

**Diseño de un modelo de gestión para el fortalecimiento administrativo de la
asociación Afrollanito en Barrancabermeja, Santander**

Autor

Marco Antonio Trillos Zappa

Asesor

Ricardo Mora Pabón

Universidad Nacional Abierta y a Distancia - UNAD

Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas, y de Negocios ECACEN

Maestría en Administración de Organizaciones

Barrancabermeja

2024

Nota

FIRMA JURADOS

Jurado 1 _____

Jurado 2 _____

Jurado 3 _____

Jurado 4 _____

Dedicatoria

A la vida misma por darme la oportunidad de emprender desafíos constantes. A Paola, amor y compañera inseparable. Gabriela, hija de mi alma. A mis padres, hermanos, y amigos por su apoyo incondicional. A los docentes por su valiosa colaboración y orientación.

Agradecimientos

A la asociación de Afro descendientes del Corregimiento el Llanito, AFROLLANITO, por abrirme sus puertas y permitir realizar la investigación en su organización comunitaria.

A la Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD, por su gran apoyo en todo el proceso de aprendizaje.

Tabla de Contenido

Introducción	11
Planteamiento del Problema.....	13
Justificación.....	15
Objetivos	17
Objetivo General	17
Objetivos Específicos.....	17
Marco Referencial.....	18
Marco Teórico	18
Teoría de Sistemas.....	18
Tipos de Sistemas	19
Parámetros de los Sistemas.....	20
Las Organizaciones como Sistemas Sociales	22
Las Organizaciones como Sistemas Sociales Complejos.....	24
Apreciación Crítica de la Teoría de Sistemas.....	25
Evolución de la Teoría General de Sistemas	29
Modelo Organizativo de Katz y Kahn.....	31
Marco Conceptual	34
Metodología	45
Enfoque de Investigación	47

Población y Muestra Poblacional.....	47
Técnicas e Instrumentos de Recolección de Información.....	48
Entrevista Estructurada	49
Confiabilidad o Fiabilidad	51
Análisis Factorial Exploratorio	53
Prueba de Esfericidad de Bartlett.....	54
Prueba KMO	55
Análisis Factorial Confirmatorio	56
Diagrama de Flujo.....	59
Resultados	75
Resultados Demográficos	75
Resultados del Instrumento.....	78
Resultado Modelo Propuesto	83
Discusión de Resultados	91
Conclusiones	101
Recomendaciones.....	105
Referencias.....	109

Lista de Tablas

Tabla 1 <i>Población Asociación Afrollanito</i>	48
Tabla 2 <i>Convergencia Dimensión Planeación</i>	60
Tabla 3 <i>Convergencia Dimensión Organización</i>	61
Tabla 4 <i>Convergencia Dimensión Dirección</i>	62
Tabla 5 <i>Convergencia Dimensión Control</i>	63
Tabla 6 <i>Llaves de Validez Divergente</i>	64
Tabla 7 <i>Divergencia Llave 1 – 2</i>	64
Tabla 8 <i>Divergencia Llave 1 - 3</i>	67
Tabla 9 <i>Divergencia Llave 1 – 4</i>	70
Tabla 10 <i>Divergencia Llave 2 - 3</i>	71
Tabla 11 <i>Divergencia Llave 2 - 4</i>	72
Tabla 12 <i>Divergencia Llave 3 -4</i>	73

Lista de Figuras

Figura 1 <i>Estadísticas de Fiabilidad de Escala</i>	52
Figura 2 <i>Estadísticas de Fiabilidad de Elemento</i>	52
Figura 3 <i>Estadísticas de Fiabilidad de Escala</i>	53
Figura 4 <i>Cargas de los Factores</i>	54
Figura 5 <i>Prueba de Esfericidad de Bartlett</i>	55
Figura 6 <i>Medida de Idoneidad del Muestreo KMO</i>	55
Figura 7 <i>Cargas de los Factores</i>	56
Figura 8 <i>Varianza Acumulada</i>	57
Figura 9 <i>Medidas de Ajuste</i>	58
Figura 10 <i>Ajuste del Modelo</i>	59
Figura 11 <i>Diagrama de Flujo Estructural</i>	59
Figura 12 <i>Número de Hombres y Mujeres que Componen la Asociación</i>	75
Figura 13 <i>Profesiones y Oficios de los Integrantes de Afrollanito</i>	75
Figura 14 <i>Nivel de Estudio Integrantes de Afrollanito</i>	76
Figura 15 <i>Tiempo de Permanencia en la Asociación</i>	77
Figura 16 <i>Rango de Edad Integrantes de Afrollanito</i>	77
Figura 17 <i>Actual Cargo Desempeñado en Afrollanito</i>	78

Resumen

La asociación AFROLLANITO, desde su creación ha venido funcionando empíricamente, la junta directiva quien es la encargada de la función administrativa no tiene las bases y los argumentos para que las actividades administrativas sean funcionales y sistémicas que permitan alcanzar los objetivos propuestos por la organización. Para dar solución a la problemática mencionada se propone un Modelo de Gestión Administrativo que fortalezcan los procesos de planeación, organización, coordinación y control, y que su aplicación contribuya a ordenar su estructura interna y sus funciones, así como el logro de objetivos trazados. El trabajo de investigación está soportado por una base conceptual y teórica pertinente en temas como; administración, modelo, gestión, proceso administrativo, teoría de sistemas entre otros. Los objetivos específicos se desarrollan mediante el diagnóstico de los procesos administrativos que implementa actualmente AFROLLANITO; así como el relacionamiento de referentes teóricos de la teoría de sistemas, por último la propuesta del Modelo de Gestión Administrativa. Esta investigación es de tipo descriptivo, pues se describen propiedades relevantes de personas y procesos administrativos actuales. Tiene un enfoque mixto. Por la perspectiva cualitativa se recolecto información por medio de la entrevista y desde la óptica cuantitativa por medio de la encuesta. En cuanto a la bibliografía se consultaron autores relevantes en el área de la administración como Chiavenato, Koontz, Weihrich, Cannice, Hill, Jones. Katz y Kahn como autores sistémicos. Así como también, autores y trabajos de grado relacionados con la gestión administrativa.

Palabras claves: Administración, Gestión, Gestión Administrativa, Planeación, Organización, Dirección, Control, Sistemas Abiertos.

Abstract

The AFROLLANITO association has been operating empirically since its creation. The board of directors, which is responsible for administrative functions, lacks the foundations and arguments needed to ensure that administrative activities are functional and systematic, allowing the organization to achieve its proposed objectives. To address this issue, an Administrative Management Model is proposed to strengthen the processes of planning, organizing, coordinating, and controlling, and its application will help to structure the internal framework and functions, as well as achieve the set objectives. The research work is supported by a relevant conceptual and theoretical base on topics such as; administration, model, management, administrative process, systems theory among others. The specific objectives are developed through the diagnosis of the administrative processes currently implemented by AFROLLANITO; as well as the relationship of theoretical references of systems theory, finally the proposal of the Administrative Management Model. This research is descriptive, as relevant properties of people and current administrative processes are described. It has a mixed approach. From the qualitative perspective, information was collected through the interview and from the quantitative perspective through the survey. Regarding the bibliography, relevant authors in the area of administration such as Chiavenato, Koontz, Wehrich, Cannice, Hill, and Jones were consulted. Katz and Kahn as systemic authors. As well as, authors and degree works related to administrative management.

Keywords: Administration, Management, Administrative Management, Planning, Organization, Direction, Control, Open Systems.

Introducción

El desarrollo del siguiente trabajo de investigación se basa en el diseño de un modelo de gestión administrativo aplicable a la asociación AFROLLANITO. Para Alvarez (2017) un modelo de gestión funciona como un esquema de planificación o desempeño que interrelacionan personas, tecnología y procesos como pilares de toda organización. Esto permite realizar un diagnóstico, el cual determine áreas de mejora sobre las cuales haya que actuar. Además, evaluar y plantear posibles cambios a adoptar. Un modelo de gestión administrativo describe y representa el proceso administrativo en todas sus etapas en el que se pondrá en marcha en una organización con el objetivo de organizar los recursos que contribuyan a la sostenibilidad y cumplimiento de metas (Cabezas, 2010). Este proceso corresponde al conjunto de etapas o fases que dan solución a un problema administrativo en el que se encuentran problemas de organización, dirección y control; y que la solución a todo lo anterior tiene mucho que ver con una buena planeación (Cruz y Jimenez, 2020).

AFROLLANITO no escapa a dificultades en cuanto a la gestión administrativa. Esta se desarrolla de forma empírica e informal, sin la aplicación de herramientas o técnicas adecuadas. Casos similares se presentan en otras organizaciones, por ejemplo, Echeverri (2021) en su investigación “ *Evaluación de la gestión administrativa de la Asociación de juntas de acción comunal (ASOCOMUNAL) Chigorodó Periodo 2017 al 2020*” en donde a pesar de ser una asociación reconocida jurídicamente, tener estatutos y reglamento interno, los cuales establecen su funcionamiento administrativo, no se sabe a ciencia cierta si su gestión administrativa es la más eficiente y si en realidad refleja el fortalecimiento del desarrollo comunitario.

Por lo tanto, con el propósito de fortalecer el proceso administrativo de AFROLLANITO, se plantea el diseño de un modelo de gestión tomando autores referentes de la teoría

administrativa y la teoría de sistemas desde el punto de vista de las organizaciones como sistemas abiertos. Esta investigación es descriptiva de corte mixto; cuantitativamente se encuesta 63 asociados, indagando sobre la gestión administrativa en todos sus procesos. Dicha encuesta representó el soporte principal del diagnóstico. Cabe resaltar que el cuestionario aplicado surtió un proceso psicométrico de validación. Cualitativamente se realizó entrevista al representante legal suministrando valiosa información para complementar la valoración. El trabajo desarrolla tres tópicos como objetivos específicos de los cuales la parte teórica ya menciona corresponde a uno de ellos, los otros dos corresponden al diagnóstico administrativo al interior de AFROLLANITO, y la propuesta como tal del modelo.

El trabajo dentro de su estructura básica consta de introducción, planteamiento del problema de investigación, objetivos, justificación. Luego se desarrollan los principales temas que contextualizan el trabajo representado en el marco conceptual y teórico, seguidamente se describe el diseño metodológico, los resultados, discusión, propuesta del modelo de gestión administrativa, conclusiones, recomendaciones. Por último, los respectivos anexos y las referencias bibliográficas.

Planteamiento del Problema

La Asociación de Afro descendientes del Corregimiento el Llanito AFROLLANITO nace en el Corregimiento el Llanito el día 15 de mayo de 2017, como una necesidad de la población afrocolombiana asentada en este corregimiento de participar y reivindicar sus derechos en los espacios de la vida cotidiana expresados en grandes talentos y capacidades de sus integrantes. Tiene por objeto gestionar recursos ante las entidades públicas y privadas del ámbito nacional e internacional. Busca el bienestar social integral para mejorar la calidad de vida de sus afiliados y su núcleo familiar, de igual manera afianzar una identidad cultural que permita la construcción de una mejor Colombia en aspectos sociales, culturales, productivos, ambientales y políticos (Afrollanito, 2017).

Estas organizaciones internamente requieren de una óptima gestión que se traduce en el logro de los objetivos que implícitamente requieren de un conjunto de procesos de tipo administrativo. Por lo tanto, el modelo de gestión administrativa se hace imprescindible por la necesidad de administrar todo tipo de recursos. La no implementación de un modelo de gestión en AFROLLANITO hace que se ejecuten funciones empíricamente dando como resultado la ineficacia, ineficiencia y por ende el incumplimiento de objetivos. En este orden de ideas, la gestión administrativa es incuestionable en los momentos en donde es inevitable el suministro de insumos materiales, humanos y de otra índole. Valencia (2010) a través de un árbol de problemas expone que el principal problema que enfrentan las asociaciones de personas tales como organismos de acción comunal, también llamados organismos comunales o simplemente organizaciones sociales, tiene que ver con las dificultades en su organización y gestión.

Para Aguilar et al. (2016) las entidades sin ánimo de lucro (ESAL) al depender mayormente de recursos provenientes de donaciones, que suelen estar bajo el control de los

donantes o están destinados específicamente para ciertos fines, muchas de estas organizaciones no disponen de estructuras administrativas robustas. Esto les dificulta llevar a cabo procesos de planificación estratégica, gestión de recursos humanos, evaluación o control interno, ya que sus esfuerzos se concentran principalmente en los proyectos financiados por las donaciones. En este contexto, los problemas administrativos están vinculados con la misión social de las ESAL y las distintas organizaciones que pueden surgir, las cuales se enfocan principalmente en beneficiar a una comunidad o grupo de personas. Como resultado, aspectos como la gestión organizacional, la eficiencia y la eficacia pasan a ser secundarios.

Vélez (2020) sostiene que a menudo, los fundadores de estas organizaciones adquieren conocimientos sobre temas legales, administración, gestión, contabilidad, finanzas, y procesos ante la DIAN sobre la marcha. Además, siendo la constitución de una ESAL diferente a la creación de una empresa comercial, son pocos los abogados, contadores y administradores especializados en estos temas. Esto se traduce en falta de apoyo y asesoría, lo que conlleva a que sus creadores o representantes incurran en reprocesos y sobrecostos. Por las anteriores dificultades a las que se ven expuestas las ESAL, se propone un Modelo de Gestión Administrativa que se convierta en un instrumento técnico que contribuya al cumplimiento de las metas trazadas por la organización. La presente investigación busca examinar y proponer tal gestión administrativa de tal manera que se plantee una incógnita en todo el proceso investigativo. En consecuencia, la pregunta problematizadora es la siguiente: ¿Qué modelo de gestión va a permitir fortalecer los procesos administrativos de la asociación AFROLLANITO en Barrancabermeja, Santander?

Justificación

Aguirre y Pinto (2006) relacionan la organización asociativa como aquella entidad voluntaria y no remunerada de personas o grupos que establecen un vínculo explícito con el fin de conseguir un objetivo común. Se convierte entonces, en un recurso organizativo con capacidad de lograr plasmar planes y objetivos comunes, que formalizados con menor o mayor grado de estructura organizacional realizan actividades dependiendo de sus roles y funciones que individualmente no podrían ejecutar. AFROLLANITO como asociación goza de un gran potencial para llevar desarrollo y gestión social a su comunidad y territorio. Actualmente es administrada de forma vivencial por los miembros de la junta directiva. Por lo anterior, se propone un modelo de gestión administrativo que fortalezca la planificación, organización, dirección y control; pero que a la vez, su adopción potencie las fortalezas y oportunidades como grupo organizado en pro del bienestar de la comunidad a la cual pertenecen.

Según De la Rosa (2014) la importancia de un modelo de gestión administrativo radica en la optimización de la ejecución en los procesos con el fin de acrecentar la calidad y eficacia en la gestión de los servicios que prestan las entidades públicas. Es decir, un modelo de gestión administrativo optimiza las actividades dentro de los procesos funcionales de la empresa con el fin de dar cumplimiento a los objetivos. Desde el aporte práctico la investigación se justifica por la necesidad de atender de manera prioritaria los actuales problemas de orden administrativo de la organización, así como de proponer mejoras que fortalezcan los procesos en las diferentes áreas funcionales, las cuales se verán reflejadas en el logro de metas propuestas. La justificación metodológica de la presente investigación se basa en que se genera un instrumento de recolección de datos tipo cuestionario con validación psicométrica. Autores como; De la Rosa (2014), Troya (2017), Campi (2016) y Echeverry (2021) como representantes de estudios

similares, no reportan validaciones ni adaptaciones de los instrumentos utilizados, por lo tanto, el instrumento en mención representa un plus de confiabilidad para su utilización en posteriores investigaciones. Si en algún momento los autores mencionados decidieran profundizar y analizar con mayor exactitud la evaluación de la gestión administrativa de sus investigaciones, sería un buen recurso utilizar nuestro instrumento. A nivel académico el desarrollo del presente trabajo aporta un modelo de gestión administrativo basado en la teoría sistémica dirigido a la asociación AFROLLANITO. Este reposará en la institución educativa como insumo organizacional para otras entidades similares.

Objetivos

Objetivo General

Diseñar un modelo de gestión que permita fortalecer los procesos administrativos de AFROLLANITO en Barrancabermeja, Santander.

Objetivos Específicos

Realizar un diagnóstico administrativo a la asociación AFROLLANITO en Barrancabermeja, Santander.

Identificar referentes teóricos y modelo administrativo adaptable a la asociación AFROLLANITO.

Proponer un modelo de gestión administrativo acorde a las necesidades de AFROLLANITO en Barrancabermeja, Santander.

Marco Referencial

Marco Teórico

Teoría de Sistemas

Chiavenato (2006) describe en los orígenes de la *Teoría de Sistemas*, que esta es una derivación de la *Teoría General de Sistemas (TGS)* y su planteamiento sistémico llega a la *Teoría General Administrativa* en los años 60. Ahora bien, el autor menciona que la TGS se originó con los estudios del biólogo alemán *Ludwig von Bertalanffy* con orientación hacia la integración de las ciencias naturales y sociales. Es por ello, que Bertalanffy censura la posición fragmentada que se tiene en áreas como la química, física, psicología, biología, sociología, entre otras y asegura que los sistemas se deben estudiar integralmente involucrando todas sus partes. Se fundamenta en tres premisas básicas, *los sistemas existen dentro de sistemas*; un sistema se conforma de subsistemas y simultáneamente pertenece a un sistema mucho más amplio, el supra sistema. Los *sistemas son abiertos*; constan de un intercambio permanente de datos y energía con su medio ambiente. *Las funciones de un sistema dependen de su estructura*; el sistema tiene una razón de ser que determina su rol y la interacción con otros sistemas en el ámbito de su entorno.

La Teoría de Sistemas se inserta en la teoría administrativa debido a la falta de unificación y éxito de teorías antecesoras, como lo fueron las teorías estructuralista y conductual, las cuales tenían el micro enfoque como punto débil, dejando a un lado variables con resultados globales más necesarias. Otro elemento de inserción fue la *cibernética*; ayudó al crecimiento y operatividad de conceptos bajo la teoría de sistemas aplicada a la administración y los resultados positivos de la aplicación de la teoría de

sistemas en diversas ciencias. Ahora bien, como rasgo notable de la concepción de los sistemas y que se ajusta a su definición es ver al sistema como un conglomerado de elementos interconectados para formar un todo. Esta característica se designa como *emergente sistémico*; refiriéndose a la cualidad que posee el sistema como un todo sin poder hallarse en sus elementos individuales. Así mismo, se derivan dos conceptos con características básicas de los sistemas como lo es el *propósito*; donde los elementos del sistema y sus relaciones determinan la finalidad a obtener. El otro concepto tiene que ver con la *globalización*; un cambio en alguna unidad del sistema se verá reflejado en todas las otras unidades debido a su íntima relación (Chiavenato, 2006).

Tipos de Sistemas

Los sistemas pueden ser *físicos o abstractos* según su constitución. Los primeros se componen de maquinaria, equipos y elementos reales. En general son cosas palpables y comúnmente se les llama *hardware*. En cambio, los *sistemas abstractos* se componen de conceptos, ideologías y hasta filosofías en donde el sentido figurado representa rasgos que sólo existen en el pensamiento de los individuos, se les llama *software*. En cuanto a su naturaleza, existen los *sistemas cerrados*; no hacen intercambio ni son influenciados por el medio ambiente que los rodea. Ahora bien, el término de sistema cerrado no quiere decir que no haya intercambio de materia y energía, lo hay de una forma mínima debido al comportamiento determinista y programado de estos sistemas. Por su naturaleza también están los *sistemas abiertos*; los cuales manifiestan vínculo de intercambio de materia y energía con el ambiente que los rodea con abundante número de entradas y salidas. De igual manera desarrollan un proceso de adaptación estructural de sus elementos para sobrevivir a la constante evolución del medio (Bertalanffy, 1976).

Parámetros de los Sistemas

Los sistemas se caracterizan por constantes en cuanto a propiedad, valor y descripción dimensional. Entonces, el parámetro de *entrada o insumo*; corresponde al empuje de inicio del sistema que suministra energía, datos o material para el ejercicio de este. El parámetro de *proceso o transformación*; vinculado con la metamorfosis de las entradas en salidas, entra insumos y salen productos que aportan a la consolidación de un resultado. Como siguiente parámetro está la *salida, producto o resultado*; los cuales deben ser pertinentes y definitivos con el propósito del sistema. Otro parámetro importante es la *retroalimentación o alimentación de retorno*; permite contrastar la salida con un patrón de referencia establecido con anterioridad. Este tiene como finalidad controlar y mantener el desempeño del sistema. Por último, el *ambiente*; medio que arropa exteriormente el sistema. Particularmente los sistemas abiertos incorporan sus entradas del ambiente, realizan transformación y generan las salidas en donde sistema y ambiente estén en permanente interrelación. Ahora bien, la viabilidad del sistema en gran parte está sujeto a la capacidad de adaptación y respuesta para atender las necesidades del ambiente externo (Bertalanffy, 1976).

La Organización como Sistema Abierto

El término de sistema abierto es adaptable a la organización empresarial teniendo en cuenta la relación que sostiene con el medio ambiente como proveedores, clientes, competencia, entre otros actores externos. Además, está integrada por unidades vinculadas entre sí, conformando una sinergia para conseguir objetivos deseados. Las organizaciones como sistemas abiertos poseen entradas en forma de insumos y recursos, que al procesarlos aportan a las salidas del sistema productos representados en bienes y

servicios, generando resultados o transformaciones consecuentes con la misión de la organización. Entre tanto, la retroalimentación está basada en acciones o información relacionada con la influencia de las salidas, convirtiéndose en el termómetro de los procesos organizacionales. La retroalimentación puede ser resultado de cofactores económicos, sociales, políticos, culturales, competencia, producción, servicio, calidad, y por su puesto el cliente que evalúa el bien o servicio de acuerdo con sus requerimientos. Entonces, se confirma que el sistema organizacional por su naturaleza interactiva de sus partes esta sensible a cambios si alguno de sus componentes se altera. Las organizaciones como sistemas abiertos y sociales son influenciadas por variables externas indeterminadas provenientes de ambiente, por lo tanto, los efectos en estos sistemas pueden ser *probabilísticos y no determinísticas* y su conducta no es completamente previsible. Las organizaciones como sistemas complejos constituidas por elementos en constante interacción hacen que se produzca una globalidad que no se puede entender con el solo estudio de las partes individualmente; bajo esta perspectiva *las organizaciones hacen parte de una comunidad mayor conformada de partes menores* (Bertalanffy, 1986).

