

**ESPECIFICACION DE PROCEDIMIENTOS Y ESTRUCTURACION
ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA LA ESPECIAL DISTRIBUCCIONES**

ALEJANDRO MARMOLEJO GUZMAN

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE
FACULTAD DE INGENIERÍA
DEPARTAMENTO DE SISTEMAS DE PRODUCCION
PROGRAMA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
SANTIAGO DE CALI
2006**

**ESPECIFICACION DE PROCEDIMIENTOS Y ESTRUCTURACION
ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA LA ESPECIAL DISTRIBUCCIONES**

ALEJANDRO MARMOLEJO GUZMAN

**Pasantía
Para optar el título de Ingeniero Industrial**

**Director
LUIS ALFONSO GARZON
Ingeniería Industrial**

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE
FACULTAD DE INGENIERÍA
DEPARTAMENTO DE SISTEMAS DE PRODUCCION
PROGRAMA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
SANTIAGO DE CALI
2006**

Nota de aceptación:

Aprobado por el Comité de Grado en cumplimiento con los requisitos exigidos por la Universidad Autónoma de Occidente para optar al título de Ingeniero Industrial.

Ing. JOSE RIGOBERTO CELIS

Jurado

Santiago de Cali, 15 Enero de 2007

Este resultado de esfuerzo y entrega se lo dedico a Dios, por que gracias a sus bendiciones he logrado una meta más en mi vida.

A mis padres Luís Hernando Marmolejo e Irma Maria Guzmán, por que siempre creyeron en mi dedicación y entereza, a mis hermanos quienes fueron apoyo invaluable en mi carrera y a mi esposa Claudia Selena quien tolero todos mis triunfos, esfuerzos y sacrificios para lograr escalar un peldaño más de mi vida profesional.

AGRADECIMIENTOS

El autor expresa sus agradecimientos a:

José Rogelio Espinal Vargas, propietario de la empresa La Especial Distribuciones, por su apoyo en la elaboración y puesta en marcha de este proyecto.

Jairo Zapata, coordinador de ventas de la Compañía de Galletas Noel, quien me facilitó todos sus conocimientos en el sector de tienda a tienda y en la evaluación y registro de indicadores.

A todos los empleados de la empresa La Especial Distribuciones E.U, quienes siempre colaboraron con aportes e informaciones fundamentales para el desarrollo y puesta en marcha del proyecto.

Luís Alfonso Garzón, Director de Proyecto, por sus conocimientos y amplia experiencia profesional para el desarrollo del presente proyecto.

CONTENIDO

	Pág.
GLOSARIO	11
RESUMEN	12
INTRODUCCION	13
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	15
2. JUSTIFICACION	17
3. OBJETIVOS DEL PROYECTO	18
3.1 GENERAL	18
3.2 ESPECIFICO	18
4. GENERALIDADES	19
4.1 RESEÑA HISTORICA	19
4.2 PRESENTACION DE LA EMPRESA	20
5. MARCO TEORICO	21
5.1 ESPECIFICACION DE PROCEDIMIENTOS	21
5.1.1 Teorías	31
6. MARCO CONCEPTUAL	35
6.1 MODELO ANALISIS	35
6.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	47
6.3 MANUAL DE FUNCIONES	49
6.4 ORGANIGRAMAS	50
6.4.1 Clases	53
6.4.2 Funcionales	55

7. METODOLOGIA	56
8. PLANEAMIENTO ESTRATEGICO	57
8.1 PROCESO	57
9. DESARROLLO DE OBJETIVOS ESTRATEGICOS	60
9.1 DIAGNOSTICO REAL	60
9.2 MODELOS ORGANIZACIONALES	69
9.2.1 Modelos de gestión	70
9.2.2 Diseño organizacional	72
9.3 OBJETIVOS ESTRATEGICOS	73
10. DESCRIPCION Y DOCUMENTACION	74
10.1 FORMULACION	74
10.1.1 Misión	74
10.1.2 Visión	74
10.1.3 Valores	74
10.2 ELABORACION DE CARGOS	75
10.2.1 Perfil del cargo	76
10.3 DEFINICION DE INDICADORES	86
11. CONCLUSIONES	88
12. RECOMENDACIONES	90
BIBLIOGRAFIA	91
ANEXOS	92

LISTA DE GRAFICOS

	Pág.
Grafico 01. Esquema modelo de análisis	35
Grafico 02. Efectividad de la medición	42
Grafico 03. Perspectiva de dirección BSC	44
Grafico 04. Relación medidas de desempeño	45
Grafico 05. Estructura organizacional 1	50
Grafico 06. Estructura organizacional 2	51
Grafico 07. Estructura organizacional 3	51
Grafico 08. Estructura organizacional 4	52
Grafico 09. Estructura organizacional 5	52
Grafico 10. Estructura organizacional 6	52
Grafico 11. Estructura organizacional 7	53
Grafico 12. Estructura organizacional 8	54
Grafico 13. Modelo organigrama funcional	55
Grafico 14. Planeamiento estratégico	57
Grafico 15. Modelo organizacional de gestión	69
Grafico 16. Modelo de gestión	73
Grafico 17. Esquema estructural	85

LISTA DE FORMATOS

	Pág.
Formato 01. Análisis de factores externos	66
Formato 02. Análisis de factores del entorno	67
Formato 03. Análisis de factores internos	68
Formato 04. Cuadro matricial de mejoramiento	72
Formato 05. Objetivos estratégicos	73

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo A. Definiciones	92
Anexo B. Especificación de procedimientos y estructura organizacional	95

GLOSARIO

ACTUALIZACION: la especificación del procedimiento de actualización periódica y la revisión del manual de organización.

AUTORIDAD: quiénes dependen de él y de quién depende el sector;
Información: qué información debe generar y recibir el sector, y con qué grado de detalle y periodicidad.

CONTROL: acción o efecto de coordinador o corregir una actividad.

DESEMPEÑO: máxima utilización de los recursos disponibles.

FUNCIONES: tareas determinadas encaminadas a un beneficio.

MANUAL: rutero o guía que se utiliza para dar una secuencia lógica a las acciones o actividades que se realicen.

MEJORAMIENTO CONTINUO: política de calidad en beneficio de estándares y procedimiento para asegurar la correcta elaboración de las cosas, traduciendo el costo en beneficio.

OBJETO: finalidad del sector de la organización.

ORGANIGRAMA: estructura funcional de organización jerárquica hacia el interior de una compañía.

PUESTO: la descripción del cargo, y sus misiones y funciones básicas.

RESPONSABILIDAD: la descripción de las tareas por las cuales responde el sector.

RESUMEN

Este proyecto se elaboró con el objetivo de estructurar un organigrama funcional de la empresa en estudio, dicha estructura contempla la formulación de la Misión, Visión y los objetivos estratégicos. El Mejoramiento Continuo es un proceso que describe muy bien lo que es la esencia de la calidad y refleja que la empresa necesita ser competitiva a lo largo del tiempo. Se determinó como primera instancia hacer una evaluación y/o análisis de las condiciones actuales, de tal forma que el empleado pudiera identificar claramente cuales eran los principales errores o incompetencias en las cuales estaba incurriendo.

Se estimó como primera apreciación, que no tenían un horizonte claro sobre sus aspiraciones salariales y económicas, puesto que no existía un orden en la forma de realizar las actividades. La formulación del manual de funciones o descripción de cargos permitió evaluar lo que cada empleado realizaba y en que forma lo hacia. De este modo se corrigieron muchos reprocesos y cada uno era consciente de las labores a realizar. La metodología utilizada, consistió como primera medida evaluar las actividades de la empresa, seguidamente y apoyado en modelos organizacionales existentes, proceder a montar un modelo acorde que la actividad económica.

Por ultimo socializar e implementar cada uno de los cargos, sus responsabilidades directas y la directriz a seguir.

La ESPECIAL DISTRIBUCIONES radica la importancia de esta técnica gerencial en su aplicación para contribuir a mejorar las debilidades y afianzar las fortalezas de la empresa, a través de este lograr ser más productivos y competitivos. El mejoramiento de la efectividad genera clientes más felices, mayores ventas y mejor participación de mercado.

INTRODUCCION

Una organización es un grupo humano deliberadamente constituido en torno a tareas comunes y en función de la obtención de objetivos específicos. Para poder alcanzar los objetivos propuestos, partiendo, en la casi totalidad de los casos, de recursos limitados, resulta necesaria la construcción de un esquema o modelo, que permita la interrelación e interacción de sus elementos. La estructura será entonces, la herramienta que le permita a la organización alcanzar sus objetivos. Al igual que el análisis de procesos, es una metodología para examinar la dinámica de las organizaciones, teniendo como punto de partida el hecho de que estas, las organizaciones, se crean para llevar a cabo ciertos propósitos u objetivos perdurables, mediante la ejecución de una secuencia articulada de actividades.

Un proceso es una secuencia de actividades que transforma de manera coordinada unos insumos en productos o servicios con valor agregado para un beneficiario; un proceso bien diseñado, con información acerca de lo que ocurre y controles incorporados (mejoramientos continuos) a lo largo del mismo, dará óptimos resultados de calidad y rentabilidad. El diseño y mejoramiento de los procesos hace referencia a la manera como se organizan los distintos factores que conducen al logro de dichos resultados.

A través del diseño de la estructura de la organización se busca el logro de un adecuado grado de eficacia y eficiencia de la empresa.

La estructura formal como elemento fundamental proporcionará un ambiente interno adecuado en la organización, en el que las actividades que desarrollen sus miembros contribuyan al logro de los objetivos organizacionales. En este sentido, la estructura será eficaz si facilita el logro de los objetivos. Y la

estructura será eficiente si permite esa consecución con el mínimo de costo o evitando consecuencias imprevistas para la organización.

La Especial Distribuciones E.U., consciente del valor agregado que genera la buena prestación del servicio, la entrega oportuna y satisfacción total del cliente, decidió encaminar sus esfuerzos a la adaptación de técnicas para el mejoramiento de sus procesos, utilizando de manera más eficiente los recursos disponibles para el normal desarrollo de sus actividades, además de una adecuada estructuración organizacional que permita el logro de los objetivos propuestos con el fin de lograr mayor posicionamiento y perdurabilidad en el mercado, así como el reconocimiento de sus proveedores en cubrimiento, distribución, colocación de marca y ventas; de sus clientes en la oportunidad de negocio y eficiencia en la distribución.

Razón de ser de **La Especial Distribuciones E.U.**, es consolidarse en el mercado como el mayor agente distribuidor especializado, cumpliendo con las normas y requisitos establecidos de cualquier organización nacional y de talla mundial, con metodologías y procesos acordes con los requerimientos de pequeñas, medianas, grandes empresas, multinacionales. Destacándose como un importante valor agregado en la cadena de abastecimiento de cualquier compañía.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La empresa LA ESPECIAL DISTRIBUCCIONES E.U. desde su constitución e inicio de labores ha orientado sus esfuerzos y dinamismo a la obtención de resultados satisfactorios para su inversionista, representado en las utilidades que el ejercicio del negocio brinda mes a mes, sin tener una estructura definida en la identificación y ejecución de los procesos que permita optimizar los recursos disponibles.

La Empresa no cuenta con una estructura organizacional, que contemple identificación de roles, manual de funciones, competencias del personal, documentación de procesos y una planeación estratégica y financiera. Actualmente las actividades que se realizan se basan en el conocimiento práctico de su personal y experiencia de su gerente.

La definición de cargos y roles dentro de la compañía se fundamentan en las necesidades diarias de esta misma, pero sin un soporte estructural y organizacional que las defina, cada empleado desarrolla tareas de manera conjunta, involucrando su dinamismo y disponibilidad en el desarrollo de estas mismas actividades, donde la responsabilidad de la labor realizada y el resultado de ella, no depende directamente de una sola persona, sino de un ciclo vicioso de descargue de responsabilidades en la última persona que hizo parte de la actividad.

Razón por la cual se dificulta de manera evidencial el control de los procesos y actividades que dentro de la compañía se desarrollen en el día a día. A pesar de que algunas labores sean de carácter rutinario, no siempre son realizadas por la misma persona, lo que implica un atraso en el resto de las labores a realizar (cuello de botella). Precisamente por la falta de pericia y conocimiento que se tenga de todas las actividades que al interior de la organización se realizan.

La información que se consigna debe ser veraz y oportuna, para poder trazar unos objetivos en los procesos que se realicen, logrando con esto definir modelos de estandarización, una correcta planeación, pronóstico y un seguimiento permanente a las actividades que se realizan con el fin de aumentar su competitividad, disminuir los costos, orientando los esfuerzos a satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes. Los modelos actuales se tienen como referencia de la mejor forma de hacer las cosas, reduciendo altos costos operacionales.

¿Como debe la Especial Distribuciones definir su estructura organizacional, de tal forma que permita un control permanente de las actividades, una planeación adecuada y un compromiso de los empleados para ser más productivos y competitivos con altos índices de desempeño, orientando los esfuerzos a satisfacer las necesidades y expectativas de sus clientes?

2. JUSTIFICACION

El Mejoramiento Continuo es un proceso que describe muy bien lo que es la esencia de la calidad y refleja lo que las empresas necesitan hacer si quieren ser competitivas a lo largo del tiempo. El alto de grado de competitividad y el valor agregado que percibe el cliente final de las empresas lo constituye satisfacción del servicio, costo de oportunidad, costo del producto, colocación oportuna. La ESPECIAL DISTRIBUCIONES radica la importancia de esta técnica gerencial en su aplicación para contribuir a mejorar las debilidades y afianzar las fortalezas de la empresa, a través de este lograr ser más productivos y competitivos. Hay que mejorar porque, en el mercado de los compradores de hoy el cliente es el rey, es decir, que los clientes son las personas más importantes en el negocio y por lo tanto los empleados deben trabajar en función de satisfacer las necesidades y deseos de éstos. Son parte fundamental del negocio, es decir, es la razón por la cual éste existe, por lo tanto merecen el mejor trato y toda la atención necesaria. Su proyección a corto plazo, es ser el único distribuidor exclusivo a nivel valle del portafolio de LA COMPAÑÍA NACIONAL DE CHOCOLATES S.A. CNCH. El mejoramiento de la efectividad genera clientes más felices, mayores ventas y mejor participación de mercado. “La importancia de esta técnica gerencial radica en que con su aplicación se puede contribuir a mejorar las debilidades y afianzar las fortalezas de la organización.

