

Casos exitosos en modelos de administración: Caso de Comfama

Maria Alejandra Ramirez Montoya, ✉ aleja28o@hotmail.com

Artículo de reflexión presentado para optar al título de Administrador de Negocios

Asesor: Diana Carolina Villalobos Olascoaga, Magíster (MSc) en Educación



Universidad de San Buenaventura Colombia

Facultad de Ciencias Empresariales

Administración de Negocios

Medellín, Colombia

2018

---

Citar/How to cite	(Ramirez, 2018)
Referencia/Reference	Ramirez, M. (2018). <i>Casos exitosos en modelos de administración: Caso de Confama</i> (Trabajo de grado Administración de Negocios). Universidad de San Buenaventura Colombia, Facultad de Ciencias Empresariales, Bello.
Estilo/Style: APA 6th ed. (2010)	

---



## Bibliotecas Universidad de San Buenaventura



Biblioteca Digital (Repositorio)  
<http://bibliotecadigital.usb.edu.co>

- Biblioteca Fray Alberto Montealegre OFM - Bogotá.
- Biblioteca Fray Arturo Calle Restrepo OFM - Medellín, Bello, Armenia, Ibagué.
- Departamento de Biblioteca - Cali.
- Biblioteca Central Fray Antonio de Marchena – Cartagena.

## Universidad de San Buenaventura Colombia

Universidad de San Buenaventura Colombia - <http://www.usb.edu.co/>

Bogotá - <http://www.usbbog.edu.co>

Medellín - <http://www.usbmed.edu.co>

Cali - <http://www.usbcali.edu.co>

Cartagena - <http://www.usbctg.edu.co>

Editorial Bonaventuriana - <http://www.editorialbonaventuriana.usb.edu.co/>

Revistas - <http://revistas.usb.edu.co/>

## Resumen

Este artículo de reflexión, describe los modelos administrativos que han surgido a través del tiempo y las estrategias que las empresas manejan para que a partir de dichos modelos sean exitosas. Esto último, constituye la base del objetivo de esta investigación, buscando con ello determinar cuáles han sido usados básicamente por Comfama e ilustran un buen manejo empresarial.

Teóricamente se utilizan varias fuentes donde se da explicación de los tipos de modelos administrativos y de las estrategias empresariales, como contribución al enfoque metodológico, ya que el presente es de tipo documental, en donde se utilizan fuentes para obtener información que parte de otros conocimientos y que a partir de estos exista una base para el alcance del objetivo general.

Se pretende con este artículo informar sobre estos y tomar como objeto de estudio a Comfama, ya que su modelo de administración y su buen manejo de estrategias han conllevado a que sea exitosa a lo largo de su tiempo de existencia.

**Palabras clave:** Modelos administrativos, Estrategia empresarial, Éxito.

### **Abstract**

This reflection paper describes the administrative models that have emerged over time and the strategies companies manage to be successful, this is the base that has been used to formulate the objective of this investigation and through this It will be possible to determine the models and strategies used by Comfama and how they have been applied.

Theoretically, several sources are used explaining types of administrative models and business strategies, as a contribution to the methodological approach, which is the type of documentary document, where sources are used obtain information from other knowledge and from there is a basis for the achievement of the general objective.

This article aims to inform about these and take Comfama as an object of study, since its management model and its good management of strategies have led to its success in its existence.

**Keywords:** Administrative models, Business strategy, Success.

## **Introducción**

La presente investigación pretende hacer referencia a los modelos administrativos y a las estrategias empresariales que tienen mayor acogida en las organizaciones, las cuales haciendo hacen uso de dichos modelos y estrategias para poder cumplir unos objetivos y buscar ser exitosa, logrando ser un punto de referencia en la creación de nuevas empresas y en la solidez y rentabilidad de las mismas.

Se hace énfasis en este tema para la realización de este artículo, porque la búsqueda primordial de una empresa en su mismo proceso de crecimiento y creación es llegar a ser exitosa, por lo que se pretende dar información que contribuya a dicho fin, y de esta forma dar un ejemplo donde abarque todas estas palabras claves que permitan alcanzar el éxito.

### **Pregunta de investigación:**

¿Cuáles han sido las estrategias empleadas por Comfama para que en la actualidad sea una empresa rentable y sólida?