El sistema organizacional está muy ligado a la *interdependencia de sus partes*; al interior de la empresa se realiza una diferenciación establecida por la división del trabajo, sus elementos son independientes pero interrelacionadas, además un cambio en alguna de ellas provoca impacto sobre las otras, de igual manera requieren ser dirigidas a través de la unificación y el control. Así mismo, la organización logra el estado de equilibrio por medio de la *constancia de dirección*, y el *progreso en relación con el fin*; el primero se encarga de orientar hacia un mismo fin, el segundo se refiere a que el sistema se conserva de acuerdo con el propósito anhelado. Ya estando en *equilibrio* u *homeostasis*, la organización asegura su funcionamiento y su

adaptabilidad acoplándose a los estándares solicitados en su relación con el ambiente externo. Sin embargo, el intercambio entre organización y ambiente resulta de los componentes dispuestos en los *límites* organizacionales, lo que permite determinar la penetrabilidad del sistema en relación con el medio ambiente. El sistema organizacional a diferencia de otros sistemas goza de la virtud de transformarse mediante la *morfogénica*; mecanismo cibernético donde se comparan resultados pretendidos con los obtenidos para encontrar fallas, subsanar y corregir la situación. También se vincula la *resistencia* de las organizaciones para confrontar y vencer las alteraciones externas inducidas por la sociedad sin perder su poder de auto organizarse (Bertalanffy, 1986). De lo anterior se puede inferir que gran parte de la gestión en las organizaciones como sistemas abiertos se debe a la relación con el medio ambiente en el cual se desarrolla, encontrando variables internas y externas desconocidas que afectan su desempeño, es decir, tienen un comportamiento probabilístico. Además, poseen comportamiento no determinista, donde los eventos no son totalmente previsible. Igualmente, como sistema integrado articula los recursos armónicamente para alcanzar objetivos, ser rentable, productiva y competitiva.

Las Organizaciones como Sistemas Sociales

La organización es un sistema social inventado por el hombre de manera intencional, con posibilidad de ser modificado, lo cual hace su estudio relevante. Los elementos socio psicológicos de las organizaciones son los que aseguran su existencia como sistema, más allá de la vida de cada uno de sus elementos concretos. Desde el enfoque de sistemas, se hace hincapié en el estudio de múltiples procesos socio psicológicos que ocurren de manera interrelacionada al interior de la organización. Las

relaciones existentes entre el individuo, portador de una subjetividad individual, con requerimientos a satisfacer en el ámbito organizacional y la propia organización, portadora de portadora de una cultura y una identidad propia. Esta relación de interdependencia va a estar mediada por la pertenencia de los individuos a diferentes grupos dentro de la organización, tanto formales como informales; así como por la interrelación existente entre esta y su entorno. Entonces, la entrada hacia una organización debe incluir el análisis de la dinámica motivacional y psicológica de los colaboradores, así como su comportamiento en el ejercicio de sus roles, el cumplimiento de las normas que sancionan esas conductas y el compromiso con los valores de la organización (Katz y Kahn, 1986).

Las organizaciones presentan rasgos que las distinguen como un tipo particular de sistema social con subsistemas integradores. *Subsistema técnico o de producción*; conformación que está destinada a la transformación de insumos que entran a la organización. Este subsistema requiere de la existencia de un *subsistema de apoyo*, el cual asegura la permanencia de la actividad productiva por medio de las transacciones ambientales, suministrando una fuente continua de insumos para la producción, tramitando la salida de productos y manteniendo las relaciones con otros organismos e instituciones sociales. El *subsistema de mantenimiento*; relacionado con los insumos que mantienen el sistema, el poder laboral que posibilita hacer los roles y funciones. Por lo tanto se vale de procesos de selección y adaptación del individuo, así como de recompensas o castigos por el cumplimiento o no de sus roles. *Subsistema gerencial*; sus roles van direccionados a coordinar las pautas de conducta organizacionales, ajustar, controlar y dirigir la coordinación del resto de los subsistemas. Como parte de la estructura gerencial se necesita de la presencia de estructuras de adaptación, las cuales deben dedicar sus esfuerzos a captar las fluctuaciones de su ambiente interno como externo orientando el

funcionamiento organizacional y retroalimentando al sistema con relación a sus resultados garantizando la supervivencia de la organización (Katz y Kahn, 1986).

Las Organizaciones como Sistemas Sociales Complejos

Para Munné (1993) algunas teorías se caracterizan por la complejidad; *teoría del caos*; resaltando la complejidad de las estructuras disipativas de Prigogine, *la complejidad Fractal* de Benoit Mandelbrot, *la complejidad catastrófica* desarrollada por René Thom, y *la teoría de los conjuntos borrosos* de Zadeh. Define la complejidad, como el conjunto de propiedades peculiares irreductibles de un acontecimiento o proceso, natural o humano, otorgada por la caoticidad, la fractalidad, el catastrofismo y la borrosidad. Concibe al caos como uno de los dominios de la complejidad, valorando la complejidad como la piedra angular de los sistemas lejanos del equilibrio. Por lo tanto, de los sistemas distantes del equilibrio surgen estructuras complejas he inéditas propiedades, que reciben la denominación de estructuras disipativas, se generan a partir del continuo intercambio de masa y energía con el ambiente exterior. La presencia de procesos de interacción no lineal entre elementos del sistema y el mecanismo de disipación de energía conlleva a un aumento de entropía negativa, propiciando un orden de manera espontánea, el cual solo puede sostenerse con la ayuda de la auto organización.

Las organizaciones son sistemas caóticos alejados del equilibrio, con competencia para auto organizarse, cuyas particularidades son la inestabilidad y el carácter no lineal; en los que la casualidad juega un papel importante ocasionando que estos sean inesperados, incrementándose la incertidumbre y los hechos auto organizativos (Navarro, 2001). Las pequeñas perturbaciones al interior del sistema en las instituciones pueden ocasionar puntos de ramificación que requieren de amoldamiento al medio ambiente. Esta

ramificación se puede dar mediante el sostenimiento del estado actual, lo que implica el aumento de la inestabilidad y generar estados de ineficacia, o por el contrario comenzar una transformación organizativa (Ávila, 2014). Paradójicamente esa inestabilidad representa una valiosa fuente de creatividad y desarrollo como fuerza de cambio y desarrollo hacia otras formas de organización más complejas en busca de la excelencia.

Apreciación Crítica de la Teoría de Sistemas

La crítica de esta teoría deja ver que ha sido una de la menos cuestionada con relación a otras teorías administrativas debido a que el enfoque sistémico parece coincidir con las metodologías y conceptos estructuralistas, conductistas y funcionalistas de las ciencias sociales. En lo que tiene que ver con la *confrontación entre teorías de sistema abierto y de sistema cerrado* surgieron inéditos conceptos para la administración; el *ambiente* por su característica agitada entra en choque con la orientación inmóvil de la organización, determinando la auto perpetuación de su conformación, procesos y fines y no el intercambio de elementos influenciados por el ambiente. Además, los sistemas organizacionales inflexibles no logran perdurar debido a que no pueden responder de manera efectiva a las variaciones constantes y dinámicas del ambiente. Al ser estáticos, si quieren ser viables deberán exportar al ambiente productos sumamente necesarios para asegurar la absorción de estos y la provisión de insumos. También requieren de una continua y ágil respuesta del ambiente, puesto que una oferta inútil de productos se verá reflejado a mediano plazo en disminución de recursos afectando la auto sostenibilidad y objetivos de la organización. El enfoque de sistema abierto, y la antigua óptica de sistema cerrado generaron distorsión con relación a la Teoría General Administrativa. La teoría administrativa se dedicó a las normas de funcionamiento y procedimientos internos de las organizaciones, considerando la eficiencia como parte fundamental de la viabilidad

organizacional. Desde el punto de vista de sistema cerrado, esto conlleva a que las organizaciones se tornen poco sensibles a las necesidades transformistas y de ajuste generando soluciones hacia el ambiente exterior en un ambiente en que la celeridad y la cadencia de cambio son vertiginosas (Galvis, 2015). Con estas características algunas organizaciones desaparecerán por no ir en la dinámica del ambiente, sus productos no atenderán los requerimientos del entorno.

Desde el punto de vista integrador y abstracto, esta teoría se torna difícil en su aplicabilidad para los casos administrativos prácticos. Sin embargo, tiene una aplicación habitual en diversas organizaciones y temas culturales, cubriendo muchos fenómenos organizacionales. El enfoque sistémico sintetiza ideas clásicas, neoclásicas, estructuralistas y conductistas, pero no parece ser del todo plena, muchos detalles se encuentran para ser analizados y explorados. Ahora bien, en contraste con el *homo economicus* de la teoría clásica, además del hombre organizacional y hombre administrativo de las teorías estructuralista y conductista respectivamente, el *hombre funcional* como aportante a esta teoría denota su relación con diversos individuos dentro de la organización como un sistema abierto con la mirada en el papel que desempeñan los otros colaboradores y viceversa, con la posibilidad de alterar o conservar el equilibrio entre papeles o roles. Es precisamente el *equilibrio* como característica positiva, hace que el sistema sea eficiente y pueda generar productos. Hoy en día se percibe que aspectos como estabilidad, equilibrio y permanencia son cada vez menores en la naturaleza y en aspectos económicos, sociales, políticos, culturales etc. Por lo tanto, la perspectiva sistémica en general trajo una nueva forma de ver las cosas. Este enfoque visiona lo global y sus componentes, tiene en cuenta lo interno, externo, la integración y

adaptabilidad para ser eficiente y eficaz (Chiavenato, 2006). Esta perspectiva presenta el término *emergente sistémico*; conocido como la posesión del todo que no resulta en ninguna de sus partes. También deja ver con mucho peso, que lo más relevante para la organización es visualizar su conjunto y no cada parte fragmentada.

Otra crítica a esta teoría la relaciona Coronado (2011) cuando expresa que el más contundente fracaso de la teoría general de sistemas lo conforma el expediente malthusiano entregado al Club de Roma en 1970, inspirado en el procedimiento de la dinámica de sistemas de Forrester. El modelo se adelantó con una gran escasez de información con variables de entrada, parámetros y atributos que atendían a supuestos apoyados en doctrinas, valores, conductas negativas, maldad y trastornos de los científicos que levantaron un prototipo ausente de rigor científico. Lo positivo del informe fue relacionar la explotación excesiva de los bienes naturales y la ascendente contaminación del mundo. Hoss 1973 citado por Coronado (2011) reconfirma escándalos y decepciones en la utilización de modelos originados de la TGS. Hoss y otros eruditos de la época están de acuerdo en que el modelo de sistema abierto para fines de predicciones políticas, económicas y sociales poseen muchos límites en las condiciones de entrada, el cual se fundamenta en la estadística, matemática y supuestos basados en ideologías, escrúpulos y fijaciones de los mismos creadores. Críticas parecidas al informe del Club de Roma nombrado anteriormente. A juicio de Coronado, la dificultad principal de la TGS es su simplificación. Los supuestos isomorfismos son vistos en sentido figurado y la noción de términos sistémicos como homeóstasis, sinergia, entropía y equifinalidad no son del todo verificables en la práctica. Por lo tanto, esta abreviación biológica y mecanicista no hace parte de un nuevo conocimiento, más bien hace parte de un aporte epistemológico y metodológico válido pero restringido. La perspectiva de sistema cuando es aplicada a entornos apropiados, se

vuelve una herramienta eficaz como es el caso de la computación, informática, ingeniería, administración entre otras. Este enfoque sigue vigente y con amplio uso, no se puede negar el aporte al crecimiento científico y tecnológico.

Para Farrand (2012) existen algunas limitaciones de la teoría en el sentido de que en sí misma tal teoría no explica nada. Es decir conceptualiza situaciones complejas propias de un sistema, con elementos interrelacionadas, pero no argumenta como funciona y en qué consisten esos sistemas. Al realizar una investigación cuando se acude a esta teoría se hace énfasis en lo general, se obvia la examinación del fenómeno de estudio, no hay explicación del origen de como las partes se integran y explican la situación. Entonces, hace falta agrupar elementos más importantes para estudios que sean de corte explicativo. Lo que se propone no es el desuso de esta teoría, sino que en investigaciones relacionadas a las ciencias sociales el abordaje sea con un modelo donde explique los detalles del sistema y sus vinculaciones. Por lo tanto, la crítica no va dirigida a su uso, va dirigida al uso inadecuado. No es conveniente saltar de modo directo desde esta teoría hasta los datos prácticos sin construir un marco teórico funcional. Se necesita relación entre piezas del sistema. Solo así se tendrá certeza de encontrar datos relevantes que lleven a importantes conclusiones.

Caws (2015) estima que hay riesgos en definir isomorfismos rigurosos entre estructuras matemáticas y sistemas físicos o entre ciencias humanas y ciencias naturales. Si bien es cierto, las anteriores estructuras gozan de diferencias ontológicas y dinámicas no es conveniente dejar fracturas en donde cada una se encargue de su propio dominio. Por el contrario, una de las virtudes más relevantes de la teoría general de sistemas es la sinergia que se puede dar entre el cruce de estas. Ahora bien, la idea es sostener a las

ciencias naturales y humanas en una presión de cooperación y conocimiento entre sí. Entenderlas como elementos de un sistema superior con límites permeables entre los dominios. Además, se debería aprender de especialidades teóricamente competidoras entendiendo los estándares actuales de complejidad tecnológica y social.

Evolución de la Teoría General de Sistemas

Para el año 1937 la Teoría General de Sistemas mostraba sus primeros visos con la corriente funcionalista y sociológica estructuralista del sociólogo *Talcott Parsons*; la colectividad como un sistema social con organización donde las personas pertenecen al sistema y su comportamiento estaba influenciado por la organización. Además, ya se estimaba que cualquier distorsión en algún elemento afectaba los demás. Para el año 1945 el biólogo *Bertalanffy*; considerado el padre de la TGS. Su principal estudio fue considerar la biología como un sistema abierto que compromete el análisis integral de este y la relación con sus componentes. En 1948 *John Von Neumann*; se inicia la idea de los sistemas ficticios como copias de las actuaciones de los sistemas naturales. Representa la llamada teoría de los autómatas, la cual se fundamenta en la cibernética e inteligencia artificial. Esta teoría se focaliza en la computación y no en los mecanismos de entrada y salida. También en 1948 *Claude E. Shannon*; expone la teoría de la información basada en la teoría del control. Esta teoría para el siglo XX y XXI tuvo alta significancia en las teorías de la comunicación y telecomunicaciones respectivamente, así mismo fortaleció la teoría de sistemas en su base conceptual. Este modelo aplica un sistema en la transmisión de los mensajes interconectando la fuente de información, transmisor, canal, receptor y destino. Para el mismo año 1948 *Norbert Wiener*; encamina los conceptos de cibernética en la parte social y biológica. Su teoría cibernética la soportó en la

fabricación de muñecos articulados con aspecto y proceder humano, pero además equipados de vida (Alipazaga, 2016).

En 1954 *Kenneth Boulding*; escribió un artículo sobre la teoría general de sistemas y la estructura científica donde propuso para los sistemas niveles de configuración tales como estática, mecánico, cibernético, auto reproducción celular, genético, mundo animal, humano, organización social y sistemas trascendentes. En 1968 *C. West Churchman*; contribuyó a la teoría de sistemas en aspectos relacionados al sistema como un todo destacando los objetivos, ambiente, recursos, composición y la gestión. Para 1970 *Humberto Maturana y Francisco Varela*; determinaron que los sistemas vivos son autopoieticos, es decir contienen un mecanismo que logra crear o arruinar componentes del propio sistema como reacción a la alteración del medio ambiente. En 1972 *René Thom*; dentro de su teoría de las catástrofes manifiesta la repentina disrupción de un medio que se considera continuo. Por lo tanto, para el caso de los sistemas estables también es posible una imprevista interrupción. *Peter Senge* en 1990, abordó la organización desde la perspectiva del *pensamiento sistémico*, refiriéndose al estudio de las totalidades y no simplemente a relaciones entre elementos y su retroalimentación (Alipazaga, 2016).

Rousseau (2015) como investigador contemporáneo de la teoría sistemas afirma que el desarrollo de la *GST* es real y que con su *GSW* correlacionada se alcanza la transdisciplina de los sistemas generales. Por lo cual, se cumplen los objetivos originales de la *SGSR/ISSS*, relacionados con ayudar a la comunicación y la asistencia interdisciplinaria, así como favorecer descubrimientos que adolecen de teorías exactas, impulsar la unidad del conocimiento y proporcionar con rigor la construcción de un

planeta sistémicamente saludable. Toda esa evolución cronológica de la teoría general de sistemas ha conllevado a que al día de hoy sea compatible con muchas áreas de la administración y la economía. Su aplicación desde la perspectiva del análisis sistémico ayuda en la resolución de problemas organizacionales, dado que se analiza la dificultad desde varios puntos de vista. Para el mundo en general problemas como la pobreza, inseguridad, inflación, migración, cambio climático se pueden dirimir con esta teoría, de hecho numerosos logros como sociedad se deben al enfoque sistémico.

Modelo Organizativo de Katz y Kahn

El modelo organizativo de *Katz y Kahn* basado en la teoría de sistemas expone su sello particular de un sistema abierto. Por consiguiente, las *entradas*; cuya recepción de materiales provienen del medio ambiente con reposición de energía de otras entidades o individuos. La *transformación*; mediante conversión de energía y metamorfosis de insumos se transforman en productos terminados, servicios, etc. Las *salidas* al exterior representan los resultados de la anterior transformación. Ahora bien, el modelo enfatiza que los sistemas abiertos presentan *ciclos de eventos que se repiten* en constantes fases de inserción, modificación y exportación. Los autores refieren, que las entidades organizadas como sistemas abiertos tienden a la debilidad, descomposición y finalmente a la muerte. Esto se conoce como *entropía negativa*. Por tal motivo, si la organización quiere subsistir deberá aprovisionarse de reservas de energía necesaria para el mantenimiento del sistema organizacional. Parte de ese aprovisionamiento es de naturaleza *informativa*. Opuestamente a la entropía negativa, los sistemas abiertos deberán permanecer en un *estado de equilibrio y homeostasis dinámica* con un constante traspaso de energía proveniente del ambiente externo y una salida continua de productos, asegurando la condición organizacional. La organización como sistema abierto tiende hacia la *diferenciación*;

los modelos dispersos y generales son reemplazados por tareas específicas y diferenciadas con proliferación de roles y caracterización. Un sistema abierto puede lograr un producto definitivo con origen y rutas diferentes mediante un proceso llamado *equifinalidad*; a medida en que los sistemas estén en homeostasis, este mecanismo se reduce considerablemente. Como sistema abierto la organización posee *límites* con el medio ambiente, esto determina el alcance de su accionar y la tolerancia a la adquisición de insumos del medio exterior. Además, el sistema abierto utiliza procesos de retroalimentación negativa y codificación; elementos necesarios que ayudan a corregir desviaciones en el equipo de colaboradores y la empresa (Katz y Kahn, 1986).

Las organizaciones como sistemas sociales interactúan por eventos o sucesos y no a la preparación de una estructura física, por lo tanto, *los sistemas sociales no tienen limitación de amplitud*. Esta clase de sistemas requieren de *entradas de mantenimiento y de producción*; energía necesaria para el funcionamiento y generación del producto respectivamente. Los sistemas sociales por ser invención del ser humano son de *naturaleza planeada*; basados en posiciones, doctrinas, apreciaciones, fundamentos, costumbres y perspectivas de los individuos. Si bien, estos sistemas son defectuosos, presentan una marcada interrelación entre sus elementos. Teniendo en cuenta, que hay diversidad e inseguridad en el proceder humano, este sistema *revela mayor variabilidad que los sistemas biológicos*. Para contrarrestar lo anterior es necesario acudir a la fortaleza del control, obteniendo seguridad y uniformidad por parte del sistema social. También se define el patrón conductual de las personas que realizan las tareas, las aspiraciones globales en condiciones estrictas y los argumentos ideológicos más generales; por lo tanto, las *funciones, normas y valores* son elementos fundamentales del

sistema social. Es importante destacar el t3pico de las *funciones* al interior de las organizaciones sociales. Este representa, *un sistema formal* con un patr3n de acciones recomendadas, que reglamenta el comportamiento de los colaboradores. Ahora bien, el sistema social plantea la *inclusi3n parcial*; desde ese punto de vista, la instituci3n emplea la inteligencia y las capacidades del trabajador que solo le interesa, las dem3s habilidades personales son desechadas. Con esto se demuestra que los individuos son tenidos en cuenta de forma incompleta en la entidad. Por 3ltimo, en los sistemas sociales *la organizaci3n estar3 relacionada con su medio ambiente*; la marcha institucional deber3 ser abordada a partir del intercambio con el entorno. Adem3s, las organizaciones como sistemas abiertos estar3n subordinadas por diferentes sistemas sociales, dependiendo del nivel de potestad en la realizaci3n de las funciones, es decir los sistemas se pueden convertir en subsistemas o supra sistemas (Katz y Kahn, 1986).

Un concepto importante relacionado por Katz y Kahn tiene que ver con *la cultura y el clima organizacional*. La organizaci3n dependiendo de su naturaleza establece su cultura particular con sus normas, valores, h3bitos, creencias, fines, etc. Ahora bien, los elementos que hacen parte de la cultura del sistema formal son com3nmente reinterpretados por el sistema informal. Otro t3rmino que los autores vinculan es la *din3mica de sistema*; a diferencia del equilibrio interno de los sistemas biol3gicos, las organizaciones necesitan mecanismos para incorporar a sus trabajadores al sistema, lo hacen a trav3s de normas, valores y herramientas de control para ejercer autoridad. Tambi3n se tiene en cuenta el *concepto de eficacia organizacional*; el cual est3 relacionado con la entrada de vol3menes superiores de energ3a, versus la energ3a que se exporta como producto. Tambi3n incluye la *organizaci3n como sistema de papeles*; este representa el rol o proceder que va a ejercer cada individuo al interior de la

empresa dependiendo de la tarea encomendada. Por lo tanto, la entidad es un sistema de papeles (Katz y Kahn, 1986).