A través del mejoramiento continuo de los procesos se logra ser más productivos y competitivos en el mercado al cual pertenece la organización, por otra parte las organizaciones deben analizar los procesos utilizados, de manera tal que si existe algún inconveniente pueda mejorarse o corregirse.¹

¹ CARTA de José Rogelio Espinal, Gerente general de la empresa La Especial Distribuciones. Santiago de Cali, 18 de Septiembre de 2006.

3. OBJETIVOS DEL PROYECTO

3.1 OBJETIVO GENERAL

3.1.1 Especificación de procedimientos y estructuración organizacional en la empresa la Especial Distribuciones EU.

3.2 OBJETIVO ESPECIFICOS

3.2.1. Realizar un diagnóstico real de las actividades que se realizan y que están encaminadas a la formulación de una función o rol específico del empleado en la empresa La Especial Distribuciones E.U.

3.2.2. Identificar los modelos de la estructura organizacional que permitan la ejecución de tareas específicas para lograr estrategias que generen valor en el servicio.

3.2.3. Diseñar modelos organizacionales acorde a las especificaciones de la actividad comercial de la empresa y que especifiquen manuales de funciones y procedimientos para cada una de las áreas laborales.

3.2.4. Elaborar la descripción y documentación de cargos, registros y funciones al interior de la compañía.

3.2.5. Implementar mecanismos de control y planeacion estratégica.

4. GENERALIDADES

4.1. RESEÑA HISTORICA

LA ESPECIAL DISTRIBUCIONES E.U. se constituyo como empresa unipersonal en Enero 05 de 2005, por su propietario JOSE ROGELIO ESPINAL VARGAS, identificado con CC 14.443.618 de Cali, su principal actividad comercial está enfocada en la distribución y comercialización de productos populares en la línea "T.A.T", como distribuidor exclusivo "DEG" del portafolio de la Compañía de Galletas Noel.

Los territorios o zonas inicialmente establecidos para llevar a cabo su actividad comercial, estaban comprendidos, el Distrito de aguablanca en la ciudad de Cali, Yumbo y Jamundí. Con disponibilidad de contratación de 3 vehículos de transporte de tonelada y media, 3 auxiliares de entrega, un jefe de bodega que a su vez cumplía funciones de despacho, facturación y toma de pedidos.

Su actividad comercial se registra con número de Matricula Mercantil 651279-15 según como lo sustenta el Certificado de Existencia y Representaron de la cámara de Comercio de Cali.

La ESPECIAL DISTRIBUCIONES E.U. es un distribuidor exclusivo de galletas (DEG) de La Compañía Nacional de chocolates. CNCH. En sus unidades de negocio como lo son: LA COMPAÑÍA DE GALLETAS NOEL S.A. (ZENU, RICA, HEINZ), LA COMPAÑÍA NACIONAL DE CHOCOLATES (maní, maíz, galletas recubiertas, chocolatinas Jet, sólidas, etc.), DULCES DE COLOMBIA.

El capital inicial de operación fue de \$25.000.000 que estaban representados en un equipo de cómputo para la recepción de los pedidos, un inventario inicial del portafolio de la compañía de galletas Noel.

Actualmente su cobertura de venta y distribución son: CALI (Distrito de Aguablanca – zona oriente) JAMUNDI (Zonas aledañas).

Conforme ha pasado el tiempo, la empresa ha reflejado un crecimiento en cobertura y colocación de marca. Actualmente se cuenta con 18 vendedores distribuidos en las 2 líneas de marca. En la actualidad conforman el área administrativa 3 empleados encargados de la facturación de la mercancía, remisión de pedidos, despachos de mercancía, manejo de inventario, pago de proveedores, solicitud de mercancía, programación de pagos, liquidación de nomina y de aportes parafiscales, liquidación de prestaciones sociales y el manejo adecuado de los materiales e insumos con los que cuenta la empresa. Las funciones anteriores no están determinadas específicamente a algún empleado, simplemente en el momento se requiera alguna solicitud cualquiera de los cuatro debe estar en capacidad de resolver cualquier inconveniente que se presente en alguna de las anteriores actividades.

4.2 PRESENTACION DE LA EMPRESA

La Especial Distribuciones E.U. basa su organización en una estructura lineal, poco funcional. Las directrices de la empresa están solo en cabeza de su inversionista y no posee una misión, visión ni objetivos estratégicos que permitan medir el nivel de desempeño y Gestión de la empresa.

Urge de este modo diseñar una estructura organizacional, además de formular los objetivos estratégicos que vayan de la mano con los fines económicos de su inversionista y que a la vez sean congruentes con los servicios generados y el bienestar de los empleados.

5. MARCO TEORICO

En estos modelos planteados se parte del análisis del cargo, el cual consiste en una descomposición sistémica mediante el árbol de objetivos, que va de los objetivos y resultados esperados a las funciones y tareas del cargo, y de ahí a las características y particularidades del trabajo, tales como: tipo de organización de la producción, trabajo individual o en equipo, acciones, operaciones, y servicios condiciones de trabajo, riesgos y responsabilidades además simultáneamente debe recogerse información en este momento de forma directa sobre los valores organizacionales y los criterios de los ocupantes del cargo, sus jefes y expertos y ocupantes de cargos vinculados al que es objeto de estudio sobre cuales son los principales requerimientos humanos para el desarrollo exitoso de la actividad, a partir de cuya información se elabora la descripción del cargo.

5.1. ESPECIFICACION DE PROCEDIMIENTOS

La Ingeniería Industrial ha desarrollado instrumentos y modelos matemáticos para mejorar los procesos productivos de las empresas que elaboran y distribuyen productos tangibles. Estos mismos instrumentos pueden ser aplicados, con ciertas modificaciones, a las empresas que prestan servicios o no tangibles. El concepto es perfectamente aplicable a ambos tipos de empresas. Mejorar un proceso, significa “cambiarlo para hacerlo más efectivo, eficiente y adaptable, qué cambiar y cómo cambiar depende del enfoque específico del empresario y del proceso.”²

² SMITH, Adam. Especificación de procedimientos: Metodología. 3 ed. México: Luna, 1997. p. 123

La búsqueda de la excelencia comprende un proceso que consiste en aceptar un nuevo reto cada día. Dicho proceso debe ser progresivo y continuo. Debe incorporar todas las actividades que se realicen en la empresa a todos los niveles.

El proceso de mejoramiento es un medio eficaz para desarrollar cambios positivos que van a permitir ahorrar dinero tanto para la empresa como para los clientes, ya que las fallas de calidad cuestan dinero. Asimismo este proceso implica la inversión en nuevos equipos de alta tecnología más eficientes, el mejoramiento de la calidad del servicio a los clientes, el aumento en los niveles de desempeño del recurso humano a través de la capacitación continua, y la inversión en investigación y desarrollo que permita a la empresa estar al día con las nuevas tecnologías. La única forma de competir es a través de obtener la ventaja competitiva que provee la arquitectura y la forma en que está estructurada y coordina a las personas y los procesos para maximizar su capacidad única a través del tiempo, sin importar los cambios continuos del ambiente competitivo en que se encuentra.

En el presente documento se hace una adaptación de las técnicas de la INGENIERÍA INDUSTRIAL y se aplican al mejoramiento de los procesos que se deben de utilizar para una mejor prestación del servicio y una mayor rentabilidad del negocio. Mejorar un proceso, significa cambiarlo para hacerlo más efectivo, eficiente y adaptable, qué cambiar y cómo cambiar depende del enfoque específico del empresario y del proceso.

En su libro "La riqueza de las naciones", Adam Smith empieza con un famoso pasaje sobre la especialización del trabajo en la producción de alfileres. Smith, al describir el trabajo en una fábrica de alfileres, asentó: "Un hombre tira del alambre, otro lo endereza, un tercero le saca punta y otro lo aplasta en un

extremo para ponerle la cabeza". Ocho hombres trabajando de esta manera fabricaban 48.000 alfileres en un día. Sin embargo, como explica Smith, "si todos hubieran trabajado por separado, en forma independiente cada uno habría producido, en el mejor de los casos 20 alfileres al día. Como observó Smith, la gran ventaja de la división del trabajo es que, al descomponer el trabajo total en operaciones pequeñas, simples y separadas, en las que los diferentes trabajadores se pueden especializar, la productividad total se multiplica en forma geométrica. (En la actualidad se utiliza en término "División del trabajo" en lugar de división de la mano de obra, con lo que se refleja el hecho de que todas las tareas de la organización, desde la producción hasta la administración, se pueden subdividir).

¿Cómo aumenta la productividad esta división del trabajo? La respuesta es que no existe la persona que tenga la capacidad física o psicológica para realizar todas las operaciones que constituyen la mayor parte de las tareas complejas, aún suponiendo que una persona pudiera adquirir todas las habilidades requeridas para hacerlo. Por lo contrario, la división del trabajo crea tareas simplificadas que se pueden aprender y realizar con relativa velocidad.

Por consiguiente, fomenta la especialización, pues cada persona se convierte en experta en cierto trabajo. Además, como crea una serie de trabajos, las personas pueden elegir puestos, o ser asignadas a aquellos que se fijan a sus talentos o intereses. Muchas personas piensan que el origen de la civilización se puede atribuir al desarrollo de la especialización, que dio a la humanidad los recursos para desarrollar las artes, las ciencias y la educación.

Los primeros gerentes y autores sobre administración buscaban "el mejor camino", una serie de principios para crear una **estructura organizacional** que funcionara bien en todas las situaciones. Max Weber, Frederick Taylor y Henri Fayol fueron los principales contribuyentes al llamado enfoque clásico para diseñar organizaciones. Ellos pensaban que las organizaciones más eficientes y eficaces tenían una estructura jerárquica en la cual los miembros de la organización, en sus acciones, eran guiados por un sentimiento de obligación en la organización y por una serie de regla y reglamentos racionales. Según Weber, cuando estas organizaciones se habían desarrollado plenamente, se caracterizaban por la especialización de tareas, los nombramientos por méritos, la oferta de oportunidades para que sus miembros hicieran carrera, la rutinización de actividades y un clima impersonal y racional en la organización, Weber lo llamó burocracia.

Weber alababa la burocracia porque establecía reglas para tomar decisiones, una cadena de mando clara y a la promoción de las personas con base en la capacidad y la experiencia, en lugar del favoritismo o el capricho. Asimismo, admiraba que la burocracia especificaba, con claridad, la autoridad y la responsabilidad lo cual, en su opinión, facilitaba la evaluación de los resultados y su recompensa. Tanto él como otros autores clásicos, así como sus contemporáneos en la organización, vivieron en una época en que este enfoque para diseñar organizaciones se fundamentaba en el precedente de los servicios civiles del gobierno. El término burocracia no siempre ha tenido la connotación negativa moderna; es decir, un marco para la actividad lenta, ineficiente, sin imaginación de las organizaciones.

De las tareas para el diseño organizacional, que surgió en los años sesenta, intervienen una serie de variables internas de la organización que son muy

importantes. "**Tecnología de las Tareas**" se refiere a los diferentes tipos de tecnología de producción que implica la producción de diferentes tipos de productos. Los estudios clásicos realizados a mediados de los años sesenta por Joan Woodward y sus colegas arrojaron que las tecnologías de las tareas de una organización afectaban tanto su estructura como su éxito.

El equipo de Woodward dividió alrededor de 100 empresas británicas fabriles en tres grupos, de acuerdo con sus respectivas tecnologías para las tareas: uno, producción unitaria y de pequeñas partidas, dos, producción de grandes partidas y en masa, y 3, producción en procesos.

Los estudios de Woodward condujeron a tres conclusiones generales. *En primer término, cuanto más compleja la tecnología (desde la producción unitaria a la de proceso y posterior comercialización), tanto mayor la cantidad de gerentes y de niveles administrativos.* En otras palabras, las tecnologías complejas conducen a estructuras altas para las organizaciones y requieren una supervisión y coordinación. *En segundo término, el tramo de la administración para los gerentes de primer nivel aumenta conforme se pasa de la producción unitaria a la de masa, pero disminuye cuando se pasa de la de producción en masa a la de procesos y servicios.*

Debido a que los empleados de los niveles bajos, tanto en empresas de producción unitaria como de procesos y servicios, suelen realizar un trabajo muy especializado, tienden a formar grupos de trabajo pequeños, haciendo que el tramo estrecho sea inevitable. Por el contrario, la gran cantidad de empleados de la línea de ensamble o de servicio que efectúan tareas similares puede ser supervisada por un solo gerente. En tercer término, conforme

aumenta la complejidad tecnológica de la empresa, aumenta su personal burocrático y administrativo, porque los gerentes necesitan ayuda para el papeleo y el trabajo no relacionado con la producción, para poder concentrarse en tareas especializadas. Asimismo, el equipo complejo requiere más mantenimiento y programación, además los dos generan más papeleo.

Los estudios de Woodward fueron prueba de la influencia de la tecnología en la estructura organizacional. Otras investigaciones han sugerido que el impacto de la tecnología en la estructura es mayor en el caso de las empresas más pequeñas (que las empresas estudiadas por Woodward tendían a ser). En el caso de las empresas grandes, parece que el impacto de la tecnología se siente, principalmente, en los niveles más bajos de la organización.

