

**DISEÑO ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA "AUTOCONCIENCIA LTDA.", DE  
LA CIUDAD DE MONTERÍA (CÓRDOBA)**

**SARA BEATRIZ OLIVELLA CHARRIS**

**JOHANNA DE LA CRUZ BARRETO**

**UNIVERSIDAD DEL MAGDALENA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
SANTA MARTA D.T.C.H.**

**2001**

HA  
176  
14

**DISEÑO ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA “AUTOCONCIENCIA LTDA.”, DE  
LA CIUDAD DE MONTERÍA (CÓRDOBA)**

**SARA OLIVELLA CHARRIS**

**JOHANNA DE LA CRUZ BARRETO**

**Memoria de Grado para optar el título de Administrador  
de Empresas con énfasis en finanzas y sistemas**

**Director**

**ROBERT FERREL ORTEGA**

**UNIVERSIDAD DEL MAGDALENA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
SANTA MARTA D.T.C.H.**

**2001**



NOTA DE ACEPTACION

---

---

---

---

Presidente

---

Jurado

---

Jurado

Santa Marta, Diciembre de 2001

**DEDICO A:**

DIOS, por ser quien me iluminó y guió en todo momento para terminar con éxito esta etapa de mi vida.

Mi madre por su dedicación y colaboración permanente

A mi hija Juliet por su amor y comprensión

Y a Oscar Alejandro por brindarme todo su amor y apoyo.

*Sara*

**DEDICO A:**

DIOS, El que siempre me guió e iluminó en este largo camino, a mis padres y a mi abuelita, que con esfuerzo y dedicación me apoyaron para sobresalir y ser alguien en la vida; a mi hijo Jonathan que es lo mas importante para mí y por él hice éste gran esfuerzo y a mis hermanos para que se guíen de mí en un futuro

Mí esposo Holman, que con su paciencia y amor ha sabido apoyarme a lo largo de mi carrera y de mi vida.

*Johanna*

## ***AGRADECIMIENTOS***

Las autoras expresan sus agradecimientos a:

La Universidad del Magdalena, al cuerpo de docentes y directivos del programa Administración de Empresas por haber compartido con nosotras sus conocimientos y experiencias que contribuyeron a nuestra formación Profesional

Todo el personal humano de AUTOCONCIENCIA LTDA., especialmente a Don Juan Francisco Pérez Mercado por la colaboración y apoyo permanente en la realización de este trabajo de investigación.

Robert Ferrel , Master en psicología, presidente de nuestra memoria de grado, y docente de la Universidad del Magdalena por su profesionalismo, interés y dedicación.

Martha Mendoza , Administrador de Empresas, profesora de la Universidad del Magdalena por su aporte y apoyo incondicional como jurado de Memoria de Grado.

Oswaldo Mazoneth, administrador de empresa, profesor de la Universidad del Magdalena por su asesoría y apoyo permanente como jurado.

A nuestras compañeras Jessica Cotes e Ingrid Escalante, por su comprensión y colaboración en toda la carrera.

~~#~~  
~~2706~~  
EA  
00126

## CONTENIDO

	Pàg
·INTRODUCCIÓN	19
1. GENERALIDADES	22
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	22
1.2 ANTECEDENTES	24
1.3 JUSTIFICACIÓN	25
1.4 OBJETIVOS	27
1.4.1 OBJETIVO GENERAL	27
1.4.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS	27
2. MARCO TEORICO	28
2.1 ESTRUCTURA Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA DEL SIGLO XXI	28
2.1.1 La Empresa Tradicional que dejamos atrás.	29
2.1.2 La Nueva Empresa: La Empresa del Siglo XXI.	33
2.2 IMPORTANCIA DEL PROCESO ADMINISTRATIVO EN LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA	38
2.3 DISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.	40
2.4 COMPARACION DE UNA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA	43
2.5 PLANIFICACION ESTRATEGICA	46
2.5.1 Evolución de la Planificación Estratégica	47
2.5.2 Lo que no es planeación Estratégica	50
2.6 EL DIAGNOSTICO ESTRATÉGICO	51

2.6.1	Análisis Interno	51
2.6.2	Análisis Externo	53
2.6.2.1	Examen del medio	53
2.6.2.2	Áreas del examen del medio	54
2.7	ANALISIS DOFA	55
2.8	EL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	59
2.8.1	Visión	59
2.8.2	Misión	61
2.8.3	Principios Corporativos	64
2.8.4	Objetivos Corporativos	66
2.8.4	Proyectos Estratégicos	68
2.9	EL FACTOR HUMANO COMO EJE CENTRAL DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL	69
2.9.1	Reclutamiento	70
2.9.1.1	Proceso de Reclutamiento	70
2.9.1.2	Sistema de Reclutamiento Externo	71
2.9.2	Proceso de Selección	71
2.9.2.1	Instrumento para la Administración de Exámenes y una palabra de cautela	72
2.9.2.2	Entrevista de Selección	73
2.9.3	Entrenamiento del personal	73
2.9.3.1	Propósitos del Entrenamiento	74
2.9.3.2	Técnicas de Entrenamiento	75
2.10	ENFOQUE ESTRATÉGICO DEL ANÁLISIS DE PUESTO	75

2.10.1	Definir el análisis de puestos	75
2.10.2	Métodos tradicionales utilizados en el análisis de puestos	76
2.10.2.1	Método de Cuestionario	77
2.10.2.2	Método de Entrevista	77
2.10.2.3	Datos que reúne el análisis de puestos	78
2.10.2.4	Componentes básicos de la descripción de un puesto	78
2.10.3	Resumen del puesto	79
2.10.3.1	Requisitos laborales	79
2.10.3.2	Aspectos del desempeño laboral	80
2.10.3.3	Elementos que suelen incluirse en una especificación del puesto	80
2.11	SISTEMAS MOTIVACIONALES	81
2.11.1	Necesidades de los individuos dentro de las organizaciones	81
2.11.2	Teoría de motivación de Herzberg	82
2.12	SATISFACCION Y RENDIMIENTO LABORAL EN LAS EMPRESAS	85
2.12.1	Satisfacción en el trabajo	85
2.12.2	Nivel de satisfacción en el empleo	85
2.12.3	Relación entre satisfacción y rendimiento	86
2.13	PRINCIPALES TÉCNICAS DE MOTIVACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES	87
2.13.1	Dinero	88
2.13.2	Participación	90
2.13.3	Calidad de la Vida Laboral	91

029747



2.13.4	La Evaluación del Desempeño	91
2.14	REVISION DE LAS INVESTIGACIONES ANTERIORES	93
3.	FORMULACION Y GRAFICACIÓN DE HIPÓTESIS	96
4.	DISEÑO METODOLOGICO	97
4.1	TIPO DE INVESTIGACIÓN	97
4.2	POBLACIÓN Y MUESTRA	97
4.3	DELIMITACION DEL ESPACIO TEMPORAL Y GEOGRAFICO	98
4.4	TÉCNICAS PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN	99
4.5	TÉCNICAS PARA EL PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN	99
5.	DISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA AUTOCONCIENCIA LTDA	101
5.1	ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA AUTOCONCIENCIA LTDA	101
5.2	DIAGNOSTICO ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA AUTOCONCIENCIA LTDA	102
5.2.1	Análisis del Factor Externo	102
5.2.1.1	Medio Ambiente Específico	102
5.2.1.2	Medio Ambiente General	103
5.2.2	Análisis del Factor Interno	107
5.2.2.1	Auditoria Gerencial	108
5.2.2.2	Auditoria de Mercado	109
5.2.2.3	Auditoria Financiera	110
5.2.2.4	Auditoria de Investigación y Desarrollo	110
5.2.3	Análisis DOFA de Autoconciencia LTDA	112
5.2.4	Etapas Comparativas	113
5.3	DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA AUTOCONCIENCIA LTDA	114



5.3.1	Características de la Misión	114
5.3.2	Misión	115
5.3.3	Visión	116
5.3.4	Principios Corporativos	117
5.3.5	Valores	118
5.3.6	Objetivos Corporativos	119
5.4	PROYECTOS Y PLANES DE DESARROLLO	120
5.5	SISTEMA DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CAPACITACION DE AUTOCONCIENCIA LTDA	139
5.5.1	Proceso de Reclutamiento	139
5.5.2	Proceso de Selección	139
5.5.2.1	Etapas de Selección Técnica	139
5.5.2.2	Entrevista General de Preselección	140
5.5.2.3	Verificación de Referencias Personales	140
5.5.2.4	Evaluación Sicológica	141
5.5.2.5	Selección	141
5.5.2.6	Resultado final	142
5.5.2.7	Notificación de la Selección	142
5.5.3	Sistemas Motivacionales y de Capacitación	143
5.6	CARTAS DESCRIPTIVAS Y MANUAL DE FUNCIONES DE AUTOCONCIENCIA LTDA.	145
5.7	RECOMENDACIONES	158
6	CONCLUSIONES	160
	BIBLIOGRAFÍA	161
	ANEXOS	163

## LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Matriz de Evaluación Externa	107
Tabla 2. Matriz de Evaluación Interna	111

## **LISTA DE FIGURAS**

	<b>Pág.</b>
<b>Figura 1. Estructura organizativa funcional</b>	<b>46</b>
<b>Figura 2. Matriz DOFA</b>	<b>58</b>
<b>Figura 3. Clasificación hecha por Herzberg de los factores Motivacionales</b>	<b>84</b>
<b>Figura 4. Organigrama de Autoconciencia LTDA.</b>	<b>101</b>
<b>Figura 5. Porcentaje de la encuesta a los usuarios</b>	<b>102</b>
<b>Figura 6. Porcentaje de la aceptación de los usuarios</b>	<b>103</b>

## **LISTA DE ANEXOS**

	<b>Pág.</b>
<b>Anexo A. Encuesta a nivel Gerencial</b>	<b>163</b>
<b>Anexo B. Encuesta a nivel de Usuario</b>	<b>166</b>
<b>Anexo C. Diagnóstico Externo</b>	<b>167</b>
<b>Anexo D. Diagnóstico Interno</b>	<b>169</b>
<b>Anexo E. Entrevista de Selección Técnica</b>	<b>173</b>
<b>Anexo F. Entrevista General de Preselección</b>	<b>177</b>
<b>Anexo G. Verificación de Referencias Personales</b>	<b>181</b>
<b>Anexo H. Evaluación Sicológica</b>	<b>183</b>
<b>Anexo I. Notificación de la Selección</b>	<b>185</b>

## GLOSARIO

**AMENAZAS:** Eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización que inhiben, limitan o dificultan su desarrollo operativo.

**DEBILIDADES:** Actividades o atributos internos de una organización que inhiben o dificultan el éxito de una empresa.

**DIAGNOSTICO ESTRATÉGICO:** Análisis de fortalezas y debilidades internas de la organización, así como las amenazas y oportunidades que enfrenta la institución.

**ESTRATEGIAS:** Son las hachones que deben realizarse para mantener y soportar el logro de los objetivos de la organización y de cada unidad de trabajo y así hacer realidad los resultados esperados al definir los proyectos estratégicos

**FORTALEZAS:** Actividades y atributos internos de una organización que contribuyen y apoyan el logro de los objetivos de una institución.

**MISIÓN:** Formulación explícita de los propósitos de la organización o de un área funcional, así como la identificación de sus tareas y los actores participantes en el logro de los objetivos de la organización.

**OBJETIVOS GLOBALES:** Resultados a largo plazo que una organización espera lograr para hacer real la misión y la visión de la empresa o área de negocio.

**OPORTUNIDADES:** Eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización que podrían facilitar o beneficiar el desarrollo de ésta, si se aprovechan en forma oportuna y adecuada.

**PLANES DE ACCION:** Son las tareas que debe realizar cada unidad o área para concretar las estrategias en un plan operativo que permita su monitoría, seguimiento y evaluación.

**PRINCIPIOS ORGANIZACIONALES:** Son el conjunto de principios, creencias y valores que guían e inspiran la vida de una organización o área.

**PROYECTOS ESTRATÉGICOS:** Son un número limitado de áreas estratégicas en las cuales la organización, unidad estratégica de negocios, debe poner especial atención y lograr un desempeño excepcional con el fin de asegurar una competitividad en el negocio.

**VISION:** Es la declaración amplia y suficiente de dónde quiere que su empresa o área esté dentro de 3 o 5 años.



## RESUMEN

La presente investigación titulada "Diseño de la Estructura Organizacional de la Empresa AUTOCONCIENCIA LTDA., de la ciudad de Montería y realizada con el fin de obtener el título de Administración de Empresas de la Universidad del Magdalena, tuvo como objetivo de diseñar la estructura organizacional de la Empresa Autoconciencia Ltda. con el fin de definir su perfil y fortalecer sus planes de desarrollo.

La Empresa Autoconciencia Ltda. es una organización que fue creada en el año 2000, desarrolla su actividad en el campo de la capacitación orientada al sector educativo, pero debido a su reciente creación e incipiente desarrollo urge de la necesidad de diseñar su estructura organizacional para estar en mejores condiciones de calidad para competir. El presente estudio trata de una investigación de tipo descriptivo en la cual se aplico dos formularios uno a nivel gerencial y otro al nivel de los usuarios, los cuales sirvieron de fundamento para hacer el diagnostico organizacional. El trabajo, además, presenta una exhaustiva revisión teórica sobre lineamientos de la planeación estratégica.

El diseño implementado identifica como variable independiente el diseño de la estructura organizacional y como variable dependiente el diagnostico, el análisis DOFA, el direccionamiento estratégico, proyectos de desarrollo, cartas descriptivas y manual de funciones, sistema de reclutamiento, selección y adiestramiento y los sistemas motivacionales.

Las investigadoras con gran interés y motivación abordaron y cumplieron los objetivos de la presente memoria de grado como futuras administradoras de empresa. Concluyeron que: Para la Empresa sea altamente competitiva debe tener una estructura organizacional basada en el concepto de planeación estratégica. Recomiendan continuar este tipo de estudio para fortalecer la pequeña y mediana empresa y su aplicación e implementación en Autoconciencia Ltda.

## INTRODUCCIÓN

La Empresa del siglo XXI y los desafíos de la transformación son un tema central frente al reto del aprendizaje organizacional. La empresa moderna está frente a la oportunidad de plantearse preguntas que normalmente no se hace, en relación con el sentido más estratégico, más importante del cambio: ¿hacia dónde va ó hacia dónde debe ir? ¿qué pasa hoy en día? ¿cuáles son los elementos más importantes para comprender lo que las empresas enfrentan prácticamente en todo el mundo?

Actualmente nadie disputa este hecho: la empresa es el gran motor de la transformación histórica. Quizás ninguna otra Institución enfrenta el desafío de su propia transformación de manera tan clara, nítida e importante, como lo hace la empresa. Conductora de la transformación, la empresa misma se ve obligada, en forma imperativa, a transformarse. Y, esto hace que el aprendizaje organizacional esté hoy día puesto sobre la mesa como uno de los temas más importantes.

El aprendizaje organizacional no es otra cosa que la búsqueda de la capacidad de autotransformación. Una empresa con capacidad para autotransformarse es una organización aprendiente, capaz de aprender y responder a los desafíos que enfrenta el mundo de hoy.



En los momentos actuales, toda empresa reconoce la necesidad de transformarse a cambio de comprometer su subsistencia. El imperativo pareciera ser transformarse o morir. Existen dos caminos para decidir cómo se aborda la transformación.

Una primera ruta es la aplicación de las propuestas de moda, en la cual las empresas optan, sin una capacidad propia y adecuado discernimiento, por desarrollar procesos de intervención en función de lo que otros hacen. La dificultad radica en que estas tendencias cambian con el tiempo, algunas perduran más, otras perecen rápidamente.

Hace 20 años la gran propuesta era la calidad, hace diez era la reingeniería de procesos y unos años atrás ha surgido con mucha fuerza la propuesta de la Gerencia del Conocimiento.

El segundo camino, consiste en efectuar altas inversiones en tecnología de la información, pensando que con ello se resuelven los problemas actuales. Es más, para muchas empresas seguir el camino de la transformación implica aplicar SAP, al que se le atribuye el poder de resolver el conjunto de los problemas. Allí está la clave: se realizan inversiones muy grandes en tecnología de la información para descubrir que esas inversiones no se compadecen adecuadamente con los resultados que se obtienen.

La empresa del siglo XXI solo emergerá cuando éstas sean capaces de resolver el problema de la productividad del trabajo no manual. Quien resuelva ese problema tendrá en sus manos las llaves del éxito de la empresa del futuro. Este es gran desafío que se enfrenta hoy.

Un organismo o un sistema que requiere adaptarse a un entorno, encuentra su capacidad de adaptación no en el entorno sino en sus propias condiciones internas, en su estructura. Pero, mientras se siga mirando lo que pasa en el entorno y no se mire hacia adentro, no se darán con las claves fundamentales que permitan entender el sentido de la transformación. Lo que hay que hacer es cambiar la mirada. No solamente ha cambiado el entorno, también ha cambiado profundamente la misma empresa en este mismo período.

Es necesario observar hacia dos partes distintas, donde es posible encontrar claves que permitan replantear el problema de la transformación. Por un lado, es preciso analizar qué ha pasado con el carácter del trabajo, el cual no es el mismo hoy día; y, por el otro, qué ha sucedido con el mecanismo fundamental de regulación del trabajo en el que se sustentaba la empresa del siglo XX. No basta concentrarse solo en la mirada exterior, es necesario dar vuelta la mirada hacia adentro.

En consecuencia, muchas empresas han iniciado un proceso de modernización administrativa para mejorar su desempeño y estar acorde con los nuevos avances científicos, administrativos y tecnológicos que le permitan ingresar con paso firme y seguro al siglo XXI.

En la actualidad, en el mundo empresarial se está implementando el concepto de “Nuevos Modelos Gerenciales” con el propósito de que las empresas estén preparadas para afrontar los retos del nuevo milenio. Estos nuevos modelos gerenciales permiten que las empresas estructuren su propia identidad corporativa.

## 1. GENERALIDADES

### 1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Los cambios y transformaciones del mundo, expresados de manera genérica en la recomposición de bloques y modelos de producción, la globalización económica, las nuevas tecnologías y adelantos científicos y administrativos, se constituyen en el mundo contemporáneo en dinámicas en las cuales las empresas como espacio de producción económica deben interactuar con el imperativo de transformarse, a fin de dar respuesta a las nuevas tendencias del entorno social de cara al nuevo siglo.

La forma como se habla de la crisis evidencia que la manera de plantear que el entorno ha cambiado, es distinto y no solamente ha cambiado, sino que sigue cambiando todo el tiempo. Entonces, mal puede la empresa responder a un entorno distinto, sin cambiar ella misma. Este es fundamentalmente el planteamiento que, en síntesis, se descubre en el debate actual.

El entorno es diferente, lo cual obliga a la empresa a cambiar. Y por qué es diferente? Está dicho en todas partes: aceleración del cambio, globalización de los mercados, y el impacto de la nueva tecnología. Discurso más que sabido. De seguir planteando los problemas en estos términos no van a poder resolverse.

La empresa que hoy en día no se encuentre organizada adecuadamente pierde oportunidades en el medio y se le presentará problemas de control de sus actividades, por tal razón la empresa Autoconciencia Ltda., cuyo objeto social es prestar servicios educativos a centros de educación universitaria, tecnológica, media, secundaria, primaria; a empresas y grupos, requirieron de asesoría para realizar el “Diseño Organizacional” de su empresa, a fin de prepararse para enfrentar el reto que impone la dinámica de la economía.

El Diseño Organizacional contempla la formulación de la misión, visión, objetivos, estrategias, planes de acción y proyectos de desarrollo de la Empresa. Se definirán los procedimientos para el reclutamiento, selección y capacitación del personal y demás estrategias administrativas.

El proceso de construir empresa representa, en términos genéricos y no particulares para tal ó cual empresa, una solución que busca potenciar la capacidad de desempeño del trabajo.

En este contexto, la empresa AUTOCONCIENCIA LTDA. asumió el compromiso de modernizarse administrativamente y articular a su empresa, desde sus capacidades, limitaciones y visiones, a las tendencias actuales. De acuerdo a ello se planteó el siguiente interrogante ¿ Qué estrategias administrativas son necesarias para diseñar la estructura organizacional de la Empresa Autoconciencia Ltda. de manera que la haga competitiva y promueva su desarrollo integral.



## 1.2. ANTECEDENTES

Es necesario precisar cuáles fueron los antecedentes que dieron origen a la empresa objeto de este estudio, con el fin de enmarcar el diseño organizacional en su proceso histórico.

La empresa Autoconciencia Ltda. se creó con el propósito de subsanar una de las deficiencias que afecta al sector educativo, consistente en la ausencia de empresas que presten asesoría a las Instituciones encargadas de ofrecer este servicio, en lo que tiene que ver con la formación del carácter de los educandos.

En la actualidad los planes de enseñanza educativos tienden a reforzar únicamente los conocimientos científicos o técnicos, por lo que se hace imperativo incorporar en forma sistemática la tarea de la formación de la personalidad ó carácter de los estudiantes. De igual manera sucede en el sector empresarial.

Precisamente por la ausencia de Instituciones asesoras en la formación del carácter del educando, surgió la idea de constituirse en una empresa asesora que trabajara sobre este tópico, indispensable para la transformación cultural de una comunidad.

La empresa Autoconciencia Ltda. se constituyó como una Sociedad Comercial de Responsabilidad Ltda. el 12 de Septiembre del 2.001 según Escritura Pública No. 1.141 cuyo Representante Legal es el Sr. Juan Francisco Pérez Mercado y otros. El domicilio principal de la sociedad es el Municipio de Montería (Córdoba), pero podrá establecer sucursales en cualquier otro lugar del País o del exterior.

El objeto social de la empresa consiste en prestar servicios educativos a centros de educación universitaria, tecnológica, media, secundaria y primaria; a empresas y grupos. Realizar asesorías y consultorías en los campos administrativo, técnico y pedagógico y desarrollar procesos de reconstrucción cultural en entidades o grupos.

Por lo anterior, la empresa Autoconciencia Ltda., debido a su labor educativa, de asesoría y para el cumplimiento de sus metas, tuvo la necesidad de definir su estructura organizacional para realizar una gestión más eficiente.

### **1.3. JUSTIFICACIÓN**

Una de las preocupaciones prioritarias de las empresas que inician sus actividades en las sociedades es la que se refiere al diseño y puesta en marcha de su estructura organizacional.

X Muchas teorías administrativas actuales destacan la importancia de la aplicación de distintas estrategias administrativas como garantía, y el éxito en el cumplimiento de sus metas.

La no existencia de planes, estrategias, y modelos organizacionales definidos, pueden hacer fracasar los intentos de sobrevivir y desarrollarse en el mercado.

Uno de los modelos de diseño organizacional más utilizado en la empresa es la Planeación Estratégica, cuya aplicación produce beneficios relacionados con la capacidad de realizar una gestión más eficiente, liberando recursos humanos y materiales, lo que redundará en

eficiencia productiva y en una mejor calidad de vida y trabajo para los miembros de la organización.

Este es el caso de la Empresa Autoconciencia Ltda., que en su corta vida ha obtenido progresos en sus actividades pero que sintió la necesidad de definir su estructura organizacional, con el fin de fortalecer y garantizar la permanencia y calidad de sus servicios.

La realización de este trabajo permitirá a la Empresa tener una estructura sólida con el fin de satisfacer los requerimientos de sus clientes internos y externos y de su actual dirección administrativa en cabeza del doctor Juan Francisco Pérez Mercado quien es su representante legal.

Además se cuenta con el apoyo necesario de la Empresa para la realización eficaz de esta investigación, en cuanto a la información primaria y secundaria, por lo que sus resultados los beneficiará en sus perspectivas de desarrollo organizacional.

Y a pesar que la Empresa tiene su sede en Montería, las investigadoras tienen contacto permanente y directo con sus directivos y funcionarios, lo que hizo factible la realización del presente proyecto.

De acuerdo a lo anterior es de suma importancia ya que benefició no sólo a la organización, sino también fortaleció los conocimientos administrativos de las

investigadoras permitiendo desarrollar a partir de allí una línea de investigación en el programa de Administración de empresas.

## **1.4. OBJETIVOS**

### **1.4.1 OBJETIVO GENERAL**

Diseñar la Estructura Organizacional de la empresa AUTOCONCIENCIA LTDA., con el fin de definir su perfil y fortalecer sus planes de desarrollo.

### **1.4.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS**

- Definir la estructura organizacional con base en el estudio y aplicación de los diseños organizacionales.
- Realizar el Diagnóstico Estratégico de la empresa Autoconciencia Ltda.
- Elaborar el Direccionamiento estratégico y proyectos de Desarrollo de la Empresa.
- Definir los procedimientos para el reclutamiento, selección y capacitación del personal y definir los sistemas motivacionales.
- Elaborar el Manual de Funciones y Cartas descriptivas de cada uno de los cargos de la Empresa.
- Proponer recomendaciones para el mejor funcionamiento de la Empresa.



## 2. MARCO TEÓRICO

### 2.1 ESTRUCTURA Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA SIGLO XXI\*

Los profundos cambios y transformaciones del mundo, expresados de manera genérica en la globalización económica, las nuevas tecnologías y avances científicos, la recomposición de bloques y modelos de producción y la generación y transmisión de conocimientos en red, se constituyen en dinámicas con las cuales la empresa debe interactuar con el imperativo de transformarse.

Pero un organismo, un sistema, una empresa, que requiere adaptarse a un entorno, mas encuentra su capacidad de adaptación, no en el entorno, sino en sus propias condiciones internas, es decir, en su estructura.

Por eso debemos cambiar la mirada, porque no solamente ha cambiado el entorno, sino también profundamente la propia empresa.