Marco Conceptual

Administración. Se define como el proceso de alcanzar las metas organizacionales de manera eficiente y efectiva. Esto se logra mediante la implementación y gestión adecuada de diversos procesos fundamentales. Estos procesos incluyen la planeación, que implica definir objetivos y delinear estrategias para alcanzarlos; la organización, que consiste en estructurar y coordinar los recursos disponibles; la dirección, que se enfoca en liderar y motivar al personal; y el control, que involucra monitorear y evaluar el desempeño para asegurar que se cumplan los objetivos establecidos. A través de estos procesos, la administración busca optimizar el uso de los recursos humanos, financieros y materiales de la empresa para alcanzar sus metas y asegurar su sostenibilidad y crecimiento a largo plazo (Daft, 2004).

Así mismo, Bateman y Snell (2005) la designan como el proceso de trabajar con las personas, es decir, con el recurso humano, para lograr las metas de la organización. Esto implica la coordinación, motivación y liderazgo de los empleados, asegurando que cada miembro del equipo esté alineado con los objetivos estratégicos de la empresa, fomentando un ambiente de colaboración y eficiencia. Además, la administración se encarga de identificar y desarrollar el talento, así como de proporcionar las herramientas y el apoyo necesarios para maximizar el rendimiento y el compromiso de todos los colaboradores.

La administración es considerada un proceso integral que abarca diversas fases fundamentales como la planeación, la organización, la dirección y el control de recursos,

ya sean estos humanos, financieros, materiales o tecnológicos. Cada una de estas fases es esencial para garantizar que la organización pueda alcanzar sus metas y objetivos de manera eficaz y eficiente (Hill y Jones, 2011). También se puede designar como una herramienta esencial para las empresas, en la cual los procesos se llevan a cabo de manera estructurada y metódica con el propósito de alcanzar los objetivos propuestos. Permite coordinar y optimizar el uso de recursos humanos, financieros, materiales y tecnológicos, garantizando que todas las actividades de la empresa se alineen con las metas establecidas (Lelesque et al., 2017).

Koontz et al. (2008) estiman la administración como el proceso mediante el cual se diseña y mantiene un ambiente laboral en el que los individuos trabajan en grupos y cumplen metas específicas de manera eficaz, siendo crucial crear un entorno colaborativo y productivo en cualquier organización. Por su parte Koontz et al. (1987) conceptúan la administración como la dirección de una entidad con características sociales, en la cual su efectividad para alcanzar los objetivos propuestos se fundamenta en la destreza para dirigir sus elementos, esta habilidad implica no solo la gestión adecuada de recursos materiales y financieros, sino también la coordinación eficiente de las personas que forman parte de la organización.

Según Sallenave (2002) la administración debe puntualizar en la planeación estratégica, englobando todas las dependencias de la empresa. Esta visión permite lograr objetivos con la finalidad de tomar las mejores decisiones posibles, esta no solo implica definir metas a largo plazo, sino también desarrollar planes detallados que abarquen todos los aspectos operativos de la organización. La administración es un instrumento esencial que se utiliza en las diferentes áreas de las organizaciones para alcanzar objetivos mediante planes estratégicos que se ejecutan a través de programas y proyectos, este enfoque permite coordinar y optimizar los recursos

disponibles, tanto humanos como materiales, para lograr las metas establecidas de manera eficiente y eficaz (Hill y Jones, 2008).

Chiavenato (1993) define la administración como el desarrollo de los objetivos a través de la planificación, organización, dirección y control en la organización, con el fin de alcanzar tales objetivos de la manera más adecuada. Esta perspectiva integral implica una serie de procesos que comienzan con la planificación estratégica para establecer metas claras, continúan con la organización de recursos y tareas necesarias. La dirección asegura que los esfuerzos estén alineados y motivados, mientras que el control verifica que los resultados se ajusten a lo planeado. Ahora bien, por las anteriores definiciones se puede afirmar que la *administración* es el elemento fundamental y básico de las ciencias administrativas. Que mediante la aplicación de acciones de planeación, organización, dirección y control proporciona el manejo eficaz y eficiente de los recursos humanos, materiales, tecnológicos y financieros con el fin de que las organizaciones y sus diferentes áreas logren sus objetivos de acuerdo con las necesidades.

Gestión. Velásquez (2003) la describe como la acción de administrar, esto implica realizar diligencias para alcanzar un objetivo o llevar a cabo un negocio y coloca al empresario ante un estilo de gestión más dinámico y orientado a los resultados, abarca un conjunto de acciones dirigidas a lograr metas específicas. A veces, se centra en el proceso de toma de decisiones; en otras, se percibe como la integración de la ejecución, el análisis y el control. Chavarro y Ontibon (2019) apuntan a la gestión como el ejercicio de los gerentes para solucionar inconvenientes de la organización tanto interna como externamente. Según los autores, la gestión no solo implica la resolución de problemas cotidianos, sino también la capacidad de anticiparse a posibles desafíos futuros. Este

enfoque permite a los gerentes no solo mantener la operatividad de la organización, sino también mejorar continuamente sus procesos y adaptarse a cambios del entorno, garantizando así la sostenibilidad y el éxito a largo plazo. Como podemos ver, la gestión aporta a la sostenibilidad de una organización en el tiempo, complace los diferentes grupos de interés, interactúa con personal idóneo para planear y ejecutar acciones que conlleven a la obtención de resultados. Es preciso señalar que desde el ámbito donde se desarrolle cualquier propuesta, la acción de gestionar es determinante para la permanencia de las organizaciones aprovechando las oportunidades del entorno.

La Gestión Administrativa. Es el término que se relaciona con la capacidad o destreza de lograr objetivos en un tiempo determinado resultados positivos empleando acciones influenciadas por las estrategias, valores y principios organizacionales, además de dar uso eficiente y racional de recursos humanos, físicos, económicos, financieros, ambientales, realizar seguimiento y ajustes necesarios (Equipo editorial Etecé, 2023).

La gestión administrativa, a través de un manejo eficiente de las tareas, el esfuerzo y los recursos, facilita la prevención de problemas futuros y asegura el cumplimiento de los objetivos planificados. Esto se traduce en la obtención de buenos resultados y el aumento de la productividad gracias a la optimización de tareas y procesos, lo que a su vez incrementa la producción. Además, permite planificar y ejecutar estrategias a corto, mediano y largo plazo, maximizando el uso de los recursos disponibles (Rodríguez y Peñafiel, 2022).

Mendoza y Moreira (2021) detallan la gestión administrativa como el conjunto de actividades que organizan de manera estructurada y secuencial las funciones llevadas a cabo en las organizaciones, a través de un trabajo planificado, organizado, controlado y dirigido por los altos ejecutivos, quienes son responsables de llevar la empresa al éxito. De las anteriores

definiciones podemos afirmar que la importancia de la gestión administrativa radica en disponer a la organización para manejar racionalmente los recursos y anticiparse a los futuros problemas teniendo en cuenta los procedimientos necesarios para cumplir con sus objetivos.

Funciones de la Gestión Administrativa. *Función de planeación;* consiste en cambiar los métodos empíricos e informales del operario por métodos estandarizados científicamente, *principio de preparación;* seleccionar personal de acuerdo a las aptitudes con entrenamiento para producir más y con mejor calidad, *principio de control;* establecer control en las organizaciones para asegurar que las actividades se ejecuten de acuerdo con lo establecido, *principio de ejecución;* asignar responsabilidades de manera equitativa para que el trabajo se realice con disciplina. Estos principios buscaban una producción máxima reduciendo tiempos y materiales con la ayuda de métodos estandarizados; como resultado sería la rentabilidad empresarial y el beneficio personal de los trabajadores representado en satisfacer las necesidades económicas (Chiavenato, 2006).

Proceso Administrativo. La *planeación* es la primera función, consiste en proyectar metas, objetivos y establecer los recursos necesarios y las actividades que se van a desarrollar en un lapso de tiempo. Para proyectar lo anterior se puede acudir a investigaciones internas y del entorno de la organización a través de herramientas de análisis como las cinco fuerzas de Porter o FODA (Equipo editorial Etecé, 2022). Para Koontz y Weihrich (2004) *la planeación* es un proceso que empieza por la definición de objetivos, el desarrollo de estrategias, la formulación de políticas y la elaboración de planes detallados. Esto asegura que todas las acciones estén alineadas con las metas

organizacionales y proporciona una hoja de ruta clara para la ejecución eficiente y efectiva de las tareas necesarias para alcanzar el éxito. Describen que dentro de los planes está la *misión*; como la razón de ser o, el deber ser de la compañía, marca el norte de la organización. Nos dice para dónde va la empresa, debe ser compartida y difundida a todos los miembros de la organización para que oriente las acciones a desarrollar. *Visión*; relacionada con el futuro de la empresa. Es lo que desean los dueños, accionistas o fundadores de la organización, es decir la proyección de la empresa en un mañana no muy lejano. *Valores*; desde una óptica organizacional y sistémica permite desarrollar una cultura de trabajo eficaz y eficiente que vincule el comportamiento de las personas. Los *objetivos*; representan los resultados, fines o metas a alcanzar por medio de las demás fases del proceso. Sirven para orientar y coordinar las diferentes tareas de las áreas que componen la empresa. *Estrategias*; corresponden a los objetivos estratégicos para cada área funcional de las organizaciones a largo plazo que involucra un plan de acción y la asignación de los recursos necesarios para su cumplimiento. *Políticas*; directrices para orientar los procedimientos y las estrategias empresariales que sean necesarias para el logro de los objetivos. Responden a normas generales que sirven de guía para el accionar de los integrantes de la organización. *Procedimientos*; secuencia paso a paso de actividades o acciones detallando un proceso. Surgen de acuerdo con las necesidades de cada empresa en sus departamentos o áreas donde se realizan actividades.

Reglas; son guías para orientar acciones u omisiones específicas no sujetas a la interpretación de cada persona. La finalidad de una regla es reflejar lineamientos en cuanto a la obligada realización u omisión de una acción. Simplifican errores y facilitan el logro de objetivos. *Programas*; conjunto de metas, políticas, procedimientos, asignaciones de tareas, pasos a seguir, recursos por emplear y otros elementos necesarios para llevar a cabo un plan de

acción. Por lo general, cuentan con apoyo de presupuestos los cuales ayudan en la planificación de la ejecución. *Presupuesto*; plan de acción dirigido a cumplir con un objetivo previsto, expresado en términos financieros, el cual debe cumplirse en determinado tiempo, por lo general anual y en ciertas condiciones. Es el reflejo de lo que se espera lograr a través de la representación numérica de las actividades que realizan en cualquier empresa u organización (Koontz y Weihrich, 2004). Se puede deducir que la planeación hace parte del momento donde se analiza el contexto interno y externo en el que se desenvuelve la organización fijando estrategias de acuerdo con las oportunidades.

Como segunda función está la *organización*; se fundamenta en la consolidación de una estructura donde se distribuyen los recursos humanos y económicos con los que cuenta la empresa, así mismo clasifica y desarrolla objetivos planificados. Aquí se determinan las áreas de trabajo, los puestos y la selección del personal idóneo para ocupar los respectivos cargos. En otras palabras, se caracterizan y ordenan las actividades requeridas. Hay asignación de administrador con autoridad para supervisar y coordinar horizontal y verticalmente la estructura organizacional (Equipo editorial Etecé, 2022). Acá se utilizan herramientas para llevar a cabo una organización funcional tales como *organigrama*; representación gráfica de la estructura organizacional de una institución o de una de sus áreas o unidades administrativas. Se muestran las relaciones que guardan los órganos que la conforman. Su contribución más relevante es la división del trabajo en la organización quedando claro qué tareas debe realizar cada unidad o área, así como dinamizar el flujo de trabajo y el conducto regular de comunicación, *manual de funciones*; expresa con detalle la estructura de la empresa y señala los puestos y la relación que existe entre ellos para el logro de sus objetivos. Permite indicar la

descripción de las funciones de cada unidad y cargo, así como definir responsabilidades, divide el trabajo de una forma más específica y da la posibilidad de formular indicadores de evaluación. *Manual de procedimientos*; configura los sistemas y técnicas particulares donde se describe el procedimiento preciso a seguir de todo el personal de oficina o grupo de trabajo que ejerce responsabilidades específicas. Por lo tanto, un manual de procedimientos es el instrumento que contiene información que permite el buen desempeño de las tareas que realiza una organización (Koontz et al., 2008). Ahora bien, para redondear el concepto de organización podemos afirmar que este soporta la estructura donde se identifican y clasifican las actividades y tareas que deben realizarse en las diferentes unidades administrativas con sus respectivos recursos ya sean humanos, físicos, financieros entre otros.

La *dirección* como tercera función; consiste en realizar las estrategias que se planificaron, encaminando el trabajo hacia los objetivos teniendo en cuenta el liderazgo, la motivación y la comunicación. Esto implica incentivar a los empleados, mantener una buena comunicación con todas las áreas y dependencias de la organización, así mismo implementar mecanismos de evaluación permanente, entre otros (Equipo editorial Etecé, 2022). La dirección hace referencia al impulso, coordinación y vigilancia de las actuaciones de las personas que hacen parte de una organización. Las actividades se deben realizar de forma eficaz acorde a la planeación estipulada. Esta fase tiene mucha relación con el recurso humano, ya que son las personas las que ejecutan las actividades dentro de la empresa (Albán et. al., 2017). Queda claro, que el propósito de la dirección es que los subordinados mediante el liderazgo, comunicación, motivación, coordinación y supervisión dirijan sus esfuerzos en alcanzar los objetivos de la empresa, en este proceso es importante que el director irradie respeto para ejercer autoridad.

Como elemento de la coordinación Koontz et al. (2008) se refieren al *liderazgo* como una habilidad fundamental en esta fase. Lo designan como el proceso de incidir en las personas que se esfuerzan con disposición para cumplir metas en común. Este aspecto es de suma importancia cuando el director es considerado líder, se facilita coordinar esfuerzos para el logro de metas y objetivos. En cuanto a la *comunicación* los anteriores autores la describen como la necesidad fundamental de transmitir ideas o información entre dos o más personas. Por lo tanto, el acto de comunicar influye en las relaciones interpersonales de los individuos que integran una organización. Para la *motivación* Stoner et al. (1996) la determinan como la acción de influir en el comportamiento de los individuos y la razón que hace que las personas trabajen y realicen sus actividades. El administrador debe proporcionar un ambiente laboral con actitud positiva, estimular el trabajo en equipo para facilitar el logro de los objetivos trazados. Parte del éxito se debe al grado de motivación de los subalternos por parte de los directores. Entre los estímulos motivadores más comunes están; los incentivos monetarios, las capacitaciones, reconocimiento al desempeño, prestamos etc. Así mismo, la *coordinación* la definen como la armonización de recursos y esfuerzos de un conglomerado social con el propósito de obtener oportunidad, unidad, armonía y rapidez en el avance de los objetivos. Según los autores, la *coordinación* es esencial para asegurar que todos los componentes de una organización trabajen juntos de manera eficiente y eficaz. Esta armonización permite que los recursos sean utilizados de manera óptima y que los esfuerzos individuales se integren adecuadamente para alcanzar las metas comunes de la organización. Establecen la *supervisión* como la instancia donde se asegura que las cosas se hagan tal y como fueron ordenadas. Aunque es una función inherente a todo jefe, en

los niveles más bajos de la jerarquía organizacional se encuentran los supervisores inmediatos, quienes actúan como administradores alternos, aplicando dirección y mando. Estos supervisores desempeñan un papel crucial al garantizar que las instrucciones y políticas se ejecuten correctamente, supervisando directamente a los empleados y facilitando la comunicación entre la dirección y el personal operativo. Su intervención permite identificar y resolver problemas rápidamente, mejorando la eficiencia y efectividad de las operaciones diarias.

Control como cuarta fase; consta en examinar que las actividades diarias avancen de acuerdo a las estrategias planificadas, con el fin de tomar las mejores decisiones, reorientar tareas, corregir problemas o evaluar resultados. Se debe ejercerse con profesionalidad, idoneidad y transparencia. Los resultados obtenidos contrastados con los objetivos planificados llevarán a buscar una mejora continua (Equipo editorial Etecé, 2022). El control administrativo es la evaluación de las actividades realizadas por la entidad para cumplir metas y objetivos; se analizan y se miden los resultados por parte de la dirección, así como la verificación en el desarrollo general de la empresa. Esta fase es de suma importancia debido a que ayuda a determinar el avance de la ejecución de los planes con el fin de establecer medidas correctivas en el evento en que exista cualquier tipo de desviación; igualmente se hace necesario la existencia de indicadores medibles para realizar la evaluación, seguimiento y control (Campi y Karen, 2016). Stoner et al. (1996) expresan que los tipos de control más representativos utilizados por las empresas son el *control presupuestario*; formado por un conjunto de acciones que permiten medir y corregir la ejecución dentro del rango del presupuesto aprobado, y el *control no presupuestario*; necesario para vigilar la ejecución de actividades planificadas. A diferencia del anterior este se conforma de una información no financiera. Ahora bien, desde el punto de vista sistémico el proceso administrativo genera un ciclo continuo de retroalimentación con la

posibilidad de hacer ajustes continuos para alcanzar objetivos. Las fases del proceso interactúan entre si y están en constante evolución y constante cambio con efecto sinérgico. Al actuar como sistema abierto, recibe insumos del ambiente, estos son transformados y expulsados como resultados.

Metodología

El diseño metodológico inicia con el desarrollo de los objetivos específicos, los cuales orientan cada fase, paso o momento del estudio y estructuran la metodología a seguir. Estos objetivos están proyectados para guiar el análisis y garantizar que se cubran todos los aspectos necesarios para proponer el modelo de gestión administrativo desde una perspectiva sistémica. Como primera fase la aplicación de cuestionario estructurado y entrevista a participantes claves dentro de la organización donde se exploraron las áreas del proceso administrativo (planeación, organización, dirección, y control) y la interacción con el entorno. La segunda fase en función de la investigación de teorías relevantes, concentrando la búsqueda en autores como Katz y Kahn, que abordan la teoría de sistemas y los sistemas abiertos aplicados a organizaciones. En un tercer momento la aplicación de técnicas de análisis cualitativo y cuantitativo de los datos recopilados donde se identifican las principales deficiencias y fortalezas de los subsistemas de planeación, organización, dirección y control. Del análisis anterior más la teoría relacionada al proceso administrativo surge un cuarto momento; donde se delimitan las fases del proceso administrativo que son la base del desarrollo de la propuesta de gestión. El quinto paso es la propuesta del modelo de gestión administrativo; consiste en la integración de los datos, el diagnóstico y los referentes teóricos desde una óptica sistémica. Se espera que la fusión de las piezas del proceso administrativo con los fundamentos de la teoría de sistemas y las características del modelo de Katz y Kahn permita a la organización operar de manera más eficiente, adaptable y sostenible. Además, que promueva la sostenibilidad, la flexibilidad, la retroalimentación continua y la eficiencia dentro de la organización, así como la interacción eficaz con su entorno acorde a las necesidades fluctuantes.

Ahora bien, al utilizar un enfoque sistémico permitirá entender a la organización como un conglomerado de componentes interrelacionados que operan de manera grupal para lograr objetivos colectivos. Elementos como una *visión integral*; ayuda a identificar cómo las decisiones en un área pueden afectar a otras, la *sinergia*; proporciona trabajar de manera conjunta donde los subsistemas se complementan y se potencian, *adaptabilidad*; en donde cada subsistema puede ajustarse según las necesidades y condiciones sin perder de vista el objetivo general, *mejorar la toma de decisiones*; estas se toman con una visión más amplia considerando las repercusiones en toda la organización. Desde la interacción de los subsistemas de planeación, organización, dirección y control se espera que desempeñen un papel crucial para la viabilidad general del sistema; teniendo en cuenta que el *subsistema de planeación* depende de la información del subsistema de control y proporciona directrices a los subsistemas de organización y dirección, el *subsistema de organización*; depende de la planeación para establecer prioridades y estructura, además proporciona una base para la dirección al definir roles y relaciones jerárquicas, el *subsistema de dirección*; se apoya en la organización para saber quién y cómo se hacen las actividades, necesita el control para ajustar su enfoque en función de los resultados, igualmente informa a la planeación sobre los avances y dificultades, y el *subsistema de control*; suministra retroalimentación a la planeación, organización y dirección, entendiendo que en caso de desviaciones el control identifica problemas y permite ajustes en la planeación y dirección. Por lo tanto, el enfoque sistémico asegura que cada subsistema trabaje de manera coherente con los demás, maximizando la eficiencia y efectividad organizacional.

Tipo de Investigación

El tipo de investigación es descriptiva, donde se seleccionan una serie de aspectos, conceptos o variables las cuales deben ser medidas de forma independiente, con el fin de describirlas. En este tipo de investigaciones se tienen como propósito, especificar las propiedades más relevantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro tipo de fenómenos (Cazau, 2006). Se pretende recolectar información de variables como asociados, junta directiva, y procesos administrativos que permitan establecer una solución a la realidad que presenta AFROLLANITO.

Enfoque de Investigación

Esta metodología implica un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos, que comprenden la recolección y análisis de datos tanto cuantitativos como cualitativos. Además, incluye su integración y discusión conjunta para generar inferencias a partir de toda la información recopilada (meta inferencias) y alcanzar una mejor comprensión del fenómeno estudiado (Hernandez et al., 2010). El enfoque mixto de esta investigación permite recolección y análisis de datos cuantitativos por medio de la encuesta realizada a los asociados y junta directiva, entre tanto la entrevista realizada al representante legal de la asociación concede establecer relaciones de corte cualitativo.

Población y Muestra Poblacional

La población a la que estuvo dirigida esta investigación fue la asociación de afro descendientes del corregimiento el llanito AFROLLANITO, la cual está conformada por 63 personas asociadas distribuidas de la siguiente manera:

Tabla 1*Población Asociación Afrollanito*

Función	Cantidad
Junta directiva	8
Asamblea general	55
Total	63

Nota: Junta directiva Afrollanito. *Fuente.* Propia

Como se puede apreciar 8 personas hacen parte de la junta directiva con las siguientes designaciones: 1 presidente quien hace las veces de representante legal, 1 vicepresidente, 1 tesorero, 1 secretaria, 3 vocales, 1 fiscal, todos desarrollan funciones administrativas al interior de la asociación. Las 55 personas restantes hacen parte de la asamblea general quienes no son delegadas para cumplir funciones de administración, pero tienen voz y voto para la toma de decisiones en las asambleas. Se escogieron mediante censo los 63 miembros que hacen parte de toda la población teniendo en cuenta que no podemos excluir a miembros de la asamblea aplicando la fórmula de muestreo para poblaciones finitas debido a que es de suma importancia caracterizar a todo el recurso humano desde el punto de vista de la inclusión, las competencias y pre saberes de cada uno de ellos, cuyo aporte será valioso a la hora de conformar diferentes comisiones o encargos necesarios para la organización AFROLLANITO.