En la época que Woodward realizaba sus estudios, Tom Burns y GM. Stalker estaban desarrollando un enfoque para diseñar organizaciones que incorporan el ambiente de la organización en las consideraciones en cuanto al diseño. Burns y Stalker señalaron las diferencias entre dos sistemas de organización: el mecanicista y el orgánico. En un sistema mecanicista, las actividades de la organización se descomponen en tareas especializadas, separadas. Los objetivos para cada persona y unidad son definidos, con toda precisión, por gerentes de niveles más altos y siguiendo la cadena de mando burocrática clásica. En un sistema orgánico es más probable que las personas trabajen en forma de grupo que solas. Se concede menos importancia al hecho de aceptar órdenes de un gerente o de girar órdenes para los empleados. En cambio, los miembros se comunican con todos los niveles de la organización para obtener información y asesoría. Después de estudiar una serie de compañías Burns y Stalker llegaron a la conclusión de que el sistema mecanicista era más conveniente para un ambiente estable, mientras que el sistema orgánico era

más conveniente para uno turbulento. Las organizaciones en ambientes cambiantes, con toda probabilidad, usan alguna combinación de los dos sistemas. En años recientes, los gerentes de muchas organizaciones estadounidenses han practicado un tipo de proceso de diseño organizacional que concede enorme importancia a las condiciones del entorno de sus organizaciones. Este tipo de toma de decisiones se conoce, en general, con el nombre de reestructuración. En la actualidad, a la reestructuración suele entrañar una disminución de la organización, o para ser más descriptivos, una reducción de tamaño.

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 tiempo³: *hacia el interior y el exterior de su organización*. Los conocimientos del diseño organizacional giraban entorno al funcionamiento interno de una organización. 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. Debemos recordar dos cosas: 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?

³ CEBALLOS, Marco. Teoría de las organizaciones y estructuras organizativas: Universidad Santiago de Cali. En: Semanario de la administración. Circular No. 20 (En., 2001); p. 9-12.

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. 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 combinan 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.

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. El análisis de cargos es el procedimiento por el cual se determinan los deberes y la naturaleza de los puestos y los tipos de personas. Proporcionan datos sobre los requerimientos del puesto que más tarde se utilizarán para desarrollar las descripciones de los puestos y las especificaciones del puesto. 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 tiene como meta el análisis de cada puesto de trabajo y no de las personas que lo desempeñan.

En los años 80s Motorola en los Estados Unidos de América, desarrolló un modelo de organización con el fin de buscar la reducción de costos en la compañía. Esta práctica que se inició con reuniones de un pequeño grupo de profesionales de diferentes áreas y disciplinas que terminó creando todo un modelo de diagnóstico y análisis de posibles alternativas que redundó en grandes beneficios para dicha empresa. Como el grupo buscaba en un principio determinar los grados de mejoramiento de la compañía y de sus diferentes dependencias, se inventaron un práctico método de evaluación un tanto cualitativo o subjetivo de acuerdo a los resultados del mejoramiento adquirido. Adicionalmente, los directores del proyecto que se embarcaron en la implementación del modelo, como los facilitadores o líderes de las dependencias intervenidas, se les dio un estatus para determinar su nivel de profesionalismo y conocimiento en este tipo de prácticas y disciplinas. De esta manera se terminó por crear un modelo de administración de procesos y procedimientos para empresas fabricantes de productos terminados, pero que al final se ha difundido para ser aplicable también en empresas de servicios, ya que el espíritu del modelo parte de la organización sistemática de la empresa y de sus procesos como base para optimizar el consumo de recursos disponibles, evitando desperdicios y maximizando el rendimiento de sus activos. En el despuntar del siglo XX, dos ingenieros desarrollaron los primeros trabajos pioneros respecto a la administración. Uno era americano, Frederick Winlow Taylor, y desarrolló la llamada escuela de administración científica, preocupada por aumentar la eficiencia de la industria a través, inicialmente, de la racionalización del trabajo operario.

El otro era europeo, Henri Fayol, y desarrolló la llamada teoría clásica preocupada por aumentar la eficiencia de su empresa a través de su organización y de la aplicación de principios generales de la administración con bases científicas. A pesar de que ellos no se hayan comunicado entre sí y haya partidos de puntos de vista diferentes y aun opuestos, lo cierto es que sus ideas constituyen las bases del llamado enfoque clásico tradicional de la administración, cuyos postulados dominaron aproximadamente las cuatro primeras décadas de este siglo el panorama administrativo de las organizaciones. Así de un modo general, el enfoque clásico de la administración puede desdoblarse en dos orientaciones bastante diferentes y hasta cierto punto opuesto entre sí, pero que se complementan con relativa coherencia:

De un lado, la escuela de la administración científica, desarrollada en los Estados Unidos, a partir de los trabajos de Taylor. Esa escuela era formada principalmente por ingenieros, como Frederick Winslow (1856-1915), Henry Lawrence Gantt (1.861-1931), Frank Bunker Gilbreth (1868-1924), Harrington Emerson (1853-1931) y otros Henry Ford (1863-1947), suele ser incluido entre ellos, por haber aplicado sus principios. La preocupación básica era aumentar la productividad de la empresa mediante el aumento de la eficiencia en el nivel operacional, esto es, en el nivel de los operarios. De allí el énfasis en el análisis y en la división del trabajo operario, toda vez que las tareas del cargo y el ocupante constituyen la unidad fundamental de la organización. En este sentido, el enfoque de la administración científica es un enfoque de abajo hacia arriba (del operario hacia el supervisor y gerente) y de las partes (operarios y sus cargos) para el todo (organización empresarial). Predominaba la atención en el trabajo, en los movimientos necesarios para la ejecución de una tarea, en el tiempo-patrón determinado para su ejecución: ese cuidado analítico y detallado permitía la especialización del operario y la reagrupación de los movimientos, operaciones, tareas, cargos, etc., que constituyen la llamada "organización racional del trabajo" (ORT). Fue además de esto, una corriente

de ideas desarrollada por ingenieros, que buscaban elaborar una verdadera ingeniería industrial dentro de una concepción eminentemente pragmática. El énfasis en las tareas es la principal característica de la administración científica.⁴

De otro lado, la corriente de los anatomistas y fisiólogos de la organización, desarrollada en Francia, con los trabajos pioneros de Fayol. Esa escuela estaba formada principalmente por ejecutivos de las empresas de la época. Entre ellos Henri Fayol (1841-1925), James D. Mooney, Lyndall F. Urwick (n.1891), Luther Gulick y otros. Esta es la corriente llamada Teoría Clásica. La preocupación básica era aumentar la eficiencia de la empresa a través de la forma y disposición de los órganos componentes de la organización (departamentos) y de sus interrelaciones estructurales. De allí el énfasis en la anatomía (estructura) y en la fisiología (funcionamiento) de la organización. En este sentido, el enfoque de la corriente anatómica y fisiologista es un enfoque inverso al de la administración científica: de arriba hacia abajo (de la dirección hacia la ejecución) del todo (organización) hacia sus partes componentes (departamentos). Predominaba la atención en la estructura organizacional, con los elementos de la administración, con los principios generales de la administración, con la departamentalización.

5.1.1. Teorías. Fadi Kabboul (1994), define el Mejoramiento Continuo como una conversión en el mecanismo viable y accesible al que las empresas de los países en vías de desarrollo cierran la brecha tecnológica que mantienen con respecto al mundo desarrollado. Abell, D. (1994), da como concepto de Mejoramiento Continuo una mera extensión histórica de uno de los principios de la gerencia científica, establecida por Frederick Taylor, que afirma que todo método de trabajo es susceptible de ser mejorado (tomado del Curso de

⁴WINSLOW, Frederick. Teoría del trabajo [en línea]. México: Escuela de Administración, 2001. [consultado 02 de Noviembre 2006]. Disponible en Internet. [http:// www.organizacionesmodernas](http://www.organizacionesmodernas).

Mejoramiento Continuo dictado por Fadi Kbbaul). L.P. Sullivan (1994), define el Mejoramiento Continuo, como un esfuerzo para aplicar mejoras en cada área de las organizaciones a lo que se entrega a clientes.

Eduardo Deming (1996), según la óptica de este autor, la administración de la calidad total requiere de un proceso constante, que será llamado Mejoramiento Continuo, donde la perfección nunca se logra pero siempre se busca. *El Mejoramiento es un proceso* que describe muy bien lo que es la esencia de la calidad y refleja lo que las empresas necesitan hacer si quieren ser competitivas a lo largo del tiempo. Es algo que como tal es relativamente nuevo ya que lo podemos evidenciar en las fechas de los conceptos emitidos, pero a pesar de su reciente natalidad en la actualidad se encuentra altamente desarrollado.⁵

La importancia de esta técnica gerencial radica en que con su aplicación se puede contribuir a mejorar las debilidades y afianzar las fortalezas de la organización, a través de este se logra ser más productivos y competitivos en el mercado al cual pertenece la organización, por otra parte las organizaciones deben analizar los procesos utilizados, de manera tal que si existe algún inconveniente pueda mejorarse o corregirse; como resultado de la aplicación de esta técnica puede ser que las organizaciones crezcan dentro del mercado y hasta llegar a ser líderes. Hay que mejorar porque, "En el mercado de los compradores de hoy el cliente es el rey", es decir, que los clientes son las personas más importantes en el negocio y por lo tanto los empleados deben trabajar en función de satisfacer las necesidades y deseos de éstos. Son parte fundamental del negocio, es decir, es la razón por la cual éste existe, por lo tanto merecen el mejor trato y toda la atención necesaria. La razón por la cual

⁵ DEMING, Eduardo. Administración de la Calidad Total [en línea]. México: Escuela de Administración, 2001. [consultado 12 noviembre de 2006]. disponible en Internet: <http://www.administración.univalle/val.234>.

los clientes prefieren productos del extranjero, es la actitud de los dirigentes empresariales ante los reclamos por errores que se comentan: ellos aceptan sus errores como algo muy normal y se disculpan ante el cliente, para ellos el cliente siempre tiene la razón.

La búsqueda de la excelencia comprende un proceso que consiste en aceptar un nuevo reto cada día. Dicho proceso debe ser progresivo y continuo. Debe incorporar todas las actividades que se realicen en la empresa a todos los niveles. El proceso de mejoramiento es un medio eficaz para desarrollar cambios positivos que van a permitir ahorrar dinero tanto para la empresa como para los clientes, ya que las fallas de calidad cuestan dinero. Asimismo este proceso implica la inversión en nuevas maquinaria y equipos de alta tecnología más eficientes, el mejoramiento de la calidad del servicio a los clientes, el aumento en los niveles de desempeño del recurso humano a través de la capacitación continua, y la inversión en investigación y desarrollo que permita a la empresa estar al día con las nuevas tecnologías. Para que la calidad total se logre a plenitud, es necesario que se rescaten los valores morales básicos de la sociedad y es aquí, donde el empresario juega un papel fundamental, empezando por la educación previa de sus trabajadores para conseguir una población laboral más predispuesta, con mejor capacidad de asimilar los problemas de calidad, con mejor criterio para sugerir cambios en provecho de la calidad, con mejor capacidad de análisis y observación del proceso de manufactura en caso de productos y poder enmendar errores. Una de las estructuras más interesantes que se están presentando hoy en día es la formación de redes, que es una forma de organizar a una empresa y que está demostrando su potencial con creces. La calidad total es un sistema de gestión de calidad que abarca a todas las actividades y a todas las realizaciones de la empresa, poniendo especial énfasis en el cliente interno y en la mejora continua.

El mejoramiento continuo es una herramienta que en la actualidad es fundamental para todas las empresas porque les permite renovar los procesos

administrativos que ellos realizan, lo cual hace que las empresas estén en constante actualización; además, permite que las organizaciones sean más eficientes y competitivas, fortalezas que le ayudarán a permanecer en el mercado. La competitividad no es producto de una casualidad ni surge espontáneamente; se crea y se logra a través de un largo proceso de aprendizaje y negociación por grupos colectivos representativos que configuran la dinámica de conducta organizativa, como los accionistas, directivos, empleados, acreedores, clientes, por la competencia y el mercado, y por último, el gobierno y la sociedad en general. Una organización, cualquiera que sea la actividad que realiza, si desea mantener un nivel adecuado de competitividad a largo plazo, debe utilizar antes o después, unos procedimientos de análisis y decisiones formales, encuadrados en el marco del proceso de "planificación estratégica".⁶

Por ultimo es importante tener en cuenta el Enfoque Humanístico de la Administración que comenzó inmediatamente después de la muerte de Taylor, pero sólo a partir de la década de 1940 encontró aceptación en los Estados Unidos, y su divulgación fuera de este país ocurrió mucho tiempo después del final de la Segunda Guerra Mundial. Esta escuela parte de autores como Ordway Tead, Mary Parker Follett y Chester Barnard, enmarcados en lo que se conoce como Teorías de Transición, teniendo como punto en común entre ellos el intento de aplicar, por primera vez, la psicología o la sociología a la administración, que culmina con la Teoría de la Relaciones Humanas representada por Elton Mayo y Kurt Lewin, entre otros muchos autores.