---

\* ECHEVERRIA, Rafael. Ontología del Lenguaje, Dolmen Estudio. 1996. p. 1-12

Y ha cambiado porque la empresa tradicional, de acuerdo con los planteamientos de Peter Drucker\* está en crisis, cambiaron sus coordenadas.

### **2.1.1 La Empresa Tradicional que dejamos atrás.**

La empresa tradicional es obra de Frederick Taylor, una expresión del pensamiento de Taylor, la cual surgió como solución al problema de la productividad del trabajo manual.

Sin embargo, ha sido tan importante el pensamiento de Taylor, que Drucker, considerado el teórico más brillante de los fenómenos administrativos, lo considera el personaje del siglo XX.

Curiosamente, hace poco, una prestigiosa revista de los EE.UU, que buscaba el personaje del siglo XX, escogió tres: Einstein, Roosevelt y Gandhi. Se seleccionaron 100 participantes, entre los cuales se eligieron estos tres. Pero, ¿qué lugar le correspondía a Taylor en la lista de los cien?: ninguno. Porque ni siquiera estaba en la lista, ¿por qué?.

#### **Coordenadas de la empresa tradicional**

- Una primera coordenada llamada "Preponderancia del trabajo manual": El trabajo manual es el que está basado en la destreza física. El trabajo manual es el más

---

\* DRUCKER, Peter. Los Desafíos de la Gerencia para el siglo XXI. Norma

numeroso, es el mas importante y el que mas contribuye en la agregación de valor en las empresas y sobre el cual descansa el poder transformador de la destreza física.

- Una segunda coordenada, que se denomina: "Mecanismo de regulación del trabajo", a través del comando y el control.
- Una tercera coordenada: "La figura de autoridad", que en la empresa tradicional está representada por el capataz
- Y finalmente, la cuarta coordenada: una "Base emocional". La emocionalidad basada en el miedo.

Principales aportes de Taylor a la llamada empresa tradicional:

Se pueden resumir en cuatro grandes aportes:

1º Incremento de La Productividad. Cómo resolvió Taylor\* el problema de la productividad del trabajo manual? Desagregando en sus famosos tiempos y movimientos el trabajo manual, es decir, desagregando la tarea en cierto número de movimientos y en ciertas unidades de tiempo, o sea, cronometrando cada movimiento con el fin de eliminar movimientos innecesarios e inútiles, optimizando el tiempo e incrementando la productividad. De esta manera logró incrementar la productividad en un 400 %.

---

\* ECHEVERRIA, Op., cit. 9

En su trabajo como Ingeniero en una mina, observaba cronométricamente cada detalle de cada trabajo. Por ejemplo: Observaba cómo cada trabajador metía la pala en la pila de carbón, observaba cómo cada trabajador movía la pala en la pila y arrojaba la carga. El resultado de este trabajo condujo a modificar el tamaño de las palas.

2° Incremento de los Salarios. Con el incremento de los salarios Taylor desactivó la lucha de clases en los países capitalistas. Porque Taylor estuvo convencido de que los intereses de los patronos y de los obreros son coincidentes, es decir, que no son antagónicos. Ambos buscan el bienestar, a través de la productividad y los salarios.

Al incrementar el salario se eliminan las discrepancias entre patronos y trabajadores, es decir, se desactiva la lucha de clases en los países capitalistas. Y la revolución, que era el horizonte anunciado por todo el mundo, llegó a ser solo una alternativa para los países empobrecidos. Es decir, el capitalismo se levanta aplicando a Taylor y el socialismo también. El proceso de industrialización de la Unión Soviética y de los países socialistas se hace aplicando estrictamente a Taylor. El socialismo lleva mas lejos a Taylor, porque no solo lo aplica en la planta, en la fábrica, sino también lo aplica en los partidos políticos, en el estado, en la sociedad. Se tayloriza por completa la sociedad: en la cúspide se piensa, y en la base se ejecuta. En la cúspide se manda, en la base se obedece.

El socialismo cae en el mundo, porque no ha generado espacios alternativos, cuando el carácter del trabajo cambia y los principios de Taylor\* pierden vigencia. Se tayloriza por

---

\* Ibid., p. 10.



completo la sociedad y no tienen cómo plantear alternativas de renovación. Exceso de taylorismo, eso lleva a la caída del socialismo 15 años atrás. Es decir, con el incremento de los salarios se desactiva la lucha de clases en los países industrializados\*.

3° Se concentró en el trabajo intelectual. La gerencia es la responsable de encontrar la forma óptima de hacer una tarea. Taylor dice que el problema de la productividad es cuestión de ignorancia de la gerencia y de los trabajadores. Por que? Porque la gerencia desconoce la tarea. Si yo no conozco la tarea, no puedo mejorar la tarea. Y si yo no conozco la tarea no puedo encontrar la forma óptima. Bien, pero igualmente el problema de la productividad es cuestión de ignorancia de la gerencia porque desconoce cual es la importancia de la remuneración justa por la jornada laboral. Es decir, para un trabajo extraordinario se requiere una paga extraordinaria.

4° Se concentró en la naturaleza del Trabajo. Es decir, se concentró en la tarea, en la labor, para encontrar la forma óptima. Pero, fundamentalmente Taylor realizó dos operaciones: Una primera operación, es la desagregación del trabajo manual en sus famosos tiempos y movimientos. Y una segunda operación, es que esa desagregación la tiene que hacer EL ingeniero y no el obrero. Taylor establece una diferencia radical entre el quehacer del obrero y el pensar del ingeniero.

---

\* DRUCKER, Op. cit., p. 87



Como la empresa tradicional es una expresión del pensamiento de Taylor. Al encontrar la forma óptima de hacer una labor, Taylor plasmó esa forma óptima en reglas y procedimientos que todos tenían que seguir. Las distribuyó a todos y cada uno de los obreros. Pero, como él desconfiaba de que los obreros las leyeran, entonces planteó que es necesario tener a una persona que los instruya, que los comande, que los lidere, que los capacite, que los controle y que los sancione si es necesario.

Surgen de manera inherente las dos coordenadas: la del mecanismo de regulación del trabajo a través del comando y el control y la figura de autoridad del capataz.

Y, para que todo esto funcione, para que todo esto se dé, para que todo esto sea operativo, la empresa requiere sustentarse en la emocionalidad del miedo. El miedo es una emoción que cruza a toda la empresa tradicional. Cuando se siente miedo, se cae en algo que se ha llamado *el efecto del tubo*: únicamente hay dos puntos de atención, la amenaza y la salida a la amenaza. Si yo no hago el trabajo de acuerdo a las reglas me sancionan. Para evitar la sanción hago bien el trabajo. El miedo se constituye en un incentivo a la producción.

### **2.1.2 La Nueva Empresa: La Empresa del Siglo XXI**

Si en la empresa tradicional las coordenadas eran la preponderancia del trabajo manual, el comando y el control, la figura del capataz y la emocionalidad del miedo, éstas son sustituidas por la preponderancia del trabajo no manual, por un nuevo mecanismo de regulación del trabajo muy diferente al comando y al control, que es autocontrol, por una nueva figura de autoridad que reemplace al capataz, que se denomina el Gerente Educador

y por una nueva base emocional que no esté basada en el miedo sino en el respeto mutuo y en la confianza.

Para comprender las coordenadas de la empresa del siglo XXI es necesario examinar el carácter del trabajo. Sucede que el carácter del trabajo cambió. El carácter del trabajo tiene dos elementos distintivos:

a. Tridimensionalidad del Trabajo. Consiste en reconocer que el trabajo hoy en día tiene tres dimensiones:

Tarea Individual

Actividades de Coordinación

Trabajo reflexivo de aprendizaje.

Estas tres dimensiones constituyen un proceso. Es decir, que la unidad básica del trabajo no es la tarea individual sino los procesos de trabajo.

Se puede ser altamente efectivo en la tarea individual, pero altamente inefectivo en labores de coordinación. Muchos procesos que involucran a personas altamente efectivas, son procesos inefectivos, Por qué?. Porque aún cuando las personas hacen bien su trabajo, no realizan adecuadamente lo que hacen con otros, para garantizar la efectividad del proceso.

Para ser efectivo, se debe serlo no solo en la tarea individual, sino en las actividades de coordinación. Pero además debemos serlo en el trabajo reflexivo de aprendizaje.

Qué es el trabajo reflexivo de aprendizaje?. Es la dimensión del trabajo que hace énfasis en el mejoramiento, en como hacer mejor lo que estamos haciendo hoy en día, independientemente de cómo lo estemos haciendo.

De manera que para ser efectivos, debemos serlo en las tres dimensiones. Analicemos cada una de estas dimensiones.

b. Carácter segmentado del trabajo. Al analizar la tarea individual observamos que hay un cambio fundamental que no es del entorno, sino de la empresa.

Y aquí es donde Peter Drucker\* le dá un respaldo a la reingeniería como un proceso adecuado para detectar trabajo redundante, trabajo innecesario y trabajo parasitario.

Simplificar los procesos hace mas efectivo el trabajo. El segundo obstáculo es que el trabajador no manual es un trabajador del conocimiento, lo cual implica enfrentar como se crea el conocimiento, como se aprende y como se difunde el conocimiento.. Y aquí es donde nuevamente Drucker le dá el respaldo a la gerencia del conocimiento como respuesta al segundo obstáculo que el está viendo.

El trabajo no manual es el que hace un gerente, un rector, un vicerrector, un jefe de departamento, un docente, un vendedor. Que hacen estos trabajadores ? lo que ellos hacen es coordinar, organizar, dirigir, planear, liderar, capacitar, vender. Y como lo hacen?. Lo

---

\* DRUCKER, Op. cit., p 97



hacen conversando, hablando y escuchando a los demás. De manera que el trabajador no manual es un agente conversacional.

Como el trabajo fundamentalmente consiste en conversaciones, es necesario distinguir las distintas competencias conversacionales. Uno podría preguntar a los trabajadores que tan efectivos son escuchando?. O que tipo de emocionalidad están creando cuando hablan? Es positiva o negativa. En la medida que afectemos esas competencias conversacionales, entonces se pueden hacer mas efectivas las conversaciones para liderar mejor, para organizar mejor, para dirigir ,mejor, para capacitar mejor y para vender mejor.

De esta manera se resuelve el problema planteado por Drucker. Toda efectividad depende de la efectividad de las conversaciones, de la efectividad de las competencias conversacionales basadas en un conocimiento específico, y esto nos conduce al segundo elemento distintivo del carácter del trabajo y es el carácter segmentado del trabajo, y es que el trabajo hoy en día tiene dos fenómenos distintos el trabajo manual y el trabajo no manual.

La segunda coordenada es el autocontrol. En una encuesta realizada en los Estados Unidos, se preguntaba ¿ qué porcentaje de su capacidad de desempeño entregaba efectivamente a la empresa?. La respuesta fue el 20% en promedio entregaban de manera efectiva a las empresa.

Esta respuesta no debe causar extrañeza si tenemos en cuenta que si un gerente utiliza el comando el control, quiere decir que los trabajadores hacen lo que se les diga que hagan y

son evaluados en función de lo que sabe el gerente. Pero estos agregados saben mas que el gerente en su campo específico. Por eso el comando y el control no funciona. Tampoco funciona la emocionalidad del miedo. Porque el miedo restringe el desempeño y limita lo que se observa. Porque se entra en el túnel de la amenaza y la huida.

Por el contrario, requiere de una visión amplia y ser abierto a nuevas ideas en permanente interlocución. Además, tiene que permitírsele que aprenda a equivocarse, porque no hay innovación sin equivocación y no hay aprendizaje sin error. Es decir que en el autocontrol al trabajador se le debe permitir un margen de autonomía responsable que posibilite el error.

La tercer coordenada El gerente Educador: Es un especialista en identificar limites y obstáculos en la capacidad de desempeño y aprendizaje de individuos y grupos. Es un gerente al servicio de la capacidad de desempeño de su gente. Es el gran agente de aprendizaje, que trabaja sobre dos planos: Individuos y equipos y sobre la estructura. Porque muchas veces los obstáculos no están en los individuos sino en la estructura de la organización.

La cuarta coordenada es una nueva base emocional. Como el carácter del trabajo cambia, surgen nuevas relaciones de trabajo, con dos pilares: el respeto mutuo y la confianza. Establecerlas es un desafío, ya que es una condición imperativa de la productividad, para resolver el problema de la productividad, para ser mas efectivas las empresas, mas competitivas y mas rentables.

## **2.2 IMPORTANCIA DEL PROCESO ADMINISTRATIVO EN LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA\***

Toda empresa nueva que se pretenda organizar debe tener en cuenta el desarrollo de las diferentes fases del proceso administrativo, las cuales tienen la función de guiar el desarrollo de la empresa. Este proceso administrativo implica diversas actividades: planeación, organización, dirección, planificación y control.

La planificación o planeación es un proceso racional de tomar decisiones por anticipado, que incluye la selección de los cursos de acción que debe seguir una empresa y cada unidad de la misma para conseguir unos determinados objetivos del modo más eficiente.

La organización comprende el establecimiento de una estructura intencional, formalizada, permanentemente y roles para las personas que integran la empresa.

La dirección es la función administrativa que trata de influir en las personas de la organización, para que, de forma voluntaria y con interés, contribuyan al logro de los objetivos de la empresa y de su unidad funcional.

---

\* KOONTZ H, HEINZ WEIHRICH. Administración, una perspectiva global . México , : Maw Graw-Hill, 1993

El Control es la actividad de seguimiento encaminada a corregir las desviaciones que puedan darse al respecto de los objetivos. El control se ejerce con referencia a los planes, mediante la comparación regular y sistemática de las previsiones habidas respecto de los objetivos.

De acuerdo a lo anterior, la empresa, entendida como una organización, puede ser vista desde diferentes perspectivas o paradigmas: visiones o formas de concebir la realidad. Es desde estas perspectivas que debe ser evaluada una organización ú empresa. Veamos.

**Como ente burocrático ó racional.** Las organizaciones se describen como objetos diseñados para cumplir ciertas funciones orientadas a lograr ciertos objetivos y gobernadas por reglas predeterminadas implícitas o explícitas en el diseño. Asimismo, tiene como característica la existencia de una estructura formalizada, con división horizontal del trabajo y diseño vertical de la autoridad, objetivos escritos y un futuro que es predecible en términos de una causa única o de un conjunto limitado de causas.

**Como escenario de interacción social o de relaciones humanas.** La organización no es solamente un aparato económico y técnico sino un organismo social. No es un agregado de individuos aislados, sino miembros de una variedad de grupos. Para estos autores los temas de atención son: motivación, satisfacción en el trabajo - productividad, liderazgo -dirección y supervisión, dinámica de grupos- trabajo en equipo y desarrollo organizacional.

**Como sistema.** Plantea que la administración y la organización deben adaptarse a las condiciones particulares que se enfrentan en cada organización: medio ambiente, la tarea y



la tecnología. No existe entonces una mejor estructura organizacional que sirva para todas las circunstancias.

**Como organismo contingente.** Se orienta hacia la determinación de los patrones de comportamiento en la organización y señalar que las estructuras existen para reducir la incertidumbre.

**Como estructura de acción.** Las organizaciones son y deben ser explicados como lizas de interacción política, con funciones latentes y aspectos no planeados (enfoque cultural), como producto de circunstancias históricas y tecnológicas, de decisiones humanas, de valores humanos y de luchas humanas por el poder (factor contingente).

### **2.3 DISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL\***

El diseño organizacional es un proceso en el cual los gerentes toman decisiones para elegir la estructura organizacional adecuada para la estrategia de la organización y el entorno en el cual los miembros de la organización ponen en práctica dicha estrategia. Por lo tanto, el diseño organizacional hace que los gerentes dirijan la vista en dos sentidos al mismo tiempo: hacia el interior y el exterior de su organización.

Los conocimientos del diseño organizacional giraban entorno al funcionamiento interno de una organización.

---

\* SOLANA, RICARDO. Administracion de Organizaciones. Interoceanica. 1998



Poco a poco, la parte del mundo exterior de la ecuación del diseño organizacional ha ido captando más y más la atención de los gerentes. En primer término, debido a que las estrategias y los entornos cambian con el tiempo, el diseño de las organizaciones es un proceso permanente. En segundo término, los cambios de estructura suelen implicar un proceso de prueba y error.

Dado un grupo de posiciones, el diseñador enfrenta dos preguntas obvias de estructura organizativa: ¿Cómo deben ser agrupadas en unidades estas posiciones? Y, ¿cómo debe ser de grande cada unidad?.

A través del proceso de agrupar en unidades es establecido el sistema de autoridad formal es construida la jerarquía de la organización. El organigrama es la representación gráfica de esta jerarquía es decir, es el resultado del proceso de agrupamiento. El agrupamiento puede ser visto como un proceso de sucesivas uniones. Las posiciones individuales son agrupadas en grupos de unidades; estas son, a su vez, agrupadas en grupos más grandes o unidades; etc., hasta que toda la organización está contenida en el grupo final. Por ejemplo, los soldados son agrupados en patrullas, las patrullas en pelotones, los pelotones en compañías, las compañías en batallones, y así sucesivamente a través de regimientos, brigadas y divisiones, hasta el agrupamiento final en ejércitos.

El diseño organizativo puede proceder del siguiente modo, al menos en principio. Dadas las necesidades totales de la organización el diseñador bosqueja todas las tareas que deben realizarse. Este es esencialmente un procedimiento "de arriba hacia abajo", de necesidades generales a tareas específicas. El o ella combina estas tareas en posiciones de acuerdo al

grado de especialización deseado, y determina cuán formalizada debe ser cada una, así como también el tipo de capacitación y adoctrinamiento que debe requerir.

El próximo paso es construir la estructura, primero determinando que tipos y cuantas posiciones deben ser agrupadas en las unidades de primer orden, y luego que tipos y cuantas unidades deben ser agrupadas en unidades más extensas, hasta que se completa la jerarquía. Este último paso es por supuesto un procedimiento "de abajo hacia arriba", de tareas específicas a la jerarquía total. Finalmente, la estructura es llenada y los poderes de decisión asignados.

Este es el procedimiento en principio, en la práctica, el diseñador organizativo toma muchos atajos, revirtiendo el procedimiento de arriba hacia abajo o viceversa. Por ejemplo, él comienza típicamente con un conocimiento de estructuras específicas, y así puede a menudo moverse directamente de misiones a unidades. El diseñador de una estructura castrense no necesita trabajar hasta abajo el nivel de soldado y luego retroceder al nivel de arma. En vez de esto, él mueve las divisiones o armas directamente, como bloques fijos en el organigrama.\*

De la misma forma, unidades de arriba hacia abajo, como cuando los soldados que estaban agrupados en pelotones para entrenamiento general son luego divididos en patrullas para entrenamiento de campaña. En otras palabras, pocas veces se lleva a cabo el diseño de organización en el vacío, en general, se procede con conocimiento de estructuras pasadas. De hecho, el diseño organizativo es mucho menos común que el rediseño organizacional

---

\* MINTZBER, H. Diseño de las organizaciones eficientes. El Ateneo. 1997

(desplazamientos incrementados de estructuras existentes). En la práctica, a medida que cambian las metas y las misiones, el rediseño estructural es iniciado de arriba hacia abajo, a medida que cambia el sistema técnico del grupo operativo, procede de abajo hacia arriba.

## **2.4 COMPARACION DE ESTRUCTURA ORGANIZATIVA CON ESTRATEGIAS\*\***

Hay dos razones importantes que los cambios en la estrategia empresarial requieran variaciones en la estructura de una organización. La primera razón es que la estructura impone la forma de determinar las metas y políticas.

La segunda razón que hace que los cambios de estrategia requieran variaciones en la estructura es que esta inspira la forma de asignación de los recursos. Si la estructura de una empresa se basa en grupos de consumidores, los recursos se asignaran de esa manera. Pero si la estructura de una organización está establecida sobre líneas empresariales funcionales, entonces los recursos se asignaran por áreas funcionales. Por tanto, la estructura de una organización impone no solo la forma de fijar metas y políticas sino el método para asignar recursos. A menos que las nuevas estrategias hagan énfasis en las mismas áreas que las viejas, la reorientación de estructuras comúnmente forma parte de los esfuerzos de ejecución de estrategias.

---

\*\* FRED R David. La Gerencia Estrategica. Legis. 234-237



Alfred Chanler es un estudio clásico sobre setenta empresas estadounidenses grandes llegó a la conclusión de que los cambios en la estrategia empresarial llevan a variaciones estructurales organizativas.\* Chandler afirma que la estructura debe diseñarse para facilitar los logros estratégicos de una empresa; halló además, una secuencia particular que se repite con frecuencia a medida que las empresas crecen y cambian su estrategia.

No existe una estructura óptima para un tipo dado de organización. Lo que resulta adecuado para una firma es posible que no lo sea para la otra, aunque las empresas exitosas en una industria dada tienen la tendencia a organizarse en forma similar.

Ejemplo de lo anterior es que las empresas de artículos de consumo tienden a seguir la forma de estructura divisional por producto. Las empresas pequeñas tienen la propensión a ser funcionalmente estructuradas (centralizadas). Las firmas de tamaño mediano se inclinan por ser divisionalmente estructuradas (descentralizadas), mientras que las grandes generalmente optan por estructuras matriciales o tipo UEE (unidad de estrategia empresarial). Entre más crecen las empresas, más complejas se vuelven, como consecuencia de la concatenación de las diversas estrategias básicas.

Peter Drucker,\*\* al describir las dificultades en la selección de una estructura organizativa apropiada, afirma: "la organización más simple que se necesite para realizar el trabajo es la mejor, Lo que hace que una organización sea buena es que crea un mínimo de problemas.

---

\* CHANDLER, Alfred. Strategy and structure. Cambridge. 1962

\*\* DRUCKER Peter. Management: tasks, responsibilities and practices. 1974. 601p

Entre mas sencilla sea la estructura, existen menores posibilidades de que se desempeñe mal. Se debe reconocer que varios elementos de la organización, están constituidos por herramientas, las cuales por si mismas no son ni buenas ni malas. La persona que crea que una organización debe, desde sus inicios, tener un enfoque claro sobre las actividades importantes requeridas para producir resultados claves.

Existen siete tipos básicos de estructura organizativa\*: funcional, divisional, por área geográfica, divisional por producto, divisional por cliente, divisional por proceso, UEE y matricial.

La estructura funcional o diseño descentralizado es la mas usada debido a su sencillez y menor costo de las siete. Una estructura funcional agrupa las tareas y actividades por funciones empresariales, tales como producción / operaciones, mercadeo, finanzas/ contabilidad, investigación y desarrollo y personal.

Además de ser sencilla y poco costosa, promueve la especialización del trabajo, estimula la eficiencia, reduce a un mínimo la necesidad de un complicado sistema de control y permite un proceso rápido de toma de decisiones. Algunas de sus desventajas son: obligan a rendir cuenta ante las altas esferas de la organización, disminuye a un mínimo las oportunidades de desarrollo de carrera, a veces se caracteriza por disminución del estado de ánimo de los empleados, conflictos en el personal de línea y planificación inadecuada de productos y mercados.

---

\*\*FRED R, David. La Gerencia Estrategica. Bogotá: Legis. p.325.



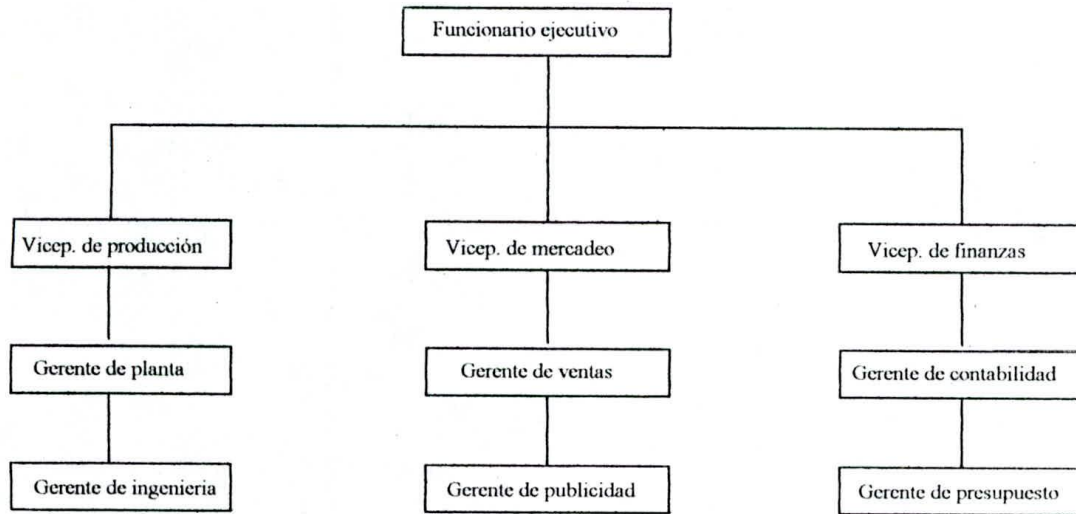


Figura 1. Estructura organizativa funcional

## 2.5 PLANIFICACION ESTRATEGICA\*

Toda empresa diseña planes estratégicos para el logro de sus objetivos y metas planteadas, esto planes pueden ser a corto, mediano y largo plazo, según la amplitud y magnitud de la empresa. Es decir, su tamaño, ya que esto implica que cantidad de planes y actividades debe ejecutar cada unidad operativa, ya sea de niveles superiores o niveles inferiores.

También es importante señalar que la empresa debe precisar con exactitud y cuidado la misión que se va regir la empresa, la misión es fundamental, ya que esta representa las

---

\*Ibid., p. 125.

funciones operativas que va a ejecutar en el mercado y va a suministrar a los consumidores.