Técnicas e Instrumentos de Recolección de Información

Para este trabajo se seleccionarán los siguientes instrumentos o técnicas de recolección de información:

Entrevista Estructurada

La entrevista es un método de recolección de datos con carácter cualitativo. Se basa en la experiencia personal de la parte entrevistada. Esta técnica establece dos roles, el *entrevistador*; se encarga de dirigir la entrevista y hacer preguntas, el *entrevistado*; responde de manera voluntaria el interrogatorio del entrevistador. En relación con las fuentes primarias de información, estas suelen tener un alto índice de respuesta y confiabilidad (Universidad Europea, 2023). La entrevista fue de tipo estructurada y se aplicó al representante legal de asociación AFROLLANITO, quien es el que lidera la asociación, al cual le correspondió esbozar la opinión sobre el manejo, funcionamiento de la parte administrativa y otros aspectos.

Instrumento

Técnica que se lleva a cabo por medio de la aplicación de un cuestionario a una muestra de personas. Proporciona datos sobre criterios, posturas y actuaciones de los ciudadanos. Se aplica ante la exigencia de probar hipótesis o revelar la solución a un problema, determinar y analizar, de la forma más sistemática posible, un cúmulo de revelaciones que puedan cumplir con el objetivo propuesto (QuestionPro Survey Software, 2023). Se tomó como referencia cuestionario perteneciente a tesis doctoral “*Comunicación organizacional, gestión administrativa en la productividad laboral de las Instituciones Educativas UGEL 05 – 2019*” de la ciudad de Lima, Perú de la autoría de Esther Escobar Rodríguez de Salinas.

Dicho cuestionario cuenta con la opinión de expertos, los cuales realizaron la validación de contenido en las dimensiones de la gestión administrativa como; planificación, organización, dirección y control. Por lo tanto, en un instrumento idóneo para lograr los objetivos de esta investigación. Entre tanto, la validación de contenido se refiere a la medida en que una evaluación incluye la mayor cantidad posible de dimensiones del concepto que se está

investigando. Así, un instrumento se considera válido en términos de contenido si abarca todos los aspectos pertinentes al concepto en cuestión (García et al., 2009).

Teniendo en cuenta que el instrumento fue aplicado en primera instancia en la ciudad de Lima, Perú; se hizo necesario someterlo a un procedimiento psicométrico. Este método permite mantener las propiedades psicométricas al mismo tiempo que respeta los objetivos, la finalidad y el contexto en el que se aplica. Además, se adapta a las características de la población destinataria mediante un análisis estadístico riguroso de las puntuaciones del cuestionario (Morales, 1990). Por lo tanto, se realizó validez de contenido mediante la validación de expertos donde evaluaron la relevancia, la pertinencia y claridad del instrumento en el tema de gestión administrativa en cuatro dimensiones; *planificación, organización, dirección y control*; debido que era necesario la adaptación al lenguaje de nuestro país para evitar confusiones idiomáticas y que fuera entendible. Con el instrumento corregido se realizó una prueba piloto en una población de 10 personas, las cuales trabajan en la secretaria de planeación distrital de Barrancabermeja desempeñando labores administrativas; dando como resultado una aplicación de la prueba sin inconvenientes y sin objeción alguna.

Para continuar con el proceso psicométrico anteriormente mencionado se procedió a realizar un análisis factorial bajo el programa estadístico *Jamovi*; con el fin de validar estadísticamente el instrumento. Se determinó su fiabilidad o confiabilidad, análisis factorial exploratorio, análisis factorial confirmatorio, la convergencia y la divergencia con los siguientes resultados:

Confiabilidad o Fiabilidad

La confiabilidad de un instrumento de medición se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo individuo u objeto produce resultados iguales. Es decir, es el grado en que el instrumento genera resultados consistentes y coherentes al mismo individuo o grupos de individuos (Kellstedt y Whitten, 2013 y Ward y Street, 2009 citado por Hernandez Sampieri et al., 2010). No existe un consenso claro sobre cuál debe ser el valor mínimo del coeficiente alpha de Cronbach para considerar que un instrumento es confiable. Aunque se suele aceptar un valor mínimo de 0.70 como adecuado, este criterio debe aplicarse con cautela. Es importante tener en cuenta el número de ítems del instrumento, ya que en cuestionarios cortos, un alpha inferior a 0.70 podría seguir reflejando una buena confiabilidad, mientras que en cuestionarios más largos, un valor de 0.70 podría no ser un indicador suficientemente sólido de confiabilidad (Argibay, 2006).

El software estadístico identificó elementos que se correlacionaban negativamente con la escala total como; *los manuales mejoran la información y comprensión del diseño organizacional, en base a sus resultados opta por tomar medidas correctivas, el ambiente influye en la organización de la institución, el organigrama define claramente la jerarquización, la estructura organizacional permite un adecuado ordenamiento interno*, calculando una fiabilidad representada con el Alfa de Cronbach de 0.654, como lo muestra la siguiente figura:

Figura 1

Estadísticas de Fiabilidad de Escala

	α de Cronbach
escala	0.654

Nota. los elementos 'manuales mejoran la información', 'En base a sus resultados, opta por tomar medidas correctivas', 'El ambiente influye', 'El organigrama', y 'estructura organizacional' se correlacionan negativamente con la escala total.

Por lo anterior se extraen los cinco elementos que correlacionaron negativamente con el propósito de mejorar la fiabilidad de la escala. De aquí en adelante se trabajará con 15 elementos restantes cuyas correlaciones entre sí, son positivas como lo muestra la siguiente figura:

Figura 2

Estadísticas de Fiabilidad de Elemento

	Correlación del elemento con otros
Conocimiento de la misión	0.4008
Informado oportunamente	0.4254
Planifica sus actividades	0.4349
Supervisado en las actividades	0.1617
Analiza el cronograma de actividades	0.2641
Conocimiento de cargos y funciones	0.5740
manuales mejoran la información	0.0477
Se siente motivado	0.1920
Su motivación influye	0.2277
Participa en las reuniones	0.3530
Se comunica constantemente	0.4542
El clima organizacional influye en su satisfacción	0.1160
Los procesos son medidos	0.3188
Evalúan su desempeño frecuentemente	0.5656
Una evaluación positiva influye en su promoción	0.5301

Con 15 elementos ya definidos se calculó la fiabilidad del instrumento a través del cálculo del Alfa de Cronbach, arrojando un resultado de 0.724, mejorando el resultado anterior, lo que quiere decir,

que es un resultado satisfactorio teniendo en cuenta que su valor fue mayor a 0,7; demostrando así, que las preguntas y sus respectivas dimensiones están correlacionadas y aportan una descripción apropiada de la gestión administrativa en la población estudiada como lo muestra la siguiente figura.

Figura 3

Estadísticas de Fiabilidad de Escala

	<u>α de Cronbach</u>
escala	0.724

Siguiendo con la validación del instrumento, mediante análisis factorial, se procedió a hacer validez de constructo. Este proceso evalúa en qué medida el instrumento refleja la teoría detrás del fenómeno o concepto que se busca medir. Verifica que las respuestas obtenidas en el cuestionario puedan considerarse una medida válida del fenómeno en estudio. Además, intenta demostrar que las conductas o puntuaciones registradas por el cuestionario son indicadores válidos del constructo al que se refieren, otorgando al instrumento la capacidad de medir correctamente un concepto teórico. También examina las correlaciones dentro de un conjunto de datos, identificando agrupaciones de ítems que se correlacionan entre sí y que corresponden a factores subyacentes que, a su vez, representan distintos constructos que forman parte de la teoría del cuestionario (García et al., 2009).

Análisis Factorial Exploratorio

Los 15 elementos fueron agrupados en 4 factores debido a que el cuestionario posee el mismo número de dimensiones. Se utilizó el método de extracción de máxima verosimilitud y una rotación varimax. Al apreciar la conjugación de las cargas factoriales de cada constructo, se

aprecia que hay unicidad positiva entre todos los factores. Quedando confirmado la existencia de una buena correlación entre todos los factores de la escala. Ver siguiente figura.

Figura 4

Cargas de los Factores

	Factor				Unicidad
	1	2	3	4	
Se comunica constantemente	0.842	0.108	-0.198	-0.485	0.00500
Evalúan su desempeño frecuentemente	0.677	0.156	0.362	0.130	0.36919
Conocimiento de cargos y funciones	0.617	0.257	0.156		0.52223
Planifica sus actividades	0.565		0.154	0.125	0.64103
Una evaluación positiva influye en su promoción	0.559	0.240	0.358		0.49935
Los procesos son medidos	0.437	0.274	-0.361	0.318	0.50281
Se siente motivado	-0.145	0.734		-0.267	0.36529
Informado oportunamente	0.218	0.536			0.65750
Participa en las reuniones	0.182	0.378		0.106	0.81040
Conocimiento de la misión	0.307	0.347			0.77567
Supervisado en las actividades		0.240		0.233	0.88361
El clima organizacional influye en su satisfacción			0.589		0.64559
Su motivación influye	0.163		0.287		0.88073
manuales mejoran la información			0.128	-0.427	0.79860
Analiza el cronograma de actividades	0.259		0.192	0.392	0.73549

Nota. El método de extracción 'Máxima verosimilitud' se usó en combinación con una rotación 'varimax'

Prueba de Esfericidad de Bartlett

La prueba de esfericidad de Bartlett es aquella que contrasta la hipótesis nula de que la matriz de correlaciones es una matriz identidad. Es decir, si la prueba no rechaza la hipótesis nula, se pone en duda la viabilidad del análisis factorial (Bartlett, 1950 citado por Elosua y Egaña, 2020). Para nuestro resultado como se nota en la figura a continuación, se rechaza la hipótesis de que la matriz de correlaciones es una matriz identidad con un resultado de: $p < .001$).

Figura 5

Prueba de Esfericidad de Bartlett

χ^2	gl	p
201	105	< .001

Prueba KMO

El índice de Kaiser-Meyer-Olkin contrasta los coeficientes de correlación parcial con los coeficientes de correlación observados. Valores bajos desaconsejarían la ejecución del análisis factorial. En la investigación aplicada se aceptan valores por encima de 0,70 (Elosua y Egaña, 2020). Los resultados de este indicador reportados en la siguiente figura muestra un KMO global de 0,709. Como lo muestra la siguiente figura:

Figura 6

Medida de Idoneidad del Muestreo KMO

	MSA
Global	0.709
Conocimiento de la misión	0.721
Informado oportunamente	0.682
Planifica sus actividades	0.751
Supervisado en las actividades	0.621
Analiza el cronograma de actividades	0.707
Conocimiento de cargos y funciones manuales mejoran la información	0.833
Se siente motivado	0.409
Su motivación influye	0.501
Participa en las reuniones	0.642
Se comunica constantemente	0.742
El clima organizacional influye en su satisfacción	0.680
Los procesos son medidos	0.497
Evalúan su desempeño frecuentemente	0.660
Una evaluación positiva influye en su promoción	0.789
	0.803

Con los resultados de la prueba de esfericidad de Bartlett y el KMO se pudo concluir que la estructura resultante me va a llevar a resultados y conclusiones satisfactorios y que es viable

realizar la dimensionalidad del instrumento mediante este método, es decir, los datos son pertinentes y se pueden someter a un análisis factorial.

Análisis Factorial Confirmatorio

Con los resultados del análisis factorial exploratorio, se procedió a desarrollar el análisis factorial confirmatorio, el cual permitió ver con mayor rigurosidad la fiabilidad y la validez de las escalas de medida, lo que le da mayor fiabilidad al ajuste del modelo. Se verificó la estructura interna del instrumento en sus 4 factores con sus respectivas cargas factoriales. Así mismo, se evidenciaron los indicadores o elementos por cada factor; donde el factor 1 cuenta con 5 elementos, el factor 2 con 2, factor 3 con 5 elementos y por último el factor 4 con 3 elementos para un total de 15 elementos seleccionados desde el análisis factorial exploratorio, como lo muestra la siguiente figura:

Figura 7

Cargas de los Factores

Factor	Indicador	Estimador	EE	Z	p
Factor 1	Conocimiento de la misión	0.693	0.234	2.957	0.003
	Informado oportunamente	0.730	0.246	2.974	0.003
	Planifica sus actividades	0.798	0.198	4.042	< .001
	Supervisado en las actividades	0.297	0.201	1.478	0.139
	Analiza el cronograma de actividades	0.403	0.161	2.496	0.013
Factor 2	Conocimiento de cargos y funciones manuales mejoran la información	1.695	2.279	0.744	0.457
		0.127	0.241	0.526	0.599
Factor 3	Se siente motivado	0.101	0.195	0.516	0.606
	Su motivación influye	0.247	0.214	1.154	0.248
	Participa en las reuniones	0.363	0.211	1.725	0.084
	Se comunica constantemente	0.635	0.217	2.925	0.003
	El clima organizacional influye en su satisfacción	0.191	0.127	1.501	0.133
Factor 4	Los procesos son medidos	0.432	0.158	2.741	0.006
	Evalúan su desempeño frecuentemente	0.718	0.111	6.466	< .001
	Una evaluación positiva influye en su promoción	0.611	0.110	5.565	< .001

Otro indicador importante es la varianza acumulada; donde el factor 1 con un porcentaje de varianza acumulada de 21.2%, el factor 2 con 34.2% de varianza acumulada, el factor 3 con 44.1% de varianza acumulada y el factor 4 con 53.8% de varianza acumulada; lo que quiere decir, que los 4 factores que representan las dimensiones del instrumento aportan el 53.8% al constructo llamado gestión administrativa; dato relevante porque supera el 50%, como lo muestra la siguiente figura:

Figura 8

Varianza Acumulada

Componente	SC Cargas	% de la Varianza	% Acumulado
1	3.18	21.22	21.2
2	1.95	12.98	34.2
3	1.48	9.86	44.1
4	1.47	9.78	53.8

Siguiendo con el análisis factorial confirmatorio la calidad del ajuste del instrumento se midió a través de ajuste absoluto, ajuste incremental o comparativo y el ajuste de parsimonia. Según Hair et al., (1999) citados por Ortega (2017) se utilizan los siguientes indicadores de cada ajuste con sus respectivos estándares. Para el ajuste absoluto se usa el estadístico chi-cuadrado (χ^2), los índices de bondad del ajuste (Normed Fit Index-NFI), el residuo cuadrático medio estandarizado (SRMR) y el error de aproximación cuadrático medio (RMSEA). El ajuste adecuado del modelo se logra en general cuando la prueba del chi- cuadrado resulta no ser significativo, recomendándose que el índice SRMR sea menor o igual a 0,08 y el indicador RMSEA sea menor o igual a 0,06. Para el ajuste incremental, es decir, la capacidad predictiva del modelo respecto a un modelo base, se calculan el índice de ajuste comparado (CFI), y el

índice de Tucker-Lewis o índice de ajuste no normado (TLI). Los valores de CFI y TLI no sean inferiores a 0,90 siendo muy bueno que sean superiores a 0,95. Aunque estos indicadores dependen del tamaño muestral y del método de estimación empleado. Bentler y Bonett (1980) y Chou y Bentler (1995) citados por Ortega (2017) señalan que todos estos índices son subjetivos, por lo cual, se toman el CFI y el TLI por cuanto son los de mayor aceptación para la validación del ajuste de un modelo estructural.

El ajuste de parsimonia se evalúa mediante la chi-cuadrado normada, que se obtiene dividiendo el valor de la chi-cuadrado por los grados de libertad. Este indicador no debería ser menor que 1 ni superar el valor de 3, aunque algunos consideran aceptable un umbral más flexible de hasta 5 (Hair et al., 1999 citados por Ortega 2017). Entonces, en cuanto al resultado del ajuste absoluto tenemos que; el índice SRMR arrojó un resultado de 0.0863 y el indicador RMSEA dio un resultado de 0.0401, por lo tanto, el ajuste es adecuado, ya que están dentro los parámetros recomendados. Para el ajuste incremental, el cálculo del índice de ajuste comparado (CFI) dio como resultado 0.929, y el índice de ajuste no normado (TLI) arrojó un valor de 0.912, según lo anterior están dentro de los valores sugeridos ya que no son inferiores a 0.90. Ver siguiente figura.

Figura 9

Medidas de Ajuste

CFI	TLI	SRMR	RMSEA	IC 90% del RMSEA		AIC	BIC
				Inferior	Superior		
0.929	0.912	0.0863	0.0401	0.00	0.0826	3025	3134

El ajuste de parsimonia dio un resultado de 1.10, el cual resultado de dividir el valor de la chi – cuadrado (92.5) por sus grados de libertad (84), por lo anterior, se puede decir que es resultado aceptable ya que está dentro de los parámetros aceptados, como lo muestra la siguiente figura:

Figura 10

Ajuste del Modelo

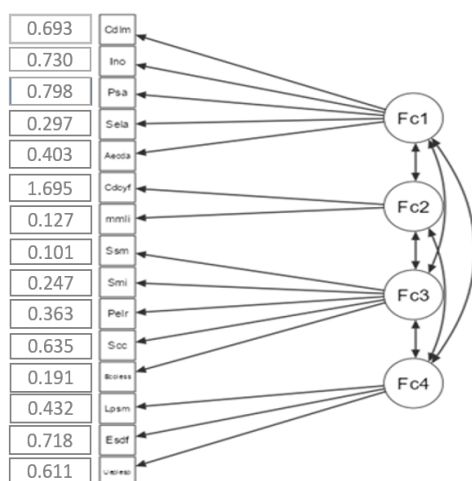
χ^2	gl	p
92.5	84	0.246

Diagrama de Flujo

El diagrama de flujo confirma el modelo estructural del constructo donde se representa la dimensionalidad subyacente de datos con sus respectivas cargas factoriales, como lo muestra la siguiente figura:

Figura 11

Diagrama de Flujo Estructural



Validez Convergente

Argibay (2006) relaciona la validez convergente como el nivel de relación entre las mediciones de un mismo constructo que se han obtenido a través de diferentes métodos. En consecuencia, se espera que estas correlaciones sean significativamente altas, lo que indicaría que las mediciones están alineadas y reflejan coherentemente el constructo en cuestión. Para dar validez convergente se correlacionaron los elementos de cada constructo entre sí. Con el primer constructo se correlacionaron 5 elementos pertenecientes a la dimensión de *planeación*; arrojó resultados positivos en todos sus apareamientos. Como correlaciones significativas está el elemento *tiene conocimiento de cuál es la misión de la institución* con los elementos *es usted informado oportunamente cuando se presentan cambios misionales*, *es usted supervisado en las actividades que realiza para dar cumplimiento a los objetivos institucionales* y *analiza el cronograma de actividades para mejorar sus resultados* con valores de (0.411), (0.223) y (0.218) respectivamente, lo que significa que hay convergencia entre los elementos de este constructo. Ver la siguiente tabla:

Tabla 2

Convergencia Dimensión Planeación

		Conocimiento de la misión	Informado oportunamente	Planifica sus actividades	Supervisado en las actividades	Analiza el cronograma de actividades
Conocimiento de la misión	R de Pearson	-				
	Valor p	-				
	N	-				
Informado oportunamente	R de Pearson	0.411	-			
	Valor p	<.001	-			
	N	63	-			

Planifica sus actividades	R de Pearson	0.204	0.170	-		
	Valor p	0.19	0.182	-		
	N	63	63	-		
Supervisado en las actividades	R de Pearson	0.223	0.106	0.119	-	
	Valor p	0.080	0.408	0.351	-	
	N	63	63	63	-	
Analiza el cronograma de actividades	R de Pearson	0.218	0.140	0.193	0.198	-
	Valor p	0.086	0.273	0.129	0.120	-
	N	63	63	63	63	-

Para el segundo constructo se correlacionaron 2 elementos los cuales pertenecen a la dimensión de *organización*; dando un resultado positivo entre los elementos *conoce usted los cargos y las funciones a ejecutar, los manuales mejoran la información y comprensión del diseño organizacional* con valor de (0.127) indicando así, la respectiva convergencia como lo muestra la siguiente tabla.

Tabla 3

Convergencia Dimensión Organización

		Conocimiento de cargos y funciones	Manuales mejoran la información
Conocimiento de cargos y funciones	R de Pearson	-	
	Valor p	-	
	N	-	
Manuales mejoran la información	R de Pearson	0.127	-
	Valor p	0.321	-
	N	63	-

En el tercer constructo correlaciona la dimensión *dirección*; como resultado correlaciones positivas resaltando las correlaciones del *elemento participa en las reuniones destinadas a conseguir los resultados* con los elementos *se siente motivado con la labor que*

desempeña y su motivación influye en su satisfacción con valores de (0.235) y (0.251) respectivamente.

Tabla 4

Convergencia Dimensión Dirección

		Se siente motivado	Su motivación influye	Participa en las reuniones	Se comunica constantemente	El clima organizacional influye en su satisfacción
Se siente motivado	R de Pearson	-				
	Valor p	-				
	N	-				
Su motivación influye	R de Pearson	0.086	-			
	Valor p	0.501	-			
	N	63	-			
Participa en las reuniones	R de Pearson	0.235	0.251	-		
	Valor p	0.064	0.047	-		
	N	63	63	-		
Se comunica constantemente	R de Pearson	0.074	0.114	0.134	-	
	Valor p	0.563	0.375	0.297	-	
	N	63	63	63	-	
El clima organizacional influye en su satisfacción	R de Pearson	0.015	0.204	0.007	0.070	-
	Valor p	0.908	0.109	0.959	0.584	-
	N	63	63	63	63	-

Para el cuarto constructo se evidencia una correlación positiva entre los tres elementos pertenecientes a la dimensión de *control*; destacándose la correlación del elemento *una evaluación positiva influye en su promoción* con los elementos *los procesos son medidos con valores de referencia para determinar el cumplimiento de los objetivos de desempeño y evalúan su desempeño frecuentemente* con resultados de (0.223) y

(0.595) respectivamente; por tal motivo, existe convergencia entre los elementos correlacionados, como se aprecia en la siguiente tabla.