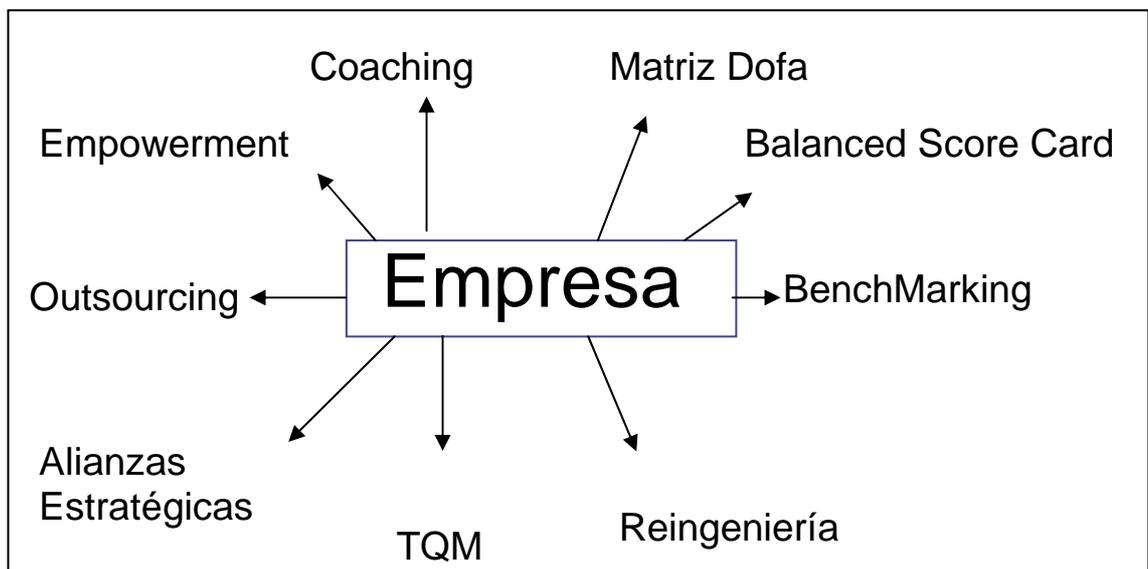
⁶ TAYLOR, Frederick Wilson. Administración de personal. México: Escuela Humanística, 2006. [consultado 12 noviembre 2006]. Disponible en Internet: <http://www.degerencia.com/articulos.php?artd=723>.

6. MARCO CONCEPTUAL

6.1 MODELOS DE ANALISIS Y GESTION EMPRESARIAL

Los modelos existentes permiten establecer a ciencia cierta las dificultades de la empresa y fortalecer las unidades de oportunidad.

Grafico 01. Esquema de modelos de análisis de gestión



➤ Empowerment: significa delegar y confiar en todas las personas de la organización y conferirles el sentimiento de que son dueños de su propio trabajo olvidando las estructuras piramidales, impersonales y donde la toma de decisiones se hacía sólo en los altos niveles de la organización. Así, se reemplaza la vieja jerarquía piramidal por equipos autodirigidos, donde la información se comparte con todos y las personas tienen la oportunidad y la responsabilidad de dar lo mejor de sí consiguiendo personas más motivadas y comprometidas.

Dentro de esta definición, el concepto de delegación cobra vital importancia. Se basa en confianza, respecto y tolerancia al fallo y entendiendo que el proceso

conllewa una formación, comunicación y claridad que es el único camino para alcanzar los objetivos deseados. Es importante diferenciar delegar con "despreocuparse" ya que el proceso de delegación requiere:

- Evaluar las competencias de la persona candidata
- Definir responsabilidad.
- Delegar autoridad.
- Definir objetivos de desempeño.
- Entrenamiento y desarrollo.
- Brindar información y conocimiento.
- Brindar retroalimentación.
- Reconocimiento.

El empowerment tiene los siguientes beneficios generales:

- Aumento de la satisfacción y confianza de las personas que integran la organización.
- Aumentar la responsabilidad, autoridad y compromiso en la satisfacción del cliente.
- Aumenta la creatividad y disminuye la resistencia al cambio.
- Los integrantes de la organización comparten el liderazgo.
- Se mejoran la confianza en las comunicaciones y las relaciones.
- Incrementa el entusiasmo y una actitud positiva.
- Tener unos procesos más eficientes para la toma de decisiones.
- Mayor comunicación en todos los niveles y todas las direcciones.

Así, para la organización, todos estos beneficios redundan en una organización más rentable gracias a tener clientes más satisfechos y personas más contentas y comprometidas. Desarrollar visión de la organización y estrategias consensuadas y compartidas: la organización deberá tener definida una visión y una estrategia que debe ser definida, conocida y compartida por todos los integrantes de la compañía. Además, la organización también deberá tener

definidos sus valores. Creación de equipos de trabajo de una manera progresiva. Formar a todo el personal de la organización en los conceptos relacionados con el liderazgo, la delegación, equipos autodirigidos, etc.

Diseñar adecuadamente puestos así como las tareas, objetivos y responsabilidades asociados a cada uno de ellos y comunicar a todos los interesados al respecto.

Definir perfectamente los objetivos a nivel corporativo y los que se esperan de cada persona y que deben estar alineados con la estrategia de la organización. Establecer sistemas de comunicación adecuados para tener realimentación sobre el sistema. Definir sistemas de gestión del desempeño para evaluar y desarrollar el rendimiento de cada una de las personas de la organización identificando los puntos fuertes y débiles y planes de acción consecuente así como planes de carrera asociados.

➤ Outsourcing: es una mega tendencia mundial en la comunidad empresarial. A través de la contratación externa de servicios y procesos que no hacen parte del giro principal del negocio, permite a las empresas la concentración de los esfuerzos en las actividades esenciales a fin de obtener competitividad y resultados tangibles. El Outsourcing fue considerado hasta hace muy poco tiempo como un medio para reducir significativamente los costos, sin embargo, en los últimos años ha demostrado ser una herramienta útil para el crecimiento de las empresas; liberando recursos que pueden ser enfocados en aumentar su competitividad. Existen multitud de casos de uso del outsourcing, tanto grandes multinacionales como Pequeñas y Medianas Empresas (PYMEs).

Un ejemplo típico y muy importante es el del sector automotor: dos terceras partes de la industria americana del automotor reside en los proveedores. Por ejemplo Ford prefiere subcontratar muchos de los productos y servicios que necesita debido a que no es altamente competitivo en esas actividades. De

esta manera, tiene mayor control y flexibilidad. Otro ejemplo es el de Kodak que hace más de una década que externaliza todas sus funciones de Tecnologías de la Información en un contrato de 10 años y de 10 millones de dólares. ¿Por qué hace esto Kodak? Simplemente porque el negocio en el que realmente Kodak es competitivo es la imagen, fotografía. Pero no las tecnologías de la información. Entonces, ¿para qué destinar recursos en ese sentido? ¿No será mucho mejor contratar a verdaderos especialistas en esa área cuya experiencia y conocimiento les haga tener una mejor relación calidad-precio-servicio? Kodak ha entendido claramente las posibilidades del outsourcing.

¿En qué se es realmente bueno? Esta pregunta que parece inmediata es muchísimo más compleja de lo que parece. Si esta reflexión es equivocada, puede llevar a perder ventajas competitivas. En este sentido, es interesante comentar un caso de una mediana industria dedicada a la distribución que estaba planteando la externalización de toda su gestión de almacenes a un operador logístico ya que pensaba que su mayor ventaja competitiva residía en la calidad de su fuerza de ventas. En este caso, realmente no se quería externalizar por costes, flexibilidad, etc. sino porque "la gestión de almacenes daba muchos problemas". Tras un profundo análisis, se descartó esta solución debido a que uno de los puntos fuertes de la compañía se ponía en manos de un tercero (el operador logístico) sin altas garantías de éxito". ¿Cuál es nuestra estrategia? ¿Qué haremos y como lo haremos dentro de tres – cinco – diez años?

Las decisiones relacionadas con el outsourcing, en muchas ocasiones, tienen un elevado componente estratégico por lo que la estrategia necesita estar perfectamente definida para tomar las decisiones alineadas con ella.

¿Cuáles son nuestros procesos? ¿Qué costes y rendimiento se tiene en estos procesos? ¿Cuál es la estructura de costes por procesos, por productos y por áreas de negocio?

Como ha sido comentado anteriormente, es necesario conocer exactamente el mapa de procesos así como sus parámetros básicos en cuanto a costes, tiempos, etc. Además, se deben tener herramientas para conocer el impacto sobre los procesos de negocio de las distintas soluciones posibles. ¿Qué amenazas / oportunidades se tienen si se subcontratan determinadas áreas?

Obviamente, antes de externalizar actividades hay que analizar para cada caso concreto, cuales son las ventajas, desventajas, oportunidades y amenazas que la empresa encuentra con el outsourcing. Como resumen, se podría decir que el outsourcing es una opción interesante en la mayoría de los casos aunque es bastante problemática la aplicación práctica con lo que hay que tener muy claro el qué se va a externalizar, el por qué y qué amenazas y oportunidades ofrece.

➤ El coaching: los aspectos fundamentales que determinan el desarrollo de los países y las empresas son la cantidad y la calidad de sus líderes. Todo esto es brindado por un proceso llamado coaching, que se oye complicado pero es sencillo de aplicar y brinda beneficios ventajosos a cualquier empresa que lo quiera aplicar para lograr el liderazgo dentro de su campo.

El coaching concentra escenarios y actores que compiten en un juego para ganar. En el campo de juego se vivirán experiencias pragmáticas que son el resultado del esfuerzo de cada jugador y la articulación del equipo con el propósito del triunfo. Todo esto será dirigido por un coach que será un aporte único de liderazgo personal; la explosión y aprovechamiento de matices de talento personal serán la impronta de cada jugador, la cual marcará la diferencia, es decir, serán los protagonistas.

A lo largo de este trabajo se desarrollara de una forma mas teórica lo antes expuesto, se dará una definición más sencilla de la palabra coaching, así como sus antecedentes, saber de donde proviene y quien fue el primero en aplicar esta revolucionaria forma de buscar liderazgo. Se explicara las características,

elementos del coaching, destacando a su vez la figura principal de este proceso como lo es el coach, dando a entender su definición, función, características, roles, conducta, etc. En fin se tratara de convencer que el coaching es un sistema integral acerca de "como se hace" en la dirección y movilización hacia el éxito de equipos ganadores en la competición mundial.

Es un sistema que incluye conceptos, estructuras, procesos, herramientas de trabajo e instrumentos de medición y grupos de personas; comprende también un estilo de liderazgo, una forma particular de seleccionar gente o crear grupos de personas en desarrollo. A su vez ayuda a los empleados a mejorar sus destrezas de trabajo a través de elogios y retroalimentación positiva basado en observación. Es una actividad que mejora el desempeño en forma permanente. Específicamente, es una conversación que involucra al menos dos personas en nuestro caso a un supervisor y a un individuo; aunque en ocasiones puede ser entre un superior y su equipo. Una metodología de planificación continúa en el tiempo más mediato, en estrategias y tácticas que apuntan siempre hacia una mayor visión empresarial.

Un sistema integral, coherente, continuo, día a día, para el desarrollo de los talentos individuales de las personas en el trabajo, conectado con la medición del desempeño individual, con los resultados del equipo y la presencia de amor por el trabajo y pasión por la excelencia. Un sistema sinérgico de trabajo en equipo que potencializa aun más las competencias individuales en beneficio de mejores resultados para el equipo. Un enfoque diferente que hace un viraje del trabajo obligación hacia el trabajo entrenamiento, alegría y desarrollo.

Existe una retroalimentación pobre o deficiente sobre el progreso de los empleados, causando bajo rendimiento laboral. Cuando un empleado de cualquier área merece ser felicitado por la ejecución ejemplar de alguna destreza.

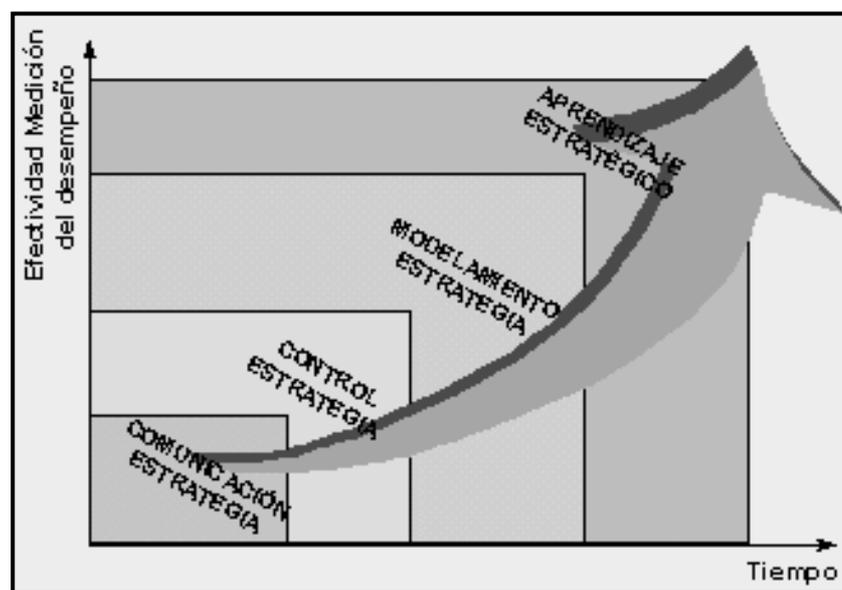
El COACH no es más que el líder que se preocupa por planear el crecimiento personal y profesional de cada una de las personas del equipo y del suyo propio. Posee una visión inspiradora, ganadora y trascendente y que mediante el ejemplo, la disciplina, la responsabilidad y el compromiso, orienta al equipo en el caminar hacia esa visión convirtiéndola en realidad, es decir, es un líder que promueve la unidad del equipo, sin preferencias individuales y consolida la relación dentro del equipo para potencializar la suma de los talentos individuales. Un desempeño óptimo es el resultado del compromiso de los individuos y los equipos para desempeñarse lo mejor que les permiten sus habilidades. Tal compromiso es una de las consecuencias de las siguientes condiciones.