### **Objetivo:**

Determinar qué modo de administración ha sido llevada a cabo en la empresa Comfama, con el fin de identificar en ella aquellos modelos efectivos para un buen manejo empresarial.

### **Objetivos específicos:**

- Describir las características organizacionales de la empresa.
- Registrar los procesos administrativos que se han llevado a cabo en la empresa objeto de estudio.
- Analizar la efectividad de los servicios que presta, de manera que se pueda explicar el éxito de la empresa.

## **Justificación**

Este trabajo investigativo tiene la intención de mirar porque las empresas pueden lograr triunfos, éxitos o fracasos de acuerdo a como se administren a sí mismas, aportando de esta manera una mirada objetiva para la creación de nuevas empresas en las cuales se puede tomar como base la eficacia por la que Comfama se ha caracterizado y ha prestado en sus diferentes servicios.

Para poder dar sentido al objetivo de esta investigación es de vital importancia conocer los intereses que cada empresa tiene en cada servicio, y cuáles son los deberes que cumplen en la sociedad, para así, incluirlos en su ámbito empresarial, buscando también darle validez a la formación de los modelos administrativos que se utilizan para brindar un buen desarrollo empresarial.

Para esto se toma como principal enfoque los servicios de; salud, recreación y seguridad, ya que estos son los más reconocidos de este ente Comfama.

Se toma el presente objeto de estudio, porque Comfama en su larga trayectoria ha evidenciado un buen manejo de recursos, lo que ha traído como consecuencia un excelente prestación de servicio a la población interesada, pudiendo destacar así sus servicios de salud, recreación, educación, vivienda y créditos. Estos últimos son los que hacen parte de su portafolio y evidencian una administración eficiente de los recursos.

Junto con lo anterior, es esencial evidenciar en el presente artículo, el conocimiento que se tiene acerca de los modelos administrativos, para ayudar a implementar ideas empresariales que utilicen dichos modelos como medio para cumplir sus objetivos servir como base para que las otras empresas sean rentables y sólidas.

Los efectos de esta investigación se podrán ver reflejados en aquellas organizaciones que adapten las estrategias que acá se van validando, y así obtener una estabilidad en el mercado, generándole a la sociedad unas altas oportunidades, y que sus empleados tengan sentido de pertenencia y un mejor desempeño laboral.

Esta investigación tendrá aportes a las organizaciones, brindando un modelo de autoevaluación donde estas identifiquen sus fortalezas y debilidades, y poder efectuar cambios que hagan de estas una organización exitosa.

## Marco teórico

En este apartado se identificará los datos esenciales para la investigación como lo son los aportes de autores como por ejemplo Koontz y Weihrich, (1998) y así contextualizar los términos que ayudan a concretar el objetivo de la investigación.

Como parte básica se puede entender que la administración según Koontz y Weihrich (1998) es “el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en grupos, los individuos cumplan eficientemente objetivos específicos” (p.4).

Es importante aclarar esta palabra básica, porque así como Koontz y Weihrich (1998) la definen, no se limita a los preconceptos básicos como lo es el proceso administrativo: planear, controlar, dirigir. Si no, diseñar ideas que se pueden ir llevando a cabo con varios apoyos, esencialmente el del personal y así poder mantener la organización en cualquier entorno y poder aceptar la competencia y lograr mejorar frente a esta.

La administración radica en formar consistente y constantemente una organización, en la cual siempre deben existir unas personas que se les da el nombre de líderes o dirigentes, para que controlen las diferentes fases o procesos, y así llegar alcanzar una meta en común como lo puede ser la prestación de un buen servicio o la entrega de un buen producto.

También se debe tener en cuenta que, la estrategia “es básicamente la serie de principios y rutas que orientarán el proceso administrativo para alcanzar los objetivos a los que se desea llegar” (Piedrahita, 2009).