### **2.5.1 Evolución de la planificación estratégica\***

Igor Ansoff (1980), gran teórico de la estrategia identifica la aparición de la Planificación Estratégica con la década de 1960 y la asocia a los cambios en los impulsos y capacidades estratégicas. Para otros autores, la Planificación Estratégica como sistema de gerencia emerge formalmente en los años setenta, como resultado natural de la evolución del concepto de Planificación: Taylor manifestaba que el papel esencial del "management" exigía la planificación de las tareas que los empleados realizarían, el gerente pensaba el qué, cómo y cuándo ejecutar las tareas y el trabajador hacía.

Esto originó un cambio estructural hacia la multidivisional. La investigación y el desarrollo cobran mayor importancia; el lapso de tiempo entre la inversión de un bien y su introducción al mercado se reduce cada vez más y el ciclo de vida de los productos se acorta; la velocidad de los procesos causa, por una mayor competencia.

La Planificación Estratégica la cual constituye un sistema gerencial que desplaza el énfasis en el "qué lograr" (objetivos) al "qué hacer" (estrategias) Con la Planificación Estratégica se busca concentrarse en sólo, aquellos objetivos factibles de lograr y en qué negocio o área competir, en correspondencia con las oportunidades y amenazas.

---

\* STEINER, George A. Planificación Estratégica, Lo que todo Director debe saber.

Hace falta impulsar el desarrollo cultural, esto significa que todas las personas relacionadas con la organización se desarrollen en su saber, en sus expectativas, en sus necesidades, y en sus formas de relacionarse y de enfrentar al mundo presente y futuro, esencialmente dinámico.

En la década de los sesenta, el término planeación a largo plazo "se usó para describir el sistema. El proceso de Planificación Estratégica se comenzó a experimentar a mediados de los años setenta.

Se consideran cuatro puntos de vista en la planeación estratégica:

El Porvenir de las decisiones actuales, esto significa que la planeación estratégica observa la cadena de consecuencias de causas y efectos durante un tiempo, relacionada con una decisión real o intencionada que tomará el director.

La esencia de la planeación estratégica consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro, los cuales combinados con otros datos importantes proporcionan la base para que una empresa tome mejores decisiones en el presente para explotar las oportunidades y evitar los peligros. Planear significa diseñar un futuro deseado e identificar las formas para lograrlo.

Proceso segundo, la planeación estratégica es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr estas metas, y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados. También es un proceso para decidir de antemano qué tipo de esfuerzos de planeación debe hacerse, cuándo y cómo debe realizarse, quién lo llevará a

cabo, y qué se hará con los resultados. La planeación estratégica es sistemática en el sentido de que es organizada y conducida con base en una realidad entendida.

Para la mayoría de las empresas, la planeación estratégica representa una serie de planes producidos después de un periodo de tiempo específico, durante el cual se elaboraron los planes. También debería entenderse como un proceso continuo, especialmente en cuanto a la formulación de estrategias, ya que los cambios en el ambiente del negocio son continuos. La idea no es que los planes deberían cambiarse a diario, sino que la planeación debe efectuarse en forma continua y ser apoyada por acciones apropiadas cuando sea necesario.

Filosofía Tercero, la planeación estratégica es una actitud, una forma de vida; requiere de dedicación para actuar con base en la observación del futuro, y una determinación para planear constante y sistemáticamente como una parte integral de la dirección. Además, representa un proceso mental, un ejercicio intelectual, más que una serie de procesos, procedimientos, estructuras o técnicas prescritos.

Estructura Cuarto, un sistema de planeación estratégica formal une tres tipos de planes fundamentales, que son: planes estratégicos, programas a mediano plazo, presupuestos a corto plazo y planes operativos. La planeación estratégica es el esfuerzo sistemático y más o menos formal de una compañía para establecer sus propósito, objetivos, políticas y estrategias básicas, para desarrollar planes detallados con el fin de poner en práctica las políticas y estrategias y así lograr los objetivos y propósitos básicos de la compañía.



### 2.5.2 Lo que no es la planeación estratégica\*

La planeación estratégica no trata de tomar decisiones futuras, ya que éstas sólo pueden tomarse en el momento. La planeación del futuro exige que se haga la elección entre posibles sucesos futuros, pero las decisiones en sí, las cuales se toman con base en estos sucesos, sólo pueden hacerse en el momento.

La planeación estratégica no pronostica las ventas de un producto para después determinar qué medidas tomar con el fin de asegurar la realización de tal pronóstico en relación con factores tales como: compras de material, instalaciones, mano de obra, etc.

La planeación estratégica no representa una programación del futuro, ni tampoco el desarrollo de una serie de planes que sirvan de molde para usarse diariamente sin cambiarlos en el futuro lejano. Una gran parte de empresas revisa sus planes estratégicos en forma periódica, en general una vez al año. La planeación estratégica debe ser flexible para poder aprovechar el conocimiento acerca del medio ambiente.

La planeación estratégica no es nada más un conjunto de planes funcionales o una extrapolación de los presupuestos actuales; es un enfoque de sistemas para guiar una empresa durante un tiempo a través de su medio ambiente, para lograr las metas dictadas.

---

\* STEINEER., Op. cit., p. 105



## **2.6 EL DIAGNOSTICO ESTRATÉGICO\*\***

El diagnóstico estratégico incluye la auditoria del entorno , de la competencia de la cultura corporativa y de las fortalezas y debilidades internas. En la realización del DOFA son muchas las variables que pueden intervenir .

Por ello, en su identificación y estudio es indispensable priorizar cada uno de los indicadores o variables definiéndolos en términos de su importancia y del impacto en el éxito o fracaso de una organización. El análisis estratégico debe hacerse alrededor de factores claves con el fin de poder localizar el análisis y no entorpecerlo con demasiado numero de variables.

### **2.6.1 Análisis Interno\* P C I (Perfil de Capacidad Interna)**

El perfil de capacidad institucional es un medio para evaluar las fortalezas y debilidades de la compañía en relación con las oportunidades y amenazas que le presenta el medio externo.. Es una manera de hacer el diagnostico estratégico de una empresa involucrando en èl todos los factores que afectan su operación corporativa.

---

\*\* SERNA, Humberto. Planeación Estrategica. p.119- 313

\* Ibid., p. 120-135

El PCI examina cinco categorías a saber:

1. La capacidad Directiva
2. La capacidad Competitiva
3. La capacidad financiera
4. La capacidad Tecnológica
5. La Capacidad del Talento Humano

El perfil de fortalezas y debilidades se representa gráficamente mediante la calificación de la Fortaleza o Debilidad con relación a su grado (A.M.B.) para luego ser valorada con respecto a su impacto en la escala de Alto- Medio- Bajo.

Una vez determinado el diagrama, es posible examinar las fortalezas y debilidades relativas de la firma en que cada una de las cinco categorías generales, y determinar los vacíos que requieren corrección o consolidación como fortaleza o debilidad.

El PCI también es posible elaborarlo como un a encuesta general que involucre todos los miembros de la organización. Cuando la empresa es muy pequeña puede cubrirse todo el universo. Si este es muy grande hay que apelar a las técnicas de muestreo.

Los resultados de esta encuesta se analizan en grupos por áreas funcionales y se integran en un diagnostico corporativo. La experiencia demuestra que entre mas amplia es la participación mayor es la integración y el compromiso con el plan estratégico. Por ello cada compañía debe escoger el método que mas convenga a su tamaño y cultura corporativa.



## Identificación de fortalezas y debilidades

En primer lugar identificar las fortalezas y debilidades de la organización en cada una de las capacidades y luego calificarlas y entenderlas en una escala Alta. Media y Baja.

Al igual que se califica la Fortaleza o debilidad, debe calificarse, evaluarse y valorarse el impacto de cada una en el negocio. Esta calificación es la actual y debe usarse la calificación Alto-Medio-Bajo.

### **2.6.2 Análisis Externo.\* El POAM (Perfil de Oportunidades y Amenazas en el medio)**

En un medio en el que se mueven nuestra empresa, el factor determinante para el éxito o fracaso es la habilidad para enfrentar oportunamente en forma dinámica y acelerada los desafíos del cambio. Los cambios de gusto del consumidor, de las condiciones políticas, de la estructura de mercado, así como los tecnológicos, no solo pueden tener efectos en una u otra compañía individualmente, sino que pueden generar la crisis o el repunte de toda una industria.

2.6.2.1 Examen del medio: En el desarrollo de una estrategia, el medio se refiere a los factores que están fuera de la organización. Ello incluye las fuerzas, eventos y tendencias con los cuales la compañía interactúa. Generalmente, las fuerzas del medio se consideran fijas o dadas. No obstante, estas pueden ser influidas por la estrategia que se elija y tener

---

\* Ibid., p. 139-152.

un profundo impacto en el negocio y en su éxito potencial. Así, es necesario identificar las fuerzas importantes del medio, evaluarlas y hacerles seguimiento con el fin que la dirección estratégica de la compañía pueda tomar un curso de acción efectivo.

2.6.2.2. Areas del examen del Medio. Ellas son:

1. Factores Económicos: Relacionados con el comportamiento de la economía, el flujo del dinero, bienes y servicios, tanto nivel nacional como internacional.
2. Factores Políticos: Los que se refieren al uso o asignación del poder, en relación con los gobiernos nacionales, departamentales, locales, etc.
3. Factores Sociales: Los que afectan el modo de vivir la gente, incluso sus valores (educación, salud, empleo, seguridad, cultura).
4. Factores Tecnológicos: Los relacionados con el desarrollo de las maquinas, las herramientas, los procesos, los materiales.
5. Factores competitivos: Los determinados por los productos, el mercado, la competencia, la calidad y el servicio.
6. Factores geográficos: Los relativos a la ubicación, espacio, topografía, clima, plantas, animales y recursos naturales.

El examen del medio es pues el primer paso para encontrar y analizar las amenazas y oportunidades presentes en el entorno de una empresa. En esta etapa inicial del proceso de dirección estratégica es necesario enumerar todos los eventos y tendencias presentes en el entorno que puedan tener relación con el desempeño futuro de la compañía.



El Perfil de Oportunidades y amenazas del medio es la metodología que permite identificar y valorar las amenazas y oportunidades potenciales de una empresa. Dependiendo de su impacto e importancia, se determina si un factor dado en el entorno constituye una amenaza o una oportunidad.

## **2.7 ANÁLISIS DOFA\***

El análisis DOFA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa u organización, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas.

El término FODA es una sigla conformada por las primeras letras de las palabras Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (en inglés SWOT: Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats). De entre estas cuatro variables, tanto fortalezas como debilidades son internas de la organización, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas. En cambio las oportunidades y las amenazas son externas, por lo que en general resulta muy difícil poder modificarlas.

---

\* FRED R, Op. Cit., p. 124-205



**Fortalezas:** Son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y por los que cuenta con una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, etc.

**Oportunidades:** son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas.

**Debilidades:** son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia. recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc.

**Amenazas:** son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización.

El Análisis FODA es un concepto muy simple y claro, pero detrás de su simpleza residen conceptos fundamentales de la Administración.

Tenemos un objetivo: convertir los datos del universo (según lo percibimos) en información, procesada y lista para la toma de decisiones (estratégicas en este caso). En términos de sistemas, tenemos un conjunto inicial de datos (universo a analizar), un proceso

(análisis FODA) y un producto, que es la información para la toma de decisiones (el informe FODA que resulta del análisis FODA).

Sostengo que casi cualquier persona puede hacer un análisis FODA. Digo casi porque esa persona tiene que tener la capacidad de distinguir en un sistema:

1. Lo relevante de lo irrelevante
2. Lo externo de lo interno
3. Lo bueno de lo malo

El FODA nos va a ayudar a analizar nuestra empresa siempre y cuando podamos responder tres preguntas: Lo que estoy analizando, ¿es relevante? ¿Está fuera o dentro de la empresa? ¿Es bueno o malo para mi empresa?

Estas tres preguntas no son otra cosa que los tres subprocesos que se ven en el proceso central del dibujo de arriba. Pasemos a explicar:

La relevancia es el primer proceso y funciona como filtro: no todo merece ser elevado a componente del análisis estratégico. Es sentido común ya que en todos los órdenes de la

vida es fundamental distinguir lo relevante de lo irrelevante. En FODA este filtro reduce nuestro universo de análisis disminuyendo nuestra necesidad de procesamiento.

Ejemplos: dudosamente sea una ventaja comparativa el sistema de limpieza de baños de una petroquímica, o el color de los monitores, o si el papel que se usa es carta o A4. Parece tanto, pero es increíble la cantidad de veces que a los seres humanos nos cuesta distinguir lo principal de lo accesorio, ya sea en una discusión, una decisión o donde sea.

Claro que la relevancia de algo depende de dónde estemos parados, y este concepto de relatividad es importante. La higiene de los baños puede ser clave en un Hospital o un Hotel. El orden en el que se hacen los pasos al efectuar una compraventa no es tan importante como los pasos que toman los bomberos para apagar un incendio. La disciplina y la autoridad formal son dejadas de lado en muchas empresas de la "Nueva Economía"... pero a un ejército en batalla eso puede costarle la vida. Es por eso que quien hace un análisis FODA debe conocer el negocio (ni más ni menos que saber de lo que está hablando). Filtrados los datos sólo nos queda clasificarlos. Aplicando el sentido común, podemos construir una matriz con dos dimensiones (dentro/fuera, bueno/malo)

	Positivas	Negativas
Exterior	Oportunidades	Amenazas
Interior	Fortalezas	Debilidades

Figura 2. Matriz DOFA

## **2.8 EL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO\***

Las organizaciones para crecer, generar utilidades y permanecer en el mercado deben tener muy claro hacia donde van, es decir haber definido su direccionamiento estratégico.

El direccionamiento estratégico lo integran la misión, la visión y los principios corporativos.

### **2.8.1 Visión\***

La visión es la declaración más importante de los valores, aspiraciones y metas por alcanzar al interior de cada una de las instancias de la organización, es la fuente de autoridad y poder de los directivos y el instrumento que imprime las características del liderazgo y la mística con que la organización lleva adelante las acciones para cumplir con su misión.

La visión es el eje que debe establecer las estrategias definidas por la organización para lograr un cambio cualitativo que permita el logro pleno de la misión.

---

\* SERNA, Op. Cit., p. 18-34

\* Ibid., p 21.



## Elementos de una Visión:

1. Es formulada para los líderes de la organización
2. Dimensión del tiempo
3. Integradora
4. Amplia y detallada
5. Positiva y alentadora
6. Debe ser realista-posible
7. Debe ser consistente
8. Debe ser difundida interna y externamente

La Visión corporativa requiere de una administración comprometida, que no le tema al cambio y motive la participación de los integrantes de la compañía en el logro de los objetivos y metas propuestas. Debe ser una administración muy segura del direccionamiento que le da la empresa.

Además, debe estar dispuesta a enfrentar los retos, a ser flexible cuando se requiera y saber ajustarse permanentemente a las exigencias y dinámicas de cambio que impone el entorno.

La visión debe ser reconocida por los clientes internos y los externos de la organización. Por ello, requiere de un sistema de difusión que la haga conocer y comprender por todos los Miembros.

Esta debe ser parte de la venta interna o mercadeo interno que todas las organizaciones tienen que desarrollar como parte de la estrategia para asegurar la competitividad del futuro.

### 2.8.2 Misión\*

La misión refleja el sentido de nuestro accionar, por lo tanto, una vez establecida no debe ser objeto de cambios sustanciales, pero si debe estar sujeta a una evaluación constante.

La formulación de la misión es determinante para el futuro del proceso de planeamiento estratégico ya que tendrá consecuencias en:

- la estructura de la organización,
- los criterios de asignación de recursos,
- las posibilidades de desarrollo de las personas,
- en el medio externo y en el conjunto de la sociedad.

Además, la misión de la organización va a condicionar posteriormente el análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, por lo que es relevante lograr su adecuada definición.

---

\* Ibid., p. 21-22.



Como mecanismo de definición, en lugar de buscar la respuesta a una pregunta única, conviene explorar un conjunto de preguntas que dan cuenta de diversos aspectos. El proceso puede comprender una primera "vuelta" a cada, una de ellas y, luego, una segunda aproximación en que serán examinadas con más detalle en fases posteriores.

La siguiente es una muestra de las preguntas a responder:

- ¿Para qué existe el servicio?
- ¿Cuáles son los principales productos y servicios que genera?
- ¿Quiénes son los clientes?
- ¿Pueden otros ofrecer los mismos productos? Y si así es ¿Cuál es la especificidad de este servicio? Y ¿Cuáles son las ventajas comparativas?
- ¿Qué opinan los clientes acerca de la calidad del servicio?
- ¿Cuál es la población objetivo y cual es la cobertura actual?
- ¿Cuál es la percepción del equipo directivo, y cuál la de sus funcionarios en torno a la situación del servicio?
- ¿Qué piensan los funcionarios con respecto a su propio rol o función?
- ¿Coincide la percepción de la jefatura con la de los funcionarios?

Obviamente no existirá una respuesta única y correcta a cada pregunta, sino una que será más eficaz dado el marco de referencia en el que se desenvuelve la institución. Por lo tanto, aunque no es posible reformular la misión permanentemente, tampoco ella deberá ser considerada absoluta y estática. Lo que sí es determinante es que mientras mejor lograda

sea la declaración de la misión, mayores serán sus potencialidades, el trazado hacia el futuro será más efectivo y las probabilidades de mejorar la gestión serán crecientes.

Por otra parte, la definición de la misión de un servicio, en la medida en que se construya en un clima organizacional adecuado, debería tener un efecto cohesionador en el conjunto de sus funcionarios puesto que clarifica un norte común con el que todos pueden sentirse comprometidos.

Una ventaja adicional es la de imponer una frontera a su accionar, vale decir, hacer explícito para todos los involucrados, tanto internos como externos, aquello que la institución no debe hacer. De hecho, la mayor parte de las empresas privadas y muchos servicios públicos se ven obligados a destinar grandes recursos a actividades que no están comprendidas entre sus objetivos institucionales, como por ejemplo el desarrollo de sistemas de información, la provisión de servicios de mantenimiento, aseo, transporte o vigilancia, los que en ocasiones serían más baratos y eficientes si fuesen contratados externamente.

La correcta definición de la misión de un servicio o institución podría llevar a tomar decisiones que hagan mucho más expedita y eficiente la consecución de sus objetivos más propios e indelegables.



Las interrelaciones que necesariamente se deben dar entre la visión, los valores y la misión se expresan de manera operativa en la definición de las metas de la organización, las que fijan la dirección corporativa en el mediano y largo plazo.

### **2.8.3 Principios Corporativos**

Un proceso de planificación estratégica se inicia por identificar y definir los principios de la organización.

Los principio corporativos son el conjunto de valores, creencias, normas, que regulan la vida de una organización. Ellos definen aspectos que son importantes para la organización y que deben ser compartidos por todos. Por tanto constituyen la norma de vida corporativa y el soporte de la cultura organizacional.

Los principios de una corporación no son parte de la Vision, como tampoco de la Misión, en cambio son, el soporte de la visión y la misión.

Peters y Waterman\* identifican siete creencias administrativas dominantes que reflejan los valores de los ejecutivos en las compañías exitosas:

---

\* PETERS Y WATERMAN. En busca de la Excelencia. Nueva York 1982. p.285.

1. Creencias en ser el mejor
2. Creencias en la importancia de los detalles de la ejecución, en los frutos y rápidos progresos que produce el trabajo bien hecho
3. Creencias en la importancia de las personas como individuos
4. Creencias en la calidad y el servicio superior al cliente
5. Creencias que la mayoría de los miembros de la organización deben ser innovadores; y como corolario, predisposición a apoyarlos en el fracaso.
6. Creencias en la importancia de la informalidad para mejorar la comunicación
7. Creencia explícita y reconocimiento de la importancia del crecimiento económico y de las utilidades.

Son varias las razones por las cuales los valores y la cultura son fundamentales para la estrategia. En primer lugar, los valores por los que se guía la empresa deben ser apropiados para la época, el lugar y las condiciones en que opera.

En segundo lugar, los valores efectivos y operativos deben ser incorporados a la cultura de la empresa.

La cultura corporativa y sus creencias vienen a ser el método por el cual se comunican y se hacen realidad los valores, los propósitos, las metas y los objetivos.

#### 2.8.4 Objetivos Corporativos\*

Los objetivos corporativos son los resultados globales que una organización espera alcanzar en el desarrollo y operacionalización concreta de su misión y visión. Por ser globales, estos objetivos deben cubrir e involucrar a toda la organización. Por ello, se deben tener en cuenta todas las áreas que integran a la empresa.

Para lograr su cumplimiento y eficacia, los objetivos corporativos serán definidos en el mas alto nivel de la organización, teniendo en cuenta el contexto que ofrece el previo estudio de las oportunidades y amenazas, fortalezas y debilidades. Además, los objetivos deberán estar de acuerdo con la visión y la misión corporativa.

Los objetivos corporativos, ya sean a corto, mediano o largo plazo deben ser medibles y con posibilidad de evaluación, es decir, que puede ser posible aplicarles una auditoria mediante indicadores globales de gestión.

En la definición de los objetivos globales se deben incluir formulaciones relacionadas con:

- La rentabilidad y utilidades
- Participación en el mercado

---

\* SERNA. Op. Cit., p. 197-206.

- Ventas en dinero o en unidades
- Productividad / eficiencia
- Tecnología / innovación
- Responsabilidad social
- Imagen corporativa
- Resultados para los accionistas
- Calidad del producto
- Servicio al cliente
- Desarrollo del talento humano

Dentro de este contexto:

1. Cada organización determina como y para que áreas deben definirse los objetivos corporativos. Sin embargo, se recomienda que estos cubran toda la organización
2. Los objetivos globales deben cubrir áreas como: crecimiento, entrenamiento, rentabilidad, modernización, tecnología, desarrollo humano, calidad total, servicio al cliente.
3. La formulación clara de estos objetivos, permitirá identificar los proyectos o áreas estrategias en los cuales se va a centrar el esfuerzo, de la organización.
4. El ideal sería que para cada objetivo global, pudiera definirse un proyecto estratégico.



### 2.8.5 Proyectos Estratégicos\*

Los Proyectos Estratégicos deben ser:

- **Explícitos:** En cuanto a la consolidación de las fortalezas, atacar las debilidades, aprovechar oportunidades y anticipar el efecto de las amenazas.
- **Consistentes:** Los proyectos deben ser consistentes con los objetivos globales y la misión. Por tanto deben apuntar hacia esos objetivos y por ende, hacia la visión deben ser absolutamente necesarios y consistentes con el negocio. Así que, cada objetivo debe concentrarse en uno o mas proyectos estratégicos.
- **Poco y vitales:** Los proyectos estratégicos deben ser pocos, con el fin de facilitar su monitoria y control.
- **Dinámicos:** Los proyectos estratégicos deben conducir a la acción.

Para la selección de los proyectos estratégicos deben tenerse en cuenta:

1. La misión y la visión corporativa
2. Los objetivos corporativos
3. Los Pocos vitales, es decir apuntar hacia las áreas en las cuales la empresa debe tener un empeño excepcional para asegurar su éxito en el mercado.
4. Los proyectos pueden coincidir con las áreas funcionales.

---

\* SERNA. Op. Cit., 237.

## **2.9 EL FACTOR HUMANO COMO EJE CENTRAL DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL\***

El Recurso Humano es vital para el correcto funcionamiento de cualquier empresa, de cualquier giro que se trate; muestra de ello es que si no se le atiende en la manera adecuada, es probable que se presenten consecuencias tales como: retrasos administrativos, de producción, e incluso de comercialización de sus servicios o productos.

Y no sólo eso, sino también reducir la participación de la propia organización en el mercado global, al cual toda empresa tarde o temprano se verá enfrentada.

De ahí que una adecuada asignación de personal no sólo consiste en el conocimiento exacto sobre quiénes forman parte de nuestra fuerza laboral, sino también sobre sus capacidades y hasta dónde puede llegar para lograr su beneficio y el de la empresa.

Además, es necesario contar con un sistema que permita agilizar y optimizar las actividades administrativas y productivas, que contribuyan al objetivo final de toda empresa: la satisfacción y superación de los requerimientos de sus trabajadores y clientes.

Para ello, entre los principales procesos a tener en cuenta tenemos:

---

\* CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. México, : Mc Graw Hill, 1988. p. 105.

## **2.9.1 Reclutamiento**

Es un conjunto de procedimientos que tienden a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización.

Para ser eficaz el reclutamiento debe atraer un contingente de candidatos suficiente para abastecer adecuadamente el proceso de selección.

### **2.9.1.1 Proceso de Reclutamiento**

La iniciación del proceso de reclutamiento depende de la decisión de la línea. Como el reclutamiento es una función de staff, sus actos dependen de una decisión de la línea, que es oficializada mediante una especie de orden de servicio, generalmente denominada requerimiento del personal.

La emisión de un requisición del empleado presenta ciertas similitudes con la de una requisición de material. <en el caso de la requisición del empleado cuando el órgano de reclutamiento la recibe, verifica si existe un candidato, adecuado que este disponible en los archivos; en el caso de que no exista, debe reclutarlo mediante las técnicas indicadas para el reclutamiento.

2.9.1.2 Medios de Reclutamiento. El mercado de recursos humanos presenta las fuentes más variadas de recursos humanos, que deben ser diagnosticadas y localizadas por la

empresa que pasa a influirlas, mediante una multiplicidad de técnicas de reclutamiento, tratando de atraer candidatos para atender sus necesidades.

2.9.1.2.1 Sistema de reclutamiento interno. Ocurre cuando, habiendo determinado el cargo, la empresa trata de llenarlo mediante la promoción de sus empleados o transferirlos o aún transferidos con promoción.