➤ Matriz Dofa: DOFA, FODA o SWOT (por sus siglas en inglés), como quiera llamarse, es una herramienta de múltiple aplicación que puede ser usada por todos los departamentos de la organización en sus diferentes niveles, para analizar diferentes aspectos, entre ellos: nuevo producto, nuevo producto-mercado, producto, producto-mercado, línea de productos, unidad estratégica de negocios, división, empresa, grupo, etc. Un análisis DOFA juicioso y ajustado a la realidad provee excelente información para la toma de decisiones en el área de mercados, por ejemplo, permite una mejor perspectiva antes de emprender un nuevo proyecto de producto. DOFA debe hacer la comparación objetiva entre la empresa y su competencia para determinar fortalezas y debilidades y ha de realizarse una exploración amplia y profunda del entorno que identifique las oportunidades y las amenazas que en él se presentan.

➤ El Balanced Scorecard: surge como una herramienta excelente para comunicar a toda la organización la visión de la compañía. Pero conocer la visión no lo es todo. Se ha visto también que la mayoría de empresas al tratar de llevar a la acción la visión no consiguen hacerlo. Cuantos fracasos al implementar herramientas gerenciales como Planeación Estratégica, Calidad

Total, Reingeniería, y muchas más. La visión se convierte en algo precioso, que en ocasiones todo el mundo repite de memoria, pero que es etérea, no logramos hacerla realidad en nuestras empresas. No existe un enlace entre las metas individuales y la estrategia y mucho menos entre la estrategia y el presupuesto.

Grafico 02. Efectividad de la medición de Desempeño



El BSC luego de comunicar la visión en la organización, logra que todos los empleados se comprometan a llevarla a cabo por medio de acciones concretas las cuales es posible ir monitoreando. Monitorear la estrategia es el segundo peldaño en este proceso. El BSC se convierte en una poderosa herramienta de simulación para realizar el modelamiento de la **estrategia**. Es posible definir las hipótesis sobre las que se basa nuestra estrategia e ir comprobándolas mediante un mapa de enlaces causa-efecto entre los objetivos estratégicos y en la relación entre los indicadores de resultados y los guía o impulsores del resultado.

Finalmente el Balanced Scorecard hace posible el aprendizaje estratégico, una vez probadas las hipótesis de nuestras estrategias es fácil conocer como llevar a la compañía a conseguir su visión, se convierte en un proceso dinámico de

retroalimentación permanente y si por ejemplo algún factor externo cambia, le permitirá ser proactivo y en forma rápida actuar para adaptarse a las nuevas circunstancias. La mayoría de sistemas de medición actuales en las compañías se caracterizan por estar casi o totalmente enfocados en los **indicadores financieros**. Cuando una compañía se enfoca principalmente en indicadores financieros, en la mayoría de los casos, su desempeño corporativo se refleja en los Reportes Financieros, los cuales se basan en hechos pasados, colocan el énfasis en los resultados y en el corto plazo.

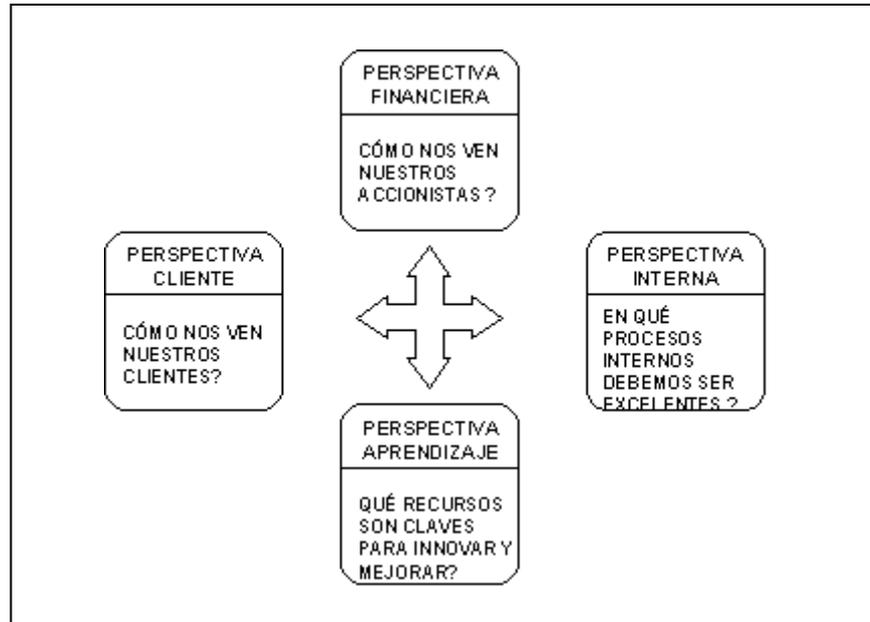
Podríamos comparar los reportes financieros en una compañía con el marcador de un partido de fútbol o de béisbol, simplemente nos dan un resultado, si ganamos o perdimos. Igualmente podríamos comparar los reportes financieros con manejar un avión con un solo instrumento (por ejemplo la altitud). Nadie va a ganar un partido fijándose solamente en el marcador y tampoco llegará a su destino exitosamente con un solo instrumento de su panel de control. Si esto está claro, lo que las empresas deben hacer para ser exitosas es buscar un complemento a los indicadores financieros, y la respuesta la están encontrando un sin número de empresas exitosas en el mundo (Mobil, Sears, Cigna, Skandia) y en Colombia (Ecopetrol, Isagen, Epsa, Hydrocafé, Amortiguadores Gabriel, TV-Cable Bucaramanga, Corona) las cuales en mayor o menor grado están implantando este concepto.

El enfoque del BSC lo que busca básicamente es complementar los indicadores financieros con los indicadores no financieros y lograr un balance de tal forma que la compañía puede tener unos buenos resultados en el corto plazo y construir su futuro, de esta manera la compañía será exitosa y cumplirá su visión, será una empresa donde todos quisiéramos trabajar.

➤ Resumiendo: el Balanced Scorecard es una forma integrada, balanceada y estratégica de medir el progreso actual y suministrar la dirección futura de la compañía que le permitirá convertir la visión en acción, por medio de un

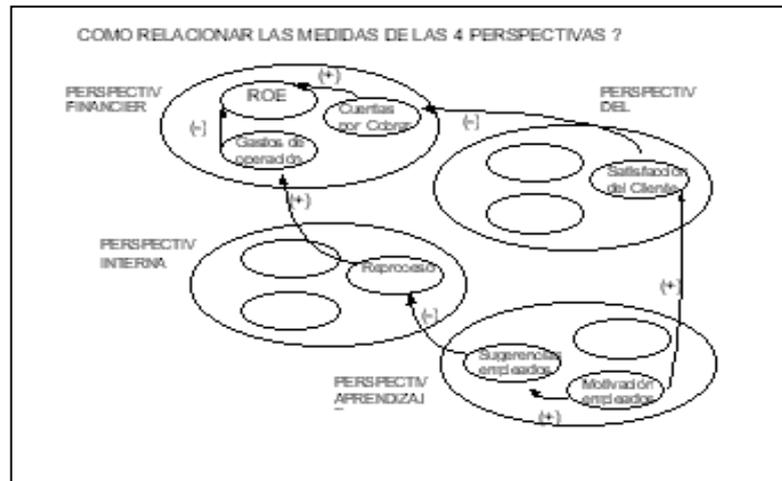
conjunto coherente de indicadores agrupados en 4 diferentes perspectivas, a través de las cuales es posible ver el negocio en conjunto.

Grafico 03. Perspectivas de dirección con Balanced Scorecard



Integrada, Porque utiliza las 4 perspectivas indispensables para ver una empresa o área de la empresa como un todo, luego de dos investigaciones de 1 año de duración: una en los Estados Unidos en 1990 y la otra en Europa en 1996, se ha podido establecer que son estas las 4 perspectivas básicas con las cuales es posible lograr cumplir la visión de una compañía y hacerlo exitosamente.

Grafico 04.Relación de medidas de desempeño.



Balanced Scorecard, uno de los conceptos clave y novedoso sobre el cual se basa el nombre "Balanced Scorecard". Lo importante aquí es que la estrategia de la compañía esta balanceada, así como sus indicadores de gestión, es decir existan tanto indicadores financieros como no financieros, de resultado como de proceso y así sucesivamente. Estratégica, es otro concepto novedoso del enfoque del Balanced Scorecard, se trata de tener objetivos estratégicos que estén relacionados entre sí y que cuenten la estrategia de la compañía por medio de un mapa de enlaces causa-efecto. La mayoría de empresas tienen indicadores aislados, definidos independientemente por cada área de la compañía, los cuales buscan siempre fortalecer el poder de las mismas, fortaleciendo cada vez más las islas o compartimientos (silos) funcionales.

Lo que requieren hoy en día las empresas son indicadores relacionados (cruzados) contruidos entre todas las áreas en forma consensuada, buscando siempre negociar no permitiendo que un área sobresalga a costa de otra u otras áreas de la empresa y que respondan a objetivos estratégicos.

La metodología para desarrollar e implementar sus Indicadores de Gestión Estratégicos es. Simple, concreta y poderosa Cuenta con unas herramientas de

apoyo que le permitirán desarrollar Indicadores de Gestión que faciliten traducir la visión y estrategias de sus compañías en acción. Estas herramientas podrán ayudarle a elaborar y hacer realidad el Balanced Scorecard en sus empresas.

➤ Benchmarking: La definición del Benchmarking es un proceso de "aprendizaje"; específicamente este concepto es otra forma o alternativa de desarrollo profesional que complementa las otras maneras en que la gente aprende. Dentro de este contexto, se encontró que el Benchmarking era muy razonable y complementaba los métodos de un desarrollo profesional. Es importante que detrás de todas las actividades de planificación, organización y análisis que definen el Benchmarking como experiencia estén los objetivos fundamentales del aprendizaje de algo nuevo y el aprovechamiento de nuevas ideas para la organización. Un término de mayor importancia es la organización que aprende, y su concepto es que las empresas deben situarse por fuera de ellas y examinar cuidadosamente sus puntos de vista acerca del mundo. El Benchmarking se convierte en una herramienta fundamental que puede guiar a la gente hacia el proceso de analizar el exterior en busca de ideas e inspiración en esencia, una herramienta para la organización que aprende.

Tipos De Benchmarking.

Existen varios tipos de actividades de Benchmarking, cada uno de los cuales se define como objetivo u objeto de la actividad del Benchmarking. ¿Por qué emplear el benchmarking? Las organizaciones emplean el Benchmarking con diferentes fines. Algunas posicionan el Benchmarking como parte total de un proceso global de solución de problemas con el claro propósito de mejorar la organización, otras posicionan el Benchmarking como un mecanismo activo para mantenerse actualizadas en las prácticas más modernas del negocio.

6.2. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

A través del diseño de la estructura de la organización se busca el logro de un adecuado grado de eficacia y eficiencia de la organización. La estructura formal es un elemento fundamental para proporcionar un ambiente interno adecuado en la organización, en el que las actividades que desarrollan sus miembros contribuyen al logro de los objetivos organizacionales. En este sentido, una estructura es eficaz si facilita el logro de los objetivos. Una estructura es eficiente si permite esa consecución con el mínimo de costo o evitando consecuencias imprevistas para la organización.

➤ Aspectos de la estructura organizacional: Lo *formal*. Se puede identificar con los elementos visibles, susceptibles de ser representados, modelados con el uso de diversas técnicas como organigramas, manuales, procedimientos, documentación de sistemas, etc. Lo *informal*. Se puede identificar con lo que no se ve, lo no escrito, lo que no está representado en los modelos formales; entran aquí las relaciones de poder, los intereses grupales, las alianzas interpersonales, las imágenes, el lenguaje, los símbolos, la historia, las ceremonias, los mitos y todos los atributos conectados con la cultura de la organización, que generalmente más importa para entender la vida organizacional.

➤ La suma de los componentes formales e informales constituye la estructura de la organización; es por eso que la estructura formal y la informal se encuentran estrechamente relacionadas. Si se define en forma adecuada, la estructura formal debe reflejar las pautas de comportamiento informal. Vicente Perel (1996) sostiene: *Ambas partes son inseparables; son como la cara y ceca de una moneda. Si cortamos la moneda en dos, el todo pierde valor. Lo mismo sucede con las organizaciones.*⁷

⁷ PEREL, Vincent. Las pautas del comportamiento informal. Estructura de la Organización. 3 ed. Madrid: McGraw-Hill, 1996. p. 254.

➤ Elementos de la estructura organizacional: especificación de las tareas a realizar en cada posición de trabajo y agrupamiento de las tareas similares y/o relacionadas en departamentos, los que a su vez serán agrupados en unidades mayores que los contengan, de acuerdo a su especialización, similitud o vinculación de procesos y funciones. A este proceso se lo denomina departamentalización. Fijación de los mecanismos de coordinación de las personas entre sí, por un lado y de las unidades o departamentos, por otro lado. Existen tres mecanismos de coordinación.

Adaptación mutua, o comunicación informal. Se logra a través del conocimiento de lo que cada uno debe hacer dentro de una lógica de decisiones programadas; supervisión directa: surge como consecuencia directa de la autoridad que establecerá y controlará qué, quién, cómo, cuándo y dónde debe hacerse algo; formalización o normalización: consiste en estandarizar actividades o atributos respecto de un proceso, producto o resultado. Se plasma a través de instrumentos como los manuales, los circuitos administrativos, etc. La determinación del **sistema de autoridad**. A través de éste se consolidarán: en niveles jerárquicos y los procesos de toma de decisiones; las asignaciones de atribuciones (misiones y funciones).