La estrategia empresarial según K. J. Halten, (1987) citado por (Marulanda, 2012) “Es el proceso a través del cual una organización formula objetivos, y está dirigido a la obtención de los mismos. Estrategia es el medio, la vía, es el cómo para la obtención de los objetivos de la organización”

Además dicho por Ansoff (1976) “Estrategia empresarial es aquella que la define como la dialéctica de la empresa con su entorno”

Es importante nombrar varios tipos de estrategia:

- Estrategia corporativa: “se trata de considerar la empresa en relación con su entorno, planteándose en qué actividades se quiere participar y cuál es la combinación adecuada de éstas” (Universitat de Barcelona, 2017)

- Estrategia de negocios: “Necesarias en las empresas multiactividad. Se trata de determinar cómo desarrollar lo mejor posible la actividad o las actividades correspondientes a cada unidad estratégica” (Universitat de Barcelona, 2017)
- Estrategia funcional: “Se trata, básicamente, de cómo utilizar y aplicar los recursos y habilidades dentro de cada área funcional, de cada actividad o cada unidad estratégica, a fin de maximizar la productividad de dichos recursos” (Universitat de Barcelona, 2017)

Las estrategias funcionales son las más desarrolladas en la actualidad a nivel de las empresas, pudiéndose distinguir cinco grandes tipos:

- Estrategia de marketing: Puede ser diseñada a partir de las variables esenciales del marketing: productos, precios, distribución, promoción-publicidad.
- Estrategia de producción: Abarca básicamente, el diseño del producto, el diseño del sistema de producción y la localización en planta.
- Estrategia de financiación: Estudia la selección de proyectos de inversión, la determinación de la estructura financiera y la política de dividendos
- Estrategia de investigación y desarrollo: La innovación tecnológica ha pasado a ser un factor estratégico clave
- Estrategia de recursos humanos: El factor humano siempre ha sido esencial en la empresa aunque se ha considerado y estudiado de diferentes formas. (Universitat de Barcelona, 2017, pp. 14-15).

En consecuencia, ha habido otros modelos administrativos, que han sido utilizados por diferentes organizaciones que en la actualidad son consideradas exitosas en las organizaciones, y que aun generan efectividad en sus servicios y productos ya que hasta hoy han perdurado en el tiempo y se siguen tomando como manera para gerenciar la empresa.

En la siguiente tabla se evidencian los de mayor importancia y uso en las empresas como modelo de administración.

Tabla 1. Modelos administrativos

<b>Modelo</b>	<b>Aplicación</b>
Gestión estratégica organizacional	Proceso que permite a la organización ser proactiva en la formulación de su futuro.
Política empresarial	Los objetivos en los que se basan las actividades de una organización y tiene claramente el carácter de línea de conducta o de comportamiento para su realización eficaz.
Calidad Total	Su propósito es satisfacer a los clientes internos y externos de cualquier compañía.
Reingeniería	es un reordenamiento radical de los procesos del negocio (estructura, tecnología, sistemas gerenciales, valores empresariales y otros)
Benchmarking	Proceso de comparar y medir continuamente una organización con la competencia para tomar mejores decisiones.
Outsourcing	consiste en contratar a una compañía especializada (outsourcer) para que gerencie y opere uno de los procesos o servicios que no pertenecen a la razón de ser de la empresa, ahorrándole a ésta dinero para invertir en otras actividades
Empoderamiento	Busca que la empresa se base en creatividad, automotivación, compromiso y responsabilidad en la actuación diaria.
Coaching	Es un proceso que permite entrenar, formar y educar aprendiendo a instruir.
Hoshin Kanri	Proceso de dirigir, definir estrategias, movilizar gente y equipos, hacer seguimientos de los procesos.
La quinta disciplina	Radica en la formulación de unas disciplinas que deben tener las organizaciones inteligentes.
Mentoring	Proceso de aprendizaje personal por el que un individuo asume la propiedad y la responsabilidad de su propio desarrollo profesional y personal.

Nota: Fuente <https://goo.gl/1tXpE> Análisis del modelo actual de gestión administrativa y de los factores determinantes del éxito empresarial en la cooperativa san pio x de granada ltda., "coogranada".

Con esta tabla antes ilustrada, se toma como guía los diferentes modelos administrativos que se han creado y que han tomado pie en las empresas para el desarrollo de esta investigación donde de cada una de estos modelos se explica lo básico de lo que en si el modelo consiste.