2.9.1.2.2 Sistema de reclutamiento externo. El reclutamiento es externo cuando, habiendo la vacante, la organización trata de llenarla con personas extrañas, o sea, con candidatos externos que son atraídos por las técnicas de reclutamiento aplicadas. El reclutamiento externo recae sobre candidatos reales o potenciales, disponibles o colocados en otras organizaciones.

## **2.9.2 Proceso de selección**

Una vez que se dispone de un grupo idóneo de solicitantes obtenido mediante el reclutamiento, se da inicio al proceso de selección. Esta fase implica una serie de pasos que añaden complejidad a la decisión de contratar y consumen cierto tiempo. Estos factores pueden resultar irritantes, tanto para los candidatos, que desean iniciar de inmediato, como para los gerentes de los departamentos con vacantes.

El proceso de selección consiste en una serie de pasos específicos que se emplean para decidir qué solicitantes deben ser contratados.



El proceso de selección consta de pasos específicos que se siguen para decidir cuál solicitante cubrirá el puesto vacante. Aunque el número de pasos que siguen diversas organizaciones varía, prácticamente todas las compañías modernas proceden a un proceso de selección. La función del administrador de recursos humanos consiste en ayudar a la organización a identificar al candidato que mejor se adecue a las necesidades específicas del puesto y a las necesidades generales de la organización.

#### 2.9.2.1 Instrumentos para la Administración de Exámenes y una Palabra de Cautela

Existe una amplia gama de exámenes psicológicos para apoyar el proceso de selección, pero es importante tener en cuenta que cada examen tiene utilidad limitada y no se puede considerar un instrumento universal.

Las pruebas psicológicas se enfocan en la personalidad. Se cuentan entre las menos confiables. Su validez es discutible, porque la relación entre personalidad y desempeño con frecuencia es muy vaga y sugestiva.

Las pruebas de conocimiento son más confiables porque determinan información o conocimientos que posee el examinador.

Las pruebas de desempeño miden la habilidad de los candidatos para ejecutar ciertas funciones de su puesto.

Las pruebas de respuestas gráficas miden las respuestas fisiológicas a determinados estímulos.

Las pruebas de idoneidad que se emplean en el proceso de selección, finalmente solo constituyen una de las técnicas empleadas. Su uso se limita a la medición de factores examinables y comprobables. En el caso de un cajero una prueba de actitud numérica y concentración puede informar sobre varios aspectos mensurables de su personalidad.

**2.9.2.2 Entrevista de selección .** La entrevista de selección consiste en una plática formal y en profundidad, conducida para evaluar la idoneidad para el puesto que tenga el solicitante. El entrevistador se fija como objeto responder a dos preguntas generales: ¿Puede el candidato desempeñar el puesto? ¿Cómo se compara con respecto a otras personas que han solicitado el puesto?. Las entrevistas de selección constituyen la técnica más ampliamente utilizada; su uso es universal entre las compañías latinoamericanas.

Las entrevistas permiten la comunicación en dos sentidos: los entrevistados obtienen información sobre el solicitante y el solicitante la obtiene sobre la organización.

### **2.9.3 Entrenamiento del personal**

Es el proceso educativo, aplicado de manera sistemática y organizada, a través del cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades en función de unos objetivos definidos. Es decir el entrenamiento es un esfuerzo dirigido en equipo, para conseguir los objetivos económicos de la empresa; de este modo el entrenamiento no es un gasto, sino una inversión cuyo precioso regreso es altamente compensador para la organización.

2.9.3.1 Propósitos del Entrenamiento. Comprende cuatro tipos:

- Transmisión de informaciones: El elemento esencial en muchos programas de entrenamiento es el contenido: repartir información entre los entrenados como un cuerpo de conocimientos.
- Desarrollo de habilidades: Principalmente aquellas habilidades y conocimientos directamente relacionados con el desempeño del cargo actual, i de posibles ocupaciones futuras.
- Desarrollo o modificación de actitudes: Generalmente cambio de actitudes negativas por actitudes mas favorables entre los trabajadores, aumento de la motivación, desarrollo de la sensibilidad del personal de supervisión en cuanto a los sentimientos y reacciones de las otras personas.
- Desarrollo del nivel conceptual: El entrenamiento puede ser llevado para desarrollar un alto nivel de abstracción, y facilitar la aplicación de conceptos en la práctica administrativa, o para elevar el nivel de generalización que forme gerentes que puedan pensar en términos globales y amplios.

2.9.3.2 Técnicas de Entrenamiento. Las técnicas mas utilizadas son:

- Entrenamiento de inducción o de integración
- Entrenamiento después del ingreso al trabajo
- Entrenamiento en el sitio de trabajo
- Entrenamiento fuera del sitio del trabajo

## **2.10 ENFOQUE ESTRATÉGICO DEL ANÁLISIS DE PUESTOS\***

### **2.10.1 Definir el análisis de puestos**

Es el proceso para determinar y ponderar los elementos y las tareas que integran un puesto dado. Evalúa la complejidad del cargo, parte por parte y permite conocer con algún grado de certeza las características que una persona debe cumplir para desarrollarlo normalmente.

Responde a una necesidad de las empresas para organizar eficazmente los trabajos de éstas, conociendo con precisión lo que cada trabajador hace y las aptitudes que requiere para hacerlo bien. Es importante resaltar que esta función tienen como meta el análisis de cada puesto de trabajo y no de las personas que lo desempeñan.

---

\* MINTZBERG. H, Diseño de las organizaciones eficientes. 6ª edición.



Para los directivos de la empresa constituye la posibilidad de saber en detalle las obligaciones y características de cada puesto; para los supervisores, les permite distinguir con precisión y orden los elementos que integran cada puesto para explicarlo y exigir más apropiadamente las obligaciones que supone; para los trabajadores, les permite realizar mejor y con mayor facilidad sus labores, si conocen con detalle cada una de las operaciones que las forman y los requisitos necesarios para hacerlas bien; y para el departamento de personal es básico el conocimiento preciso de las numerosas actividades que debe coordinar, si quiere cumplir con su función estimulante de la eficiencia y la cooperación de los trabajadores.

A todas las empresas les es conveniente contar con ésta herramienta, por ser la clave para poder organizar un área de recursos humanos, con el fin de conocer los puestos según sean las funciones generales, analíticas y prioritarias de cada unidad de trabajo, así como los perfiles de los ocupantes, sus requisitos de formación y experiencia mínima para seleccionar el personal con bases objetivas de medición que permitan orientar la capacitación junto con la evaluación de desempeño y la actualización permanente que requiera la nueva tecnología. Además, dentro de las funciones de la administración de personal, esta herramienta básica es útil para establecer un sistema de sueldos, salarios, remuneraciones y prestaciones, equitativo en la empresa y en el mercado de trabajo.

### **2.10.2 Métodos tradicionales utilizados en el análisis de puestos**



2.10.2.1 Método de cuestionario. Consiste en elaborar un cuestionario escrito que incluya las preguntas, previamente diseñadas. Este cuestionario se entrega al titular del puesto para que lo diligencie en el momento que pueda hacerlo. Incluso, puede hacer el diligenciamiento fuera de la empresa.

Tiene como ventaja que las preguntas son las mismas para todos los titulares de los puestos que se analizan, y además, el hecho de ser diligenciado por escrito facilita el manejo sistemático de la información, pues ella ya está previamente organizada.

Tiene por desventaja que depende mucho de la disponibilidad de tiempo que las personas tengan para contestarlo; se corre el riesgo de demoras en la información que genera atrasos en el proceso, y lo hacen más costoso. Por ser preguntas estándar atendiendo a la comprensión de las personas, seguramente cada uno dará respuestas disímiles, irregulares e incompletas.

2.10.2.2 Método de entrevista. Consiste en diseñar una entrevista, para preguntar sobre las partes contenidas en un formulario y recoger la información del puesto en forma directa.

Allí el analista hará cada pregunta en forma individual a cada titular, y escribirá las respuestas. En algunos casos cambiará la estructura de la pregunta sin variar el contenido de la misma, hasta cuando el titular del puesto logre la comprensión y obtener el objetivo deseado.

2.10.2.3 Datos que reúne el análisis de puestos. Los datos que debe obtener son:

- I. Identificación y actualización
- II. Deberes y responsabilidades
- III. Aptitudes humanas y condiciones de trabajo
- IV. Niveles de desempeño

2.10.2.4 Componentes básicos de la descripción de un puesto. La descripción de puestos deben identificar, describir y especificar los cargos con base a ciertas normas, registrando sus deberes y responsabilidades, elaborando un resumen del trabajo y señalando los detalles precisos del mismo. Una descripción es un resumen del análisis de cargos.

Componentes de una descripción de puestos:

### **1. Identificación**

1.1. Código

1.2. Nombre del cargo

1.3. Ubicación: sección, departamento, y división a que pertenece el cargo.

1.4. Jerarquía: - A quién reporta

- Quién le reporta

1.5. Personas a cargo

1.6. Relaciones con otros cargos (comunicación)

1.7. Fecha de análisis

1.8. Características especiales: Régimen especial de pagos, horarios especiales,

1.9. Disponibilidad para viajes, si pertenece a comités, etc.

### **2.10.3 Resumen del puesto (descripción)**

Es definir el cargo. Características del análisis que lo distingue. Esta definición debe ser clara, concisa y general.

2.10.3.1 Requisitos laborales. Los requisitos laborales son:

- Grado de preparación

- Estado civil

- Características especiales del ocupante



- Idiomas
- Nacionalidad
- Domicilio
- Experiencia

#### 2.10.3.2 Aspectos del desempeño laboral

Hace referencia a las condiciones de trabajo, tales como:

- Esfuerzo físico
- Esfuerzo mental
- Riesgos
- Condiciones ambientales.

#### 2.10.3.3 Elementos que suelen incluirse en una especificación del puesto

En las especificaciones se consignan los requisitos mínimos para que el puesto sea eficientemente desempeñado, las que, si bien se refieren al trabajador, no están vinculadas a

una persona determinada, sino que deben exigirse a cualquiera que lo ocupe. Estos requisitos también se conocen con el nombre de factores. Todos los que se usan caben dentro de las categorías de habilidad, esfuerzo, responsabilidad y condiciones de trabajo.

## **2.11 SISTEMAS MOTIVACIONALES**

### **2.11.1 Necesidades de los individuos dentro de las organizaciones.**

El comportamiento humano en las organizaciones también está dado por las necesidades de los trabajadores; existen diversas maneras de clasificarlas y se han realizado numerosos estudios; entre ellos la "Jerarquía de Necesidades de Abraham Maslow", "El modelo de los dos factores de "Herzberg"; todos estos conocidos como Teorías Cognoscitivas:

La Jerarquía de Necesidades de Abraham Maslow.\*

Establece este investigador que es preciso conocer las necesidades de los trabajadores para poder motivarlos y las clasifica en necesidades de orden Inferior y superior.

a) Necesidades de Orden inferior. Son estas las que se refieren a la Supervivencia y son: Físicas básicas, protección y seguridad. Las personas deben trabajar para satisfacer sus

---

\* MASLOW, Abrahan. "A theory of humann motivación" psychological Review, citado por CHIAVENATO, Idalberto. Administración de recursos humanos. México: Mc Graw hill 1994, p 53.



necesidades fisiológicas, pero cuando estas están satisfechas, desean satisfacer otras. Aparecen entonces las necesidades de seguridad.

b) Necesidades de Orden Superior. Las necesidades de tercer nivel se refieren a lo afectivo, la pertenencia y la participación social. Las necesidades de cuarto nivel son las de estima y estatus. Los empleados necesitan saber que valen y creer que los demás piensan lo mismo. La necesidad de quinto nivel es la Autorrealización que significa llegar a ser todo lo que se es capaz de ser utilizando las habilidades que se tienen al máximo y mediante el aprovechamiento del talento.

En resumen el modelo de Jerarquía de Necesidades de Maslow, básicamente señala que las personas tienen necesidades que desean satisfacer y las ya cubiertas no son tan motivantes como las que no se han satisfecho. Es decir, los empleados se muestran entusiastamente motivados por lo que buscan que por lo que ya tienen.

Teoría de Motivación Frederick Herzberg.\* Llegó a la conclusión de que las respuestas que daba la gente cuando se sentía bien eran muy distintas a las que daba cuando se sentía mal. Ciertas características suelen estar relacionados con satisfacción con el trabajo (factores intrínsecos) como son el logro, reconocimiento, responsabilidad, progreso, crecimiento.

---

\* HERZBERG, Frederick, MAUSNER, Bernard y SNYDERMAN, Barbara. The motivation of work, citado por CHIAVENATO, Idalberto. Administración de recursos humanos. México: Mc Grw Hill, 1994, p 54.

\*Ibid., p. 55.

Y otras características suelen estar relacionada con la insatisfacción en el trabajo (factores extrínsecos) como son las políticas y administración de la compañía, supervisión, relaciones con el supervisor, condiciones de trabajo, sueldo, relación con compañeros, vida personal, relación con subordinados, estatus, y seguridad.

Cuando las personas están contentas con su trabajo, tienden a atribuirse a sí mismos características intrínsecas. En cambio cuando están insatisfechos tienden a citar factores extrínsecos.

Herzberg,\* afirmó que lo contrario de satisfacción no es la insatisfacción como tradicionalmente se creía. La supresión de las características desagradables en un puesto no necesariamente lo hacía placentero.

Propone entonces la existencia de un continuo dual: El opuesto de Satisfacción es No Satisfacción y el opuesto de Insatisfacción es No Satisfacción.

Mostró que lo que más motivaba era un empleo interesante y los logros que se pudieran obtener en su desempeño. Factores tales como el pago y las condiciones de trabajo pueden reducir la insatisfacción si se les considera inadecuados, pero con solo remediar estas condiciones la motivación no se aumenta.

---

CHIAVENATO. Op. cit., p. 111.

FACTORES DE MANTENIMIENTO	FACTORES MOTIVACIONALES
Insatisfactores	Satisfactores
Factores higiénicos	Motivadores
Contexto del puesto	Contenido del puesto
Factores extrínsecos	Factores intrínsecos
Ejemplos	Ejemplos
Políticas y administración de la cía.	Logro
Calidad de la supervisión	Reconocimiento
Relaciones con los compañeros	Avance
Sueldo	El trabajo en si
Seguridad en el puesto	Posibilidades de desarrollo
Condiciones de trabajo	Responsabilidad
Estatus	

Figura 3. Clasificación hecha por Herzberg de los factores de mantenimiento y motivacionales.

## **2.12 SATISFACCION Y RENDIMIENTO LABORAL EN LAS EMPRESAS**

### **2.12.1 Satisfacción en el trabajo**

La satisfacción en el trabajo es un conjunto de sentimientos favorables o desfavorables con los que los empleados perciben su trabajo. Existe una diferencia importante entre estos sentimientos relacionados con el puesto y otros dos elementos de las actitudes de los trabajadores. La satisfacción en el trabajo es un sentimiento de relativo placer o dolor que difiere de los pensamientos objetivos y las intenciones del comportamiento.

La satisfacción en el empleo, como cualquier actitud, se adquiere generalmente con el transcurso del tiempo, en la medida en que el empleado obtiene mayor información acerca del lugar de trabajo. No obstante, la satisfacción en el trabajo es dinámica, ya que puede declinar aún más rápido de lo que tardó en desarrollarse. Esto significa que los gerentes no pueden ahora establecer las condiciones que conduzcan a una alta satisfacción, y posteriormente restarle importancia, debido a que las necesidades de los empleados podrían cambiar repentinamente.

La satisfacción en el trabajo es parte de la satisfacción en la vida. La naturaleza del medio fuera del trabajo influye en los sentimientos que se tienen en el empleo. En el mismo sentido, debido a que el trabajo es una parte importante de la vida es que influye en la satisfacción general de la vida.



## Nivel de Satisfacción en el empleo.

El nivel de satisfacción en el empleo a través de los grupos no es constante sino que se relaciona con muchas variables.

En la medida en que los trabajadores tienen más edad, tienden a estar ligeramente satisfechos con sus empleos. Aparentemente reducen sus expectativas a niveles más realistas y se ajustan mejor a situaciones laborales.

También es predecible que las personas con ocupaciones de nivel superior tiendan a sentirse más satisfechos con sus empleos. Como podría esperarse, generalmente están mejor pagados con sus empleos, tienen mejores condiciones de trabajo y ocupan posiciones donde hacen mayor uso de sus habilidades.

## Fuentes de satisfacción

Si la gerencia desea incrementar el potencial de satisfacción de los empleados, hay muchos caminos que puede seguir. Por ejemplo, muchos empleados responden bien a los incentivos monetarios, particularmente si están vinculados estrechamente con el desempeño individual.

## Relación entre satisfacción y rendimiento



Cuando los trabajadores están insatisfechos con sus puestos, y esos sentimientos son firmes y persistentes, es necesario entender qué impacto pudiera tener esto en sus comportamientos subsecuentes.

Específicamente, interesa saber si un empleado insatisfecho, tiene mas probabilidades de llegar tarde o faltar, disminuir su nivel de productividad, robar a la organización o renunciar.

La secuencia es que un mejor rendimiento por lo general produce mayores recompensas como justas y equitativas, entonces se desarrolla una mayor satisfacción, porque los empleados sienten que reciben recompensas inadecuadas para el nivel de rendimiento. En cambio, si se consideran las recompensas inadecuadas para el nivel de rendimiento, tiende a surgir la insatisfacción. En todo caso, el nivel de satisfacción que se tenga produce un mayor o menor compromiso, lo cual a su vez afecta el esfuerzo y finalmente el rendimiento.

### **2.13 PRINCIPALES TECNICAS DE MOTIVACION EN LAS ORGANIZACIONES**

Es reconocida la importancia de la Motivación en los empleados de las Organizaciones, ya que permite promover el desarrollo de Recurso Humano, a través del trabajo, ahorrar energías en la gestión de dirección, ya que un funcionario motivado requiere de menor supervisión y crea un ambiente positivo de trabajo, lo que a su vez redundará en mayor productividad por la empresa.

Al respecto se han identificado varias técnicas; entre las que se destacan:

### **2.13.1 Dinero\***

El dinero nunca debe ser pasado por alto como motivador. Ya sea bajo la forma de salario, pago a destajo (pago por unidades producidas a cierto nivel de calidad), cualquier otro pago de incentivo, bonos, opciones de acciones, seguro pagado por la compañía o todo lo demás que se le pueda dar a la gente a cambio de su desempeño, el dinero es importante.

En primer lugar, que, como tal, es probable que el dinero sea más importante para personas que están formando una familia, por ejemplo, que para personas que ya "llegaron" en el sentido de que sus necesidades económicas no son tan urgentes.

El dinero es un medio inmediato para conseguir un nivel de vida mínimo, aunque este mínimo puede ascender a medida que la gente incrementa su riqueza.

En segundo lugar probablemente sea más exacto afirmar que en la mayoría de las empresas y otras instituciones el dinero se emplea como medio para mantener dotadas a las organizaciones con el personal adecuado y no primordialmente como motivador. Muchas empresas recurren a la competitividad de sus sueldos y salarios con los de la industria y zona geográfica a las que pertenecen para atraer y retener a su persona!

---

\* KOONTZ, Harold y WEIHRICH, Heinz. Administración: Una perspectiva global. 11ª ed. México: Mc Graw Hill. , 1998, p 499.

En tercero, el dinero como motivador tiende a opacarse un tanto debido a la práctica de asegurar la razonable semejanza entre los sueldos de los diversos administradores de una compañía. En otras palabras, las organizaciones suelen poner gran cuidado en cerciorarse de que personas de niveles comparables reciban igual, o casi igual, compensación. Esto es mas que comprensible, ya que los individuos usualmente evalúan su compensación con base en lo que reciben de sus iguales.

En cuarto lugar, para que el dinero sea eficaz como motivador es preciso que personas en diferentes puestos, así sea de nivel similar, reciban sueldos y bonos que reflejen su desempeño individual. Para garantizar que el dinero tenga significado, como recompensa al cumplimiento y como medio para que la gente se sienta satisfecha por haberlo logrado, es imprescindible que las compensaciones se basen en el desempeño tanto como sea posible.

No solo los incentivos económicos como un mayor salario pueden alcanzar de manera satisfactoria los fines de Productividad e integración que la empresa espera; Un mayor salario reduce las posibilidades de que el trabajador abandone la Organización y aumente la probabilidad de que sea leal a la empresa, pues le realiza mejor el deseo básico de tener seguridad en su puesto. Así que el dinero es más que un incentivo de Producción, un valor más directamente relacionado con la integración que es la capacidad de una Organización para mantener su estructura y su función. Si una empresa mejora su capacidad para conservar a sus trabajadores y su eficiencia como Organización, está aumentando su integración.

Sin embargo, existen otros incentivos como los morales que son más amplios e inciden en el aumento o reducción de la Productividad y la Integración y dependen de ubicar adecuadamente a la persona en el trabajo para que le despierte interés. El trabajador aburrido que se entusiasma por su trabajo vuelca nuevos esfuerzos en él.

### **2.13.2 Participación\***

Una técnica que ha merecido sólido apoyo como resultado de las teorías de investigaciones sobre la motivación es la creciente conciencia y uso de la participación. Es muy extraño que una persona no se sienta motivada por el hecho de que se le consulte respecto de acciones que le afectan, de que "se le tomo en cuenta". Además, la mayoría de las personas que se encuentran en el centro mismo de las operaciones de una empresa están al tanto de los problemas y sus soluciones. En consecuencia, el tipo correcto de participación produce la misma motivación para que conocimientos útiles para el éxito de las compañías.

La participación es también un medio de reconocimiento. Apelar a la necesidad de asociación y aceptación. Pero, sobre todo, genera en los individuos una sensación de logro. No obstante, alentar la participación no significa que los administradores debiliten su posición. Aunque promuevan la participación de sus subordinados en asuntos en los que puedan prestar ayuda aunque los escuchen con toda atención, en cuestiones que imponen que ellos decidan deben decidir por sí solos.

---

\* KOONTZ, Harold y WEIHRICH, Op. cit., p 501.



### **2.13.3 Calidad de la Vida Laboral (CVL).**

Uno de los métodos de motivación más interesantes es el representado por el programa de *Calidad de la vida laboral (CVL)*, el cual consiste en un enfoque de sistemas del diseño de puestos y en un promisorio avance en el amplio terreno del enriquecimiento del puesto, combinado con una profundización en el enfoque de sistemas sociotécnicos de la administración.

Por lo general deben seguirse ciertos pasos en el desarrollo de un programa de CVL. Lo común es que se establezca un *comité promotor* integrado tanto por empleados como por administradores y con la participación de un especialista de CVL o staff, grupo que se encarga de encontrar medios para elevar la dignidad, atractivo y productividad de los puestos de trabajo mediante el enriquecimiento y rediseño de puestos.

### **2.14.4 La Evaluación del Desempeño\***

Además del establecimiento de un plan de desarrollo para cada colaborador y las actividades específicas de incentivo, la evaluación del desempeño bien aplicada, constituye sin lugar a dudas una fuente de motivación.

---

\* DAVIS, Keith y NEWTROM, John. Comportamiento humano en el trabajo: Comportamiento organizacional. México: Mc Graw hill, 1994, p 168



Una adecuada Evaluación del desempeño, califica objetivamente el desenvolvimiento de los integrantes del equipo para establecer con base en ello planes individuales, dando una base para el mejoramiento personal.

La verdadera utilidad de la valoración del desempeño radica en la posibilidad de realizarla periódicamente, y visualizar así la forma como se desarrollan las habilidades y aptitudes a través del tiempo.

La valoración es de gran ayuda para:

- Establecer programas de capacitación que respondan a las deficiencias reales de las personas.
- Crear planes de bienestar laboral, para quienes muestren excelentes niveles de desempeño.
- Contar con bases uniformes para definir necesidades y monto de los aumentos salariales.
- Seleccionar con certeza aquella persona que amerita y pueda responder con éxito a un ascenso.

## 2.14 REVISIÓN DE INVESTIGACIONES ANTERIORES

Patricia CHICA\*, en su trabajo de Grado titulado “Organización administrativa de lácteos de la costa PROLAC LTDA.”, realizado en la ciudad de Montería con el objetivo de diseñar e implementar un plan estratégico de mejoramiento en el área administrativa, tomando como muestra a la población de empleados de la empresa lácteos de la costa, y utilizando como instrumentos de investigación Encuestas, observaciones directas, entrevistas, recolección de datos y charlas, encontró los siguientes resultados:

- Se detectó la necesidad de tener un Manual de Funciones.
- Se creó un clima organizacional concertando los objetivos.
- Se aplicó el plan estratégico con la elaboración del Manual de Funciones.

Con base en ellos estableció las siguientes conclusiones:

- Mejorar el manejo administrativo de la empresa.
- Mejorar las relaciones obrero- patronales.
- Mayor compromiso tanto de los directivos como de los colaboradores.
- Mayor sentido de pertenencia ala Empresa.

---

\* CHICA, Patricia. Organización Administrativa de lácteos de la Costa PROLAC LTDA. Monteria, 2.000 Trabajo de Grado. UNICORDOBA. Facultad Administración de Empresas.

- Concientización de los directivos en la necesidad de capacitación de los empleados.

Y formuló las siguientes recomendaciones:

- A la Universidad: Continuar regando semillas de motivación y cooperación.
- A la Empresa:
- Realizar un control permanente a la Organización.
- Capacitación a sus empleados.
- Aplicar el Manual de Funciones.

Con base en la investigación anterior, podemos establecer que la autora hace evidente la necesidad de la Organización de ajustar su estructura administrativa y desarrollar un diseño organizacional estratégico teniendo como eje fundamental al personal ó recurso humano de la empresa.