Las organizaciones poseen diferentes estructuras entre sí, y una misma organización puede ir cambiando su estructura, conforme evoluciona su número de integrantes, la especialización, el grado de concentración de la autoridad, etc. Por lo tanto, la estructura puede ser modificada toda vez que las necesidades de la organización así lo requieran; debiendo guiarse por una lógica que permita el logro de la eficacia y eficiencia organizacional. Toda organización, en función de su misión y objetivos y de acuerdo a determinados factores, como el contexto, la tecnología que emplea en sus actividades, su tamaño, etc., decidirá la forma particular de su estructura. La elección de una u

otra forma definirá la *filosofía* que guiará el accionar organizacional, que se materializará a través de su diseño institucional, dentro del cual sus participantes verán condicionados sus comportamientos, en función de las relaciones espacio-temporales que se verifican. Luego de analizar los puestos de la organización, se elaborará un proceso de síntesis, que permita la agregación de los puestos en unidades homogéneas, lógicas y consistentes. Por lo tanto, se definirán los criterios sobre los que se agruparán los puestos o unidades (departamentos) y éstas en unidades mayores (direcciones) y la dimensión de las mismas.

6.3. MANUAL DE FUNCIONES

Es el complemento escrito del organigrama y junto con él forma parte del manual de organización. De cada puesto de trabajo incluye:

- **Objeto:** finalidad del sector de la organización;
 - **Puesto:** la descripción del cargo, y sus misiones y funciones básicas;
 - **Responsabilidad:** la descripción de las tareas por las cuales responde el sector.
 - **Autoridad:** quiénes dependen de él y de quién depende el sector;
- Información: qué información debe generar y recibir el sector, y con qué grado de detalle y periodicidad; y
- **Actualización:** la especificación del procedimiento de actualización periódica y la revisión del manual de organización.

Se puede extender a todos los puestos y niveles del organigrama, teniendo en cuenta que a mayor cantidad de puestos y niveles, si es complejo, se hace más costosa su elaboración y si es muy detallado, se hace más difícil su revisión y actualización. El manual de funciones es una parte clave del proceso de comunicación en la organización. Todas las personas que participan en la

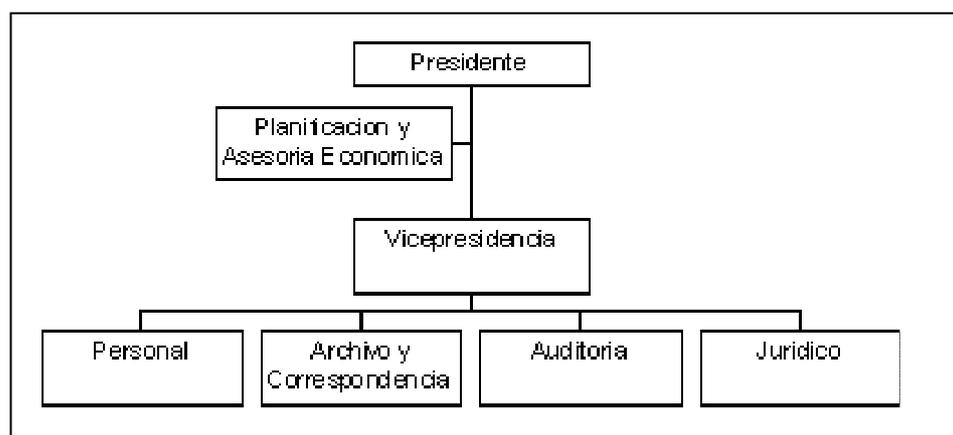
organización deben saber qué se espera de ellas en el desempeño de sus tareas.

El manual es indispensable para resolver problemas de superposiciones de funciones, responsabilidad y autoridad, asimismo facilita el proceso de capacitación e incorporación del personal.

6.4. ORGANIGRAMAS

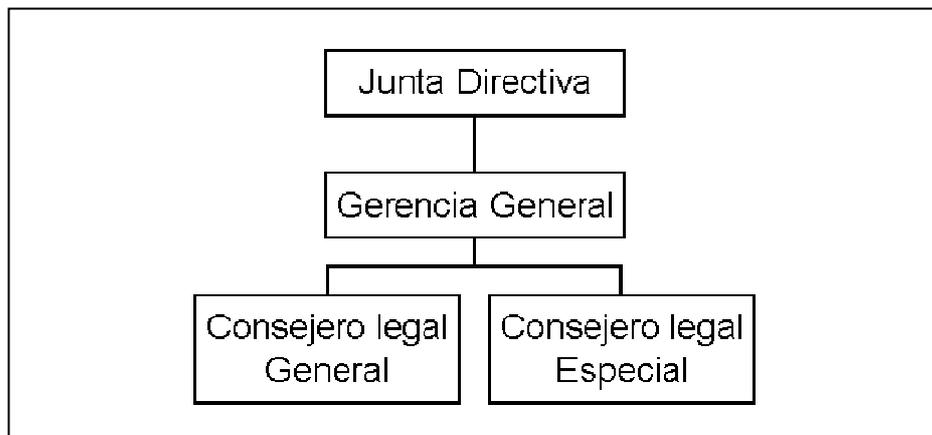
El organigrama puede describirse como un instrumento utilizado por las ciencias administrativas para análisis teóricos y la acción práctica. Sobre su concepto, existen diferentes opiniones, pero todas muy coincidentes. Estas definiciones, arrancan de las concepciones de Henri Fayol. Por ejemplo, Símbolos y referencias convencionales de mayor uso en un organigrama líneas llenas sin interrupciones: son aquellas que indican autoridad formal, relación de línea o mando, comunicación y la vía jerárquica.

Grafico 05. Estructura organizacional 1



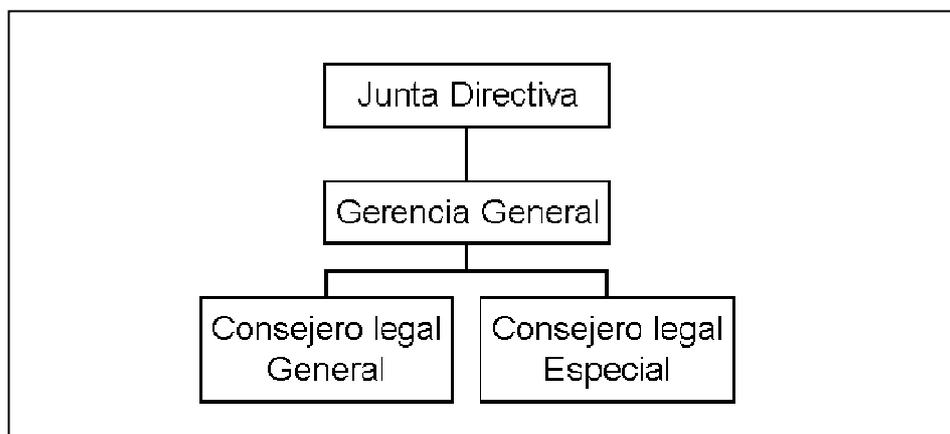
Las líneas llenas verticales indican autoridad sobre. Las horizontales señalan especialización y correlación.

Grafico 06. Estructura organizacional 2



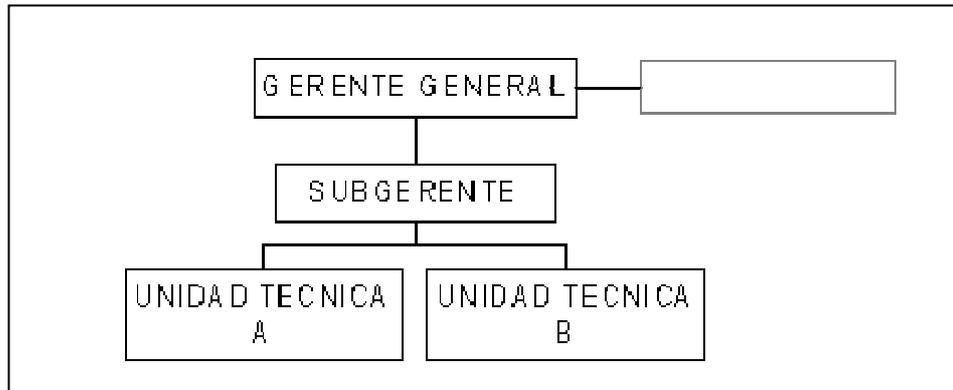
Cuando la línea llena cae sobre la parte media y encima del recuadro indica mando.

Grafico 07. Estructura organizacional 3



Cuando la línea llena se coloca a los lados de la figura geométrica indica relación de apoyo.

Grafico 08. Estructura organizacional 4



Líneas de puntos o discontinuas: son aquellas que indican relación de coordinación y relaciones funcionales.

Grafico 09. Estructura organizacional 5

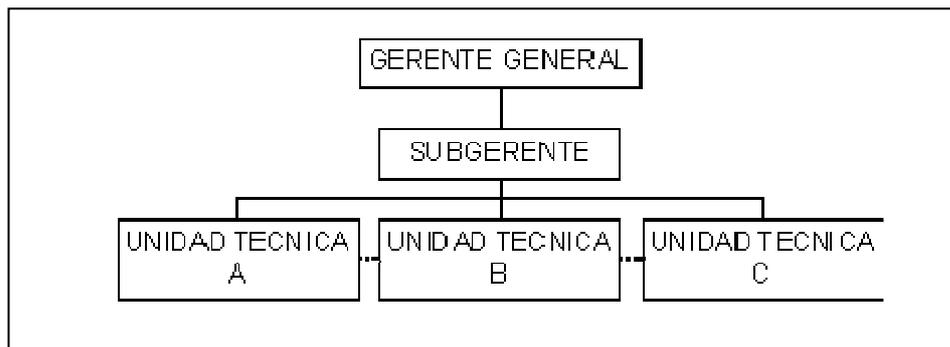
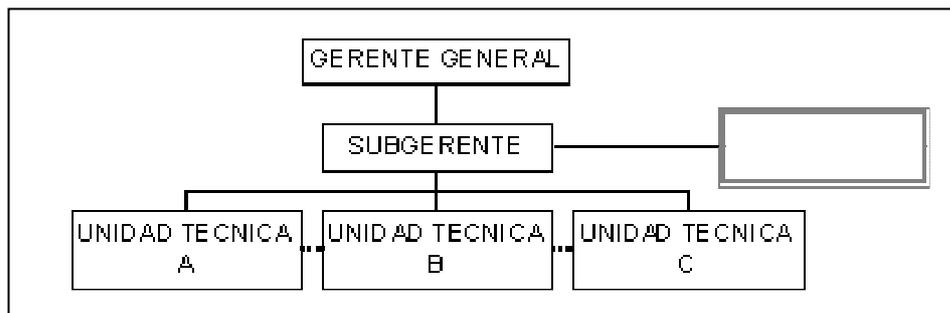


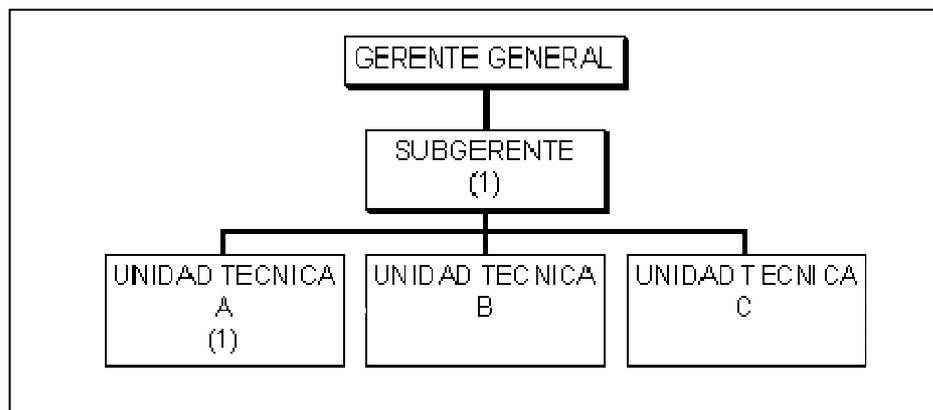
Figura Geométrica con un recuadro indica condición especial o autónoma.

Grafico 10. Estructura organizacional 6



Se puede destacar una unidad para llamar la atención. Para ello se utiliza medio recuadro, bastante coloreado, para cada unidad que se vaya a resaltar.

Grafico 11. Estructura organizacional 7



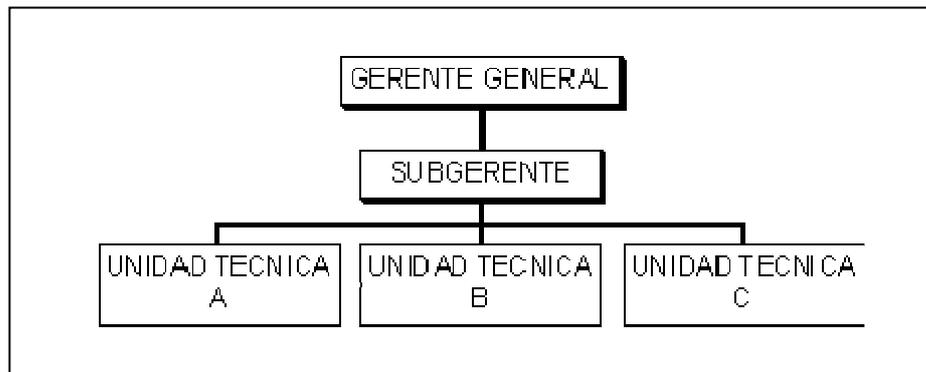
6.4.1. Clases de organigramas según la forma como muestran la estructura son. Analíticos: suministran información detallada. Se destinan al uso de los directores, expertos y personal del estado mayor.

➤ Generales: este tipo de organigramas se limita a las unidades de mayor importancia. Se les denominan generales por ser los más comunes.

➤ Suplementarios: se utilizan para mostrar una unidad de la estructura en forma analítica o más detallada. Son complemento de los analíticos.