Utilizando también las teorías de autores que se han enfocado en la administración y que aportan a este trabajo investigativo, se pretende estudiar que modelos administrativos se han utilizado en la empresa Comfama, por ende es necesario abarcar lo clave de cada uno de estos:

- Modelo de Taylor: división sistemática de tareas, la organización racional del trabajo en secuencias y procesos, sistemas de motivación (pago de primas).
- Modelo de Fayol: división del trabajo, la aplicación de un modelo administrativo, formulación de criterios técnicos que deben orientar la función administrativa.
- Modelo burocrático: impersonalidad, división del trabajo, estructura jerárquica, racionalidad, compromisos a largo plazo.
- Modelo de fordismo: especialización, reglamentación a partir de cadenas de montaje, salarios más altos, mayor número de empleados.
- Modelo de la gestión del conocimiento: satisface las necesidades del trabajador, facilita la creación de nuevos conocimientos, facilita la toma de decisiones.
- Modelo de desarrollo organizacional: estrategia educativa planeada, crea un sentido de identificación de las personas en relación con la organización, cambio de flujo de trabajo, participación en las decisiones, comunicación entre los trabajadores.
- Modelo de las relaciones humanas: énfasis en los individuos como personas, autonomía del trabajador, delegación de plena autoridad, dinámica grupal e interpersonal (Rincon, 2012).

Los modelos administrativos que Comfama ha utilizado a través de su tiempo de existencia han sido básicamente todos los que incluyen las relaciones humanas, esta empresa como ya se nombró anteriormente al hablar de su misión, tienen como pilar o como base fundamental en su prestación de servicios la calidad de vida tanto del empleado como la del usuario.

Esto se ve evidenciado en todas las áreas que esta tiene (salud, recreación, educación, turismo, vivienda, deportes, cultura, empleo, crédito y programas especiales con población vulnerable), junto con estos se ha ido desarrollando una buena acogida en todos los servicios y con el cual se demuestra y se brinda a las personas un trato que va inculcado desde la parte administrativa y por ende ha conllevado a que el usuario siga haciendo uso como tal de los servicios que Comfama ofrece.

Desde la parte administrativa también se utilizan varios modelos como lo es el Benchmarking con el fin de ser cada vez mejor a nivel competitivo con otras cajas de compensación familiar y poder seguir prestando un excelente servicio y así destacarse en el mercado.

Por otro lado el uso del Outsourcing también hace parte de los servicios de esta empresa, este se ve evidenciado en la contratación de terceros como ejemplo se pueden tomar los call center que son los encargados de encuestar a los usuarios luego de la prestación de servicios, al igual que para brindar información a estos (Correa, 2010).

Comfama también hace uso del Coaching, donde entrena, y busca educar a los líderes de área con el fin de que su misión y visión se cumplan desde ese ámbito y lograr que todos los trabajadores se empoderen de los valores y el buen trato que se le da al usuario y desde ahí crear una empatía para poder lograr tener un valor agregado en el momento de elección de una caja de compensación familiar.

Esta busca empoderar a sus trabajadores y desde ahí también demostrar lo que es la calidad del servicio, al ser en la actualidad esta empresa constituida para la prestación de amplios servicios sus modelos administrativos son varios, tomando como parte principal la de su base fundamental para la prestación de estos, siguiendo con la formación de sus empleados y líderes, y ya los que se utilizan en el ámbito administrativo.

## Metodología

Este artículo investigativo, es de enfoque cualitativo ya que de acuerdo a la definición que Sampieri “con frecuencia se basa en métodos de recolección de datos sin medición numérica, como las descripciones y observaciones” (Hernández, 2003) se hace uso de este método ya que al ser de reflexión es más adecuado llegar a conclusiones describiendo y observando los procesos que conllevan al objetivo de este trabajo.

El nivel de alcance de este trabajo es descriptivo ya que se hace uso de información que concentra los temas claves de esta investigación para poder dar un mejor entendimiento al objetivo de este, y que por medio de esta información se puede ir concluyendo de acuerdo al conocimiento de la empresa cuales son usadas por ella.

La investigación documental consiste en: “Detectar, obtener y consultar la bibliografía y otros materiales que parten de otros conocimientos y/o informaciones recogidas moderadamente de cualquier realidad, de manera selectiva, de modo que puedan ser útiles para los propósitos del estudio” (Hernández ,Fernández & Baptista, 2000, p.50).

El tipo de estudio que se utiliza es documental, ya que las fuentes de información básica y que dan explicación de cada palabra clave conlleva a la descripción de diferentes percepciones de la investigación, y se hace uso de todo tipo de fuentes como lo son libros, artículos y periódicos.