Samira CUÉTER\*, en su trabajo de Grado titulado “Diseño de un Modelo Organizacional y Funcional para la empresa Almacén y Depósito Popular”, realizado en el Programa de Administración de Empresas FUNLAM de la ciudad de Montería, con el objetivo de diseñar un modelo organizacional y funcional desde el punto de vista administrativo para la empresa, tomando como muestra a todo el personal, y utilizando como instrumentos la

---

\* CUETER, Samira. Diseño de un modelo organizacional y funcional para la empresa Almacén y depósito popular. Montería. 2.000. Trabajo de Grado FUNLAM. Facultad Administración de Empresa.



Entrevista, la observación directa, y la encuestas a clientes, llegó a las siguientes conclusiones:

- Se encontró que las fortalezas de la empresa provienen especialmente del trabajo coordinado entre los propietarios y la distribución de actividades entre ellos.
- Hay sentido de pertenencia y compromiso.
- La Toma de decisiones está muy centralizada.
- No hay delegación de funciones.
- Ausencia de una Carta de Organización.
- Mantiene una buena imagen.

A partir de estas conclusiones formuló las siguientes recomendaciones para la Empresa:

- Aplicar el plan estratégico resultante del análisis DOFA.
- Consolidar el manejo armónico que ha tenido empresa.
- Aplicar el Organigrama y el Manual de Funciones.
- Mantener la motivación entre los trabajadores.
- Realizar frecuentes revisiones y ajustes al Plan Estratégico propuesto

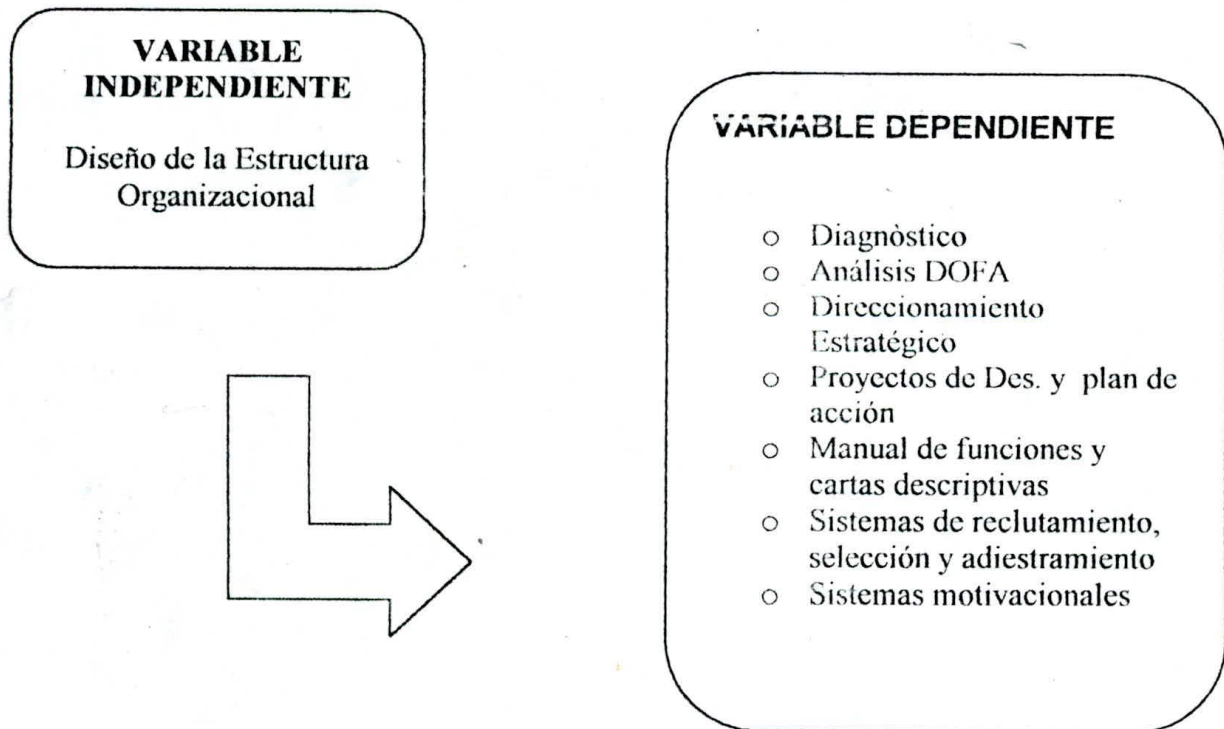
Lo anterior señala la necesidad de realizar ajustes en la estructura y diseño organizacional de la empresa, con el fin de reorientar su desarrollo teniendo como eje el desarrollo del recurso humano.



### 3. FORMULACION Y GRAFICACIÓN DE HIPOTESIS

Si a una empresa de asesoría se le diseña una estructura organizacional acorde a las situaciones cambiantes del entorno, entonces la empresa estará en mejores condiciones internas y externas para competir y promover su desarrollo integral sostenible.

#### GRAFICACIÓN DE VARIABLES



## **4. DISEÑO METODOLOGICO**

### **4.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN**

Se trató de una investigación de tipo descriptiva, la cual se realizó fundamentalmente con base en la revisión documental ó de archivo de los trabajos teóricos realizados por diversos autores sobre Diseños de Estructuras Organizacionales y Planeamiento Estratégico con el fin de cumplir los objetivos del presente Proyecto de investigación.

### **4.2 POBLACIÓN Y MUESTRA**

Se tuvo como población a las empresas del sector educativo, comercial e industrial de la ciudad de Montería (Córdoba), las cuales han sido beneficiadas con los servicios de asesoría de la Empresa Autoconciencia Ltda. en los últimos dos años, 2000 y 2001 (hasta el mes de Diciembre).

Estas empresas son en total = 10 empresas.

Se realizó una muestra exhaustiva en el cual se encuestaron a dos directivos de las empresas que estuvieron al frente del contrato de prestación de servicios con Autoconciencia Ltda.

### 4.3 DELIMITACION DEL ESPACIO TEMPORAL Y GEOGRAFICO

La información relevante sobre la Empresa se recogió desde el segundo semestre del año 2000, fecha en que inició sus actividades, hasta el segundo semestre del año 2001. La información recogió los avances presentados en textos y tesis sobre Diseño de la Estructura Organizacional y Planeación estratégica.

Este proyecto de grado se desarrolló en la ciudad de Montería (Córdoba) sede de la Empresa y Santa Marta (Magdalena) sede de la Universidad del Magdalena.

Montería, municipio y capital el departamento de Córdoba, a 18 m sobre el nivel del mar. Tiene un área de 3.141 Km. y 258.8221 habitantes; limita al norte con el Mar Caribe, al este con el departamento de Sucre y Bolívar, al sur y oeste con el departamento de Antioquia.

Montería, fue fundada en 1774, con el nombre de San Jerónimo de Buenavista, en un sitio diferente al actual. Es paso obligado de la troncal de occidente, que une a Medellín con Cartagena.

Entre las diferentes festividades que los cordobeses realizan y en las que demuestran su espíritu alegre y descomplicado, tenemos:

La Feria Exposición Agropecuaria y el Reinado Nacional de la Ganadería en Montería, durante el mes de junio.



Santa Marta, D.T.C.H. cabecera municipal y capital del departamento, ubicada a orillas de la Bahía de Santa Marta en el mar Caribe, localizada a los 11° 14' 50" de latitud norte y 74° 12' 06" de longitud oeste; altura sobre el nivel del mar: 2 metros, temperatura media: 28°C, precipitación anual de 362mm, dista de la capital de la Republica 1286km, el área municipal es de 2.369Km y limita al norte y oeste con el Mar Caribe, por el este con el departamento de la Guajira y por el sur con Aracataca y Ciénaga.

El tiempo de elaboración de este proyecto se planificó para un periodo de seis meses, contados a partir de la aprobación de la presente propuesta.

#### **4.4 TÉCNICAS PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN**

La información primaria se recogió mediante la aplicación de una Encuesta a la muestra seleccionada, la cual se diseñó por las autoras (Ver Anexo).

La información secundaria, fundamental en esta investigación, se recogió de libros, artículos científicos, tesis de grado, sobre conceptos, modelos y estrategias recogidas en las bibliotecas de las ciudades de Santa Marta y Montería, así como de medios electrónicos interactivos como Internet.

#### **4.5 TÉCNICAS PARA EL PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN**

La información primaria se procesó mediante un análisis cuantitativo manual, en la que se establecieron la frecuencia y el porcentaje de las respuestas obtenidas de los ítems

aplicados. La información secundaria se procesó mediante una análisis de texto, seleccionando en diskettes y carpetas los temas por subtítulos relacionados con diseños de estructura organizacional.



## 5. DISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA AUTOCONCIENCIA LTDA.

### 5.1 ORGANIGRAMA DE AUTOCONCIENCIA LTDA.

Para la Empresa Autoconciencia LTDA se diseñó la Estructura funcional o diseño descentralizado, por ser la mas sencilla y porque promueve la especialización del trabajo, estimula la eficiencia y permite un proceso mas rápido de toma de decisiones.

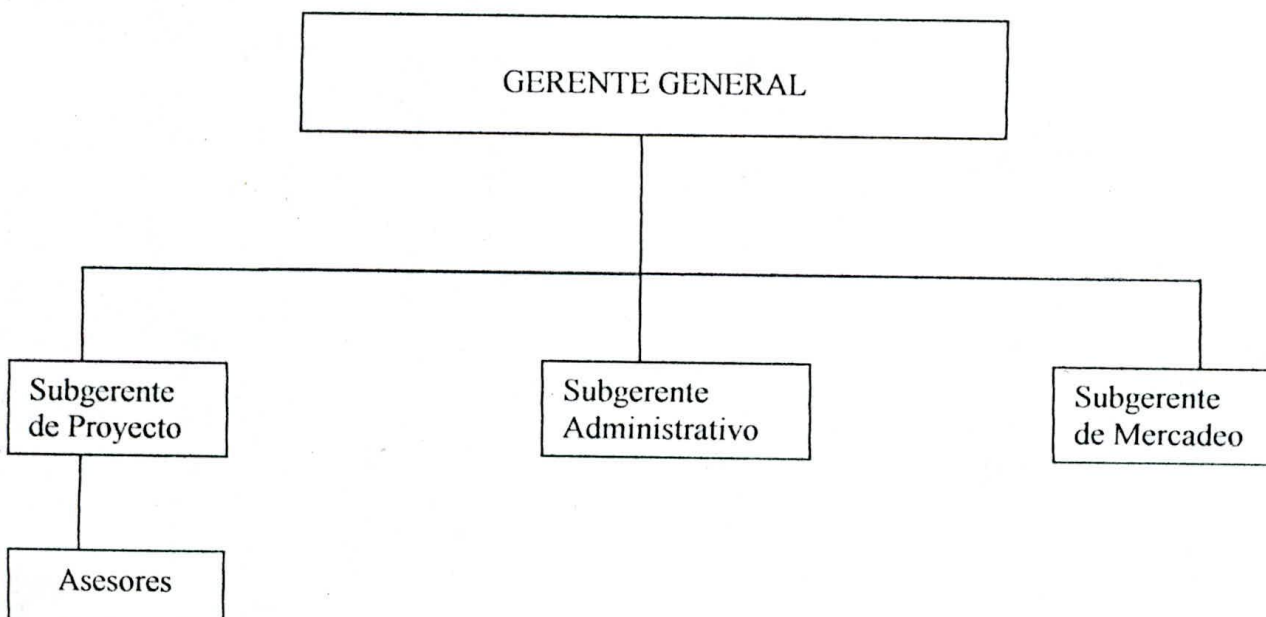


Figura 4. Organigrama de Autoconciencia LTDA.

## 5.2 DIAGNOSTICO ESTRATÉGICO DE AUTOCONCIENCIA LTDA

### 5.2.1 Análisis Externo

5.2.1.1 Medio Ambiente Especifico. Comprende el componente de usuario y de los competidores:

#### a. Componente de Usuarios o Consumidores

Autoconciencia es una entidad de asesoría pedagógica y administrativa a los individuos, familias, instituciones educativas y empresas del sector industrial, comercial y de servicios. En la encuesta realizada a algunas de las empresas que reciben los servicios de la institución, revelan una gran aceptación de los servicios ofrecidos y satisfacción de los usuarios y clientes, lo cual se constituye en una oportunidad para la organización.

PORCENTAJE OBTENIDO EN LA ENCUESTA REALIZADA A LOS CLIENTES EXTERNOS

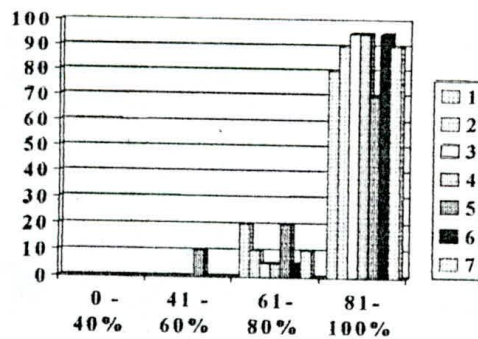


Figura 5

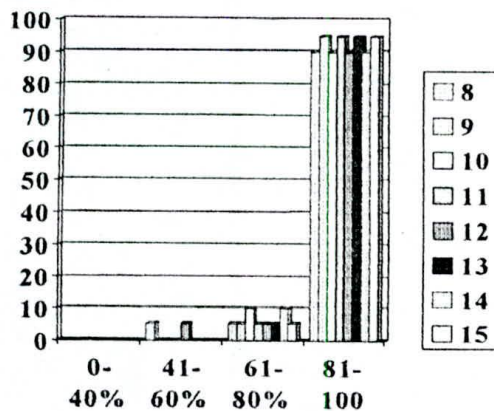


Figura 6. Porcentaje de aceptación de los usuarios de Autoconciencia

#### b. Componente de competidores

En el mercado de asesoría de pedagógica y administrativa, en la vertiente formativa de la educación, Autoconciencia no tiene competencia.

#### 5.2.1.2 Medio Ambiente General

A través del análisis del medio ambiente externo se identificó el impacto que los cambios demográficos, culturales, económicos, legales, tecnológicos, educativos y políticos tienen sobre los productos y/o servicios ofrecidos por autoconciencia con el objeto de identificar las oportunidades y amenazas claves que afronta la organización.

### **a. Cultural**

En nuestra sociedad predomina una cultura violenta, facilista, individualista que busca el bien de la persona en detrimento del bien común. Este es el factor que se convierte en una oportunidad para iniciar un cambio o transformación cultural profunda en nuestra sociedad al transformar el ethos violento y facilista que caracteriza al hombre colombiano.

De igual manera la crisis de valores que nos afecta hoy en día se constituyen en una oportunidad o reto para iniciar un cambio de actitud profundo en nuestra sociedad

### **b. Tecnológica**

La generación de conocimiento en red y los avances tecnológicos, se constituyen en una oportunidad para acceder a la información pertinente que requiera la institución.

El avance científico de las ciencias sociales y humanistas como la sociología, antropología y psicología han permitido advertir que las situaciones límites de la cultura, son las que permiten vislumbrar nuevos caminos de acción, es decir liderar proyectos innovadores con impacto social a través de la representación social del conflicto.

### **c. Educativa**

En nuestro país se ha privilegiado a la vertiente instructiva de la educación en detrimento de la vertiente formativa, esto se constituye en una debilidad estructural de nuestro sistema

educativo, lo cual es una oportunidad de iniciar un proceso de transformación profunda de la educación.

El conformismo de la sociedad con las situaciones dadas y la defensa a ultranza del status que se constituyen en una amenaza.

La renovación de la clase dirigente del país es una oportunidad por cuanto, los empresarios son conscientes de la responsabilidad corporativa de las instituciones que lideran.

La falta de credibilidad en algunas instituciones derivadas del mal manejo de sus dirigentes con poco sentido de responsabilidad social, se convierte en una amenaza para autoconciencia, por cuanto no creen necesario iniciar un proceso de transformación en la empresa que ellos dirigen.

Los medios de comunicación como un instrumento educativo se convierten en una amenaza para la firma, por cuanto la incoherencia y la inconsistencia de la información es percibida y desinforma al usuario, quedando el ciudadano inerme y manipulado por los medios de comunicación.

#### **d. Económica**

La economía colombiana está en recesión, no se está invirtiendo, las empresas no tienen dinero para capacitación, ésta es una situación que se convierte en una amenaza.



### **e. Política**

Las predicciones políticas pueden ser esenciales en la planeación estratégica, para la empresa que basan su negocio en contratos gubernamentales, como es el caso de Autoconciencia, en lo que tiene que ver con Instituciones Públicas de Educación Superior.

Por eso la descoordinación y desarticulación de los frentes políticos, económico y social se constituyen en una amenaza para la organización.

La falta de madurez política en nuestro país es indudablemente una amenaza para la institución por cuanto se acentúa la desarticulación con los frentes económico y social, afectando el desarrollo de las instituciones y el país.

Las crisis política nacional actual, está favoreciendo la emergencia de una nueva clase política en el país, lo cual se convierte en una oportunidad para la firma.

Los modelos de Ecología Humana y Arcas de Paz, que son los principales productos y servicios ofrecidos por Autoconciencia, permiten augurar una renovación de la clase política del país.

**Tabla 1. MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES EXTERNOS**

VARIABLES EXTERNAS CLAVES	PONDERACION	CLASIFICACION	RESULTADO PONDERACION
Renovación de la clase política	0.10	4	0.4
Crisis de valores	0.15	4	0.6
Debilidad estructural del sistema educativo	0.20	4	0.8
Liderar proyectos innovadores con impacto social	0.30	4	1.2
Conformismo de la sociedad	0.15	1	0.15
Descoordinación de los frentes político, económico y social	0.10	1	0.10
TOTAL	1		3.25

Como el resultado ponderado está por encima del promedio que es 2.5, esto significa que Autoconciencia compite en un ramo atractivo y que dispone de abundantes oportunidades externas

### 5.2.2 Análisis del Factor Interno

El propósito de la evaluación interna consistió en identificar y evaluar debilidades y fortalezas organizativas en las áreas funcionales de la empresa, como son: gerencia, mercadeo, finanzas, producción, investigación y desarrollo.



### 5.2.2.1 Auditoria Gerencial

#### **a. Planificación**

Las razones por las cuales la planificación tiene impacto positivo sobre el rendimiento individual y organizacional, son permitir que una organización identifique y aproveche las oportunidades y que reduzca a un mínimo el impacto de las amenazas externas; con la planificación la empresa puede desarrollar sinergia y finalmente permite a una firma adaptarse a ambientes cambiantes.

Como la empresa no posee una declaración escrita de su misión ni un enfoque de gerencia estratégica, esto se constituye en una debilidad de la institución, por cuanto no tiene metas y objetivos claramente definidos.

El sistema de toma de decisiones por ser consensual y participativo, se constituye en una fortaleza de la institución. Cada decisión es analizada y debatida por los socios integrantes de la Sociedad Ltda.

#### **b. Organización**

La empresa no posee una estructura que imponga la forma de determinar las metas, políticas y el método para asignar los recursos.

### **c. Motivación**

Existe un liderazgo ético en la institución, por la amplia trayectoria de su gerente, quien ha sido director durante más de 15 años de la Caja de compensación familiar de Córdoba, y los resultados , balance social y prestigio regional alcanzado por esta institución, es una garantía de lealtad e integridad moral para la firma Autoconciencia. Es decir se constituye en una fortaleza de la institución. En consecuencia esta experiencia sumada al nivel académico de gerente y del personal se constituye en el soporte de la institución y en una de sus fortalezas.

### **d. Selección de persona!**

Por el tamaño de la institución la organización no posee un departamento de recursos humanos para el proceso de reclutamiento, selección, entrevistas y pruebas.

### **e. Control**

La empresa se maneja con el nuevo mecanismo de regulación del trabajo, contemplado en la empresa del siglo XXI: el autocontrol.

5.2.2.2 Auditoria de Mercado La empresa y sus productos y/o servicios son el característico “producto interrogante” que tiene una posición de participación en el

mercado bajo y compite en industrias de alto crecimiento, por lo tanto esto es una debilidad de la institución.

Como el interés inicial de la firma es darse a conocer tiene una estrategia para competir con precios, mientras se posiciona en el mercado.

El servicio prestado es de óptima calidad, avalado por las empresas usuarias de los servicios. Por lo tanto se convierte en una fortaleza.

Como no hay competencia, el servicio ofrecido es único, por lo tanto existe la fortaleza de ser líder en el mercado como prestadora única de este servicio.

5.2.2.3 Auditoria Financiera. El poco capital con que cuenta la empresa se constituye en una debilidad. La empresa se creó a finales del año 2000 con un aporte de cada uno de los socios de \$1.000.000. para un total de \$4.000.000, en la actualidad la Empresa pasa por un período de falta de liquidez debido a la recesión económica y que es una empresa que está innovando en el campo de asesorías pedagógicas.

5.2.2.4 Auditoria de Investigación y Desarrollo. La Institución está estructurando nuevos proyectos, o productos a ofrecer tales como:

- El Gerente Educador
- Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva
- Método de negociación de Harvard y resolución de conflictos



- Arcas de Paz.



**Tabla 2. MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES INTERNOS**

<b>VARIABLES EXTERNAS CLAVES</b>	<b>PONDERACIÓN</b>	<b>CLASIFICACION</b>	<b>RESULTADO PONDERACION</b>
Liderazgo del mercado como prestadora única de este servicio	0.10	4	0.4
Habilidad para competir con precios	0.10	4	0.4
Servicio de alta calidad	0.10	4	0.4
Lealtad e integridad moral	0.20	4	0.8
Experiencia y nivel académico del personal	0.10	4	0.4
Servicios en fase de introducción: producto interrogante	0.10	1	0.10
Poco capital	0.10	1	0.10
Falta de Administración Estratégica	0.20	1	0.20
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>2.80</b>

Como el resultado ponderado está por encima del promedio que es 2.5, esto significa que Autoconciencia es una organización poseedora de una fuerte posición interna

### 5.2.3 Análisis DOFA de Autoconciencia Ltda

88888

<p><b>OPORTUNIDADES</b></p> <p>Política del país</p> <p>Renovación de la clase dirigente</p> <p>Liderar proyectos innovadores con impacto social</p> <p>Crisis de valores</p> <p>Debilidad estructural del sistema educativo</p>	<p><b>AMENAZAS</b></p> <p>Descoordinación de los frentes políticos</p> <p>Falta de madurez en la clase política</p> <p>Falta de credibilidad de algunas instituciones</p> <p>Incoherencia en los medios de comunicación</p> <p>Conformismo de la sociedad con situaciones dadas</p>
<p><b>FORTALEZAS</b></p> <p>Liderazgo del mercado como prestadora Unica de este servicio de asesoría Pedagógica</p> <p>Habilidad para competir con precios</p> <p>Sistema de toma de decisiones</p> <p>Capacidad de innovación y valor agregado</p> <p>Servicio exclusivo</p> <p>Lealtad y satisfacción del cliente</p> <p>Experiencia y nivel académico del personal</p>	<p><b>DEBILIDADES</b></p> <p>Imagen corporativa</p> <p>Admón. Estratégica</p> <p>Participación del mercado</p> <p>Uso del ciclo de vida del producto</p>

## 5.2.4 Etapa Comparativa

Matriz debilidades-oportunidades-fortalezas-amenazas (DOFA)

	<p><b>FORTALEZAS(F)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Liderazgo(única prestadora éste servicio)</li> <li>Servicio de alta Calidad</li> <li>Lealtad e Integridad Moral</li> <li>Experiencia y nivel académico del personal</li> <li>Habilidad para competir con precios</li> <li>Sistema de toma de decisiones</li> </ol>	<p><b>DEBILIDADES(D)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Servicios en fase de Introducción ( Producto interrogante)</li> <li>poco capital</li> <li>Falta de Administración Estratégica</li> </ol>
<p><b>OPORTUNIDADES(O)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Renovación Clase Política</li> <li>Aceptación del Servicio</li> <li>Renovación Clase Dirigente</li> <li>Liderar Proyectos Innovadores con Impacto Social</li> <li>Crisis de Valores</li> <li>Debilidad Estructural del Sistema Educativo</li> </ol>	<p><b>ESTRATEGIAS FO</b></p> <p>Desarrollo de Mercado (F1,O1, O2,O3,04)</p> <p>Desarrollo de Productos((F2, O6)</p>	<p><b>ESTRATEGIAS DO</b></p>
<p><b>AMENAZAS(A)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Descoordinación de los frentes políticos, económico y social</li> <li>Falta de madurez en la clase política</li> <li>Falta de credibilidad en algunas instituciones</li> <li>Incoherencia en los medios de comunicación</li> <li>Conformismo de la sociedad con las situaciones dadas</li> </ol>	<p><b>ESTRATEGIAS FA</b></p>	<p><b>ESTRATEGIAS DA</b></p> <p>Penetración en el mercado (Ofreciendo incentivos especiales instituciones educativas y empresariales pequeñas) D2, A5</p>

Nota: Como lo sugiere la metodología no es absolutamente necesario que se desarrollen estrategias para las cuatro casillas de estrategias

## **5.3 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE AUTOCONCIENCIA LTDA**

### **5.3.1 Características de la Mision**

#### **1. CLIENTES:**

Las instituciones Educativas y las organizaciones empresariales

#### **2. PRODUCTOS O SERVICIOS:**

Asesoría pedagógica y administrativa

#### **3. MERCADOS**

Regional y Nacional

#### **4. TECNOLOGIA:**

Conocimiento científico sobre procesos de reconstrucción cultural

#### **5. FILOSOFIA**

La aspiración fundamental y prioridad filosófica de la institución es formar personas libres.