Tabla 5

Convergencia Dimensión Control

		Los procesos son medidos	Evalúan su desempeño frecuentemente	Una evaluación positiva influye en su promoción
Los procesos son medidos	R de Pearson	-		
	Valor p	-		
	N	-		
Evalúan su desempeño frecuentemente	R de Pearson	0.199	-	
	Valor p	0.118	-	
	N	63	-	
Una evaluación positiva influye en su promoción	R de Pearson	0.223	0.595	-
	Valor p	0.079	<.001	-
	N	63	63	-

Validez Divergente

Hace referencia a aquellas correlaciones que surgen al medir diferentes constructos utilizando el mismo método, así como las que se obtienen al medir distintos constructos con métodos diversos. Se espera que estas correlaciones sean significativamente más bajas en comparación con las obtenidas en la validez convergente y al calcular la confiabilidad (Argibay, 2006). Para el ejercicio de validez divergente se correlacionaron constructos de dimensiones diferentes en 6 llaves como lo muestra la siguiente tabla:

Tabla 6*Llaves de Validez Divergente*

Llave	Dimensiones
1-2	Planificación/Organización
1-3	Planificación/Dirección
1-4	Planificación/Control
2-3	Organización/Dirección
2-4	Organización/Control
3-4	Dirección/Control

Para la llave 1-2, aparecen correlaciones negativas, el elemento *los manuales mejoran la información* correlaciona negativamente con los elementos *planifica sus actividades orientadas al logro de los objetivos, es supervisado para que cumpla los objetivos institucionales y analiza el cronograma de actividades para mejorar sus resultados*, con correlaciones (-0.061), (-0.118) y (-0.099) respectivamente, como se aprecia en la siguiente tabla:

Tabla 7*Divergencia Llave 1 – 2*

Conocimiento de la misión	Informado oportunamente	Planifica sus actividades	Supervisado en las actividades	Analiza el cronograma de actividades	Conocimiento de cargos y funciones	Manuales mejoran la información
---------------------------	-------------------------	---------------------------	--------------------------------	--------------------------------------	------------------------------------	---------------------------------

Conocimiento de la misión	R de Pearson	-						
	Valor p	-						
	N	-						
Informado oportunamente	R de Pearson	0.411		-				
	Valor p	< .001		-				
	N	63		-				
Planifica sus actividades	R de Pearson	0.204	0.170		-			
	Valor p	0.109	0.182		-			
	N	63	63		-			
Supervisado en las actividades	R de Pearson	0.223	0.106	0.119		-		
	Valor p	0.080	0.408	0.351		-		
	N	63	63	63		-		
Analiza el cronograma de actividades	R de Pearson	0.218	0.140	0.193	0.198		-	
	Valor p	0.086	0.273	0.129	0.120		-	
	N	63	63	63	63		-	
Conocimiento de cargos y funciones	R de Pearson	0.208	0.302	0.335	0.085	0.286		-
	Valor p	0.102	0.016	0.007	0.507	0.023		-
	N	63	63	63	63	63		-
Manuales mejoran la información	R de Pearson	0.034	0.080	- 0.061	- 0.118	- 0.099	0.127	-
	Valor p	0.792	0.533	0.635	0.359	0.441	0.321	-
	N	63	63	63	63	63	63	-

Para la llave 1-3, se puede apreciar que el elemento, *se siente motivado con la labor que desempeña* correlaciona negativamente con *planifica sus actividades orientadas al logro de los objetivos* y *analiza el cronograma de actividades para mejorar sus resultados* con valores de (-

0.102) y (-0.085) respectivamente. Así mismo el elemento, *su motivación influye en su satisfacción* correlaciona negativamente con *tiene conocimiento de cuál es la misión de la institución, es usted informado oportunamente cuando se presentan cambios misionales y es usted supervisado en las actividades que realiza para dar cumplimiento a los objetivos institucionales* con resultados de (-0.050), (-0.010) y (-0.093) respectivamente. En esta llave también correlaciona negativamente el elemento *se comunica constantemente con los demás miembros de la institución* con los elementos *es usted supervisado en las actividades que realiza para dar cumplimiento a los objetivos institucionales* y *analiza el cronograma de actividades para mejorar sus resultados* con valores de (-0.34) y (-0.001) respectivamente.

También se correlaciona negativamente el elemento *el clima organizacional influye en su satisfacción* con los elementos *tiene conocimiento de cuál es la misión de la institución, es usted supervisado en las actividades que realiza para dar cumplimiento a los objetivos institucionales, se siente motivado con la labor que desempeña, se comunica constantemente con los demás miembros de la institución* con valores de (-0.012), (-0.027), (-0.015) y (-0.070) respectivamente. Ver la siguiente tabla:

Para la llave 1- 4, se observan correlaciones bajas confirmando la divergencia entre elementos como *planifica sus actividades orientadas al logro de los objetivos, es usted informado oportunamente cuando se presentan cambios misionales* con (0.170), igualmente correlación baja entre *es usted supervisado en las actividades que realiza para dar cumplimiento a los objetivos institucionales* y *planifica sus actividades orientadas al logro de los objetivos* con resultado de (0.119). Así como también entre los elementos, *los procesos son medidos con valores de referencia para determinar el cumplimiento de los objetivos de desempeño y analiza el cronograma de actividades para mejorar sus resultados* con (0.168), además, *una evaluación positiva influye en su promoción* con *tiene conocimiento de cuál es la misión de la institución* arrojando el resultado (0.168). Por último la correlación entre *una evaluación positiva influye en su promoción* y *es usted supervisado en las actividades que realiza para dar cumplimiento a los objetivos institucionales* (0.139). Ver la siguiente tabla:

positiva	Valor p	0.187	0.136	0.008	0.277	0.051	0.079	<.001
influye en su promoción	N	63	63	63	63	63	63	63

Para la llave 2-3, se observan correlaciones negativas entre los elementos *participa en las reuniones destinadas a conseguir los resultados* y *los manuales mejoran la información y comprensión del diseño organizacional* (-0.034), entre *el clima organizacional influye en su satisfacción* y *se siente motivado con la labor que desempeña* (-0.015), entre *el clima organizacional influye en su satisfacción* y *participa en las reuniones destinadas a conseguir los resultados* (-0.007). Ver la siguiente tabla:

Tabla 10

Divergencia Llave 2 – 3

		Conocimiento de cargos y funciones	Manuales mejoran la información	Se siente motivado	Su motivación influye	Participa en reuniones
Conocimiento	R de Pearson	-				
de cargos y	Valor p	-				
funciones	N	-				
Manuales	R de Pearson	0.127	-			
mejoran la	Valor p	0.321	-			
información	N	63	-			
Se siente	R de Pearson	0.085	0.091	-		
motivado	Valor p	0.507	0.480	-		
	N	63	63	-		
Su motivación	R de Pearson	0.196	0.165	0.086	-	
influye	Valor p	0.124	0.197	0.501	-	
	N	63	63	63	-	
Participa en	R de Pearson	0.203	- 0.034	0.235	0.251	-
reuniones	Valor p	0.110	0.792	0.064	0.047	-

	N	63	63	63	63	-
Se comunica	R de Pearson	0.476	0.226	0.074	0.114	0.134
constantemente	Valor p	<.001	0.074	0.563	0.375	0.297
	N	63	63	63	63	63
El clima	R de Pearson	0.089	0.072	- 0.015	0.204	- 0.007
organizacional	Valor p	0.486	0.576	0.908	0.109	0.959
influye en su	N	63	63	63	63	63
satisfacción						

La correlación de la llave 2- 4, en sus 5 elementos poseen valores negativos entre los siguientes elementos; los procesos son medidos con valores de referencia para determinar el cumplimiento de los objetivos de desempeño / los manuales mejoran la información y comprensión del diseño organizacional (-0.206), evalúan su desempeño frecuentemente / los manuales mejoran la información y comprensión del diseño organizacional (-0.000), una evaluación positiva influye en su promoción / los manuales mejoran la información y comprensión del diseño organizacional (-0.010), confirmando así la divergencia existente. Ver la siguiente tabla:

Tabla 11

Divergencia Llave 2 – 4

	Conocimiento de cargos y funciones	Manuales mejoran la información	Los procesos son medidos	Evalúan su desempeño frecuentemente	Una evaluación positiva influye en su promoción
Conocimiento de cargos y funciones	R de Pearson	-			
	Valor p	-			
	N	-			
Manuales mejoran la información	R de Pearson	0.127	-		
	Valor p	0.321	-		

	N	63	-			
Los procesos son medidos	R de Pearson	0.356	-0.206	-		
	Valor p	0.004	0.106	-		
	N	63	63	-		
Evalúan su desempeño	R de Pearson	0.565	-0.000	0.199	-	
frecuentemente	Valor p	<.001	1.000	0.118	-	
	N	63	63	63	-	
Una evaluación positiva	R de Pearson	0.437	-0.010	0.223	0.595	-
influye en su promoción	Valor p	<.001	0.941	0.079	<.001	-
	N	63	63	63	63	-

Con la llave 3-4, se observan correlaciones negativas entre el elemento *el clima organizacional influye en su satisfacción* con los elementos *se siente motivado con la labor que desempeña* y *se comunica constantemente con los demás miembros de la institución* dando valores de (-0.015) y (-0.070) respectivamente. También correlaciones negativas entre *los procesos son medidos con valores de referencia para determinar el cumplimiento de los objetivos de desempeño* y *el clima organizacional influye en su satisfacción*, con valor de (-0.223), y entre *evalúan su desempeño frecuentemente* y *se siente motivado con la labor que desempeña* con valor de (-0.004) notándose la divergencia entre los elementos. Ver siguiente tabla:

Tabla 12

Divergencia Llave 3 -4

Se	Su	Participa en las	Se	El clima	Los	Evalúan su	Una
siente	motiva	reuniones	comuni	organizacio	procesos	desempeño	evaluación
motiva	ción		ca	nal influye	son	frecuentem	positiva
do	influye		constan	en su	medidos	ente	influye en
			tament	satisfacción			su
			e				promoción

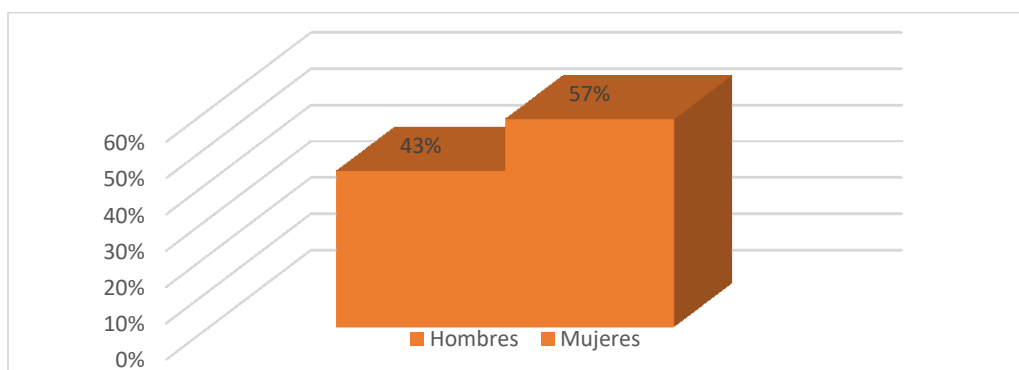
Resultados

Resultados Demográficos

Pregunta 1: Género que Compone la Asociación Afrollanito

Figura 12

Número de género que Componen la Asociación Afrollanito

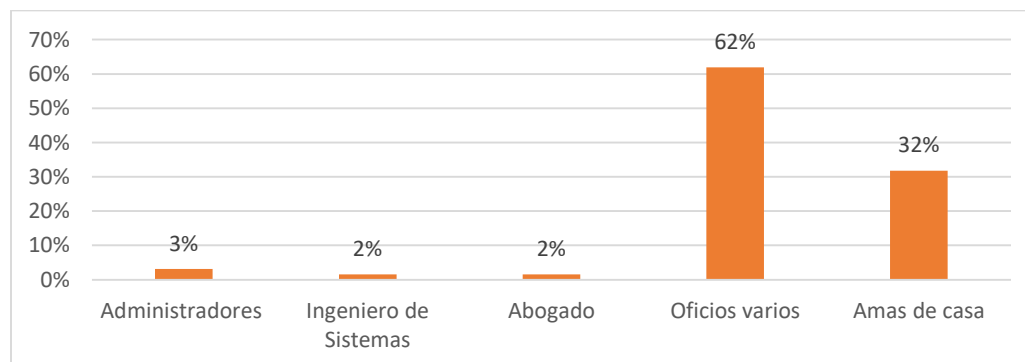


En cuanto al género la asociación está conformada en un 57% por mujeres y 43% por hombres. En términos absolutos 36 son mujeres y 27 son hombres, para un total de 63 personas que conforman AFROLLANITO.

Pregunta 2: Profesión u Oficio de las Personas que Integran la Asociación

Figura 13

Profesiones y Oficios de los Integrantes de Afrollanito

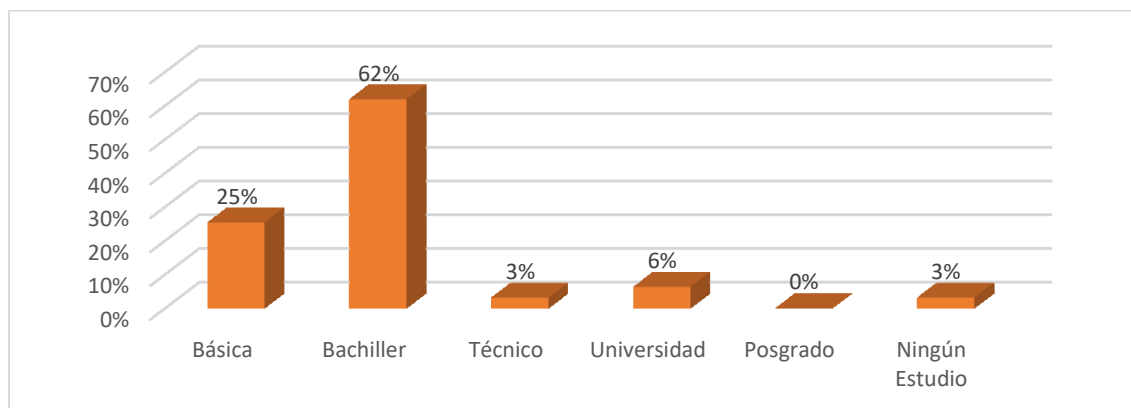


Para las profesiones y oficios que ostentan los integrantes de AFROLLANITO, el 62% corresponde a oficios varios, 32% lo componen las amas de casa, y con un bajo porcentaje lo componen las profesiones de administración, ingeniero de sistemas y abogado con 3%, 2%, 2% respectivamente.

Pregunta 3: Nivel de Estudio de las Personas que Integran la Asociación

Figura 14

Nivel de Estudio Integrantes de Afrollanito

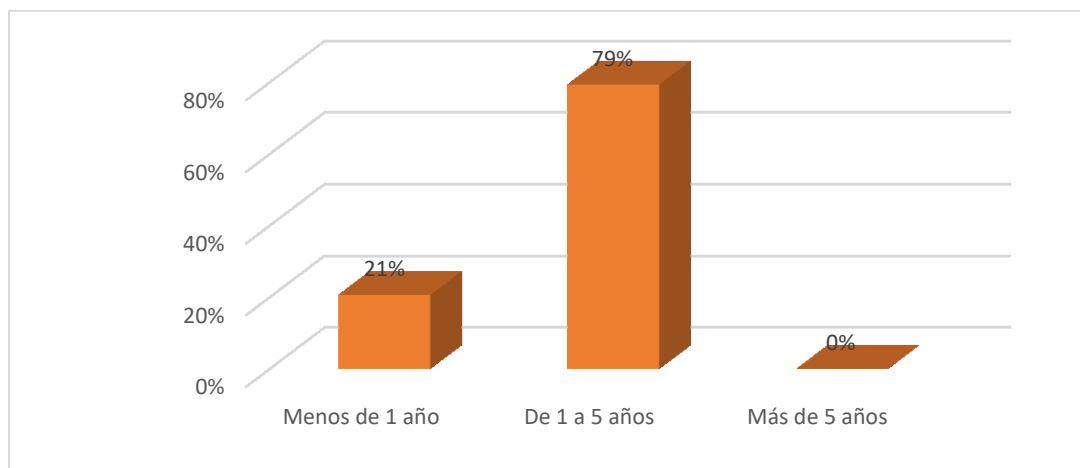


Con relación a la figura, se aprecia que el nivel de estudio en los asociados, el 62% son bachilleres, el 25% completaron básica primaria, 6% son universitarios, y 3% estudiaron una técnica. También, un 3% no incorporo ningún nivel de estudio y 0% para algún nivel de posgrado.

Pregunta 4: Permanencia en la Asociación

Figura 15

Tiempo de Permanencia en la Asociación

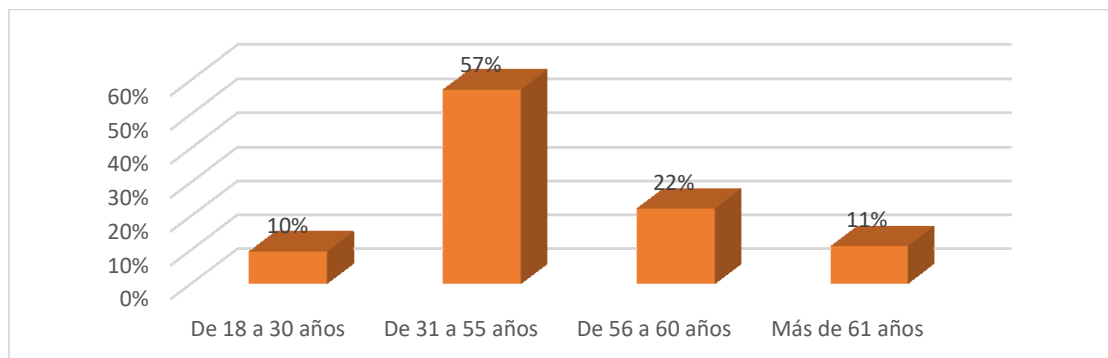


El 79% tiene una permanencia de más de 1 año y no superior a 5 años en AFROLLANITO, el 21% permanece en la asociación hace menos de 1 año, y un 0% no posee permanencia de más de 5 años.

Pregunta 5: Edad Integrantes de Afrollanito

Figura 16

Rango de Edad Integrantes de Afrollanito

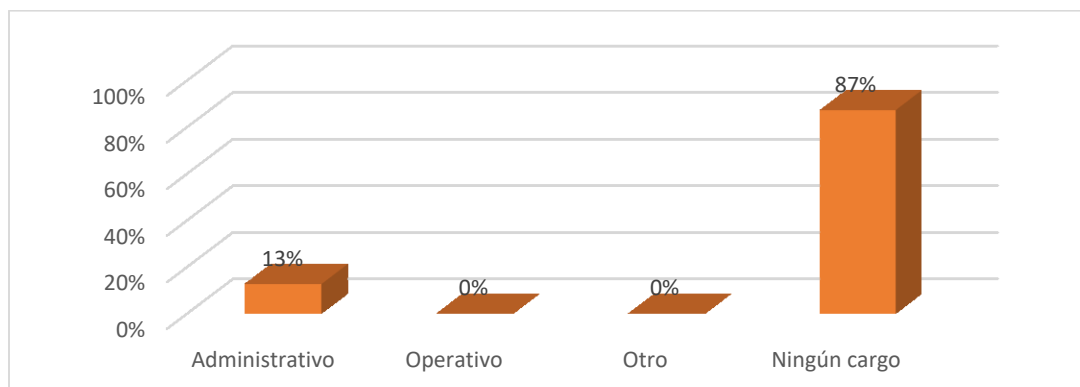


En cuanto al rango de edad de los integrantes de la asociación, un 57% corresponde a personas que oscilan entre los 31 y 55 años de edad, con el 22% están las edades entre 56 a 60 años; más de 61 años lo compone un 11% y con 10% está el grupo etario correspondiente a las edades de 18 a 30 años.

Pregunta 6: Cargo que Desempeña Actualmente en Afrollanito

Figura 17

Actual Cargo Desempeñado en Afrollanito



A la pregunta relacionada con algún cargo desempeñado por los integrantes de la asociación AFROLLANITO, el 87% respondió que no ocupaban ningún cargo, además un 13% respondió que ocupaban un cargo administrativo.

Resultados del Instrumento

Planeación Administrativa

Los datos reflejan una serie de interconexiones problemáticas que afectan la efectividad organizacional en AFROLLANITO. La falta de conocimiento sobre la misión, con un 56% de los encuestados que nunca o casi nunca la conocen, sugiere una debilidad en la comunicación y en la alineación de los miembros con los objetivos fundamentales de la organización, lo que puede llevar a una falta de motivación y

compromiso. Además, el 37% que no recibe información oportuna sobre cambios misionales y el 33% que no planifica actividades para alcanzar objetivos, indican que hay deficiencias en los procesos de retroalimentación y planificación estratégica. La escasa supervisión, con un 63% que no es supervisado adecuadamente, y el 84% que nunca o casi nunca analiza cronogramas para mejorar resultados, refuerzan la idea de que la organización carece de mecanismos efectivos para evaluar y ajustar su desempeño, lo que puede resultar en un ciclo de ineficiencia y desorganización. En conjunto, estos datos sugieren que AFROLLANITO necesita implementar un enfoque más estructurado y comunicativo que integre la misión, la planificación, la supervisión y el análisis de resultados para mejorar su funcionamiento como un sistema cohesivo y efectivo.

Organización Administrativa

Los resultados de esta dimensión indican que la falta de conocimiento sobre los cargos y funciones dentro de AFROLLANITO afecta negativamente la cohesión y el rendimiento del sistema organizacional. Con un 38% de los encuestados que casi nunca tienen conocimiento de sus roles, se evidencia una interrupción que puede resultar en confusión y desmotivación, perjudicando la efectividad del trabajo en equipo. Por otro lado, el 43% cree en la mejora de la información y organización a través de manuales, lo que sugiere que existe un potencial para optimizar la comunicación y la estructuración organizativa. Sin embargo, el 21% considera que esta mejora ocurriría casi siempre, y el 10% que nunca mejoraría, reflejando una percepción de ineficacia en los procesos actuales, lo que indica que se requiere una revisión y actualización de los manuales y procedimientos para asegurar que todos los miembros del sistema estén alineados y comprometidos con sus funciones. Estos datos evidencian la necesidad de rediseñar la

estructura organizativa y mejorar la comunicación interna para optimizar el funcionamiento y alcanzar los objetivos institucionales de manera más efectiva.