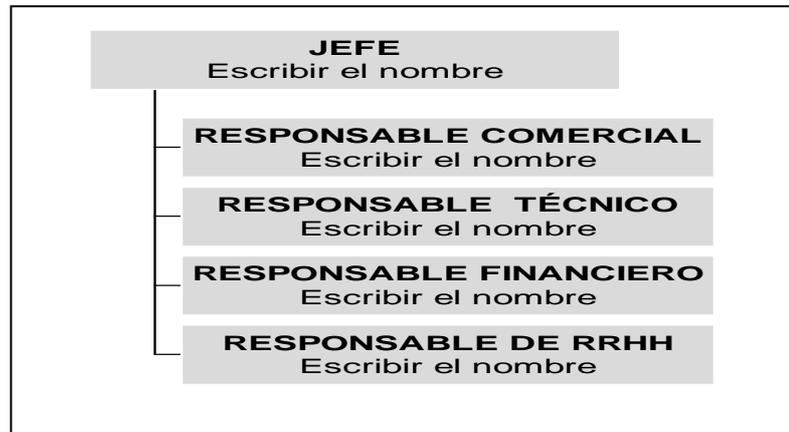
Según la forma y disposición geométrica de los organigramas, estos pueden ser: Verticales (tipo clásico): representa con toda facilidad una pirámide jerárquica, ya que las unidades se desplazan, según su jerarquía, de arriba abajo en una graduación jerárquica descendente.

Grafico 12. Estructura organizacional 8



- Horizontales (De izquierda a derecha): Son una modalidad del organigrama vertical, porque representan las estructuras con una distribución de izquierda a derecha. En este tipo de organigrama los nombres de las figuras se colocan en el dibujo sin recuadros, aunque pueden también colocarse las figuras geométricas.
- Organigrama Escalar: Este tipo de organigramas no utiliza recuadros para los nombres de las unidades de la estructura, sino líneas encima de los cuales se colocan los nombres. Cuando una línea sale en sentido vertical de una línea horizontal, muestra la autoridad de esta última.
- Organigrama circular o concéntrico: Los niveles jerárquicos se muestran mediante círculos concéntricos en una distribución de adentro hacia afuera. Este tipo de organigrama es recomendado por la práctica de las relaciones humanas, para disipar la imagen de subordinación que traducen los organigramas verticales.

Gráfico 13. Modelo de Organigrama funcional



6.4.1.1. Organigrama Funcional. Para el caso de estudio de la empresa La Especial Distribuciones E.U. el organigrama se consolidara bajo la dirección de secciones:

- Cuentas de la empresa.
- Compras y Ventas.
- Administración, relaciones públicas, financiación y contratos.
- Un organigrama posee diversas funciones y finalidades.
- Representa las diferentes unidades la compañía con sus respectivos niveles jerárquicos.
- Refleja los diversos tipos de trabajo, especializados o no, que se realizan en la empresa debidamente asignados por área de responsabilidad o función.
- Muestra una representación de la división de trabajo, indicando:
- Los cargos existentes en la compañía.
- Como estos cargos se agrupan en unidades administrativas.
- Como la autoridad se le asigna a los mismos.

7. METODOLOGIA

Realizar un diagnostico de los procesos actuales, para cada una de las áreas de desarrollo de la empresa soportado por un trabajo de campo que permita visualizar de manera objetiva cada una de las funciones que se desempeñan tanto hacia el interior como hacia el exterior de la compañía.

El modelo a seguir plantea una serie de pasos

1º Paso: Selección de las actividades (oportunidades de mejora): Detallar cada una de las actividades que se realizan en la empresa, con el fin de establecer un orden y metodología de trabajo.

2º Paso: Cuantificación y subdivisión de las actividades: se busca discriminar y establecer la prioridad en las actividades que se desarrollan.

3º Paso: Análisis de las causas, raíces específicas.: cuales son las principales causas para no realizar correctamente las actividades asignadas.

4º Paso: Establecimiento de los niveles de desempeño exigidos (metas de mejoramiento). Manual de funciones y procedimiento.

5º Paso: Definición y programación de soluciones: establecer para la compañía un rutero de actividades en una secuencia lógica, según el manejo administrativo de la labor a realizar.

Es importante tener en cuenta el seguimiento que se haga por parte de la compañía, a cada uno de los procesos, establecer políticas de control que garanticen la permanencia de los procedimientos y se evalúen periódicamente las funciones y objetivos trazados.

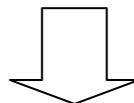
8. PLANEAMIENTO ESTRATEGICO

El planeamiento estratégico permite determinar la dirección que debe seguir una entidad, llámese empresa para conseguir sus logros a corto, mediano y largo plazo, dentro de un marco de racionalidad, transparencia y eficiencia de los gastos que el ejercicio representa, debiendo comprender todos los actores y factores que intervienen en el proceso.

8.1. EL PROCESO DEL PLANEAMIENTO ESTRATEGICO

El proceso de planeamiento estratégico el desarrollo secuencial de las siguientes fases:

Grafico 14. Planeamiento Estratégico



Resultados Satisfactorios
Compromiso Con El Cliente

El análisis del entorno o del ambiente en que se desenvuelve la compañía a fin de identificar las oportunidades y amenazas. El entorno puede ser subdividido en instancias iguales. El análisis de la situación interna de la compañía, cuya finalidad es determinar las debilidades y fortalezas, en términos generales el ambiente operativo interno, comprende el diagnóstico de los recursos, capacidades y aptitudes centrales de la organización.

La elaboración de la filosofía de la compañía expresada en su declaración de misión y visión. La determinación de los objetivos estratégicos generales y específicos y la selección de estrategias y cursos de acción fundamentados en las fortalezas de la organización y que al mismo tiempo neutralicen sus debilidades. Aprovechando al máximo las oportunidades y contrarrestando las amenazas.

La preparación de la implementación de un plan de acción, consistente, fuerte en la resolución de indicadores y estrategias que den los resultados óptimos esperados.

9. DESARROLLO DE LOS OBJETIVOS ESPECIFICOS

9.1 DIAGNOSTICO REAL DE LA ESPECIAL DISTRIBUCIONES

TABLA. 1. DIAGNOSTICO ACTUAL

Fortalezas	Desacuerdo	No acuerdo totalmente	Acuerdo
Tenemos un alto nivel de competitividad			X
Tenemos los recursos financieros necesarios			X
Definición y control de procesos		X	
Recurso humano disponible.			X
Tenemos buena reputación con los clientes			X
Tenemos una estrategia definida		X	
Tenemos costos más bajos que la competencia		X	
Tenemos mejor calidad que la competencia		X	
Tenemos la estructura necesaria para desarrollar el negocio			X
Tenemos el personal idóneo en cada puesto	X		
Conocemos perfectamente el mercado		X	
Tenemos la distribución optimizada		X	
Tenemos los mecanismos de control del negocio necesarios	X		
Tenemos la estructura de ventas necesaria		X	
Las ventas vienen creciendo de acuerdo al mercado		X	
La rentabilidad de la empresa es la esperada		X	
Tenemos mejores gerentes que la competencia			X
La política comercial es la adecuada a la situación actual y es la mejor para nosotros			
Capacidad de entrega directa			X
El plazo de entrega es mejor que la competencia			
Posicionamiento en el mercado		X	

Debilidades	Desacuerdo	No acuerdo totalmente	Acuerdo
No tenemos una clara dirección estratégica		X	
Nuestras instalaciones no son apropiadas			X
Tenemos una débil imagen en el mercado		X	
No tenemos el personal adecuado			X
No tenemos Gerentes adecuados	X		
Tenemos una estrecha línea de productos	X		
No tenemos los recursos financieros necesarios	X		
No tenemos rentabilidad suficiente		X	
Tenemos costos relativos mayores que la competencia			X
Continuamente tenemos problemas operativos			X
Los proveedores no son adecuados	X		
El personal no está motivado		X	
No conocemos a fondo el mercado		X	
Nuestra fuerza de ventas no es la adecuada		X	
Listado de clientes no aprobado		X	
Nuestro punto de equilibrio es alto			
La facturación mensual viene decreciendo		X	
No existe un plan de desarrollo			X
Deficiente control de despachos y entrega			X
No existen indicadores internos			X
Falta de comunicación entre cada una de las áreas.		X	
Inapropiada asignación de funciones			X

Oportunidades	Desacuerdo	No acuerdo totalmente	Acuerdo
Hay un segmento del mercado que podemos atender y todavía no lo estamos haciendo			X
Podemos desarrollar nuevos productos o mejorar los actuales para atender necesidades de los clientes			X
Modelos de control al interior de la compañía			X
Nuestra competencia está débil		X	
El mercado está creciendo			X
Control y dirección de procesos			X
El mercado está cambiando hacia un mayor uso de nuestros productos		X	
Tenemos posibilidades de mejorar nuestros costos			X
Mejorará el poder adquisitivo de nuestros clientes		X	
Podemos conseguir capital de riesgo a un interés atractivo			X
Asignación específica de roles y funciones en la empresa.			X
Mejores acuerdos con los proveedores y acreedores.			X
Inventario y control permanente.			X

Amenazas	Desacuerdo	No acuerdo totalmente	Acuerdo
El mercado no está creciendo de acuerdo a lo esperado		X	
Los clientes están cambiando sus costumbres en forma negativa al uso de nuestros productos		X	
Cambios demográficos tiene impacto negativo en los negocios		X	
Cambian las reglas de importación de productos competidores			
Los precios en general están bajando		X	
El mercado se está concentrando en pocos clientes		X	
Los proveedores tiene mayor poder de negociación			X
La situación de nuestro mercado en particular está decayendo		X	
Tenemos problemas de medio ambiente		X	

- Empresa de esquema tradicional de gestión.
- Estructura organizativa centralizada.
- Manejo limitado de la información financiera.
- Inexistente formalización del plan estratégico.
- Carencia de manual de funciones.
- Ineficacia en el control de los procesos.
- Mal manejo de documentos e información relevante.

Una vez elaboramos las matrices de percepción de los empleados hacia el ambiente y como perciben la compañía, identificación de roles y funciones, debemos elaborar matrices de impactos que nos permitan focalizar mas detalladamente los principales problemas que se deben de solucionar y las mejores propuestas de mejora son el resultado de dicho análisis.

El siguiente paso es entonces determinar los factores internos y externos de la compañía, dichos factores ayudarán mas adelante a determinar los indicadores necesarios para el buen funcionamiento de la misma.

➤ **El análisis externo:** Factores que intervienen en los procesos

Formato 01. Análisis de factores externos.

Factores Económicos

1. Bajo poder adquisitivo de la población.
2. Zonas de alto riesgo.
3. No existe homogeneidad en los hábitos cotidianos.
4. Abundante presencia de negocios informales.

Factores Geográficos

1. Zona marginal de la Ciudad.
2. Áreas de difícil acceso..
3. Vías sin pavimentar.

Factores Demográficos

1. Diversificación de Etnias.
2. Analfabetismo.
3. bajos índices de escolaridad.
4. Alta población infantil.

Factores Legales

1. Regulación de precios y marcas.
2. Transparencia en la negociación.
3. Libre comercialización de los productos.

Factores Socioculturales

1. No se conoce plenamente el mercado.
2. No se llegan a todos los clientes.
3. Influye mucho las actividades de celebración cultural.

- **En el Entorno Especifico** de la empresa se tiene:

Quienes son nuestros clientes?

1. Habitantes del Distrito de Aguablanca.
2. Habitantes de Jamundí.
3. Tenderos.
4. Mayoristas.
5. Colegios.
6. Institutos y entidades sin ánimo de lucro.

- **Las Oportunidades y Amenazas** identificadas son:

Formato 02. Análisis de factores del entorno

Principales Oportunidades

1. Sector dinámico y en crecimiento.
2. Desarrollo de riesgos.
3. Nueva forma de negociar.
4. Diversificación de productos.

Principales amenazas a neutralizar

1. Informalidad presente en el mercado.
2. Desinformación de los procesos.
3. Incremento numero de devoluciones diarias.
4. Capacitación al personal en manejo de mercancía.
5. Diversificación de productos.

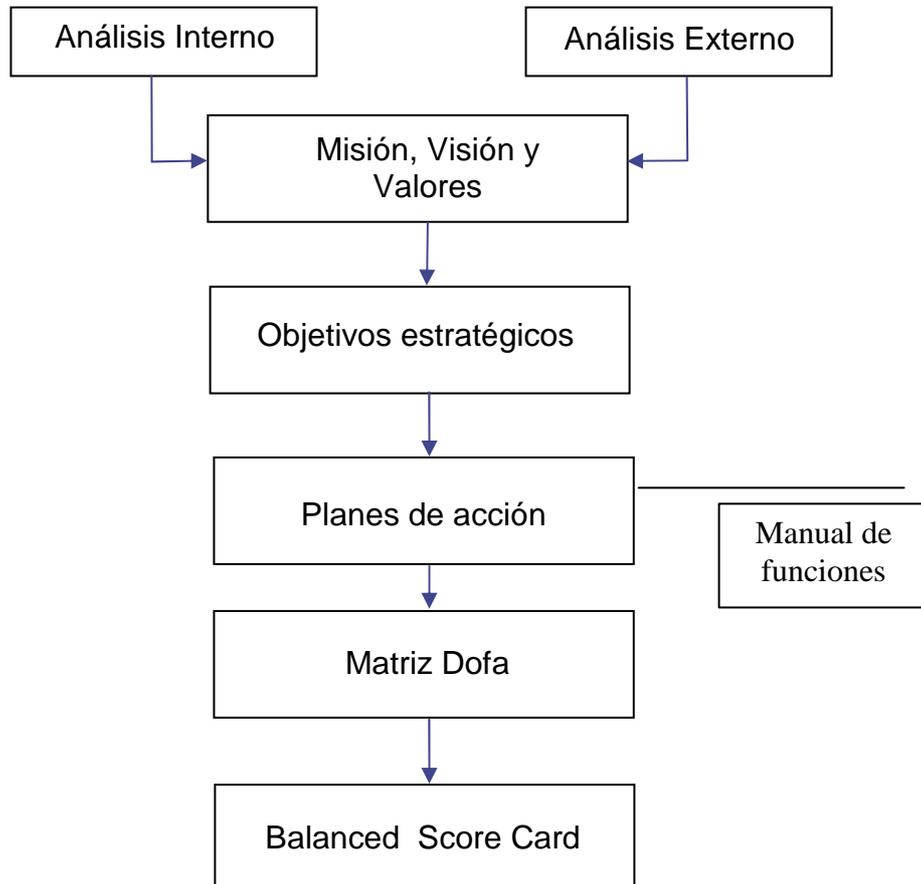
- **Análisis Interno:** las fortalezas y debilidades identificadas son:

Principales fortalezas son:
<ol style="list-style-type: none">1. Apoyo de los proveedores.2. Personal idóneo.3. Zonas de ventas asignadas por el proveedor.4. Recursos físicos disponibles.
Principales Debilidades a superar
<ol style="list-style-type: none">1. Planta física inadecuada.2. Poca capacitación del personal.3. Definición de funciones.4. Estrategias y planeacion

El rol estratégico de la empresa La planeacion y el monitoreo basado en indicadores permiten identificar los modelos de la estructura organizacional que enfoquen la ejecución de tareas específicas para lograr estrategias que generen valor al servicio. Un grafico de la estrategia a seguir dará una clara idea de que es lo que se quiere conseguir, básicamente una estructura organizacional donde se identifiquen cada uno de las funciones y la mejor forma de realizar cada actividad para generar un valor agregado al servicio.