#### **6. CONCEPTO DE SÍ MISMA**

Somos una organización aprendiente, consciente de sus propias condiciones internas

## **7. PREOCUPACION POR IMAGEN PUBLICA:**

Somos el gran motor de la transformación cultural histórica

## **8. EFECTIVIDAD RECONCILIATORIA**

Se preocupa y pone atención en la representación del conflicto o el reconocimiento y cambio de las pautas nocivas de las personas relacionadas con la firma, tales como el cliente interno y externo.

## **9. CALIDAD INSPIRADORA**

La lectura de la misión motiva y estimula a la acción., a través de la transformación del carácter de las personas y propiciar un cambio cultural profundo en su área de influencia.

### **5.3.2 Misión de Autoconciencia LTDA.**

Autoconciencia Ltda. es una institución de asesoría pedagógica y administrativa de carácter privado y cuyo propósito fundamental es el de contribuir al desarrollo de la región y del país impartiendo asesoría de calidad en las instituciones educativas y en las organizaciones empresariales, unidades formativas y económicas básicas en la sociedad.

El servicio de asesoría está orientado hacia el desarrollo de procesos de reconstrucción cultural, lo cual implica comenzar por la representación del conflicto o el reconocimiento y cambio de las pautas de conducta nocivas, que permitan posibilitar la construcción de una



persona libre capaz de transformar su carácter y propiciar un cambio cultural profundo en su área de influencia.

Somos el gran motor de la transformación cultural histórica, una organización aprendiente, conciente de sus propias condiciones internas para adaptarse al entorno cada vez mas dinámico y cambiante.

### **5.3.3 Visión Autoconciencia LTDA.**

Autoconciencia Ltda. se proyecta como una institución con capacidad para autotransformarse con un modelo administrativo que consolide su autonomía administrativa y financiera y facilite la búsqueda del liderazgo organizacional, pedagógico y cultural que trascienda el ámbito regional y nacional.

Para el año 2010 Autoconciencia será una institución:

Reconocida en la región y el país por la universalidad, pertinencia y calidad de sus servicios de asesoría pedagógica y administrativa.

Distinguida por su decisivo apoyo en la transformación cultural de la región y el país.

### **5.3.4 Principios de Autoconciencia LTDA.**

**Rectitud:** Soporte de la equidad y la justicia

**Dignidad Humana:** Respeto de sí mismo y nobleza en los modales

**Integridad:** Crea el cimiento de la confianza, esencial para la cooperación y el desarrollo personal e interpersonal a largo plazo. Credibilidad institucional.

**Servicio:** Vocación de contribuir

**Calidad:** O Excelencia, entendida como la búsqueda de nuevos y mejores niveles de rendimiento y eficacia de los procesos inherentes a la vida institucional

**Crecimiento:** Proceso de liberar potencial y desarrollar talentos tanto en el cliente interno como externo

**Eficiencia:** Optimización en el uso y manejo de los recursos de la institución

### 5.3.5 Valores Institucionales de Autoconciencia LTDA.

**Ternura:** Una postura activa de respeto y fomento de las diferencias individuales, sociales, culturales inherentes a la diversidad, eje central y de carácter universal de nuestra civilización.

**Respeto:** A las normas y leyes que rigen a la institución y a la sociedad

**Etica:** Convicción de actuar con deber: por respeto a la norma

**Responsabilidad:** Entendida como hacernos cargo de lo que somos y como el reconocimiento aceptación de las consecuencias de los actos propios de las funciones desempeñadas por cada uno de los integrantes de la empresa

**Orden:** En el desarrollo de las actividades, en las estructuras organizacionales y en la escala jerárquica.

**Compromiso:** Por parte de todos los trabajadores para con la institución, el trabajo y la sociedad.

### 5.3.6 Objetivos Corporativos de Autoconciencia Ltda.

- Brindar el elemento cognitivo para que los usuarios del servicio se den cuenta de sus determinismos conductuales nocivos para la intepersonalidad, representándose el conflicto, como base insustituible para iniciar el cambio personal que haga posible una reconstrucción cultural
- Contribuir y propiciar un cambio cultural profundo en la región y en la sociedad.
- Estimular y fomentar la práctica rigurosa de las capacidades humanas por excelencia: la conciencia, autoconciencia, conciencia moral, imaginación y voluntad con el objeto de superar determinismos y romper el esquema estímulo – respuesta.
- Mejorar en algún aspecto y de forma duradera el carácter de los trabajadores y clientes
- Inducir una reconceptualización de la paz como estrategia de convivencia pacífica, sin ignorar la posibilidad de la violencia en el horizonte cultural, como expresión de ancestrales – no naturales- tendencias a solucionar nuestros conflictos sin considerar el bien del otro.

#### **5.4 PROYECTOS Y PLANES DE AUTOCONCIENCIA LTDA.**

Como los servicios y productos ofrecidos por Autoconciencia Ltda. Son "Nuevos productos", la institución ha enfocado sus esfuerzos de investigación y desarrollo hacia los nuevos productos en vez de productos existentes en el mercado.

A continuación se relacionan los proyectos y el Plan ofrecido a las instituciones universitarias, denominado "Plan de Reconstrucción Cultural" para implementar las estrategias de "Construcción de Comunidad Universitaria " y de "Desarrollo Humano", contempladas en los "modelos de gestión y proyecto educativo que deben poseer las universidades.

Como es de conocimiento público, uno de los aspectos que más preocupa a la sociedad y a la misma comunidad universitaria, es la violencia que ha sacudido a los claustros de educación superior en los últimos meses. En consecuencia, mediante el plan propuesto se plantea iniciar un proceso de transformación cultural para generar espacios de convivencia pacífica al interior de las instituciones de Educación Superior.

Como las múltiples violencias que nos aquejan a diario se reducen en últimas a la intención de eliminar o someter al diferente, es imperativo emprender un proyecto educativo que comprenda al personal discente, docente y administrativo, y que tenga como contenido valores democráticos y prácticas bajo los principios de aceptación, respeto y fomento de la singularidad humana.



Iniciar un proceso de transformación de la cultura universitaria implica comenzar por reconocer y cambiar los patrones o pautas de conducta autoritarios e irrespetuosos de la diferencia. Solo de esta manera es posible modificar el ethos violento que nos caracteriza.

Mediante la implementación de los tres ejes temáticos del Plan propuesto, como son la Ecología Humana, Ejercicios de Libertad para la convivencia pacífica y Repensar la Paz, se brindará el elemento cognitivo indispensable para iniciar el cambio de cada persona que es imprescindible para intentar el proceso de transformación cultural.

Los miembros de la Empresa están convencidos de que sólo mediante la transformación del carácter de las personas que integran la comunidad universitaria, bajo el liderazgo de los rectores, es posible generar una nueva cultura institucional.

Esta propuesta de cambiar el ethos violento, además de constituirse en un programa único a nivel nacional, servirá para mostrar un aporte significativo de la gestión rectoral, al introducir un elemento de transformación cultural profunda en la Universidad.

### **PROYECTOS DESARROLLADOS POR AUTOCONCIENCIA LTDA**

El comportamiento desordenado de los pueblos, violatorio de sus propios preceptos éticos, no es causado por la perversidad de las personas, salvo excepciones que no alcanzan a configurar un peculiar rasgo cultural.

Cuando en un momento de su historia predominan en una sociedad las conductas competitivas, insolidarias, conflictivas, violentas y guerreras, hay que buscar su origen en las pautas de conducta imperantes y en las ideologías, paradigmas y conceptos que subyacen en ellas. Esas pautas se asimilan e incorporan en las personas convertidas en actitudes, hábitos y condicionamientos idiosincráticos de cada uno y, al existir en todas o en la mayor parte de ellas, se convierten también en hábitos sociales.

Las actitudes, hábitos y condicionamientos de las personas son fenómenos psicológicos diversos que tienen en común el ser automatismos de la conducta que debilitan o anulan la conciencia en el momento de ejecutarse la conducta. El proceso de su formación es inconsciente y, salvo un acto de reflexión, que por definición es consciente y libre, también es inconsciente su expresión en forma de comportamientos cotidianos.

Resulta entonces que, a despecho de la general creencia en la racionalidad y libertad de los actos humanos, la mayor parte de estos se desarrollan sin participación de la razón y obedecen a determinismos físicos, emotivos y fisiológicos.

Esto ocurre así porque el conjunto de actitudes, hábitos y condicionamientos de una persona conforman su carácter, es decir, su modo de ser peculiar o ethos, del cual emana su conducta cotidiana.

No hay pues, perversidad en el caso de que la conducta cotidiana de gran parte de las personas sea contraria a las normas éticas de la sociedad, pues desde una mirada estrictamente psicológica las personas, en general, no son responsables de sus actos a

menos que, como lo exigen la ética y el derecho, sean ejecutados con plena conciencia y libertad.

Pero para que un acto sea plenamente conciente y libre, el sujeto actor ha debido superar previamente los determinismos derivados de su carácter, lo cual exige una toma de conciencia de la nocividad de su conducta, una decisión de cambiar el comportamiento, un entrenamiento de su facultad de autoconciencia y un constante esfuerzo de dominación personal y de sometimiento a los principios o leyes de la condición humana.

Luego de una exitosa experiencia obtenida en Comfactor, donde durante cerca de 10 años su director ha dirigido talleres sobre estos aspectos humanísticos ofrecidos al personal de la Corporación, la empresa AUTOCONCIENCIA LTDA., cuyo gerente es el mismo director de Comfactor, ha diseñado unos cursos o seminarios de Ecología humana, Ejercicios de Libertad para la Convivencia Pacífica y Repensar la paz, con el fin de ofrecerlos a centros de educación superior, media, secundaria y primaria, con el fin de inducir a los estamentos educativos en un proceso de reconstrucción cultural que los haga conscientes de sus determinismos y los motive a superarlos en procura de la felicidad personal, la armonía familiar y la paz social.

El plan de capacitación que contiene los siguientes módulos:

Ecología Humana 32 Horas

Ejercicios de Libertad para la Convivencia Pacífica 32 Horas

Repensar la Paz 48 Horas



Aunque quien reciba el primer módulo empieza ya a tomar conciencia de su necesidad de cambio respecto de algunos comportamientos suyos, al término de los tres módulos esa persona debe estar en condiciones de identificar sus determinismos y ser capaz de disponerse a superar aquellos que, conforme a su juicio actual, son nocivos para el proceso de lograr una interpersonalidad enriquecedora y pacífica.

A continuación se detallan los contenidos programático de cada uno de los productos y/o servicios ofrecidos.



AUTOCONCIENCIA LTDA ASESORES PEDAGOGICOS Y ADMINISTRATIVOS	
ASIGNATURA: ECOLOGIA HUMANA FACULTAD: TODOS LOS PROGRAMAS	
CÓDIGO:	INTENSIDAD HORARIA: 30 Hs
REQUISITOS:	
CONTENIDO:	
1. Justificación 2. Objetivos Generales 3. Objetivos Específicos 4. Metodología	5. Evaluación 6. Programa Detallado 7. Bibliografía
1. Justificación Toda cultura concreta existe en el interior de las personas. Allí residen, grabadas en su sistema nervioso, las pautas de conducta de la sociedad convertidas en actitudes, hábitos y condicionamientos, los cuales conforman el carácter o ethos de las personas. La conducta de estas es influida más a menudo y más profundamente por tales automatismos que por determinaciones racionales, aunque las personas no suelen ser conscientes de ello. De esta manera el modo de pensar y actuar de un pueblo puede ser violento -como ocurre en Colombia- sin que los sujetos se den cuenta ni pongan en tela de juicio su comportamiento. El fin que se persigue con la enseñanza de la teoría de la Ecología Humana es lograr que las personas tomen conciencia de la violencia que ejercen cotidianamente con sus habituales proceder, produciendo daño en las relaciones humanas y contaminando el medio ambiente cultural. Y, a partir de esa toma de conciencia, técnicamente denominada representación del conflicto o del problema, lograr que se decidan a realizar un esfuerzo de transformación personal que modifique su conducta y permita la construcción de una interpersonalidad armónica y sana que propicie la paz social.	



## 2. Objetivos Generales:

Brindar el elemento cognitivo para que el alumno se dé cuenta de sus determinismos conductuales nocivos para la interpersonalidad, representándose el conflicto, como base insustituible para iniciar el cambio personal que haga posible una reconstrucción cultural.

## 3. Objetivos Específicos:

Al término de la asignatura, el estudiante debe ser capaz de :

Identificar en su interior actitudes, hábitos y condicionamientos nocivos en términos de la interpersonalidad.

Tomar la decisión de iniciar el cambio personal a partir del elemento cognitivo suministrado

## 4. Metodología:

Clase magistral, talleres y ejercicios por grupos

## 5. Evaluación:

Evaluaciones parciales 30%, seguimiento 40% y final 30%

## 6. Programa Detallado

### 6.1 SEMBLANZA DEL AUTOR DE LA TEORIA

- Su formación Académica

### 6.2 OBJETIVO DE LA PROPUESTA DE ECOLOGIA HUMANA

- Representación del Conflicto
- Reconstrucción Microcultural

✓ Definición de cultura y microcultura

### 6.3 DENOMINACION ANALOGICA DE LA TEORIA

- Ecosistema Físico:

Ecología. Estrecha relación entre el hombre y el medio  
Ecosistema. Dependencia entre diferentes.

- **Ejes o características de un Ecosistema**

Diversidad. Variedad de especies, diferentes especies  
Dependencia. Articulación de una especie al conjunto

- **Crisis Ecológica:**

Factores de la crisis ecológica

. Afán de Productividad.

Monocultivo: Característica de nuestra cultura

El Monocultivo viola una ley de los ecosistemas.  
Las especies en estado de aislamiento se tornan frágiles.  
Requieren protección artificial

. Rompemos nuestras relaciones de dependencia con la naturaleza

Se nos olvidó que éramos otra especie más.  
Ponemos en peligro nuestra existencia.

## **6.4 ECOLOGIA HUMANA**

- **Ecosistema Humano**

Conceptos de Ecología y Ecosistema Humanos

- **Ejes del Ecosistema Humano**

Singularidad y Dependencia Afectiva

- **Crisis Ecológica**

Factores de la crisis ecológica

. Anulamos la Singularidad. Disminuyendo la riqueza del ecosistema  
. Negamos la Dependencia Afectiva. Por malos recuerdos de la dependencia

## 6.5 CONSTITUCION DEL ECOSISTEMA HUMANO

### 6.5.1 Espacio dialógico. Medio Ambiente Interpersonal

Errores que cometemos en nuestros nichos

- **Diálogos Funcionales - Diálogos Lúdicos.** Aquellos que están orientados a lograr la eficiencia, a imponer una verdad o afianzar la autoridad, son diálogos funcionales. En cambio los diálogos lúdicos son aquellos que no apuntan a lograr ninguna eficiencia ni a imponer ninguna verdad o autoridad.
- **Chantaje afectivo.** Condicionar la entrega de cariño al cumplimiento de ciertas normas establecidas por los adultos. Mecanismo con el que ejercemos violencia en la intimidad.
- **Autoridad - Autoritarismo.** Tienen en común estos dos conceptos el propósito de limitar y regular la actividad de una persona. Pero difieren en que mientras quien ejerce autoridad busca y espera que la persona se independice de él, quien ejerce el autoritarismo persigue perpetuar la dependencia que respecto de él tiene la persona.
- **Disociación:** Inconsistencia entre lo que se dice y lo que se hace

### 6.5.2 Nicho afectivo

Contaminamos, sin darnos cuenta, nuestros nichos afectivos, por virtud del:

- **Analfabetismo Afectivo.** Desastre absoluto en el manejo de la afectividad. Revelador de nuestra miseria afectiva

## 6.6 REPRESENTACION DEL CONFLICTO:

Primer paso de la Prevención: Reconocimiento del problema

Dimensión Final: Representación Social del conflicto

## **6.7 SUPUESTOS DE LA TEORIA DE ECOLOGIA HUMANA**

### **6.7.1 CONCIENCIA Humana: Razón y fantasía**

- Diferencias entre la Especie Animal y la Especie Humana
- RAZON: Modulo Organizador de la conciencia  
FANTASIA: Fuente Productora
- La Cultura Privilegia la Razón y apabulla la Fantasía

### **6.7.2. SINGULARIDAD HUMANA**

- Unicidad de cada ser humano.
- La singularidad no se agota en lo molecular y genético.
- El Cerebro: Estructura disipativa

### **6.7.3 DEPENDENCIA AFECTIVA**

- Deficiencia de la especie humana. Necesita de protección y del otro para su desarrollo.
- Embriogénesis: Fases intrauterina y extrauterina.
- Condición de Dependencia Vital: Es utilizada por el adulto para imprimir la huella del poder.
- Dificultad de Elección y Ejercicio de la Libertad.
- Nuevas formas de servilismo.

### **6.7.4 NUESTRA CULTURA ANULA LA SINGULARIDAD Y CONFLICTUALIZA LA DEPENDENCIA**

- Homogenización: La práctica del monocultivo también se aplica a la vivencia humana.
- Manipulación de las Necesidades Afectivas: Arma favorita del poderosos para castigar a quien no se somete a sus dictados





## 6.8 MADEJA DE LA COMPULSION

- Compulsiones permitidas
- Compulsiones prohibidas

## 6.9 PARADIGMA DE LA TERNURA

- Principal factor protectorio. Cualidad humana por excelencia que va en contravía de todos los errores que cometemos y que generan violencia en la intimidad
- Educación de la sensibilidad.
- Ejercer autoridad con firmeza pero con delicadeza
- El gato ejemplo de Ternura. El gato es tierno, porque no es violento ni permite que sean violentos con él.

## 7. Bibliografía:

### A. Ecología Humana

Luis Carlos Restrepo, editorial San Pablo, Santa fe de Bogotá 1997

### B. La Trampa de la Razón

Luis Carlos Restrepo, Arango editores, Santa fe de Bogotá 1989

### C. Libertad y Locura

Luis Carlos Restrepo, Universidad Nacional de Colombia, Bogotá 1991

### D. Droga y Reconstrucción Cultural

Luis Carlos Restrepo, Editora Guadalupe, Bogotá 1992

### E. Manual de Ecología Humana.

Juan Francisco Pérez Mercado, Comfacor, Montería 2000

Revisó:

Fecha:



AUTOCONCIENCIA LTDA

ASESORES PEDAGOGICOS Y ADMINISTRATIVO

ASIGNATURA: EJERCICIOS DE LIBERTAD PARA LA CONVIVENCIA PACIFICA  
FACULTAD: TODOS LOS PROGRAMAS

CÓDIGO: INTENSIDAD HORARIA: 2 Hs semanales  
CREDITOS: 4

REQUISITOS: ECOLOGIA HUMANA

CONTENIDO:

- |                          |                       |
|--------------------------|-----------------------|
| 1. Justificación         | 5. Evaluación         |
| 2. Objetivos Generales   | 6. Programa Detallado |
| 3. Objetivos Específicos | 7. Bibliografía       |
| 4. Metodología           |                       |

8. Justificación

Toda cultura concreta existe en el interior de las personas. Allí residen, grabadas en su sistema nervioso, las pautas de conducta de la sociedad convertidas en actitudes, hábitos y condicionamientos, los cuales conforman el carácter o ethos de las personas. La conducta de estas es influida más a menudo y más profundamente por tales automatismos que por determinaciones racionales, aunque las personas no suelen ser conscientes de ello. De esta manera el modo de pensar y actuar de un pueblo puede ser violento, deshonesto, injusto o egoísta -como ocurre en Colombia- sin que los sujetos se den cuenta ni pongan en tela de juicio su comportamiento.

El fin que se persigue con los ejercicios de libertad para la convivencia pacífica es impartir el conocimiento e inducir la práctica de métodos que conducen al uso de la autoconciencia, para que la misma persona identifique en su interior las motivaciones que determinan las conductas nocivas, y después de ello pueda determinarse según su propia razón y conforme a principios o leyes de la condición humana

9. Objetivos Generales:

Estimular y fomentar las prácticas rigurosas de las capacidades humanas por excelencia: la conciencia, autoconciencia, conciencia moral, imaginación y voluntad con el objeto de superar determinismos y romper el esquema estímulo - respuesta.

#### 10. Objetivos Específicos:

Al término de la asignatura, el estudiante debe ser capaz de :

- Realizar ejercicios de Libertad
- Iniciar el cambio de sus hábitos nocivos por otros cuidadosamente elegidos con base en principios o leyes de la condición humana
- Modificar comportamientos
- Mejorar en algún aspecto y de forma duradera su carácter

#### 11. Metodología:

Clase magistral en las primeras sesiones, pero después en forma gradual se realizarán talleres con una participación activa del estudiante.

#### 12. Evaluación:

Evaluaciones parciales 30%, seguimiento 40% y final 30%

#### 13. Programa Detallado

##### 13.1 Módulo 1: INTRODUCCION

- Ser Humano es un deber.** Nacemos humanos pero eso no basta: tenemos también que llegar a serlo.
- Completarse a sí mismo.** Nuestra humanidad biológica necesita una confirmación posterior, algo así como un segundo nacimiento en el que por medio de nuestro propio esfuerzo y la relación con otros humanos se confirme definitivamente el primero

##### 13.2 Módulo 2: PROACTIVIDAD

- Qué es la Libertad. Es ser proactivo, es romper el esquema estímulo-respuesta. Entre el estímulo y la respuesta hay un espacio interior conformado por la autoconciencia, la Imaginación, la Conciencia moral y la Voluntad.
- Estímulo - Respuesta. Estamos condicionados para responder de un modo particular a un estímulo concreto.
- Modelo Reactivo. Basado en un lenguaje derivado de un paradigma básico determinista. Y en su espíritu está transferir la responsabilidad.
- Modelo Proactivo. Subordina los sentimientos a los valores. Las personas proactivas centran sus esfuerzo en el círculo de influencia. Consiste en cambiar de adentro hacia fuera: ser distinto, y de esta manera provocar un cambio positivo en lo que está allí afuera.

### 13.3 MODULO 3: EMPEZAR CON UN FIN EN LA MENTE

- **Sentido de la vida (Misión).** Es comenzar con una clara comprensión de su destino. Consiste en empezar hoy con el paradigma de vida como marco de referencia o criterio para el examen de todas las otras cosas.
- **Todas las cosas se crean dos veces.** Siempre hay primero una creación mental, y luego una creación física. La primera creación puede ser por designio u omisión. Por lo tanto debemos hacernos cargo de nuestra propia creación.

Primera creación: Liderazgo

Segunda creación: Administración

- **Reescribir el guión.** Cambio de algunos paradigmas básicos que ya tenemos. Cuando reconocemos los guiones inefectivos, los paradigmas incorrectos o incompletos que están en nuestro interior, podemos empezar a reescribir proactivamente nuestros guiones.
- **Un enunciado de la Misión personal.** El modo más efectivo de empezar con un fin en la mente consiste en elaborar un enunciado de la misión, filosofía o credo personales.



### 13.4 Módulo 4: PRIMERO LO PRIMERO

- ❑ **El Poder de la Voluntad:** La voluntad es la que realmente hace posible la autoadministración efectiva. Consiste en llevar proactivamente a cabo el programa que hemos desarrollado. El grado en que hemos desarrollado nuestra voluntad se mide por nuestra integridad personal, es decir, nuestra capacidad para comprometernos a mantener los compromisos con nosotros mismos, de hacer lo que decimos.
- ❑ **Administración de la Vida y el Tiempo.** La administración efectiva consiste en empezar por lo primero. Mientras el liderazgo decide qué es lo "primero", la administración le va asignando el primer lugar día tras día, momento a momento.
- ❑ **Matriz de la Administración del Tiempo**

	<b>Urgente</b>	<b>No urgente</b>
<b>Importante</b>	Crisis Problemas apremiantes	Prevención Construir relaciones
<b>No importante</b>	Interrupciones Actividades populares	Trivialidades Ajeteo Inútil

- Urgente. Las cosas urgentes nos presionan, reclaman acción. REACCIONAMOS.
  - Importante. Realiza una aportación a nuestra misión, a nuestras metas de alta prioridad. Tenemos que ACTUAR.
- ❑ **Administración del cuadrante II.** Es el corazón de la administración personal efectiva. Cuyo objetivo consiste en organizar nuestras vidas con efectividad, desde un centro de principios. Actividades No urgentes e Importantes, como prevención, construcción de relaciones, reconocimiento de nuevas oportunidades y planificación.
  - ❑ **La delegación.** Logramos todo lo que hacemos por medio de la delegación: en el tiempo o en otras personas. Delegación en recaderos y en encargados.

### 13.5 Módulo 5 : PARADIGMAS DE INTERDEPENDENCIA

- **Victorias Públicas.** La interdependencia efectiva sólo puede construirse sobre una base de verdadera independencia. La victoria privada precede a la victoria pública
- **La Cuenta Bancaria Emocional.** Es una metáfora de la confianza incorporada de una relación. Si aumento mis depósitos en una cuenta bancaria emocional de la que hago a usted depositario, mediante la cortesía, la bondad, la honestidad, yo constituyo una reserva. La confianza que usted tiene en mí crece, y yo puedo apelar a esa confianza muchas veces. Incluso puedo equivocarme, y ese nivel de confianza, esa reserva emocional, compensará la diferencia.
- **Seis depósitos principales.**
  - Comprender al individuo.
  - Prestar atención a las pequeñas cosas.
  - Mantener los compromisos.
  - Aclarar las expectativas
  - Demstrar integridad personal
  - Disculparse sinceramente cuando realiza un reintegro.
- **Los problemas son oportunidades.** Todo problema es una oportunidad para fortalecer cuentas bancarias emocionales que influyen significativamente en la producción interdependiente.
- **Hábitos de la interdependencia.** Pensar en ganar- ganar, procure primero comprender y después ser comprendido y la sinergia.