Dirección Administrativa

Para la dirección administrativa la información capturada revela una serie de vínculos que afectan la motivación y satisfacción de los miembros de la organización. Un 48% considera que el clima organizacional siempre influye en la satisfacción, lo cual evidencia que un ambiente positivo es crucial; sin embargo, el 27% casi nunca se siente motivado y el 32% casi nunca participa en reuniones, esto sugiere que la falta de motivación puede estar obstaculizando la creación de un clima organizacional favorable. La comunicación también presenta deficiencias, un 37% argumentando que a veces se comunica con otros miembros, lo que puede limitar la colaboración y el intercambio de ideas, afectando la cohesión del equipo. Además, el 38% afirma que la motivación influye siempre en la satisfacción, resaltando la necesidad de estrategias que fomenten la motivación, ya que la falta de participación y comunicación puede llevar a una disminución en la satisfacción general y, por ende, en el rendimiento organizacional.

Control Administrativo

Los datos arrojados para el control administrativo dan a entender que una falta de mecanismos de medición y evaluación afectan el funcionamiento efectivo de AFROLLANITO. Un 40% afirma que nunca se miden los procesos para el cumplimiento de objetivos y un 54% que nunca evalúa su desempeño, con esto se evidencia una ruptura entre las actividades realizadas y los resultados esperados, lo que puede llevar a una falta de dirección y a la incapacidad de identificar áreas de mejora. Además, el 57% considera

que la evaluación nunca influye en su promoción, lo que sugiere que los asociados no ven un vínculo claro entre su desempeño y las oportunidades de avance, lo que puede desincentivar el esfuerzo y la mejora continua. Esta falta de evaluación y retroalimentación crea un ciclo negativo que impide el desarrollo profesional y la alineación con los objetivos organizacionales, lo que a su vez afecta la efectividad y el compromiso de los miembros.

Desde una perspectiva sistémica, los datos reflejan múltiples deficiencias en la estructura organizativa de AFROLLANITO que afectan su funcionamiento y efectividad. La falta de conocimiento sobre la misión, con un 56% de los encuestados nunca o casi nunca la conocen, indica una desarticulación fundamental entre los miembros y los objetivos de la organización, lo que puede llevar a una falta de alineación y compromiso en el trabajo. La escasa planificación y supervisión, con un 33% no planifica actividades y un 33% que no es supervisado, sugiere que los procesos de control y evaluación son inadecuados, lo que impide la identificación de áreas de mejora y el seguimiento del progreso hacia los objetivos. Además, el 49% nunca analiza cronogramas para mejorar resultados refuerza la idea de que la organización carece de mecanismos efectivos para evaluar su desempeño y ajustar sus estrategias. Ahora bien, desde la motivación y la comunicación, el 27% casi nunca se siente motivado y el 32% casi nunca participa en reuniones indican que la falta de un clima organizacional positivo y de comunicación efectiva puede estar afectando la satisfacción y el rendimiento de los miembros. Aunque el 48% considera que el clima organizacional influye en la satisfacción, el aislamiento entre motivación, participación y comunicación sugiere que se necesita un enfoque más integral para fomentar un ambiente de trabajo colaborativo y motivador.

Finalmente, la falta de evaluación del desempeño, con un 54% consideran que nunca evalúan su trabajo y un 57% que la evaluación no influye en su promoción, indica que los

asociados no ven un vínculo claro entre su esfuerzo y las oportunidades de desarrollo, lo que puede desincentivar la mejora continua. En conjunto, estos datos sugieren que AFROLLANITO debe implementar un enfoque más estructurado y comunicativo que integre la misión, la planificación, la supervisión, la motivación y la evaluación para mejorar su funcionamiento como un sistema aglutinador y eficaz.

Ahora bien, al relacionar algunos trabajos de investigación semejantes en cuanto a objetivos y la manera de consolidar la propuesta a partir de los resultados, Heredia (2018) partió de cuestionario validado, donde califica la gestión administrativa al interior de las empresas constructoras de los distritos de Tarapoto, Morales y La Banda de Shilcayo de Lima, Perú. La información de cada una de las variables fue analizada a través de estadística descriptiva (análisis relativo o porcentual y escalas de actitudes y de opiniones), verificación de las hipótesis mediante prueba de relevancia global (coeficiente de determinación, test de fisher y prueba) e individual (test de student), análisis de la ecuación de regresión simple y estadístico de durbin-watson. Arrojando resultados de los componentes que hacen parte de la gestión administrativa (planeación, organización, ejecución y control) determinando como factor influyente en el desarrollo de estas empresas el bajo nivel de gestión administrativa. Además, confirmando que como variable independiente cualquier variación a favor o en contra afectaría la variable dependiente llamada *desarrollo empresarial*. Entonces, por los anteriores resultados estadísticos y la teoría administrativa consignada en el estudio, la autora propone un modelo de gestión administrativa para el desarrollo de las empresas constructoras de esta región del país.

Mayhuay (2021) propone un modelo de gestión administrativa que permita mejorar el cumplimiento de metas del programa de incentivos municipal en 4 distritos, San Martín – 2021. Para ello utilizó un cuestionario validado por expertos y prueba de confiabilidad, así como el análisis documental como medios de recolección de información. La información de cada variable, fue codificada y procesada mediante el programa IBM SPSS Statistics, versión 26, donde, se aplicó estadísticos descriptivos como las medias de los diferentes municipios distritales. Para presentar los resultados de cada variable, se utilizó la escala tipo Likert, posteriormente para describir acertadamente el comportamiento de las variables, se realizó la recodificación de la medición de los resultados de los cuestionarios a través de la escala de Stanones, con el propósito de darle un análisis e interpretación precisa de las dos variables (gestión administrativa y cumplimiento de metas), presentando dichos resultados por medio de tablas de contingencia. Lo anterior da cabida a la identificación, caracterización y grado de las variables, comprobación de hipótesis y a la conclusión de que el modelo gestión administrativo permite mejorar el cumplimiento de metas del programa de incentivos municipal en 4 distritos, San Martín – 2021. Por lo tanto, propone el diseño de un modelo de gestión administrativa que permitirá mejorar el cumplimiento de metas del programa de incentivos de aquellos municipios basado en la norma ISO 9001.

Resultado Modelo Propuesto

Presentación del Modelo Teórico

Como se habló anteriormente el proceso administrativo es el centro del modelo de gestión propuesto. Por lo tanto, se convierte en el sistema principal. Ahora bien, Chiavenato describe que el modelo de *Kant y Katz* desde la interacción con el medio ambiente incorpora sistemas, subsistemas y súper sistemas, dependiendo del nivel de independencia en la realización

de las funciones. Por lo tanto, la etapa de *planeación*; se convierte en el primer subsistema del modelo. Alvarez (2017) indica que esta etapa deberá contribuir al logro de los objetivos institucionales permitiendo obtener la eficiencia de lo planeado, es decir, lograr objetivos utilizando el menor requerimiento de cualquier tipo de recurso, ya sean materiales e intangibles, además debe estar atada a las políticas y valores de la organización. (Chiavenato, ADMINISTRACIÓN, Teoría, proceso y práctica, 2001)

Diferentes autores sugieren algunos principios y características para esta etapa. Requiere que sea *factible*; facilitando su realización en lo posible, además ser *objetivo*; sin opiniones subjetivas ni conjeturas, *flexible*; facilidad de maniobra en lo inesperado y recambio de estrategias, también con *unidad*; planes integrales enfilados y equilibrados. Lo anterior permitirá neutralizar la incertidumbre, reducir costos y facilitar la etapa de control (Alvarez, 2017).

Se describe que existen elementos fundamentales que siempre se deben tener en cuenta en la planeación, la *misión*; como indicativo de mercado, valores, servicio y producto que ofrecerá. *Visión*; expresando deseos futuros defendiendo la neutralidad y las provisiones con que se cuenta, *propósitos*; cualitativos que contengan pretensiones y razones éticas que fomenten las actividades. *Objetivos*; los cuales deben determinar la finalidad, resultados o metas que la organización busca encontrar en el tiempo, *estrategias*; vía de acción que muestre con claridad como se alcanzan los objetivos, *políticas*; que dirijan y orienten tareas desde los principios comunes de la organización, *programas*; bosquejos tácticos u operativos con asignación de actividades que correspondan al cumplimiento de objetivos, cronogramas y compromiso. *Presupuestos*; que permitan esquematizar monetariamente y por anticipado la asignación de bienes

económicos del colectivo. *Procedimientos*; donde indiquen ordenadamente las actividades a realizar en las diferentes áreas funcionales. *Planes*; que diseñen al detalle lo estratégico, táctico y operacional. Es importante tener en cuenta en esta fase la acción de *investigar*; recopilar contenido necesario, fiable y específico que permita determinar gran parte de los aspectos anteriores. Así mismo, indagar sobre aquellas conjeturas que podrían darse en términos económicos, sociales, políticos, ambientales, entre otros aspectos que puedan afectar el normal funcionamiento de lo planeado (Alvarez, 2017).

Se puede apreciar que el *subsistema de planeación* involucra parámetros de los sistemas abiertos; donde las entradas corresponden a información de investigaciones internas y externas del entorno de la organización. Esta información al ser procesada deriva en salidas que serán utilizadas como insumos para formular todos los componentes de la planeación mencionados anteriormente. La retroalimentación de esta etapa depende mayormente de la etapa de control. Desde la connotación sistémica y holística, la planificación debe ser integral y equilibrada para que los objetivos se puedan alcanzar. Este subsistema recoge del modelo de Katz y Kahn aspectos sociales de los sistemas como; entradas a manera de información, relación con el medio ambiente y el aprovechamiento de energía para expulsar productos. Desde el estado de equilibrio se aplica la constancia de dirección; donde la organización debe estar orientada hacia un fin. Cabe resaltar, que estos elementos mencionados están intrínsecamente inmersos en los elementos principales de este subsistema.

Otro subsistema es la *organización*, para Farroñan y Gonzáles (2017) esta etapa tiene el propósito de dividir el trabajo en labores y secciones específicas, asignación de estas y obligaciones asociadas a los puestos. Acá, se consolida el trabajo en unidades funcionales y establece vínculos entre las personas, agrupaciones y dependencias. Instauración formal de la

autoridad. Apropiaada asignación y manejo de los insumos de la entidad. Münch y García (2006) y Ospina (2010) citado por Alvarez (2017) sugieren principios fundamentales que deben estar presentes en la organización tales como la *especialización*; el trabajo debe tener un límite y la ejecución de este debe ser de una sola tarea, *objetivo*; los cargos definidos deben estar alineados con los objetivos de la organización, *jerarquía*; debe estar presente la autoridad, *responsabilidad*; en los cargos debe existir grados de responsabilidad, *unidad de mando*; un único dirigente, *amplitud de control*; atención en la proporción entre número de trabajadores y ejecutivos, *difusión*; informar los cargos concebidos y sus funciones.

Para determinar la estructura organizativa Alvarez (2017) propone como primera medida la *división el trabajo*; separando y delimitando actividades con exactitud y transparencia. Jerarquización de funciones dependiendo del rango, importancia, autoridad y responsabilidad del cargo. Se hace indispensable concretar la clase de mando y la intercomunicación. Para la departamentalización, es necesario denotar la segmentación y la agrupación de todas las funciones y procedimientos en las respectivas áreas. En segunda instancia *coordinar*; de tal manera que armonice integralmente lo organizado en términos de funciones, actividades y recursos. La comunicación en todos los escalones de la organización para dirigir esfuerzos en un solo sentido. Se puede apreciar que como sistema abierto esta fase involucra elementos del modelo de Katz y Kanh como la interdependencia e interacción entre sus elementos y los límites como la demarcación entre sistema, subsistema y medio ambiente. Además, salida continua de productos debido al equilibrio intrínseco que debe existir. Diferenciación con relación a la estructura organizacional, división del trabajo, y roles a desempeñar. Como sistema social

no tiene límite de amplitud debido a la vinculación de recurso humano y demás recursos que representan la estructuración de sucesos. Posee un sistema oficial de funciones y utiliza la inclusión parcial como potencial de las personas colaboradoras. Con relación al fin, el subsistema mantiene un grado de progreso dentro del contexto de los límites permitidos.

El subsistema de *dirección*. Para Farroñan y Gonzáles (2017) deberá evaluar las aspiraciones, disposición y la actuación de los trabajadores. En él, se fomenta el estímulo y las iniciativas fundamentadas en los análisis y logros determinados por las valoraciones gerenciales. También se encarga de canalizar el esfuerzo de los participantes en el cumplimiento de lo proyectado y estructurado. Como principios fundamentales de la dirección Münch y García (2006) y Ospina (2010) citado por Alvarez (2017) proponen que debe existir *ámbito de control*; cantidad adecuada de subalternos, *unidad de mando*; un directivo para varios empleados, *coordinación de intereses*; direccionada a la consecución de objetivos, *impersonalidad de mando*; logro de metas sin coacción de la dirección, *vía jerárquica*; respetando los conductos de comunicación y los rangos, *resolución de conflictos*; permitiendo utilizar métodos relacionados con salidas adecuadas a los enfrentamientos.

Como elementos centrales de esta etapa Alvarez (2017) recomienda tener en cuenta la *toma de decisiones*; como el compromiso más notable de quien actué como gestor. El proceso decisorio debe pensarse y planearse analizando el problema, determinando, evaluando, y eligiendo la mejor alternativa, con comunicación y retroalimentación. Otro elemento fundamental es la *integración*; utilizar recursos físicos e intangibles para desarrollar las actividades. También está la *motivación*; impulsar a los colaboradores a realizar su labor con satisfacción. *Comunicación*; propiciar buenas relaciones entre los trabajadores de todas las áreas y los grupos de interés. *Liderazgo*; que permita influir en otras personas estimulando sus virtudes

para lograr objetivos misionales e individuales. Desde la perspectiva de Katz y Kanh este subsistema dispone de entradas de producción equivalentes a las motivaciones que los individuos a sostenerse en el trabajo dentro del sistema social. Además, mediante la integración y el control son coordinadas todas sus partes.

Para el subsistema de *control* es necesario la verificación al cumplimiento de los planes formulados en la fase de planificación, así como hacer los respectivos ajustes en los casos en que se presenten desviaciones en la ejecución de actividades. Así mismo, supervisar que los colaboradores ejecuten sus labores dentro de lo establecido (Farroñan y Gonzáles, 2017). Como en las anteriores fases o etapas es importante tener en cuenta principios fundamentales como *equilibrio*; control específico de cada proceso, *oportunidad*; aplicar control con antelación para no realizar una subsanación. *Variación*; tiempo necesario y entrega para corregir desviaciones, *estándares*; el controlar requiere de rangos de referencia para poder comparar, *excepción*; ejercer control en áreas que sean muy importantes para la empresa, *función controlada*; el que ejerza función de control no debe hacer parte de los demás procesos (Münch y García (2006) y Ospina (2010) citado por Alvarez, 2017)

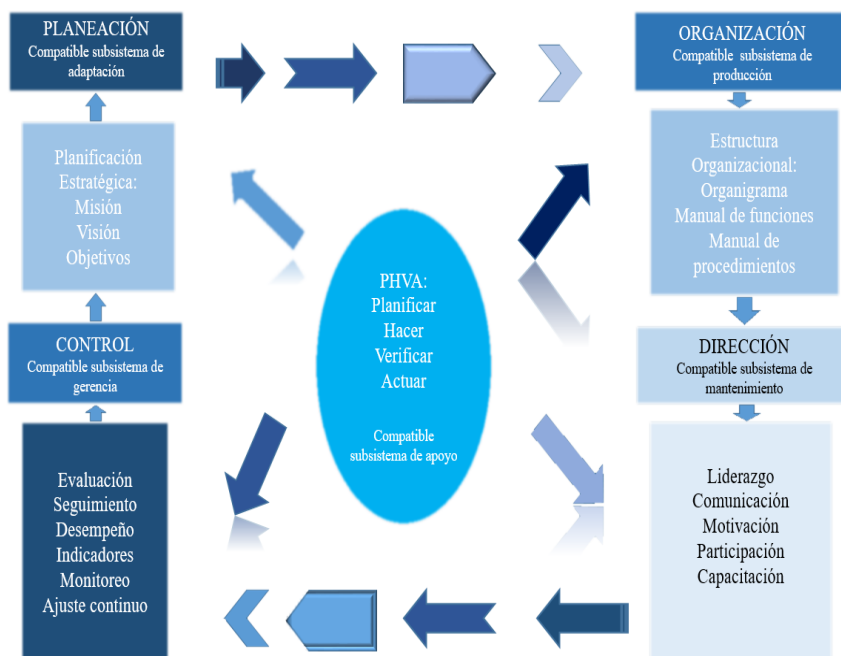
Alvarez (2017) menciona elementos importantes para tener en cuenta al realizar el control, *identificación del estándar*; establecimiento de parámetros para ser utilizados en las unidades administrativas en sus diferentes procesos, *medición*; es imperioso el cálculo de resultados para poder controlar, *comparación*; contrastar metas con los estándares establecidos, *hallazgo de desviaciones*; encontrar discrepancias entre estándares y resultados, *corrección*; aplicar acciones correctivas a tiempo. La *retroalimentación y comunicación*; son importantes a la hora de comunicar

modificaciones que se presenten. Así mismo, tener en cuenta factores como la *cantidad*; relacionada con el volumen, el *tiempo*; en relación con los cronogramas y el *costo*; en condiciones financieras y contables. Lo anterior aplicado a los procesos, productos, bienes y servicios generados por la organización. Ahora bien, este subsistema refleja del modelo de *Katz y Kanh* la variabilidad como característica de los sistemas sociales. Por lo tanto, requieren la utilización de poderes de control para disminuir la varianza del inconstante accionar humano, ubicándolo en rangos constantes merecedores de seguridad para el sistema social.

Los subsistemas de la planeación, organización, dirección y control son susceptibles de presentar eventos constantemente teniendo que rectificar. Por tal motivo, incorporar aspectos relacionados con el ciclo PHVA en cada una de las etapas del proceso administrativo. Se fundamenta en efectuar una serie de pasos como; Planificar (Plan), Hacer (Do), Verificar (Check) y Actuar (Do). Por lo tanto, *planear*; estableciendo operaciones o actividades con el propósito de alcanzar resultados deseados, *hacer*; realizar cada uno de los procesos planeados, *verificar*; comparar información con los estándares propuestos, *actuar*; poner en curso nuevas acciones después de haber estudiado los resultados (Alvarez, 2017). Este ciclo actuará como un microsistema que apoye los subsistemas. Además, cumple otra característica del modelo de Katz y Kanh, en donde los sistemas son ciclos de eventos que se repiten. Por lo tanto, cada vez que se reproduce el ciclo administrativo se da la corrección continua mediante la retroalimentación entre ciclos sucesivamente. Se puede apreciar que las características del modelo propuesto encajan con los postulados de la teoría de sistemas, especialmente como sistemas abiertos y con características del modelo de Katz y Kanh.

Figura 18

Diagrama de Flujo del Modelo Propuesto



Fuente. Propia

Discusión de Resultados

La discusión se centra en analizar y relacionar los hallazgos obtenidos a partir del diagnóstico administrativo con la teoría de sistemas abiertos de Daniel Katz y Robert L. Kahn, para proponer un modelo de gestión administrativo que responda a las necesidades específicas de AFROLLANITO en Barrancabermeja, Santander. El diagnóstico administrativo tiene un componente demográfico que reveló elementos críticos que requieren de atención:

Género y Profesión: La asociación está compuesta principalmente por mujeres (57%), con una predominancia de oficios varios (62%) y amas de casa (32%). Solo un pequeño porcentaje tiene formación profesional en administración, ingeniería de sistemas y derecho. Esto sugiere una necesidad de diversificar y capacitar en competencias administrativas y técnicas. El nivel educativo de la mayoría de los miembros son bachilleres (62%), educación primaria (25%). Solo un 6% tiene formación universitaria. Este bajo nivel educativo puede limitar la capacidad de los miembros para asumir roles administrativos y técnicos más complejos. En cuanto a la antigüedad de permanencia, la mayoría de los miembros (79%) tienen entre 1 y 5 años en la asociación, lo que indica una buena retención, pero también un potencial desgaste si no se abordan adecuadamente las necesidades y expectativas de los miembros. El (57%) tienen una edad que oscila entre 31 y 55 años de edad, (10%) entre 18 y 30 años. Significa que es un porcentaje alto en cuanto a la edad productiva de los integrantes, lo que determina un punto a favor que debe ser aprovechado para proyectar la asociación.

Planificación y Organización: Existe una falta clara de planificación estratégica y organizativa. Muchos miembros no conocen la misión (32%), ni participan en la planificación de actividades (33%). La supervisión y el análisis de cronogramas también son deficientes. Una gran mayoría no conocen los cargos y funciones (38%). Lo que dificulta el desempeño de los

cargos y las funciones al interior de la asociación al no tener claridad de los mismos. Con relación a la motivación y comunicación que hacen parte de la dirección administrativa; motivación de los miembros es baja, muchos indicando que rara vez se sienten motivados (27%), participan en reuniones (32%). Lo anterior repercute en las ganas de esforzarse por la asociación, por sus miembros o por sus propios objetivos. La comunicación es otro punto débil, afectada por problemas de infraestructura como la mala señal de celular en el corregimiento el Llanito. Control y Evaluación: No existen herramientas formales para medir el desempeño o evaluar las actividades. La mayoría de los miembros indican que nunca se miden los procesos (40%) ni se evalúa su desempeño (54%). Esto implica que al no poder medir desempeño o actividades no se puede saber con claridad si se están cumpliendo los objetivos según lo planeado.

Desde la integración teórica del modelo de Katz y Kahn, este proporciona un marco útil para abordar retos con relación a la *interdependencia y adaptabilidad*; las organizaciones son sistemas interdependientes que deben adaptarse continuamente a su entorno. AFROLLANITO necesita desarrollar mecanismos para recibir y procesar información tanto interna como externa, y ajustar sus estrategias. Con relación a la *entrada y procesamiento de información*; AFROLLANITO debe mejorar sus canales de comunicación y su infraestructura tecnológica para asegurar que la información fluya de manera eficiente. Esto incluye la adquisición de equipos adecuados y la implementación de sistemas de comunicación más efectivos. La *retroalimentación y la falta de evaluación y control* en AFROLLANITO, puede ser abordada implementando sistemas de retroalimentación que permitan medir el desempeño y ajustar las estrategias. Esto

incluiría la creación de herramientas de evaluación del desempeño y seguimiento de actividades.