Para recolectar la información, se hizo uso de una ficha bibliográfica, como ésta:

<b>Referencia bibliográfica completa</b>	
Marulanda, William Escobar (2012). Estructura organizacional y estrategia empresarial	
<b>Número de capítulo y título</b>	<b>Palabras claves</b>
Estructura organizacional y estrategia empresarial	
<b>Comentarios Y Citas Extraídas</b>	Estrategia Objetivos Cumplimiento
La estrategia empresarial “Es el proceso a través del cual una organización formula objetivos, y está dirigido a la obtención de los mismos. Estrategia es el medio, la vía, es el cómo para la obtención de los objetivos de la organización”	

## Discusión

Desde la parte teórica, se toma los siguientes tipos de estrategia; que son los que más uso y más proyección le ha dado Comfama.

La estrategia corporativa como principal enfoque, porque esta busca relacionarse siempre con el entorno y está en un constante planteamiento de actividades para para así hacer efectiva esta relación, desde lo administrativo hasta su prestación de servicio.

Como estrategias funcionales, se manejan las de marketing siendo esta esencial para Comfama, ya que es el manejo de la publicidad de sus servicios y esto es lo que conlleva a que cada vez la empresa crezca en todo ámbito, normalmente desde el económico, como resultado de esta estrategia.

También la estrategia de financiación, ya que varios de los servicios de Comfama es créditos y vivienda, estos desde su manera de administración ha aportado al éxito empresarial, ya que es una de las cajas de compensación que hacen mucho énfasis en la financiación para poder contribuir con el bienestar de la sociedad, y que hasta hoy son uno de los servicios que más aporta al sostenimiento de la caja.

La estrategia de los recursos humanos no solo es principal en Comfama si no en varias empresas ya que el factor humano es esencial para la buena prestación de servicios, y desde ahí una buena base para que los usuarios puedan hacer uso de estos y se mantenga un buen nivel de satisfacción.

## Conclusiones

Los modelos administrativos que las empresas manejan son claves y vitales para el desarrollo de estas y que seguidamente exista un éxito empresarial, Comfama es una empresa que no solo se enfoca en la prestación de un servicio alguno sino también en brindarle un bienestar a su capital humano.

Como principal objetivo empresarial se debe tener en cuenta quien toma a cargo la dirección ya que desde este cargo se dan unos enfoques y una estructuración para todas las áreas, existe un tipo de motivación, manejo, y control sobre estas, y por ende conllevan a un éxito.

Dependiendo del enfoque que la empresa tiene y a quien va dirigido su servicio o producto se puede validar cual es el modelo administrativo que manejan y que este hace que se entregue lo mejor y que el usuario o cliente final haga de esta empresa los mejores aportes y comentarios, a partir de esto se forma una estructura de éxito forjada desde lo administrativo hasta lo social.

Todos estos modelos administrativos permiten creación de metas esencialmente estructuradas porque dependiendo su misión empresarial se hacen uso; como puede ser de una, puede ser de todas y poder dirigir o tener un enfoque en común para el cumplimiento de los objetivos del servicio que se brinda.

Existen varias contradicciones acerca del uso de estos, pero desde que una empresa se crea, debe tener conocimiento o algo claro sobre su manera de administración y de qué modelo administrativo funciona mejor en toda área, para que así al crear sinergia entre los empleados, que es la base fundamental de la empresa, se entregue todo de sí y poder desde este ámbito empezar a acertar el modo de uso, para obtener un éxito empresarial y poder ser un ejemplo a seguir.

## Referencias

- Ávila, L. R. (2014). *Análisis del modelo actual de gestión administrativa y de los factores determinantes del éxito empresarial*. Bogotá. Recuperado de: <https://goo.gl/1tXxpE>.
- Correa, J. (2010). *Emtelco, un nuevo aliado de Comfama*. El Colombiano. Obtenido de: <https://goo.gl/WAzRKt>
- Hernández, S. (2003). *Metodología de la investigación*. México. Recuperado de: <https://goo.gl/eNZa8Z>.
- Marulanda, W. E. (2012). *Estructura organizacional y estrategia empresarial*. Bogotá. Recuperado de: <https://goo.gl/F55EUc>.
- Piedrahita, J. S. (2009). *Estrategias administrativas de negociación exitosa*. Medellín. Recuperado de: <https://goo.gl/CCoEVk>.
- Universitat de Barcelona. (2017). *Fundamentos de dirección estratégica y estrategia empresarial*. Obtenido de <https://goo.gl/B4T7zu>