### 13.6 Módulo 6 : pensar en ganar - ganar

Es una filosofía total de la interacción humana

- **Seis Paradigmas de la Interacción Humana.**

Ganar/ganar	Pierdo/pierde
Gano/pierdes	Gano
Pierdo/ganas	Ganar/ganar o no hay trato

- **Dimensiones de Ganar/Ganar.** Pensar en ganar- ganar es el hábito del liderazgo interpersonal. Implica el ejercicio e las dotes humanas más singulares en nuestras relaciones con los demás. Supone aprendizaje recíproco, influencia mutua, beneficios compartidos.

### 13.7 Módulo 7 : PROCURE PRIMERO COMPRENDER Y DESPUES SER COMPRENDIDO





- **Carácter y Comunicación.** La aptitud par ala comunicación es la mas importante de la ida. Si usted quiere interactuar efectivamente conmigo, influir en mí, lo primero que necesita es comprenderme. La clave real de su influencia en mi es su ejemplo, su conducta real. Su ejemplo fluye naturalmente de su carácter o del tipo de persona que usted verdaderamente es. Su carácter esta constantemente irradiando, comunicando. A partir de él, a largo plazo, llego a confiar en usted., o a desconfiar instintivamente de su persona y de los esfuerzos que realiza conmigo.
- **Escucha Empática.** Existen cinco niveles de escucha:
  - Ignorar. No escuchar en absoluto
  - Fingir. "Sí. Ya. Correcto"
  - Escucha selectiva. Oyendo sólo ciertas partes de la conversación
  - Escucha atenta. Prestar atención a las palabras que se pronuncian
  - Escucha empática. Parafrasear el contenido y reflejar los sentimientos. Se escuchan los sentimientos y los significados
- **Diagnosticar antes de prescribir.** Comprender en profundidad antes de juzgar para brindar aire psicológico
- **Respuestas autobiográficas.** Cuando escuchamos en términos autobiográficos, tendemos a responder de uno de estos cuatro modos:
  - Evaluación
  - Sondeo.
  - Consejo
  - Interpretación
- **Comprensión y percepción.** Comprensión de la perspectiva de la otra parte. Introducirse en su marco de referencia
- **Después procure ser comprendido.** Es la otra mitad del quinto hábito, igualmente esencial para alcanzar soluciones ganar - ganar. Consiste en exponer sus ideas con claridad, concretamente en el contexto de una comprensión profunda de los paradigmas y las preocupaciones de los otros.

### 13.8 Módulo 8: LA SINERGIA: Principios de cooperación Creativa

- **Comunicación Sinérgica.** Abrir la mente a nuevas posibilidades, nuevas alternativas, nuevas opciones.
- **La Tercera Alternativa** .Solución mutuamente beneficiosa, preferible a todas las propuestas en principio.

- **Valorando las diferencias.** Es la esencia de la sinergia. Y la clave para valorar esas diferencias consiste en comprender que todas las personas ven el mundo no como es sino como son ellas mismas.
- **Análisis del campo de fuerza.** Fuerzas impulsoras que alientan el movimiento ascendente y las fuerzas restrictivas que lo desalientan.
- **Toda la naturaleza es sinérgica.** La palabra ecología se refiere básicamente a la sinergia de la naturaleza: todo está relacionado con todo.

### 13.9 Módulo 9: AFILE LA SIERRA: Autorregulación equilibrada

**El séptimo hábito es capacidad de Producción.** Significa preservar y realizar el mayor bien que usted posee: usted mismo. Significa renovar las cuatro dimensiones de su naturaleza: la física, la espiritual, la mental y la social/emocional.

- **Dimensiones de la Renovación.** Dimensión Física: Supone cuidar efectivamente nuestro cuerpo físico: comer el tipo correcto de alimentos, descansar lo suficiente y hacer ejercicio con regularidad. La Dimensión Espiritual: Es nuestro núcleo, nuestro centro, el compromiso con nuestro sistema de valores. La Dimensión Mental: Nuestro desarrollo mental y nuestra disciplina para el estudio provienen de una educación continuada, que sin cesar pule y amplía la mente. La Dimensión Social/emocional: Enfoca los hábitos cuarto, quinto y sexto, centrados en los principios del liderazgo interpersonal, la comunicación empática y la cooperación creativa.
- **Programando a los otros.** Reflejar para los otros una visión clara y no distorsionada de su propio ser.
- **La espiral ascendente.** Para moverse a lo largo de la espiral ascendente es necesario aprender, comprender y actuar en planos cada vez más altos. Nos engañamos al pensar que uno solo de esos factores es suficiente. Para no dejar de progresar, debemos aprender, comprometernos y actuar... aprender, comprometernos y actuar... y aprender, comprometernos y de nuevo actuar.

#### **14. Bibliografía:**

F. Los 7 Hábitos de la Gente Altamente Efectiva  
Stephen R. Covey, ediciones Paidós Ibérica 1997

G. Primero lo Primero  
Stephen R. Covey, ediciones Paidós Ibérica 1996

H. Tratado de Filosofía: PSICOLOGIA  
Regis Jolivet, ediciones carlosLohle1956

I. Etica  
José Luis Arangurén, Ediciones Altaya, Barcelona 1994

J. El Valor de Educar.  
Fernando Savater, Editorial Ariel, Barcelona 1991

K. Aprendiendo a Ser  
Reinaldo Suárez Díaz, Universidad Industrial de Santander, 1994

**Revisó:**

**Fecha:**

## **5.5 SISTEMA DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CAPACITACION DEL PERSONAL DE LA EMPRESA AUTOCONCIENCIA LTDA.**

### **5.5.1 Proceso de Reclutamiento**

En el proceso de reclutamiento de la Empresa Autoconciencia una vez se presenta la necesidad de llenar una vacante se realiza la búsqueda de candidatos potenciales y disponibles a través de los siguientes sistemas:

- Referidos externos, personas conocidas en la Empresa, que recomiendan candidatos potenciales para el cargo vacante.
- Asociaciones Profesionales Educativas
- Avisos en Prensa

### **5.5.2 Proceso de Selección**

Antes de iniciar esta etapa se realiza una de preselección la cual comienza con el estudio de las hojas de vida recepcionadas y clasificadas al finalizar la etapa de reclutamiento de candidatos.

Al iniciar el estudio de las hojas de vida, se descarta las que no cumplen los requerimientos mínimos en cuanto principalmente; nivel educativo, conocimientos específicos requeridos, experiencia previa, aspiración salarial, etc.

**5.5.2.1 Etapa de Selección Técnica.** Se realiza a través de una entrevista técnica, esta tiene como objeto conocer la formación académica o practica del candidato, su facilidad



para adquirir rápidamente nuevos conocimientos, su capacidad de adaptación a las condiciones particulares de trabajo como: posición para su ejecución, ubicación geográfica, horarios, así como su adaptabilidad al ambiente social del área de trabajo y de la Empresa en general.

La Empresa ha diseñado tanto una guía como un formato, que facilitara la labor del entrevistador ( Véase el Anexo E ).

5.5.2.2 Entrevista General de Preselección. Una vez se tiene la certeza que los candidatos no solo reúnen los requisitos mínimos, sino que han sido evaluados favorablemente desde el punto técnico por la persona encargada, se procede a programar una Entrevista General de Preselección (Véase Anexo F) cuyo objetivo es conocer acerca de la historia familiar y social del candidato, su experiencia laboral, pero desde un punto de vista diferente al de la entrevista técnica, en este caso se hará mayor énfasis en los motivos de empleo, interacción con jefes, compañeros colaboradores, expectativas sobre las condiciones laborales. Esta entrevista puede ser realizada por el jefe administrativo.

5.5.2.3 Verificación de referencias laborales. Tiene como fin completar y constatar la veracidad de la información suministrada por el candidato, siendo otra fuente de información para elaborar el pronóstico ocupacional.

Esta investigación de los antecedentes del candidato , se realiza a través del diligenciamiento (Véase el anexo G). Al hacerlo, es importante cuestionar y evaluar la validez de los comentarios que realicen los empleadores anteriores. Se deben verificar

como mínimo los dos últimos empleos donde laboró el aspirante para tener claridad de los aspectos que esta contiene. En todo caso se debe hacer un seguimiento escrito de las fechas, terminación e iniciación de contratos laborales para detectar vacíos en estos.

5.5.2.4 Evaluación Sicológica. La importancia de esta etapa radica en la posibilidad de un análisis profundo de los candidatos, que solo los sicólogos se encuentran en capacidad de realizar.

El sicólogo de la Empresa coordina la realización de la entrevista y pruebas sicológicas a los candidatos que hayan pasado satisfactoriamente la Entrevista y Evaluación técnica, la Entrevista General de Preselección y la Verificación de referencias.

La Empresa recomienda tener en cuenta todos los elementos de información disponible sobre los candidatos y muy especialmente los resultados que arroje el concepto del sicólogo, dada la validez estadística y científica de sus métodos, pero siempre la decisión final de selección estará en cabeza del Gerente. (Véase Anexo H).

5.5.2.5 Selección. Antes de realizar la elección final de uno de los candidatos, se debe tener certeza de haber cumplido todos los pasos anteriores y recopilado toda la información derivada de estos.

De la comparación entre las características individuales de los candidatos contra los requisitos y naturaleza del puesto de trabajo se obtiene finalmente, una estimación de la probabilidad de su ajuste ocupacional y de su nivel esperado de desempeño laboral, que

permite seleccionar aquellas personas con mayor posibilidad de éxito en la Empresa Autoconciencia Ltda..

La decisión final estará en cabeza del Gerente, teniendo en cuenta los resultados de todas las etapas del proceso.

5.5.2.6 El resultado final. La selección del candidato adecuado es el objetivo de un proceso delicado y que debe comprometer seriamente a todas y cada una de las personas que intervienen, dado que esta decisión puede afectar no solo el futuro del candidato, sino también la productividad e imagen de la Empresa Autoconciencia Ltda.

5.5.2.7 Notificación de la Selección. El proceso de Selección culmina con la notificación a los aspirantes que ha sido aprobado su ingreso a la Empresa Autoconciencia , así como también a los que no han sido seleccionados.

La Empresa tendrá por política comunicar telefónicamente al candidato su elección y por medio de una carta (Véase Anexo I) a los aspirantes que fueron convocados al proceso y por cualquier razón no lo aprobaron.

La notificación de la Selección garantiza que se terminó con éxito el Proceso de Selección y que todas las personas que participaron disponen de la información necesaria, evitando de esta forma llamadas telefónicas continuas para saber los resultados por parte de los aspirantes.

### **5.5.3 Sistema Motivacional y de Capacitación en Autoconciencia Ltda.**

El sistema motivacional y de capacitación implementado en la firma ha sido el que ha desarrollado su gerente en la Caja de Compensación Familiar de Córdoba, entidad que dirige desde hace de 15 años.

Dicho sistema consiste fundamentalmente en lograr que las personas se representen el conflicto o reconozcan y cambien las pautas de conducta nocivas, y de esta manera posibilitar la construcción de una persona libre capaz de transformar su carácter y propiciar un cambio cultural profundo a partir del cambio personal.

Mediante la capacitación se brinda el elemento cognitivo para que el trabajador se dé cuenta de sus determinismos conductuales nocivos para la interpersonalidad, representándose el conflicto, como base insustituible para iniciar el cambio personal que haga posible una reconstrucción cultural.

Una empresa con personas libres, es decir, dueñas de sí mismos, no es necesario utilizar el mecanismo de regulación del trabajo, que tradicionalmente ese realiza a través del control, sino que con trabajadores de estas características quedan las bases para implementar una de las cuatro coordenadas de la empresa del siglo XXI, representada por un nuevo mecanismo de regulación del trabajo, que es el autocontrol.



A estas personas se les puede delegar con poder, se les puede asignar más responsabilidades, se les puede dar mayor participación, por virtud de la confiabilidad de su carácter transformado.

Y de acuerdo con los postulados de Herzberg, estos son los factores motivacionales, los que producen satisfacción en el trabajador, son elementos intrínsecos que hacen que el trabajador encuentre plenitud en el desarrollo de su quehacer laboral, por el reconocimiento, responsabilidad, poder y confianza brindados por la empresa

El diseño de los cursos de capacitación referidos, se relacionan el diagnóstico en su evaluación interna en el área funcional de investigación y desarrollo

Pero en líneas generales se brinda capacitación sobre Ecología Humana, Ejercicios de Libertad para la Convivencia Pacífica, Repensar la Paz, Los 7 Hábitos de la Gente Altamente Efectiva, Método de Negociación de Harvard, El Gerente Educador y Arcas de Paz.

El sustento filosófico y humanista de esta capacitación, que se ha constituido en un invaluable sistema motivacional, está condensado en las obras del Dr. Luis Carlos Restrepo y de Stephen Covey.

El Dr. Restrepo ampliamente conocido a nivel nacional e internacional, uno de los impulsores del Mandato por la paz; y el Dr. Stephen Covey, conocido como el Sócrates americano y que en la actualidad asesora al presidente de México Vicente Fox,

brindándole asesoría y capacitación a un millón de burócratas mexicanos, para iniciar un proceso de transformación cultural desde el gobierno., como proyecto piloto en América Latina.

## **5.6 CARTAS DESCRIPTIVAS Y MANUAL DE FUNCIONES DE AUTOCONCIENCIA LTDA**

### **GERENTE**

#### **I. IDENTIFICACION DEL CARGO**

NOMBRE CARGO ACTUAL:	Gerente
CARGO DEL JEFE INMEDIATO:	Asamblea de Socios
PERSONAS EN EL MISMO CARGO:	1

#### **II. RESUMEN**

Las funciones básicas del cargo son: Responder por la representación legal y hacer cumplir la ley, los estatutos y reglamentos de la Empresa; así como dirigir, coordinar y orientar la acción administrativa.

#### **III. FINALIDADES**

El principal objetivo del cargo es:

1. Garantizar que la representación legal de la Empresa se lleve conforme a las normas legales que la rigen.
2. Garantizar con eficacia la dirección, coordinación y orientación de la acción administrativa, legal y financiera de la Empresa.

#### **IV FUNCIONES**

Coordinación de gestión administrativa

- Lleva la representación legal de la Empresa
- Dirige, coordina y orienta la acción administrativa de la Empresa.
- Rinde ante la asamblea de socios los informes de gestión y de resultados.
- Ordena los gastos de la Empresa.
- Delega determinadas funciones, en funcionarios cuyo nivel sea Jefe de división, especialmente en sus ausencias temporales de vacaciones, licencias, enfermedades, etc.
- Cuida de la recaudación e inversión de los fondos de la Corporación.
- Nombra y remueve libremente los empleados de la Empresa, señala sus funciones y asignaciones laborales.

#### **V. REQUERIMIENTOS:**



**Educación:**

Requiere formación en carrera universitaria como Abogado, Administrador de Empresas, Economista, con especialidad en cualquier área de la carrera universitaria.

**Experiencia y Entrenamiento:**

Requiere experiencia interna en todas las funciones del cargo

**Complejidad del Trabajo:**

La función mas compleja consiste en dirigir la acción administrativa, financiera y de servicios de la Empresa.

Convocar la Asamblea de socios anualmente y en la presentación de informes.

**Iniciativa y toma de decisiones:**

- Tiene autonomía para llevar la Representación legal, para dirigir, coordinar y orientar la acción administrativa y financiera.
- Tiene autonomía y recursividad para el manejo de las las funciones de Dirección.

**Responsabilidad por bienes y valores:**



- Responde directamente por los bienes y equipos bajo su responsabilidad.
- El manejo inadecuado de estos valores ocasiona pérdidas económicas y mala imagen corporativa

**Responsabilidad por las relaciones interpersonales:**

Se relaciona dentro de la empresa con la Asamblea de socios, los Subgerentes y con todos los trabajadores.

Se relaciona fuera de la empresa con los representantes legales y Directores de las empresas e instituciones a quienes se les ofrece y presta el servicio de asesoría pedagógica

**SUBGERENTE ADMINISTRATIVO**

**I. IDENTIFICACION DEL CARGO**

NOMBRE CARGO ACTUAL:	Subgerente Administrativo
CARGO DEL JEFE INMEDIATO:	Gerente
PERSONAS EN EL MISMO CARGO:	1

## **II. RESUMEN**

Las funciones básicas del cargo son: Coordinar el área administrativa y vigilar que se cumplan las directrices de la empresa.

## **III. FINALIDADES**

Los principales objetivos del cargo son:

1. Velar por el eficiente funcionamiento del Area Administrativa
2. Velar por el cumplimiento de las directrices impartidas, por la Gerencia
3. Velar por la buena imagen de la institución

## **IV FUNCIONES**

Coordinación de gestión administrativa

- Participar como secretaria de la Asamblea General de socios, para elaborar las actas de las reuniones programadas.
- Coordinar los permisos y vacaciones del personal.
- Participar con el Gerente en el análisis y toma de decisiones de naturaleza disciplinaria del personal del área.
- Participar en el comité de planeación, para conocer las directrices impartidas por la empresa.
- Participar en la evaluación de aspirantes a cargo dentro del área.
- Revisar los contratos y ordenes de trabajo.

### Evaluación del área

Llevar a cabo la coordinación general del área administrativa, para evaluar, controlar la gestión.

### Manejo de caja menor

Responde por la caja menor del área, para controlar los gastos menores

### **Elaboración Plan operativo:**

Elaborar el plan operativo y presupuestos

### Revisión y firma de documentos

- Supervisar la correspondencia externa del área administrativa, para controlar que la información que sale de la empresa sea adecuada.
- Autorizar las facturas correspondientes a las ordenes de pago para cancelación de las mismas y que corresponden al área administrativa.
- Autorizar todos los traslados de fondos, para garantizar fondos en los bancos.
- Autorizar cheques por valores mayores a un millón de pesos para cancelación a proveedores, servicios, contratos en general, etc.
- Revisar los contratos del área administrativa para depurar el contenido de los mismos.
- Realizar las demás funciones inherentes a su cargo que le asigne o delegue el jefe inmediato.

## **V REQUERIMIENTOS:**

### **Educación:**

Requiere formación en carrera universitaria como Administrador de Empresas. (5 años)

Requiere cursos complementarios en informática (nivel básico); alta gerencia, Manejo del recurso Humano (Nivel especializado)

### **Complejidad del Trabajo:**

- El trabajo es variado en revisar contratos del área administrativa; elabora el plan operativo y presupuestos.
- El trabajo es rutinario en autorizar las órdenes de compra; supervisar la correspondencia externa del área administrativa; autorizar cheques por valores mayores de un millón de pesos.
- La función más compleja consiste en participar en las reuniones de la asamblea por el cuidado y responsabilidad de la elaboración de actas.

### **Iniciativa y toma de decisiones:**

- Tiene autonomía para autorizar traslados de fondos (semanal); firmar cheques por valores mayores a un millón de pesos.
- Requiere iniciativa y recursividad para la coordinación de actividades con los jefes de división administrativa.
- Requiere capacidad de análisis para la coordinación con los jefes de división del área administrativa.



### **Responsabilidad por bienes y valores:**

- Responde directamente por muebles y equipos de oficina
- Responde por cheques por un valor de 350.000 al director.
- El manejo inadecuado de estos valores ocasiona pérdidas económicas y mala imagen corporativa.
- Elabora las actas de la asamblea; realiza el plan operativo y presupuesto.
- Maneja todos los informes con el fin de realizar el debido análisis de la gestión.

## **SUBGERENTE DE MERCADEO**

### **I. IDENTIFICACION DEL CARGO**

NOMBRE CARGO ACTUAL:	Subgerente de Mercadeo
CARGO DEL JEFE INMEDIATO:	Gerente
PERSONAS EN EL MISMO CARGO:	1

### **II. RESUMEN**

Las funciones básicas del cargo son: Coordinar y vigilar el funcionamiento de los servicios que la empresa presta e implementar nuevos programas o servicios.

### **III. FINALIDADES**

El principal objetivo del cargo es:

Velar por el adecuado y eficiente funcionamiento de los productos y servicios de la institución

#### **IV FUNCIONES**

##### **Coordinación de gestión administrativa**

- Participar en el comité de planeación, para conocer las directrices impartidas por la empresa.
- Responde por el análisis del desempeño ocupacional del personal a su cargo.
- Participar en la evaluación de aspirantes a cargo dentro del área.

##### **Coordinación Mercadeo**

- Coordinar el funcionamiento de los servicios de asesoría pedagógica y administrativa para que estos sean prestados en forma óptima y responder a las necesidades de los clientes.
- Realizar visitas a las diferentes empresas para ofrecer los servicios de asesoría.
- Crear estrategias para introducir los proyectos a las diferentes empresas.
- Participar en reuniones de trabajo para estudiar y buscar soluciones a problemas específicos de cada servicio.

- Coordinar con el jefe la implementación de nuevos programas o servicios
- Participar en el análisis y definición de elaboración de tarifas y precios de los servicios para dar el concepto de acuerdo al conocimiento de las áreas de servicios y necesidades de los clientes.
- Realizar las demás funciones inherentes a su cargo que le asigne o delegue el jefe inmediato.

## **V REQUERIMIENTOS:**

### **Educación:**

Requiere formación en carrera universitaria como Administrador de Empresas, (3 años), con una especialización en Alta Gerencia

Requiere cursos complementarios en informática (nivel básico); Gerencia de Mercadeo (Nivel especializado)

### **Experiencia y Entrenamiento:**

Requiere experiencia interna en todas las funciones del cargo

### **Iniciativa y toma de decisiones:**

- Utiliza para el desarrollo de sus funciones la ética profesional y personal, todas las leyes y normas laborales e internas de la empresa.
- Tiene autonomía para tomar decisiones inherentes a los servicios de la empresa.

- Requiere iniciativa y recursividad para todas las funciones del cargo en especial las estrategias para la implementación de nuevos programas y solución de conflictos.
- Requiere capacidad de análisis para solucionar conflictos y problemas de los servicios.

**Responsabilidad por bienes y valores:**

- Responde directamente por ordenes de trabajo, contratos de acuerdo con los topes establecidos por la empresa.

**SUBGERENTE DE PROYECTOS**

**I. IDENTIFICACION DEL CARGO**

NOMBRE CARGO ACTUAL:	Subgerente de Proyecto
CARGO DEL JEFE INMEDIATO:	Gerente
PERSONAS EN EL MISMO CARGO:	1

**II. RESUMEN**

Las funciones básicas del cargo son: Planear, coordinar e implementar los proyectos educativos.

**III. FINALIDADES**

El principal objetivo del cargo es:

4. Velar por el adecuado y eficiente ejecución de los Proyectos educativos.

**IV FUNCIONES**

Coordinación de gestión administrativa





- Participara en el comité de planeación, para conocer las directrices impartidas por la empresa
- Responde por la organización y control de los diferentes proyectos que implemente la Empresa
- Participar en la evaluación de aspirantes a cargo dentro del área.

#### Coordinación

- Coordinar los proyectos de asesoría pedagógica para que estos sean prestados en forma óptima y responder a las necesidades de los clientes.
- Participar en reuniones de trabajo para estudiar y buscar soluciones a problemas específicos de cada Proyecto.
- Coordinar con el jefe la implementación de nuevos programas o servicios
- Realizar las demás funciones inherentes a su cargo que le asigne o delegue el jefe inmediato.

#### **V REQUERIMIENTOS:**

##### **Educación:**

Requiere formación en carrera universitaria como Sicològo o Sicopedagogo

Requiere cursos complementarios en Elaboración de Proyectos

### **Experiencia y Entrenamiento:**

Requiere experiencia interna en todas las funciones del cargo

### **Complejidad del Trabajo:**

La función más compleja consiste en planear, coordinar y evaluar los Proyectos educativos.

Entrenar a los asesores para la ejecución de los Proyectos de la Empresa.

### **Iniciativa y toma de decisiones:**

- Utiliza para el desarrollo de sus funciones la ética profesional y personal, todas las leyes y normas laborales e internas de la empresa.
- Tiene autonomía para tomar decisiones inherentes a los servicios de la empresa.
- Requiere iniciativa y recursividad para todas las funciones del cargo en especial las estrategias para la implementación de nuevos proyectos.
- Requiere capacidad de análisis para solucionar conflictos y problemas de los servicios.

### **Responsabilidad por bienes y valores:**

- Responde directamente por los recursos del área de Proyectos.
- El manejo inadecuado de estos valores ocasiona pérdidas económicas y mala imagen corporativa.

## 5.7 RECOMENDACIONES

- Se recomienda a los socios de **AUTOCONCIENCIA LTDA.** la implementación del modelo Gerencial de Planeación Estratégica, puesto que este es un modelo básico para cualquier institución, y que servirá de punto de partida para los modelos gerenciales posteriores, conforme al desarrollo y crecimiento que presente la organización.
- De igual manera se recomienda implementar las estrategias contempladas en el mismo modelo con el propósito de optimizar los procesos y los resultados de las actividades propias de su objeto social.
- Implementar la “estructura funcional” en la empresa, dado que es una empresa pequeña
- Difundir y divulgar el direccionamiento estratégico realizado con la finalidad de que el personal conozca y se apropie los conceptos de misión, visión, valores, principios y objetivos corporativos.
- Implementar las cartas descriptivas elaboradas para cada uno de los cargos de la empresa.
- Implementar programas de mercadeo como ofrecimiento amplio de servicios de promoción e incremento en los esfuerzos publicitarios.

- Continuar con el proceso de capacitación interna del personal administrativo e intensificar la capacitación de los asesores.
- Al programa de Administración de Empresas se le recomienda fomentar el estudio de Diseños de Estructuras Organizacionales en las empresas samarias, a través de la implementación de prácticas y convenios efectivos que le permitan al estudiante estar actualizados con el entorno social donde vive.
- Igualmente se recomienda al programa elabore un catálogo de direcciones electrónicas en el área de diseño organizacional y de recursos humanos para fomentar la investigación en el área administrativa.