La discusión en relación a investigaciones afines Terán (2021) encuentra que existen puntos críticos que impiden una adecuada gestión administrativa y que fueron valorados deficientemente así: la selección, evaluación y formación del recurso humano con 34.6 %, asignación de recursos o presupuesto para el cumplimiento de actividades y proyectos 26.6 %, elaboración del PEI en base a un estudio de demanda social 25.0 %, documentos de gestión actualizados 23.1 %, equipos actualizados 28.3%, instalaciones modernas 38.3 %, amabilidad con los usuarios 28.3 % y mantenimiento y reparación 28.3 %. Si bien es cierto, son diferentes los aspectos medidos y las escalas utilizadas, hay similitudes con nuestro trabajo en cuanto a la deficiencia de la evaluación del recurso humano, el 54% de los colaboradores no son evaluados. En la planificación hay coincidencias, el 33% no planifica actividades y no realizan planes de inversión basados en estudios. Igualmente los trabajos coinciden en las dificultades de actualización de equipos e instalaciones modernas; sin embargo no tienen peso porcentual debido a que son corroborados por la entrevista al representante legal de la asociación. Por lo anterior, se puede concluir que la no implementación o el mal manejo de estos elementos imposibilitan una buena gestión administrativa afectando los objetivos organizacionales. Es importante resaltar la planificación como eje principal, es la carta de navegación que proyecta la misión y la visión de la entidad. La planificación se debe apoyar en los recursos anteriormente mencionados para que en una simbiosis puedan llegar a las metas propuestas.

Ahora bien, en cuanto al diseño de la propuesta Terán (2021) tiene por objetivo mejorar la satisfacción del servicio tomando en consideración los puntos críticos de la problemática y adoptando el modelo PDCA del ciclo Deming siguiendo los escalones de planificar, hacer, verificar y actuar. Vemos que tiene unas entradas donde le dan prioridad al plan estratégico,

documentos de gestión, asignación de presupuesto, gestión de proyectos, y los recursos humanos. La gestión administrativa como tal, consta de los procesos de gestión de la planificación, gestión de la logística, gestión de proyectos de inversión, gestión de recursos humanos, y gestión de control. Lo anterior hace parte de la gestión de la calidad de los servicios. Transversal a la gestión de los procesos está el ciclo PDCA o PHVA. El modelo termina con los productos encaminados a la satisfacción del cliente con calidad como; estudio de demanda actualizados, documentos de gestión actualizados con norma legal vigente, mejora en la asignación presupuestal, eficiencia en la gestión de proyectos, personal contratado competente. Al compararlo con nuestro diseño la semejanza más notable es la utilización del ciclo PHVA. Igualmente se utilizan en ambos modelos entrada, procesos y salidas desde perspectivas diferentes, el nuestro desde la teoría de sistemas, el modelo analizado desde el los procesos de calidad. Difieren en que el modelo contrastado contiene dos elementos clásicos de la gestión administrativa (planificación y control) con piezas adicionales que lo hacen complementario (logística, proyectos, recursos humanos), el nuestro abarca todos los elementos clásicos de la gestión administrativa (planificación, organización, dirección y control) con subsistemas que lo terminan de armonizar. Se espera que la aplicación de los modelos en ambos casos optimice y mejore la gestión administrativa traducida en liderazgo, mejora continua, toma de decisiones acertadas y oportunas, eficiencia, eficacia y logro de objetivos.

Mendoza (2018) determina la incidencia de la gestión administrativa en la innovación de las medianas empresas comerciales en la ciudad de Manta, Ecuador. El estudio evidenció que algunos resultados fueron valorados negativamente en dimensiones y componentes de la gestión administrativa de la siguiente manera; la *planeación* con el

componente la *misión está definida en la planeación estratégica*, reportando como resultado que el 53,12% están en desacuerdo, para la dimensión de *control* componentes igualmente calificados en desacuerdo tales como, *sistema de seguimiento* con 56,25%, *sistema de supervisión de los programas* 40,62%, *sistema de auditoría para controlar y verificar el uso del presupuesto* con 51,04%. Ahora bien, la variable dependiente de *innovación organizacional* también fue valorada negativamente con algunos de sus componentes como, *políticas de innovación* 42,71%, *objetivos estratégicos con enfoque innovador* 41,67%. Las coincidencias con nuestro trabajo radican en que aspectos de la dimensión de planeación como la *misión* es calificada de forma negativa, en donde 32% de los encuestados argumenta que nunca ha conocido la *misión* por la cual fue creada la organización y tampoco saben si hace parte de la planeación estratégica. Para la dimensión de control el elemento *procesos medidos con valores de referencia para determinar el cumplimiento de los objetivos de desempeño* es calificado igualmente con un alto valor de incumplimiento 40%. Por lo tanto se considera que se puede afectar la gestión administrativa en cuanto a la planeación estratégica y los mecanismos de control, necesarios para el desempeño de los objetivos esenciales y la toma de decisiones respectivamente.

El modelo que propone Mendoza (2018) es una estrategia de gestión administrativa basado en la gestión de la innovación. Como primer eslabon contempla la planeación estratégica con sus correspondientes etapas, objetivos, acciones, recursos materiales y económicos, responsables y participantes. Esta planación abarca las etapas de diagnostico empresaria, seguido de las etapas del proceso administrativo (planeación , organización , ejecución y control) pero con la particularidad de que cada etapa incorpora elementos y procesos de gestión de innovación como; administración de ideas, mejora continua, dirección del cambio, vigilar, focalizar,

capacitar, implantar, aprender. Entonces, en cuanto a las semejanzas con nuestro modelo es claro que tenemos en cuenta las etapas del proceso administrativo, contemplamos de igual manera la planeación estratégica. El aspecto no semejante está relacionado con que nosotros basamos el modelo en la teoría de sistemas. No se especifica la innovación como tal pero tratándose de ser un postulado sistémico, cuenta con un subsistema de adaptación que su función es la planeación, inteligencia, investigación y desarrollo, los cuales son compatibles con la gestión de la innovación. Adicionalmente nuestro modelo contempla el ciclo PHVA el cual apoya a los demás procesos en un accionar constante de planear, hacer, verificar y actuar. Se espera que estos trabajos permitan fortalecer y modernizar la gestión administrativa desde un nivel integral de procesos, novedoso, contextualizado con la realidad actual mundial para obtener productos y servicios que beneficien a la comunidad.

Otro modelo relacionado con nuestro estudio lo propone Heredia (2018) pretende resolver problemas de bajo nivel de desarrollo en empresas constructoras mediante un proceso sistémico e integrador de las etapas de la gestión administrativa con el recurso humano. El modelo ejecuta todas las funciones en forma sistémica, es decir se desarrollan de forma articulada y autónoma para garantizar el funcionamiento de la organización. Resalta que toda la gestión está encaminada a mejorar la ejecución de obras, la rentabilidad, capacidad de incrementar capital, capacidad de financiamiento y nivel de inversión. Por lo tanto, se asemeja a nuestro modelo en que emplea el proceso administrativo y todas sus acciones en forma sistémica. La diferencia está en que el modelo nuestro tiene una marcada utilización del modelo administrativo sistémico de *Katz y Kahn* con todas sus características. Otra diferencia es que la autora tiene en cuenta

una etapa adicional llamada *recurso humano* dentro del ciclo de la gestión administrativa. Con la implementación de estos modelos desde sus respectivos ambitos se espera alcanzar desarrollo empresarial; permitiendo a las empresas mejorar procesos internos, acceder a la mejora continua y ser sostenibles en el tiempo.

Al analizar el modelo de Mayhuay (2021) vemos que nace de una entrada, la cual coincide con muchos aspectos de nuestro modelo en el sentido de que tiene deficiencias del 70% en aspectos como; falta de capacitación del funcionario, deficiente liderazgo, débil comunicación, poca supervisión, escasa participación de los colaboradores y deficiente monitoreo de actividades. En la parte central del modelo esta el proceso; este consta de la gestión administrativa basada en la ISO 9001 que incluye la teoría de la norma, contexto de la organización, liderazgo, planificación, soporte, operación, evaluación del desempeño, mejora. Este proceso tiene similitud con nuestro modelo debido a que enlaza de manera sistémica la gestión administrativa con la gestión de calidad. Otra coincidencia es que el modelo nace desde un diagnóstico y lo incorpora como entrada. Adicionalmente el modelo estipula resultados a obtener dependiendo de los problemas diagnosticados. En cuanto a las diferencias el autor demarca un proceso que abarca todo el modelo con los elementos de programación, formulación, aprobación, ejecución y evaluación los cuales hacen parte de ciclos presupuestales. Otra diferencia es que nuestro modelo es fundamentado en la teoría de sistemas frente a la teoría de gestión de calidad ISO 9001. El fin de la aplicación de los modelos radica en permitir resolver los nudos críticos de la gestión administrativa y dar buenos resultados como; participación activa en la elaboración de presupuestos, colaboradores capacitados, efectiva comunicación entre el personal, fortalecimiento del liderazgo, mejora del desempeño por resultados, cumplimientos de metas, actualización de manuales.

Rojas y Mostacero (2022) como proposito de su investigación determinan la influencia del modelo de gestión administrativa en la rentabilidad en mapa Inversiones SAC:Trujillo. Concluyeron que una buena gestión administrativa influye positivamente en la rentabilidad de la empresa. Cabe resaltar, que en el desarrollo de la investigación los colaboradores consideraron la gestión administrativa de manera general en un nivel adecuado así; planificación, organización, dirección y control, representado por el 88,9%, 72,2%, 94,4% y el 100% respectivamente. Además, la mayoría considero la rentabilidad en un nivel medio 72,2%. Los resultados anteriores desde la percepción. Sin embargo, desde el análisis financiero los indicadores de rentabilidad han caído en el último año, por lo tanto, la empresa debe mejorar su gestión administrativa para revertir estos resultados. Los autores desvirtuando un poco los resultados de la gestión administrativa por parte de los colaboradores, reafirman que la empresa posee un tipo de gestión administrativa constituido en conocimientos empíricos, evidenciándose que sus procesos, funciones y responsabilidades no están claramente definidos, lo cual no ayuda a determinar metas claras y delimitar las actividades cotidianas de sus colaboradores en un entorno óptimo y que produzcan con calidad y con menores costos en la organización. Ahora bien, al comparar resultados la gestión administrativa de *AFROLLANITO* no sale bien librada. Todas sus dimensiones tienen dificultades con desaprobaciones por arriba del 70%. Coincidimos en que los procesos que se efectúan también son de origen empírico sin fundamentación teórica y técnica.

El modelo que Rojas y Mostacero (2022) plantean es el clásico proceso administrativo el cual consta de las etapas de *planeación, organización, dirección y control* con sus particularidades. Hacen énfasis en un plan de evaluación permanente del

modelo que está relacionado con el proceso de control. Si lo comparamos con el modelo nuestro, se asemejan en que se apoyan en el proceso administrativo. Su diferencia más representativa es que los autores hacen hincapié en la rentabilidad por la naturaleza de la empresa. Mientras que nuestro modelo no recalca este aspecto si es importante tenerlo en cuenta ya que se manejan recursos financieros. La utilidad de los modelos está representada en que no solo es esencial para el alcance de la rentabilidad de las empresas, sino que ayudarán a identificar fortalezas y debilidades. Entonces, las estrategias planteadas permitirán efectuar cambios positivos en la gestión administrativa.

En el marco de esta discusión es pertinente también resaltar las ventajas que tiene nuestra propuesta frente a otros modelos de gestión teniendo en cuenta que resalta la interacción de sistemas y subsistemas dentro de una organización. Frente al modelo de *Katz y Kahn*, vemos que el modelo propuesto amplía las ideas de los autores al integrar específicamente el proceso administrativo, es decir detalla cómo cada subsistema (planeación, organización, dirección y control) no solo interactúa con el entorno, sino que también está sujeto a principios de gestión más específicos, como la eficiencia, flexibilidad, y especialización en cada etapa. Con relación al *Modelo de Deming (Ciclo PDCA o PHVA)* encontramos que este se centra en la mejora continua, sin embargo el modelo propuesto integra este ciclo en cada subsistema del proceso administrativo permitiendo no solo la mejora de los procesos, sino también la congruencia entre los diferentes subsistemas asegurando que cada etapa del proceso administrativo se retroalimente y se ajuste constantemente. El modelo de *Henry Fayol* también llamado modelo de funciones administrativas (planificación, organización, dirección, coordinación y control) tiene como objetivo gestionar de manera eficiente los recursos de una organización. Podemos afirmar que el enfoque del modelo propuesto incorpora la interacción con el entorno externo y la

retroalimentación continua, lo cual no es tan explícito en el modelo de Fayol. Además, se enfatiza la flexibilidad y adaptabilidad en la planificación y control, aspectos esenciales en entornos cambiantes. Para el *modelo de Peter Drucker o gestión por objetivos MBO* vemos similitud con nuestra propuesta en el sentido de que ambos modelos enfatizan en la importancia de la planificación orientada a objetivos, es decir el modelo propuesto establece la misión, visión, y objetivos como elementos fundamentales del subsistema de planeación. Ahora bien, como ya lo habíamos dicho, el MBO se centra en la fijación de objetivos y su seguimiento, pero un punto a favor del modelo propuesto tiene que ver con una óptica más amplia e integral al incluir principios sistémicos y de mejora continua. Además, incorpora de manera más explícita la interacción con el entorno y la capacidad de adaptación.

Conclusiones

El diagnóstico administrativo realizado a la asociación AFROLLANITO ha revelado una serie de fortalezas y debilidades significativas. Entre las fortalezas, se destaca el sentido de pertenencia y conocimiento cultural de los asociados, así como la credibilidad y reconocimiento ante otras entidades. Sin embargo, también se han identificado debilidades importantes, como la falta de una unidad de planificación, la ausencia de manuales de funciones y procedimientos, y una infraestructura administrativa insuficiente. Esta evaluación inicial proporciona una base sólida para desarrollar estrategias de mejora y crecimiento organizacional.

La identificación de los referentes teóricos, específicamente la teoría de sistemas abiertos de Daniel Katz y Robert L. Kahn, ha proporcionado un marco conceptual robusto para adaptar un modelo administrativo a AFROLLANITO. La teoría de sistemas abiertos subraya la importancia de la interdependencia y la adaptabilidad dentro de la organización, aspectos cruciales para el funcionamiento eficiente de la asociación. Este modelo teórico permitirá a AFROLLANITO gestionar de manera más efectiva sus recursos y procesos, facilitando la adaptación a un entorno dinámico y cambiante.

La integración de los resultados del diagnóstico con la teoría de sistemas abiertos proporciona una base sólida para desarrollar un modelo de gestión administrativo efectivo para AFROLLANITO. Este enfoque holístico no solo aborda las deficiencias actuales, sino que también prepara a la asociación para enfrentar futuros desafíos de manera resiliente y adaptativa. La implementación exitosa de este modelo depende de la capacidad de la asociación para integrar estos componentes de manera coherente y participativa.

La propuesta de un modelo de gestión administrativo basado en la teoría de sistemas abiertos de Katz y Kahn está alineada con las necesidades específicas de AFROLLANITO. Este

modelo enfatiza la importancia de la planificación estratégica, la estructura organizacional clara, el liderazgo efectivo, y un sistema robusto de control y evaluación. La implementación de este modelo permitirá a la asociación mejorar su eficiencia operativa, fomentar la participación y motivación de sus miembros, y asegurar un flujo constante de información y adaptabilidad, lo que es crucial para su desarrollo y sostenibilidad a largo plazo.

El modelo de gestión administrativo propuesto, basado en la teoría de sistemas abiertos de Katz y Kahn, permitirá a AFROLLANITO mejorar su eficiencia y efectividad en la gestión de sus actividades. Al seguir estos pasos y enfoques, la asociación podrá adaptarse a las circunstancias cambiantes y asegurar un funcionamiento óptimo que promueva el bienestar y el progreso de sus asociados.

El modelo planteado facultará a la organización no solo resolver problemas inmediatos, sino también adaptarse a cambios futuros y fomentar la sostenibilidad a largo plazo. La incorporación de los subsistemas de planeación, organización, dirección y control, alineados con los principios de la teoría de Katz y Kahn, facilitará la adaptación continua, la flexibilidad y la retroalimentación constante, factores cruciales para enfrentar la incertidumbre y garantizar el equilibrio y la eficiencia en la operación organizacional.

El subsistema de planeación favorecerá la anticipación de futuros escenarios mediante la recopilación de información interna y externa, lo que permitirá formular objetivos, estrategias y políticas que reflejen tanto las necesidades actuales como las previsiones futuras. Esta planificación se ajustará a los cambios del entorno, para que la organización se mantenga adaptable y resiliente.

El subsistema de organización coadyuvará en la división de trabajo de manera eficiente, asegurando que cada tarea esté alineada con los objetivos generales de la organización y que la estructura organizativa pueda modificarse ante nuevas necesidades o contextos. Esto proporcionará una mayor capacidad para absorber cambios y ajustar la estructura operativa en función de las demandas externas.

El subsistema de dirección fomentará la motivación, la comunicación y el liderazgo, facilitando la alineación de los intereses individuales con los colectivos. Esto garantizará que los colaboradores se mantengan comprometidos con la misión organizativa, lo que es esencial para asegurar la continuidad en un entorno cambiante.

El subsistema de control, al verificar continuamente la ejecución de las actividades en comparación con los planes formulados, permitirá una corrección constante de desviaciones asegurando el cumplimiento de los estándares, así como a la mejora continua y al ajuste frente a posibles imprevistos o modificaciones del entorno.

El ciclo PHVA (Planificar, Hacer, Verificar y Actuar) se introduce como un microsistema repetitivo que garantizará la sostenibilidad del sistema a lo largo del tiempo, permitiendo la retroalimentación y ajuste continuo. La aplicación de este ciclo facilitará la respuesta ágil a problemas inmediatos y la capacidad de adaptarse proactivamente a futuras contingencias, promoviendo una cultura organizacional de mejora continua y sostenibilidad.

Como conclusión general el ejercicio de diagnóstico, identificación teórica y propuesta de un modelo administrativo para AFROLLANITO, ha demostrado ser un proceso integral y transformador. Por lo tanto, permitirá identificar áreas críticas de mejora y establecer una hoja de ruta clara para fortalecer la estructura y los procesos de la asociación. La aplicación de la teoría

de sistemas abiertos como base para el modelo administrativo garantizará que AFROLLANITO pueda operar de manera más eficiente y adaptativa, promoviendo el bienestar y progreso de sus asociados ya que el enfoque holístico no solo abordará las necesidades actuales de la asociación, sino que también la preparará para enfrentar futuros desafíos de manera resiliente y efectiva.

Recomendaciones

Desarrollar un plan estratégico integral que incluya metas a corto, mediano y largo plazo, con indicadores de éxito específicos. Este plan debe ser revisado y actualizado regularmente para adaptarse a las circunstancias cambiantes. Divulgar misión, visión y objetivos de la asociación. Que estos sean conocidos por todos los miembros. Se recomienda publicarlos en un lugar visible dentro de la sede administrativa y comunicarlos regularmente a través de reuniones y boletines.

Establecer un comité o equipo de planificación encargado de supervisar el desarrollo y la implementación del plan de acción anual. Este equipo debe tener claros roles y responsabilidades. Documentar y distribuir un manual de funciones y procedimientos para garantizar que todos los miembros comprendan sus roles y responsabilidades. Estos manuales deben ser revisados y actualizados periódicamente.

Adquirir equipos y mobiliario adecuado que mejoren la infraestructura administrativa; tales como dispositivos electrónicos, escritorios, sillas, archivadores, computadoras e impresoras. Además, es fundamental establecer una red de internet confiable. Para fines de optimizar el espacio físico se recomienda reorganizar la sede administrativa para maximizar la eficiencia del espacio disponible y asegurar que esté bien equipado para apoyar las actividades diarias.

Implementar programas de reconocimiento y motivación para los miembros, destacando sus contribuciones y logros. Fomentar la participación activa en reuniones y decisiones importantes, asegurando que todos los miembros tengan la oportunidad de contribuir y sentirse valorados. Proveer oportunidades de capacitación en gestión administrativa y liderazgo para los miembros de la junta directiva y los comités. Esto mejorará las habilidades y competencias, beneficiando a la asociación en su conjunto. Establecer programas de capacitación continua para

asegurar que el personal administrativo esté siempre actualizado con las mejores prácticas y conocimientos necesarios para sus roles.

Desarrollar herramientas de evaluación que midan el desempeño y el cumplimiento de objetivos. Utilizar indicadores claros y metas alcanzables para evaluar el progreso. Establecer un sistema de monitoreo y retroalimentación para evaluar y ajustar continuamente las estrategias y operaciones. Esto permitirá identificar áreas de mejora y realizar ajustes necesarios en tiempo real.

Para mejorar los canales de comunicación se recomienda utilizar plataformas digitales (como WhatsApp, email) para asegurar la transmisión efectiva de información, especialmente considerando las limitaciones de señal en el corregimiento el Llanito. Organizar reuniones periódicas para discutir el progreso, abordar problemas y asegurar que todos los miembros estén informados y alineados con los objetivos y estrategias de la asociación.

Fomentar un liderazgo participativo delegando autoridad y responsabilidades, permitiendo que más miembros de la asociación asuman roles de liderazgo. Aplicar un proceso claro y transparente para la toma de decisiones, asegurando que todas las opiniones sean escuchadas y consideradas.

Para el perfeccionamiento de los subsistemas desde la sistémica se recomienda para la *planeación* fomentar una planificación dinámica que se ajuste a los cambios del entorno externo (clientes, mercado, competencia, legislación, etc.). La organización deberá realizar análisis continuos del entorno para identificar tendencias y adaptarse a ellas. Implementar escenarios de planificación flexibles que incorporen inputs de

múltiples fuentes externas como (entorno político, económico, social y tecnológico), utilizando herramientas como análisis PESTEL o el análisis FODA (SWOT). Crear equipos interdisciplinarios para la planeación, integrando no solo al personal de la organización, sino también a consultores o expertos externos que brinden una visión del entorno cambiante.