## CONCLUSIONES

La empresa como motor de la transformación histórica tiene imperativo ser consciente de sus condiciones internas, porque es allí en el conocimiento de sus fortalezas y debilidades, donde encuentra su mayor capacidad de adaptación al entorno, por eso el modelo administrativo de Planeación Estratégica se constituye en un soporte fundamental de cualquier empresa que este dispuesta a enfrentar el reto de ser el eje de la transformación cultural. Es así como Autoconciencia Ltda.. comprendiendo y asumiendo el compromiso, inició el proceso de su propia transformación a través de la implementación de la Planeación Estratégica.

El ejercicio de investigación realizado de manera conjunta con los funcionarios de Autoconciencia Ltda.. ha enriquecido la labor y misión administrativa de cada uno de los empleados involucrados en este proceso. Esta investigación permitió dedicar tiempo a lo importante de saber donde está y para donde va la organización, objetivos esenciales de Planeación estratégica.

Finalmente ha sido invaluable el fortalecimiento de nuestra formación como Administradoras con el desarrollo del presente trabajo de investigación implementando el modelo de Planeación Estratégica a la empresa Autoconciencia Ltda. definiendo así su perfil y fortaleciendo sus planes de desarrollo.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

ARIAS, G.F. Administración de Personal. México: McGraw-Hill, 1996.

CUETER, Samira. Diseño de un modelo organizacional y funcional para la empresa Almacén y depósito popular. Montería. 2.000. Trabajo de Grado FUNLAM. Facultad Administración de Empresa.

CHICA, Patricia. Organización Administrativa de lácteos de la Costa PROLAC LTDA. Montería, 2.000 Trabajo de Grado. UNICORDOBA. Facultad Administración de Empresas.

DRUCKER. Peter, F. Los Desafíos de la Gerencia para el siglo XXI. Norma.

DAVID, Freid R. La Gerencia Estratégica. Bogotá: Legis. 1991.

ECHEVERRIA, Rafael. Ontología del Lenguaje, Dolmen Estudio. 1996

FREEMAN R.E, GILBERT D, J.F. STONER, Administration. México: 6ª edición. Ed. Mac Graw-Hill. México. 1991.

GORDON, Judith. Comportamiento organizacional. 5 ed. México: Prentice-Hall Hispanoamericana S.A. 1997. 114p.

HAMPTON. DAVID R, Administración. 3 ed. México: Mac Graw -Hill. 1996.

IVANCEVICH, Donelly y Gibson. Fundamentos de Dirección y Administración de Empresas. 8 ed.

KOONTZ. H, HEINZ WEIHRICH, Administración, una perspectiva global. 10ª edición. Ed. Mac Graw-Hill. México. 1996.

KOTLER, Philip. Dirección de la Mercadotecnia. 7 ed. México: Prentice Hall S.A. 1993.

MINTZBERG. H, Diseño de las organizaciones eficientes. 6ª edición. Ed. El Ateneo. 1997.

SALLENAVE, Jean Paul. La Gerencia Integral ¡No le tema a la Competencia, témale a la Incompetencia. Norma

SERNA. Humberto. Planeación Estratégica. Bogotá: Legis., p. 25- 150

SOLANA. RICARDO. Administración de Organizaciones. 5ª edición. Ed. Interoceánica. 1998.

STONNER J, FREEMAN R. y Gilbert D. Administración. México: Prentice-Hall ., 1997, Cap 16, p. 3.

STEINER, George A. Planificación Estratégica, lo que todo Director debe saber.

UNIVERSIDAD DEL MAGADALENA, Acuerdo 003 del 07/007/92.

[www.monografia.com](http://www.monografia.com)

**ANEXO A. ENCUESTA SOBRE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA  
EMPRESA "AUTOCONCIENCIA LTDA"  
NIVEL GERENCIAL**

**CARGO:** \_\_\_\_\_ **FECHA ACTUAL** \_\_\_\_\_

**Instrucciones:** Sírvase marcar con una X una de las alternativas, que Ud. Considere sea la más adecuada para su caso, de la siguientes preguntas:

ORGANIZACIÓN	SI%	NO%
¿Posee la Empresa una estructura organizativa ¿Existe un organigrama explícito?  ¿Posee y usa la organización descripciones escritas de cargo  ¿Todo el personal conoce con claridad sus funciones?		
<b>PLANEACION</b>		
¿Se ha definido una metodología para realizar la planeacion de la Empresa?  ¿Tiene la organización metas y objetivos claramente definidos?  ¿Usa la organización en enfoque de gerencia estratégica con respeto a la toma de decisiones empresariales?  ¿Tiene la organización una declaración escrita de su misión?  ¿Posee la organización objetivos, metas, estrategias y políticas coherentes, claramente comunicadas?  ¿La organización observa y pronostica las tendencias relevantes en el entorno económico, social, tecnológico, geográfico, político y legal?		
<b>MOTIVACIÓN</b>		
¿Se emplea un estilo gerencial participativo?  ¿Se estimula creatividad?  ¿Son bajas las tasas de ausentismo en la organización?		
<b>SELECCIÓN DE PERSONAL</b>		
¿Contrata la organización a sus empleados solo después de un cuidadosos reclutamiento, selección, entrevistas y pruebas?		



CONTROL	SI%	NO%
<p>¿Tiene la empresa un sistema efectivo de control financiero, de ventas de gastos, de calidad?</p> <p>¿Se han establecido normas o estándares para medir el desempeño?</p> <p>¿Se toman las medidas correctivas oportunamente con el objeto de mejorar las variaciones desfavorables?</p> <p>¿Las medidas correctivas que se debe tomar con respecto a un desempeño inadecuado, se retroalimentan en forma eficiente y efectiva?</p> <p>¿El control se adecua a la realidad organizacional?</p>		
PERSONAL		
<p>¿La organización cuenta con un departamento de personal o de recursos humanos?</p> <p>¿Se utiliza un proceso para la selección del personal?</p> <p>¿Existe un proceso de inducción del personal?</p> <p>¿El personal de la Empresa esta altamente motivado?</p> <p>¿Se ofrece capacitación al empleado?</p> <p>¿Se han definido políticas disciplinarias en la organización?</p>		
DIRECCIÓN		
<p>¿Existe Una clara definición de funciones?</p> <p>¿La toma de decisiones es ágil y oportuna?</p> <p>¿El proceso de coordinación es eficiente y efectivo?</p> <p>¿El sistema de evaluación es conocido por toda la organización?</p> <p>¿La organización cuenta con gerentes lideres?</p>		

AUDITORIA FINANCIERA	SI	NO
<p>¿Puede la empresa cumplir con sus obligaciones exigibles en el corto plazo?</p> <p>¿Es eficiente y efectiva la empresa en el uso de sus recursos?</p> <p>¿La empresa ha mantenido su posición financiera en el sector?</p>		
AUDITORIA DE MERCADO		
<p>¿ Los objetivos de los servicios que ofrece la compañía?. Son acertados?</p> <p>¿Deberían ampliarse los servicios?</p> <p>¿Tiene conocimientos de los compradores con respecto a la calidad de los servicios?</p>		
AUDITORIA DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO		
<p>¿Ha analizado la organización las practicas de investigación y desarrollo en su empresa?</p> <p>¿Posee la organización el personal necesario para realizar en forma exitosa su investigación y desarrollo?</p> <p>¿Se encuentra la organización preparada para asumir el riesgo de realizar largos periodos de investigación?</p>		

**ANEXO B. ENCUESTA PARA LOS USUARIOS**

**SEMINARIO O DIPLOMADO:** \_\_\_\_\_

**INSTITUCIÓN:** \_\_\_\_\_

**CARGO DEL USUARIO:** \_\_\_\_\_

**FECHA DEL CURSO:** \_\_\_\_\_ **FECHA ACTUAL:** \_\_\_\_\_

**INSTRUCCIONES:** Sírvase marcar con una "X" una de las alternativas, que Ud. considere sea la mas adecuada para su Caso, de las siguientes preguntas:

CUESTIONARIO	0-40%	41-60%	61-80%	81-100%
1. El propósito original del Curso se cubrió en un:				
2. En cuanto a la forma en que se desarrolló fue del:				
3. En cuanto a la calidad en la estructura del Seminario, fue:				
4. En cuanto a lo novedoso en el contenido de la información presentada, fue del:				
5. Los temas desarrollados son aplicables a su trabajo en un:				
6. En cuanto a la calidad y cantidad de material bibliográfico distribuido, fue de:				
7. En cuanto a la adecuación de la metodología, los recursos materiales y equipos de instrucción, fueron del:				
8. Con relación a la carga de horas totales, comparada con los beneficios obtenidos, obtuvo un:				
9. En cuanto al cumplimiento de sus expectativas con relación al programa, fue del:				
10. Que nota o calificación atribuye Ud. al Curso como un todo (intervalo):				
11. Los conocimientos adquiridos son de aplicación en mi trabajo, en un:				
12. A través del programa encontré respuesta a muchos interrogantes, en un:				
13. El docente demostró dominio de los diferentes temas, en un:				
14. Las estrategias metodologicas utilizadas por el docente fueron variadas, en un:				
15. Recomendare el Seminario a mis colegas, amigos y compañeros de trabajo:				

ANEXO C . PERFIL EXTERNO DE AUTOCONCIENCIA LTDA.

FACTORES	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
<b>SOCIALES</b>									
1. Paz Social	X							X	
2. Liderar Proyectos innovadores con impacto social	X							X	
3. Crisis de Valores	X								X
4. Debilidad estructural en el Sistema educativo	X							X	
5. Incremento del indice delincencial	X								X
6. Incoherencia en los medios de comunicación				X				X	
7. Política salarial				X					X
8. Conformismo de la sociedad con las situaciones dadas				X				X	
<b>COMPETITIVOS</b>									
1. Nuevos competidores	X								X



POAM  
AUTOCONCIENCIA LTDA.

FACTORES	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO		
TENOLOGICOS									
1. Telecomunicaciones	X							X	
2. Globalización de la información	X								X
3. Comunicaciones deficientes				X				X	
4. Síndrome de Tecnología				X			X		
GEOGRAFICOS									
1. Dificultad de transporte terrestre				X				X	

ANEXO D. DIAGNOSTICO INTERNO PCI

CAPACIDAD DIRECTIVA	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
1. Imagen corporativa							X		
2. Uso de planes estratégicos		X			X		X		
3. Flexibilidad de la estructura organizacional		X					X		
4. Habilidad para atraer y retener gente altamente creativa					X			X	
5. Sistemas de control									
6. Sistemas de toma de decisiones	X						X		
7. Evaluación de Gestion									
8. Responsabilidad social									



DIAGNOSTICO INTERNO PCI

CAPACIDAD TECNOLÓGICA	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
1. Capacidad de innovación	X						X		
2. Valor agregado al producto	X					X	X		
3. Desarrollo de productos					X		X		
CAPACIDAD FINANCIERA									
1. Comunicación y control gerencial	X							X	
2. Habilidad para competir con precios	X			X			X		
3. Capital									

103

CAPACIDAD COMPETITIVA	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
1. Exclusividad	X							X	
2. Lealtad y satisfacción del cliente	X							X	
3. Participación del mercado					X			X	
4. Uso del ciclo de vida del producto y del ciclo de reposición					X			X	
5. Inversión para desarrollo de nuevos productos	X						X		
6. Administración de clientes		X						X	
7. Acceso a organismos privados o públicos		X						X	
8. Portafolio de productos		X						X	



DIAGNOSTICO INTERNO PCI

CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
1. Nivel academico del talento	X						X		
2. Experiencia técnica	X						X		
3. Pertenencia		X						X	
4. Motivación		X						X	
5. Nivel de remuneracion		X						X	
6. Indices de desempeño				X				X	

**ANEXO E. ENTREVISTA TECNICA**

---

NOMBRE DEL ENTREVISTADOR: \_\_\_\_\_

CARGO: \_\_\_\_\_

NOMBRE DEL CANDIDATO: \_\_\_\_\_

CARGO AL CUAL ASPIRA: \_\_\_\_\_

FECHA: \_\_\_\_\_

**1. Estudios**

1.1. Los estudios formales del candidato se ajustan y son suficientes a las exigencias del cargo:

Totalmente \_\_\_      Parcialmente \_\_\_      No se ajustan \_\_\_

1.2. El candidato demuestra poseer amplitud y dominio de conocimientos sobre el área de trabajo a la cual aspira:

Si \_\_\_      No \_\_\_      Solo en Algunos Aspectos \_\_\_

OBSERVACIONES: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**2. EXPERIENCIA**

2.1. Las funciones que han desempeñado el candidato en cargos anteriores son en relación a las funciones del cargo vacante:

Diferentes \_\_\_      Similares \_\_\_      No Posee Experiencia \_\_\_

2.2. La experiencia que tiene el candidato permitirá que este tenga en sus funciones:

Total Dominio \_\_\_ Ningún Dominio \_\_\_ Dominio Parcial \_\_\_

2.3. La supervisión que ha recibido el candidato le ha permitido:

- \_\_\_ Ser autónomo y asumir responsabilidades de consideración
- \_\_\_ Ser parcialmente autónomo y con pequeñas responsabilidades
- \_\_\_ No ser autónomo no asumir responsabilidades

2.4. Si el candidato ha ejercido supervisión, ésta ha sido a nivel de:

Profesionales \_\_\_ Auxiliares \_\_\_ Operarios \_\_\_

2.5. Se percibe que el candidato se ha adaptado adecuadamente en sus trabajos Anteriores:

Totalmente \_\_\_ Parcialmente \_\_\_ No se ha adaptado \_\_\_

2.6. Demuestra estabilidad en sus empleos anteriores:

Si \_\_\_ No \_\_\_ Parcial \_\_\_

2.7. Ha tenido logros importantes laboralmente:

Si \_\_\_ No \_\_\_ Parciales \_\_\_

OBSERVACIONES: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

### 3. HABILIDADES

3.1. Posee suficientes habilidades intelectuales para ejercer el cargo?

Totalmente \_\_\_ Parcialmente \_\_\_ No las Posee \_\_\_

3.2. Posee suficientes habilidades físicas para ejercer el cargo?

Totalmente \_\_\_ Parcialmente \_\_\_ No las Posee \_\_\_

---

3.3. Posee suficientes habilidades sociales para ejercer el cargo?

Totalmente \_\_\_ Parcialmente \_\_\_ No las Posee \_\_\_

3.4. Respecto a defectos o anomalías físicas, el candidato:

- No las presenta
- Las presenta pero no son un impedimento para el desempeño de sus funciones
- Las presenta y son un impedimento para el desempeño de sus funciones

OBSERVACIONES: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

#### 4. EXPECTATIVAS

4.1. Respecto a las funciones para el cargo el candidato presenta:

Interés                       Desacuerdo                       Interés Parcial

4.2. El salario ofrecido, llena las expectativas del candidato:

Totalmente                       Parcialmente                       No Llena sus expectativas

OBSERVACIONES: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

#### 5. APRECIACIÓN DEL ENTREVISTADOR

5.1. Cree que el candidato se adaptaría a su forma de trabajo:

Totalmente                       Parcialmente                       No se Adaptaría

5.2. Cree que el candidato se adaptaría a las personas con las cuales debe interactuar?

Totalmente                       Parcialmente                       No se adaptaría

5.3. Los estudios, la experiencia y sus características personales permiten que el candidato se adapte al puesto de trabajo y a la Empresa:

- Con facilidad, rápidamente
- Con facilidad, pero lentamente
- Con dificultad

5.4. En términos generales, considero que el candidato:

Es un buen elemento para mi área de trabajo



- Es un buen elemento para mi área de trabajo, aunque tengo algunas reservas  
Cuales? \_\_\_\_\_
- No es un buen elemento para mi área, pero podría servir para otra  
Cual? \_\_\_\_\_
- No es buen elemento para la Empresa

OBSERVACIONES: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
FIRMA DEL ENTREVISTADOR

\_\_\_\_\_

## ANEXO F. ENTREVISTA GENERAL DE PRESELECCION

NOMBRE DEL ENTREVISTADOR: \_\_\_\_\_

CARGO: \_\_\_\_\_

NOMBRE DEL CANDIDATO: \_\_\_\_\_

CARGO AL CAUL ASPIRA: \_\_\_\_\_

PLANTA: \_\_\_\_\_

FECHA: \_\_\_\_\_

### 1. HISTORIA FAMILIAR

1.1. El candidato ha vivido en un ambiente familiar donde se han inculcado valores y calidades humanas?

Si  No  Parcialmente

1.2. El medio familiar del candidato le proporciona apoyo, estabilidad y tranquilidad para contraerse y dedicarse adecuadamente al desarrollo de sus tareas?

Si  No  Parcialmente

1.3. Las relaciones con su familia se perciben como estables y adecuadas?

Si  No  Parcialmente

OBSERVACIONES: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

### 2. HISTORIA ACADEMICO – LABORAL

2.1 Los estudios del candidato se ajustan a las exigencias del cargo?

Totalmente  Parcialmente  No se ajustan

2.2 Las actividades que ha realizado en cargos anteriores son en relacion las funciones del cargo vacante:



Diferentes \_\_\_ Similares \_\_\_ No Posee Experiencia \_\_\_

2.3. Respecto a las funciones por realizar el candidato presenta:

Interés \_\_\_ Desacuerdo \_\_\_ Interés Parcial \_\_\_

2.4. Por su educación, desarrollo laboral y edad, las posibilidades de ascender dentro de la compañía son:

Altas \_\_\_ Medias \_\_\_ Bajas \_\_\_ Ninguna \_\_\_

2.5. Son claras las habilidades del candidato para planear, organizar, ejecutar y evaluar su trabajo?

Totalmente \_\_\_ Parcialmente \_\_\_ No Demuestra Estas Habilidades \_\_\_

2.6. Se percibe como una prioridad del candidato, el realizar trabajos excepcionales con un alto grado de calidad

Totalmente \_\_\_ Parcialmente \_\_\_ No se Percibe \_\_\_

OBSERVACIONES:

---

---

---

### 3. ASPECTOS SOCIO ECONOMICOS

3.1. Considera que podría haber algún inconveniente por el lugar de residencia del candidato?

No \_\_\_ Si \_\_\_ Cual? \_\_\_\_\_

3.2. El candidato cumple con las siguientes características que contribuyen a una adecuada adaptación al puesto y al área de trabajo?

Edad (Si) (No) Estado Civil (Si) (No) Sexo (Si) (No)

3.3. El candidato se encuentra de acuerdo con el salario ofrecido?

Totalmente \_\_\_ Parcialmente \_\_\_ No llena sus expectativas \_\_\_  
Cuanto desea: \_\_\_\_\_

3.4. Los gastos mensuales del candidato son en relación con el salario ofrecido:

- \_\_\_ Mucho Mayores
- \_\_\_ Algo Mayores
- \_\_\_ Iguales
- \_\_\_ Algo Menores
- \_\_\_ Mucho Menores

OBSERVACIONES: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

4. ASPECTOS DE PERSONALIDAD Y MOTIVACIONALES

4.1. Considera que la presentación personal del candidato, es en relación con el cargo al que aspira:

- Ordenada y Cuidadosa
- Algo Desordenada
- Muy Desordenada

4.2. Se perciben en el candidato, elementos de ansiedad o tensión que pudieran afectar su desempeño?

- Sí                       No                       Parcialmente

4.3. El interés que demuestra por utilizar y mejorar todos sus conocimientos y habilidades en el desarrollo de su trabajo?

- Alto                       Medio                       Bajo

4.4. La capacidad que demuestra para relacionarse adecuadamente con sus jefes, es:

- Alta                       Media                       Baja

4.5. La capacidad que demuestra para relacionarse adecuadamente con sus compañeros de trabajo, es:

- Alta                       Media                       Baja

4.6. La capacidad que demuestra para relacionarse adecuadamente con sus subalternos, es:

- Alta                       Media                       Baja

4.7. En que grado percibe los siguientes aspectos en el candidato?

- |                     | ALTO | MEDIO | BAJO |
|---------------------|------|-------|------|
| Iniciativa          |      |       |      |
| Creatividad         |      |       |      |
| Recursividad        |      |       |      |
| Madurez             |      |       |      |
| Control de si mismo |      |       |      |
| Actitud de servicio |      |       |      |
| Responsabilidad     |      |       |      |
| Valores             |      |       |      |



OBSERVACIONES: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

5. APRECIACIÓN DEL ENTREVISTADOR

5.1. Cree que el candidato se adaptaría a la forma de trabajo del jefe inmediato:

Totalmente \_\_\_ Parcialmente \_\_\_ No se Adaptaría \_\_\_

5.2. Cree que el candidato se adaptaría a las personas con las cuales debe relacionarse?

Totalmente \_\_\_ Parcialmente \_\_\_ No se Adaptaría \_\_\_

5.3. Los estudios, la experiencia y sus características personales permitirán que el candidato se adapte al puesto de trabajo y a la Empresa:

- \_\_\_ Con Facilidad Rapidamente
- \_\_\_ Con Facilidad Pero Lentamente
- \_\_\_ Con Dificultad

5.4. En terminos generales considero que el candidato:

- \_\_\_ Es un buen elemento para el cargo al que aspira
- \_\_\_ Es un buen elemento para el cargo al que aspira, aunque tengo algunas reservas
- \_\_\_ No es un buen elemento para el cargo al que aspira, pero podria servir en otro cargo. Cual? \_\_\_\_\_
- \_\_\_ No es un buen elemento para la Empresa

OBSERVACIONES: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
FIRMA DEL ENTREVISTADOR

**ANEXO G. FORMATO PARA VERIFICACIÓN DE REFERENCIAS  
LABORALES**

Nombre del Aspirante: \_\_\_\_\_

Empresa que suministra las referencias: \_\_\_\_\_

Nombre y cargo de quien suministra las referencias? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

PERIODO TRABAJANDO: Fecha de ingreso: \_\_\_\_\_ Fecha de retiro. \_\_\_\_\_

MOTIVO DE RETIRO:

Voluntario \_\_\_\_\_ cual \_\_\_\_\_

Despedido sin justa causa \_\_\_\_\_

Solicitud de renuncia \_\_\_\_\_

Despedido con justa causa \_\_\_\_\_

CARGOS OCUPADOS: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

AGRUPACIONES A LAS QUE PERTENECIA: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

CALIDAD DE DESEMPEÑO

Aspectos sobresalientes: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Aspectos deficientes: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

RELACIONES INTERPERSONALES

Compañeros: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Jefes: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Subalternos: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

CONFLICTOS CON OTRAS PERSONAS

Frecuencia: \_\_\_\_\_ Motivos: \_\_\_\_\_

Constantemente ( ) \_\_\_\_\_  
Algunas Veces ( ) \_\_\_\_\_  
Nunca ( ) \_\_\_\_\_

SANCIONES DISCIPLINARIAS

Frecuencia: \_\_\_\_\_ Motivos: \_\_\_\_\_

Constantemente ( ) \_\_\_\_\_  
Algunas Veces ( ) \_\_\_\_\_  
Nunca ( ) \_\_\_\_\_

POLÍTICA Y PROCEDIMIENTO DE SELECCIÓN: \_\_\_\_\_

CARACTERÍSTICAS PERSONALES

Cualidades Sobresalientes: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Limitaciones: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

## ANEXO H. FORMATO PARA EVALUACIÓN PSICOLÓGICA

Nombre y Apellidos: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_ Estado Civil: \_\_\_\_\_

Educación: \_\_\_\_\_

Cargo al que aspira: \_\_\_\_\_

Planta: \_\_\_\_\_

CONOCIMIENTO – EXPERIENCIA: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

CAPACIDADES – HABILIDADES: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

PERSONALIDAD – MOTIVACIÓN – INTERESES: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

ASPECTOS SOCIO FAMILIARES: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

PRONOSTICO OCUPACIONAL – RECOMENDACIONES



Probabilidades de adaptación a la cultura organizacional

Si  No

Probabilidades de adaptación al grupo de trabajo

Si  No

Probabilidades de adaptación a las funciones del cargo

Si  No

OBSERVACIONES: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Apto  Apto con reserva  No Apto

RECOMENDACIONES: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

PERSONA RESPONSABLE: \_\_\_\_\_

## **ANEXO I. CARTA DE NOTIFICACION**

Ciudad y Fecha

Señor o Señora  
(Nombre)  
(Dirección)  
(Ciudad)

Cordial Saludo,

Queremos agradecerle su valiosa participación en el proceso de Selección de Personal que la Compañía efectuó en días pasados.

Sus antecedentes y capacidades nos parecieron excelentes, sin embargo, luego de una detenida evaluación de todos los factores, hemos escogido a otro candidato, cuyas condiciones son más adecuadas a nuestros requerimientos.

Adicionalmente, le informamos, que su Hoja de Vida ha quedado registrada en el Banco de datos, a la espera de otra posible vacante.

Atentamente,

(Nombre)  
(Cargo)

POAM  
AUTOCONCIENCIA LTDA.

FACTORES	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
<b>ECONOMICO</b>									
1. Apertura económica				X				X	
2. Ley de Modernización	X								X
3. Tendencia a reducir la inflación	X								X
4. Creación de nuevos Impuestos				X				X	
5. Política fiscal				X				X	
<b>POLITICOS</b>									
1. Política del País	X						X		
2. Debilitamiento de los dogmas políticos	X							X	
3. Renovación clase dirigente	X						X		
4. Descoordinación de los frentes políticos y sociales				X			X		
5. Falta de madurez en la clase política del País				X			X		
6. Falta de credibilidad en algunas instituciones del Estado				X			X		