Las recomendaciones para el subsistema de organización son fomentar estructuras organizativas que sean flexibles y que permitan una rápida adaptación a cambios externos, tales como nuevas regulaciones, avances tecnológicos o cambios en la demanda de los usuarios de la asociación. Adoptar estructuras matriciales o en red que permitan la colaboración y la transferencia de conocimiento entre áreas, eliminando información inaccesible entre ellas promoviendo la interconexión. Desarrollar una cultura de trabajo colaborativo con actores externos, como proveedores, entidades gubernamentales y no gubernamentales, comunidad y aportantes estratégicos, facilitando la innovación y la adaptabilidad ante cambios.

Para el subsistema de dirección se recomienda establecer un liderazgo basado en la comunicación abierta, promoviendo la retroalimentación constante entre todos los niveles de la organización y con las partes interesadas externas. Implementar un estilo de dirección participativo y democrático, que facilite la toma de decisiones basada en la información que proviene tanto de los niveles jerárquicos más bajos como de los usuarios y otros actores externos. Fomentar una comunicación bidireccional dentro de la organización y con el entorno, donde la retroalimentación externa sea valorada y aplicada en la toma de decisiones estratégicas.

El subsistema de control se recomienda implantar un sistema de control basado en indicadores de desempeño que no solo midan la eficiencia interna, sino que también tomen en cuenta las demandas y expectativas del entorno externo. Utilizar el benchmarking como una herramienta clave para comparar el rendimiento con otras organizaciones similares y ajustar

procesos internos según las mejores prácticas de sus competidores. Implementar un sistema de control adaptativo que sea revisado periódicamente y que incluya evaluaciones externas para asegurar la alineación con el entorno cambiante.

Referencias

- Aguilar, J., Corredor, J., & Díaz, G. (2016). *Dificultades administrativas, contables y económicas que afrontan las entidades sin ánimo de lucro como consecuencia de la convergencia de normas internacionales de información financiera*. Bogotá, Colombia.
- Aguirre, A., & Pinto, M. (2006). Asociatividad, Capital Social y Redes Sociales. *Revista Mad, Revista del Magíster en Análisis Sistemico Aplicado a la Sociedad*, (15), 74-92.
- Albán, A., Flores, O., & Pinargote, M. (2017). *Diseño de modelo de gestión administrativa para pymes del sector marisquería, de la ciudad de guayaquil, sector norte*. Guayaquil, Ecuador.
- Alipazaga, L. (2016). *Evolucion de la teoria general de los sistemas tgs*.
<https://es.slideshare.net/slideshow/evolucion-de-la-teoria-general-de-los-sistemas-tgs/62639575>
- Alvarez, L. (2017). *Modelos de Gestión*. Bogotá. Fondo editorial Areandino.
- Argibay, J. (2006). Técnicas psicométricas. Cuestiones de validez y confiabilidad. *Subjetividad y Procesos Cognitivos*, (8), 15-33.
- Ávila, A. (2014). *Integración Académica en Psicología*. <https://integracion-academica.org/vol1numero2-2013/25-las-organizaciones-como-sistemas-sociales-complejos>
- Bateman, T., & Snell, S. (2005). *Administración, Liderazgo y colaboración en un mundo competitivo*. McGraw-hill/interamericana editores
- Bertalanffy Von, L. (1976). *Teoría General de los Sistemas*. Fondo de Cultura Económica.

- Cabezas, C. (2010). *Guía metodología para la elaboración de modelos de gestión del patrimonio cultural inmueble*. Subsecretaría de desarrollo regional y administrativo.
- Campi, Karen. (2016). *Modelo de Gestión Administrativa para mejorar los Procesos Organizacionales en FEDERIOS*. Babahoyo, Ecuador.
- Caws, P. (2015). General Systems Theory: Its Past and Potential. *Systems Research and Behavioral Science*, 514-521.
- Cazau, P. (2006). *Introducción a la Investigación*.
https://educacionparatodalavida.wordpress.com/wpcontent/uploads/2015/10/cazau_pablo_-_introduccion_a_la_investigacion.pdf
- Chavarro, J., & Ontibon, A. (2019). *Repositorio Institucional UCC*.
<https://hdl.handle.net/20.500.12494/12848>
- Chiavenato, I. (1993). *Iniciación a la organización y técnica comercial*. McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2001). *Administración, teoría, proceso y práctica*. McGraw-hill interamericana.
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración*. McGraw-hill/interamericana editores, s.a.
- Coronado, L. (2011). Crítica a la Teoría General de Sistemas. La Teoría de redes como un complemento: Ilustrada con el diseño de un sistema nacional de información en ambiente y salud. *Ingeniería*, 11(1-2), 69–79.
<https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/ingenieria/article/view/608>
- Cruz, J., & Jimenez, V. (2020). *Proceso administrativo, planeación, organización, dirección y control*. <https://www.gestiopolis.com/etapas-del-proceso-administrativo/>

- Daft, R. (2004). *Administración*. Mexico. Paraninfo Cengage Learning.
- De la Rosa, R. (2014). *Diseño de un modelo de gestión administrativa para el cabildo de la comuna san rafael, parroquia chanduy, provincia de santa*. La Libertad, Ecuador.
- Elosua, P., & Egaña, M. (2020). *Psicometría aplicada, guía para el análisis y escalas con jamovi*. Bilbao.Universidad del País Vasco/Euskal Herriko Unibertsitatea, Argitalpen Zerbitzua.
- Equipo editorial, Etecé. (2022). *Gestión Administrativa*. <https://concepto.de/gestion-administrativa/#ixzz8JpchrQM>
- Equipo editorial, Etecé. Argentina. (2023). *Importancia gestión administrativa*.<https://concepto.de/gestion-administrativa/>.
- Farrand Rogers, J., (2005). El marco teórico y la teoría de sistemas. *Quivera. Revista de Estudios Territoriales*, 7(2), 0.
- Farroñan, J., & Gonzáles, D. (2017). *Modelo de gestión administrativa basado en la teoría de frederick taylor*. Lambayeque, Perú.
- Galvis, B. S. (2015). Comentarios a la teoría general de sistemas, al concepto de sistema y a su aplicación en las organizaciones. *Visiones*, (13), 115–122.
- Garcia, M. J., Rodríguez, F., & Carmona, L. (2009). Validación de Cuestionarios. *Revista Reumatología Clínica*, (5), 4, 171-177.
- Heredia, G. (2018). *Propuesta de un modelo de gestión administrativa para la desarrollo empresarial de las empresas constructoras de los distritos de Tarapoto, Norales y la Banda de Shilcayo*. Tarapoto, Perú.

- Hernández, F. J. (2012). Modelo de Katz y Kahn de organización desde la decidofobia. Gestipolis. <https://www.gestipolis.com/modelo-katz-kahn-organizacion/>
- Hill, C., & Jones, G. (2008). *Administración Estratégica*. México. Mc Graw Hill.
- Hill, C., & Jones, G. (2011). *Administración estratégica, Un enfoque Integral*. Mexico. Cengage Learning Editores, S.A.
- Katz, D. & Kahn, R. (1986). *Psicología Social de la Organizaciones*. México. Trillas.
- Koontz, H., & Weihrich, H. (2004). *Administración, una perspectiva global*. México: Mc Graw Hill.
- Koontz, H., O'Donnell, C., & Weihrich, H. (1987). *Elementos de administración*. Mexico. McGraw-Hill.
- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2008). *Administracion: una perspectiva global y empresarial*. Mexico. Mc Graw Hill. .
- Lelesque, R., Palacios, L., & Santos, E. (2017). *Diseño de un modelo de gestión administrativa para la empresa inversiones comerciales escobar, sa. de c.v. del municipio de colón, departamento de la libertad*. El Salvador
- Mayhuay, J. (2021). *Modelo de gestión administrativa para el cumplimiento de metas del programa de incentivo municipal en 4 distritos, San Martín*. Tarapoto, Perú.
- Mendoza, A. (2018). *La gestión administrativa y su incidencia en la en la innovación de las medianas empresas comerciales de la ciudad de Manta*. Ecuador. Lima, Perú.
- Mendoza, V., & Moreira, J. (2021). Procesos de Gestión Administrativa, un recorrido desde su origen. *Revista Científica FIPCAEC*, 25 (6), 608-620.

- Sampieri, H., Fernandez, C., Baptista, & Pilar, M. d. (2010). *Metodología de la Investigación*. México. MCgraw-hill / interamericana editores, s.a. de c.v.
- Santana, B. (2011). *Teoria de los Sistemas*.Escuela de Organización Industrial.
<https://www.eoi.es/blogs/bruniladaaltagraciasantana/2011/12/05/teoria-de-los-sistemas/>
- Stoner, J., freeman, R., & Gilbert, D. J. (1996). *Administración*. Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.
- Terán, N. (2021). *Modelo de gestión administrativa para mejorar la calidad del servicio en la gerencia sub regional de alto amazonas,yurimaguas*. Tarapoto, Perú.
- Universidad Europea. (2023). *Instrumentos para la recolección de datos*.Universidad Europea.
<http://universidadeuropea.com>
- Universidad Latina de Costa Rica. (2020). *La gestión administrativa en las empresas*.
<https://www.ulatina.ac.cr/articulos/importancia-de-la-gestion-administrativa-en-una-empresa>
- Valencia, L. E. (2010). Hacia la modernización orgánica y el fortalecimiento democrático de la acción comunal en Colombia. *Administración & Desarrollo*, 201-210.
- Vélasquez, A. (2003). Modelo de gestión de operaciones para pymes innovadoras. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 66-87.
- Vélez, L. (2020). *Obstáculos administrativos de organizaciones sociales (ESAL) en Colombia*. Medellín, Colombia.
- Von Bertalanffy, L. (1986). *Teoría General de Sistemas. Fundamentos, desarrollo, aplicaciones*. Fondo de Cultura.

Anexos

Anexo 1

Validez de contenido del instrumento

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA GESTION ADMINISTRATIVA

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
DIMENSIÓN 1: PLANIFICACIÓN ADMINISTRATIVA								
1	¿Tiene conocimiento de cuál es la misión de la institución?	✓		✓		✓		
2	¿Es comunicado oportunamente de los cambios a la misión?	✓		✓		✓		
3	¿Planifica sus actividades orientadas al logro de los objetivos?	✓		✓		✓		
4	¿Es supervisado para que cumpla los objetivos institucionales?	✓		✓		✓		
5	¿Analiza el cronograma de actividades para mejorar sus resultados?	✓		✓		✓		
ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA								
6	¿El modelo organizacional a través de la estructura de ordenamiento interno es adecuado?	✓		✓		✓		
7	¿El organigrama define claramente la jerarquización?	✓		✓		✓		
8	¿Conoce la división o jerarquización de los cargos y las funciones a ejecutar?	✓		✓		✓		
9	¿Los manuales mejoran la información y comprensión del diseño organizacional?	✓		✓		✓		
10	¿El ambiente influye en la organización de la institución?	✓		✓		✓		
DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA								
11	¿Se siente motivado con la labor que desempeña?	✓		✓		✓		
12	¿Su motivación influye en su satisfacción?	✓		✓		✓		
13	¿Participa en las reuniones destinadas a conseguir los resultados?	✓		✓		✓		
14	¿Se comunica constantemente con los demás miembros de la institución?	✓		✓		✓		
15	¿El clima organizacional influye en su satisfacción?	✓		✓		✓		
CONTROL ADMINISTRATIVO								
16	¿Los procesos son medidos por los estándares de desempeño?	✓		✓		✓		
17	¿Se preocupa por mejorar su estándar de desempeño?	✓		✓		✓		
18	¿Evalúan su desempeño frecuentemente?	✓		✓		✓		
19	¿Una evaluación positiva influye en su promoción?	✓		✓		✓		
20	¿En base a sus resultados, opta por tomar medidas correctivas?	✓		✓		✓		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Si hay suficiencia

Opinión de aplicabilidad: Aplicable | Aplicable después de corregir | No aplicable

Apellidos y nombres del juez validador, Dn/ Mg: Prado López Hugo Ricardo
DNI: 4.331.3269

Especialidad del validador: Metodólogo

.....de.....del 20....

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo.
³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo.

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión.

Firma del Experto Informante.

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE
LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA**

DIMENSIÓN/ ítems		Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
#	DIMENSIÓN PLANIFICACIÓN ADMINISTRATIVA	Si	No	Si	No	Si	No	
1	¿Tiene conocimiento de cuál es la misión de la institución?							
2	¿Es comunicado oportunamente de los cambios a la misión?							
3	¿Planifica sus actividades orientadas al logro de los objetivos?							
4	¿Es supervisado para que cumpla los objetivos institucionales?							
5	¿Analiza el cronograma de actividades para mejorar sus resultados?							
	DIMENSIÓN ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA	Si	No	Si	No	Si	No	
6	¿El modelo organizacional a través de la estructura de ordenamiento interno es adecuado?					x		Está un poco enredado para personas del común
7	¿El organigrama define claramente la jerarquización?							
8	¿Conoce la división o jerarquización de los cargos y las funciones a ejecutar?							
9	¿Los manuales mejoran la información y comprensión del diseño organizacional?							
10	¿El ambiente influye en la organización de la institución?							
	DIMENSIÓN DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA	Si	No	Si	No	Si	No	
11	¿Se siente motivado con la labor que desempeña?							
12	¿Su motivación influye en su satisfacción?							
13	¿Participa en las reuniones destinadas a conseguir los resultados?							
14	¿Se comunica constantemente con los demás miembros de la institución?							
15	¿El clima organizacional influye en su satisfacción?							
	DIMENSIÓN CONTROL ADMINISTRATIVO	Si	No	Si	No	Si	No	
16	¿Los procesos son medidos por los estándares de desempeño?							
17	¿Se preocupa por mejorar su estándar de desempeño?							
18	¿Evalúan su desempeño frecuentemente?							
19	¿Una evaluación positiva influye en su promoción?							
20	¿En base a sus resultados, opta por tomar medidas correctivas?							

Observaciones (precisar si hay suficiencia):

Quizás le hagan falta datos demográficos, en el caso de que se dispongan, colocar política de tratamiento de datos de acuerdo a normas nacionales


Opinión de aplicabilidad: Aplicable (x) Aplicable después de corregir ()
No aplicable ()

Nombre del juez validador: Edward Yecid Torres

Número tarjeta profesional:

Especialidad del validador: Magister en calidad

Firma del validador:



Fecha: 15/07/2022

¹ **Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

² **Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo.

³ **Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión.

Anexo 2

Certificado de validez de contenido gestión administrativa

DIMENSIÓN/ ítems		Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
#	DIMENSIÓN	Si	No	Si	No	Si	No	
	PLANIFICACIÓN ADMINISTRATIVA							
1	¿Tiene conocimiento de cuál es la misión de la institución?	X		X		X		
2	¿Es comunicado oportunamente de los cambios a la misión?	X		X			X	Se debe redactar mejor la pregunta
3	¿Planifica sus actividades orientadas al logro de los objetivos?	X		X		X		
4	¿Es supervisado para que cumpla los objetivos institucionales?	X		X			X	Se debe redactar mejor la pregunta
5	¿Analiza el cronograma de actividades para mejorar sus resultados?	X		X		X		
	ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA							

6	¿El modelo organizacional a través de la estructura de ordenamiento interno es adecuado?	X		X		X		
7	¿El organigrama define claramente la jerarquización?	X		X		X		
8	¿Conoce la división o jerarquización de los cargos y las funciones a ejecutar?	X		X			X	Pareciera que hay dos preguntas en una
9	¿Los manuales mejoran la información y comprensión del diseño organizacional?	X		X		X		
10	¿El ambiente influye en la organización de la institución?	X		X		X		
	DIMENSIÓN DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA	Si	No	Si	No	Si	No	
11	¿Se siente motivado con la labor que desempeña?	X		X		X		
12	¿Su motivación influye en su satisfacción?	X		X		X		
13	¿Participa en las reuniones destinadas a conseguir los resultados?	X		X		X		

14	¿Se comunica constantemente con los demás miembros de la institución?	X		X		X		
15	¿El clima organizacional influye en su satisfacción?	X		X		X		
	DIMENSIÓN CONTROL ADMINISTRATIVO	Si	No	Si	No	Si	No	
16	¿Los procesos son medidos por los estándares de desempeño?	X		X		X		
17	¿Se preocupa por mejorar su estándar de desempeño?	X		X		X		
18	¿Evalúan su desempeño frecuentemente?	X		X		X		
19	¿Una evaluación positiva influye en su promoción?	X		X		X		
20	¿En base a sus resultados, opta por tomar medidas correctivas?	X		X		X		

Observaciones (precisar si hay suficiencia):

Opinión de aplicabilidad: Aplicable () Aplicable después de corregir (x)

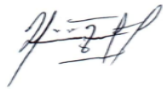
No aplicable ()

Nombre del juez validador: José Ever Castellanos N.

Número tarjeta profesional: 70533

**Especialidad del validador: Doctorado en Gestión – Doctorado en Ciencias
Empresariales**

Firma del validador:



Fecha: 13 de julio de 2022

¹ **Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

² **Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo.

³ **Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión.

Anexo 3

Encuesta

DATOS DEMOGRÁFICOS

Instrucciones:

Marque con una “X” o escriba la respuesta según sea el caso.

Nota: En cumplimiento de la Ley 1581 de 2012, (política de tratamiento de datos personales) por la cual se dictan disposiciones para la protección de datos personales, el autor de este trabajo de investigación, en calidad de responsable, actuará bajo la ley expuesta anterior aclarando además que la información generada es para fines meramente académicos.

1. Género: Masculino ___ Femenino ___
2. Profesión u oficio: _____
3. Nivel de estudio: Básica ___ Bachillerato ___ Universidad ___ Ninguno: ___
4. Tiempo de permanencia en **AFROLLANITO**: Menos de 1 año ___ De 1 a 5 años ___ Más de 5 años ___
5. Rango de edad: De 18 a 30 años ___ de 31 a 55 años ___ de 56 a 60 ___ Más de 61 ___
6. ¿Cuál es el cargo que desempeña actualmente en **AFROLLANITO**?

Administrativo: ___

Operativo: ___

Otro: ___

Ningún cargo: ___

Anexo 4

Cuestionario de gestión administrativa

Instrucciones:

1. En el presente cuestionario deberá elegir y marcar con una “X” una de las cinco respuestas por cada pregunta.
2. Las respuestas que elija, no tienen calificación debido a que esta encuesta es anónima y con fines académicos.
3. Si existe alguna duda sobre cualquier pregunta, podrá hacerla con tranquilidad al encargado de la encuesta.

La siguiente es la escala a usar para responder al cuestionario:

Nunca 1	Casi nunca 2	A veces 3	Casi siempre 4	Siempre 5
-------------------	------------------------	---------------------	--------------------------	---------------------

	PLANIFICACIÓN ADMINISTRATIVA					
1	¿Tiene conocimiento de cuál es la misión de la institución?	1	2	3	4	5
2	¿Es usted informado oportunamente cuando se presentan cambios misionales?	1	2	3	4	5
3	¿Planifica sus actividades orientadas al logro de los objetivos?	1	2	3	4	5

4	¿Es usted supervisado en las actividades que realiza para dar cumplimiento a los objetivos institucionales?	1	2	3	4	5
5	¿Analiza el cronograma de actividades para mejorar sus resultados?	1	2	3	4	5
ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA						
6	¿La estructura organizacional permite un adecuado ordenamiento interno?	1	2	3	4	5
7	¿El organigrama define claramente la jerarquización?	1	2	3	4	5
8	¿Conoce usted los cargos y las funciones a ejecutar?	1	2	3	4	5
9	¿Los manuales mejoran la información y comprensión del diseño organizacional?	1	2	3	4	5
10	¿El ambiente influye en la organización de la institución?	1	2	3	4	5

DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA						
11	¿Se siente motivado con la labor que desempeña?	1	2	3	4	5

12	¿Su motivación influye en su satisfacción?	1	2	3	4	5
13	¿Participa en las reuniones destinadas a conseguir los resultados?	1	2	3	4	5
14	¿Se comunica constantemente con los demás miembros de la institución?	1	2	3	4	5
15	¿El clima organizacional influye en su satisfacción?	1	2	3	4	5
	CONTROL ADMINISTRATIVO					
16	¿Los procesos son medidos con valores de referencia para determinar el cumplimiento de los objetivos de desempeño?	1	2	3	4	5
17	¿Se preocupa por mejorar su nivel de desempeño?	1	2	3	4	5
18	¿Evalúan su desempeño frecuentemente?	1	2	3	4	5
19	¿Una evaluación positiva influye en su promoción?	1	2	3	4	5
20	¿En base a sus resultados, opta por tomar medidas correctivas?	1	2	3	4	5

Anexo 5

Entrevista

Planeación Administrativa

1. ¿Desde cuándo fue fundada y a que se dedica la asociación AFROLLANITO?
2. ¿Existe una unidad de planificación en la asociación?
3. ¿Podría describir la misión, visión, objetivos y valores de la asociación?
4. ¿Está expuesta la misión, visión, objetivos y valores en algún lugar visible de la sede administrativa de AFROLLANITO?
5. ¿Qué procesos claves se efectúan al interior de AFROLLANITO para su funcionamiento?
6. ¿Qué personas hacen parte de la asociación AFROLLANITO?

Organización Administrativa

7. ¿Con qué áreas de trabajo cuenta la asociación?
8. ¿Tiene la asociación definida un organigrama estructural?
9. ¿Cuenta la asociación con manual de funciones y manual de procedimientos?
10. ¿Cómo se desarrolla el proceso de reclutamiento y selección del personal?
11. ¿Cómo se encuentra la sede administrativa de AFROLLANITO en cuanto a inmobiliario y a dispositivos electrónicos?

Dirección Administrativa

12. ¿Quién participa en la toma de decisiones en la asociación?
13. ¿En qué se basa para la toma de decisiones?
14. ¿Cuáles son medios de comunicación que se utilizan en la asociación para transmitir información?

15. ¿Cómo considera el manejo de la información?
16. ¿Cómo considera el liderazgo en AFROLLANITO?
17. ¿En la asociación ha habido capacitación para el personal administrativo?
18. ¿Describa las fortalezas y debilidades que actualmente posee la asociación?
19. ¿Existen conflictos al interior de AFROLLANITO y como se manejan?

Control Administrativo

20. ¿Se evalúa el desempeño del personal?
21. ¿Se realiza control financiero, así como informes contables?
22. ¿Existe un modelo de seguimiento y control a las actividades que se desarrollan por la asociación?