9.2 MODELOS ORGANIZACIONALES DE ESPECIFICACION Y ESTRUCTURACION

Grafico 15. Modelo Organizacional.

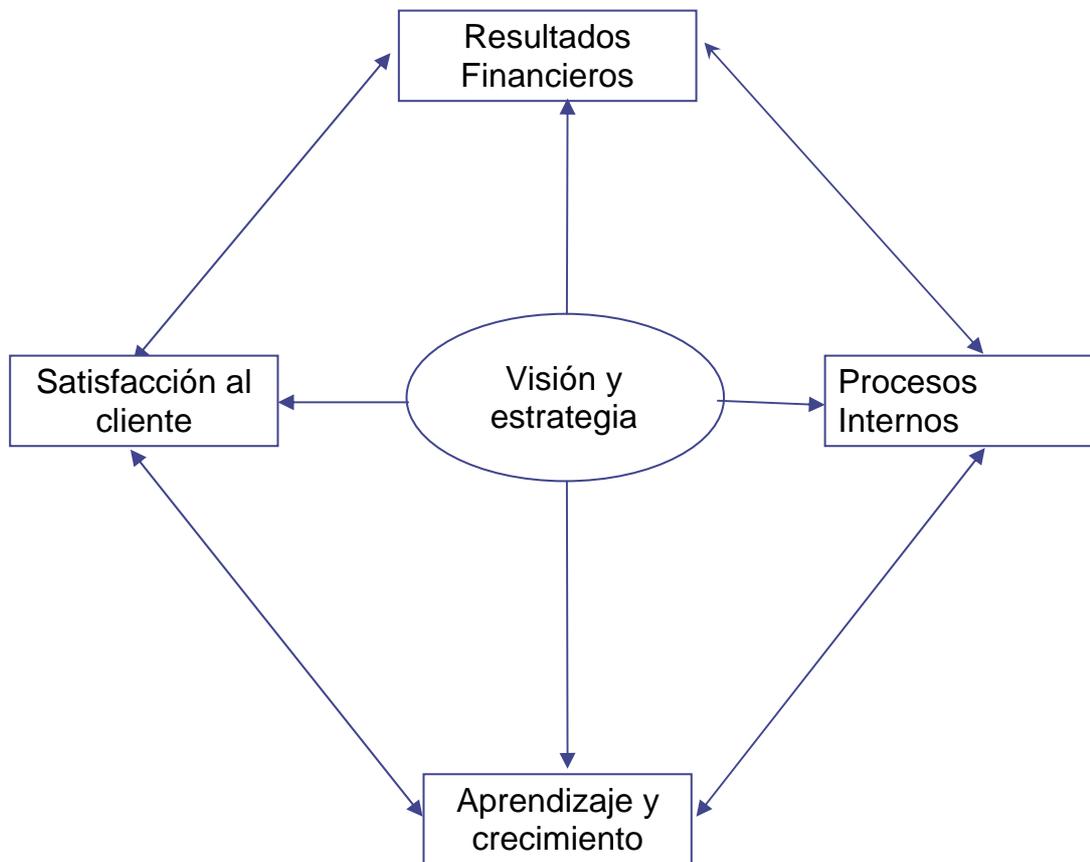


A través del diseño de la estructura de la organización se busca el logro de un adecuado grado de eficacia y eficiencia de la organización.

La estructura formal es un elemento fundamental para proporcionar un ambiente interno adecuado en la organización, en el que las actividades que desarrollan sus miembros contribuyen **al logro de los objetivos organizacionales**. En este sentido, una estructura es eficaz si facilita el logro de los objetivos.

Una estructura es eficiente si permite esa consecución con el mínimo de costo o evitando consecuencias imprevistas para la organización.

Grafico 16. Modelo de Gestión



9.2.1. Modelo de gestión y estructuración de La Especial Distribuciones. este Modelo de Gestión Estratégica del Valor nos va a permitir optimizar las energías de una organización orientándolas eficazmente hacia la consecución de los Objetivos de la Compañía, aprovechando al máximo el recurso disponible.

➤ **Área Directiva:** estructura organizativa centralizada y rígida. Ausencia delegación de autoridad. Falta de formalización de planes estratégicos, ausencia de control en los procesos existentes.

➤ **Área Operativa:** procesos logísticos, planeacion y control, personal operativo debidamente entrenado para el manejo de la mercancía.

Parque automotor en excelentes condiciones, control de inventarios y adecuados proceso de ajuste.

Control en despachos de mercancía.

➤ **Área Comercial:** amplio conocimiento de la marca, apoyo visual, material POP.

➤ **Diagnostico y análisis de factores internos y externos de La Especial Distribuciones E.U:** Para la realización del diagnostico de la empresa se procedió a realizar por medio de la observación y del muestreo, el análisis en general de la empresa. Para lo cual se utilizaron como herramienta de medición la Matriz Dofa. La Especial Distribuciones E.U. es una empresa dedicada a la distribución y comercialización de productos de consumo masivo, orientado a un mercado de alta densidad en población. El número de empleados seleccionados para la siguiente ficha es de 25 entre internos y externos de la compañía, pero que equivalen a un 90 % de la población.

9.2.2 Diseño organizacional mediante El Cuadro Matricial de Mejoramiento

Formato 04. Cuadro matricial

<p>LA ESPECIAL DISTRIBUCIONES E.U</p>	<p><u>OPORTUNIDADES</u></p> <p>Mejoramiento de procesos</p> <p>Capacitar adecuadamente al personal.</p> <p>Mejorar los recursos físicos .</p> <p>Política de ventas adecuada.</p> <p>Distribución focalizada.</p>	<p><u>AMENAZAS</u></p> <p>Mayor cobertura de la competencia.</p> <p>Bajos costos de operación.</p> <p>Personal altamente capacitado.</p> <p>Diversificación en productos.</p> <p>La competencia tiene mejor conocimiento de la marca</p>
<p><u>FORTALEZAS</u></p> <p>Apoyo estratégico del proveedor.</p> <p>Sostenibilidad en el mercado.</p> <p>Política comercial adecuada.</p> <p>Recursos físicos disponibles.</p> <p>Personal comprometido.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Se establece un modelo estratégico y de planeación.</i> • <i>Definición de manual de funciones.</i> • <i>Capacitar adecuadamente al personal.</i> • <i>Estructurar una política de ventas mas eficiente y con mayor margen de utilidad</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Se trabajara en conocer mejor las zonas y la marcas que se distribuyen.</i> • <i>se promoverán cursos y capacitaciones a nivel interno de la empresa.</i> • <i>se ampliará el portafolio de productos .</i>
<p><u>DEBILIDADES</u></p> <p>Poca capacitación del personal.</p> <p>Planta física inadecuada.</p> <p>Indicativos de procesos inexistentes.</p> <p>Funciones no especificadas ni controladas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>La empresa fortalecerá la comunicación y los planes de acción con sus proveedores.</i> • <i>Se cambiará de planta física.</i> • <i>Se documentaran los procesos y se establecerán indicadores para cada uno.</i> • <i>Manual de funciones.</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Se realizará benchmarking a los lideres del mercado para identificar practicas de penetración de mercado.</i> • <i>se establecerán indicadores de Gestión y procesos.</i> • <i>Los representantes de ventas tendrán el compromiso de satisfacer totalmente al cliente.</i>

Formato 05. Objetivos Estratégicos

9.3 OBJETIVOS ESTRATEGICOS DE LA ESPECIAL DISTRIBUCIONES				
Plazo	FINANCIERO	SATISFACCION DEL CLIENTE	FLUIDEZ PROCESOS INTERNOS	SATISFACCION DE LA GENTE
CORTO 0 - 2 AÑOS	Incremento de utilidades	Dar soluciones oportunas y veraces a los clientes.	Definir un manual de funciones.	Obtener un alto reconocimiento por el excelente servicio.
	Mejorar los ingresos de la compañía	Consolidar una base de datos real de los proveedores.	Establecer registros e indicadores de las actividades que se realizan	Política de precios favorables. Ventaja competitiva.
	Reducir costos administrativos y operacionales.	Certificar una base de datos real de los clientes efectivos.	Lograr eficacia y eficiencia en todos los procesos	Objetivos orientados a la gente.
	Evaluar pago de seguridad y fletes	Ofrecer de forma periódica descuentos y promociones para atraer al cliente.	Control estadístico de funciones e indicadores.	Promociones y eventos de satisfacción total del cliente..
	Generar mayor rentabilidad	Asegurar la efectividad de la entrega.	Base de datos depurada con real de clientes y referencias.	Atención directa al cliente.
	Reducir costos operacionales	Ofrecer productos de alta calidad.	Base datos de pagos, proveedores.	Reconocimiento como el único distribuidor de las marcas.
MEDIANO 2-7AÑOS	Incrementar el porcentaje de descuento.	Diversificación de productos.	Sistematización en el control de procesos	Destacarse como líder número 1 en el mercado.
	Alianzas estratégicas con entidades comerciales y financieras.	Servicio de CALL CENTER	Normatividad de las funciones y especificaciones.	Mejor prestador de servicios y cubrimiento.
	Autosuficiencia económica.	Visitas permanentes y concursos	Control periódico de actividades.	Destacarse como una empresa de altos estándares de calidad
	incremento de utilidades	Certificación de calidad	Infraestructuras locativas y físicas propias.	
LARGO PLAZO	Líderes en distribución y cubrimiento de marcas, con altos índices de calidad y certificaron.			

10. ELABORACION DE DESCRIPCION Y DOCUMENTACION DE CARGOS

10.1 FORMULACIÓN DE LA MISIÓN Y LA VISIÓN DE LA EMPRESA:

10.1.1. Misión. *Empresa dedicada a la distribución y venta de mercancía al detal con capacidad de proveer una amplia variedad de productos, orientando sus esfuerzos a satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes en lo que respecta a servicio, abastecimiento, diversidad y oportunidad de negocio, además de contribuir al desarrollo de nuestros empleados.*

10.1.2 Visión. *Ser una empresa líder en distribución y abastecimiento de productos de consumo masivo con alta capacidad de respuesta y un excelente manejo del servicio al cliente.*

10.1.3. Valores:

- Orientación al cliente.
- Aprovechamiento de los recursos.
- Contribución al desarrollo del entorno.
- Seriedad en las negociaciones.
- Cumplimiento.
- Desarrollo humano.
- Alta capacidad de respuesta.

10.2. ELABORACIÓN DE CARGOS:

En términos generales los datos que reúne el análisis de cargos se concentra en el cuestionario que se diseñe. Los datos que debe obtener son:

- Identificación y actualización
- Deberes y responsabilidades
- Aptitudes humanas y condiciones de trabajo
- Niveles de desempeño

- En forma más ampliada, podemos ver otros datos, así:
 - Generalidad del puesto
 - Descripción genérica de las funciones del puesto
 - Descripción analítica de las funciones
 - Requerimientos del puesto

- Escolaridad formal necesaria Conocimientos y habilidades especiales
- Experiencia
- Responsabilidad
- Esfuerzo, medio ambiente y riesgos
- Perfil del ocupante y descripción sintética
- Referencias (antecedentes de los sujetos que intervienen en la contestación, entrevista, revisión y análisis del cuestionario, así como las fechas, lugares y teléfonos.

10.2.1. Perfil Del Cargo. **JEFE DE FACTURACION**

➤ **DEPENDENCIA DIRECTA: ADMINISTRADOR**

➤ **SUPERVISIÓN SOBRE:** Facturación, Controles Cajas, pedidos, carpeta de clientes, atención al cliente, listado de precios, descuentos, pagos a proveedores.

➤ **FINALIDAD DEL CARGO:** Organizar las actividades y recursos del área, para el eficiente servicio al cliente.

➤ **ESTUDIOS:** Enseñanza media completa, de preferencia con estudios técnicos administrativos.

➤ **DISPONIBILIDAD:** No deberá tener compromisos que le impidan desempeñarse en forma normal o deba ausentarse de su trabajo, por lo que deberá gozar de excelente salud.

➤ **CARACTERÍSTICAS DE PERSONALIDAD:** estable emocionalmente, responsable, gran sentido de pertenencia hacia la empresa y representantes, capaz de asumir el papel de líder (esto es tener el carisma para contar con seguidores y habilidad para educar y entregar conocimientos) aptitud para trabajar en equipo, criterio analítico para detectar problemas y darles solución, buen manejo de relaciones interpersonales.

➤ **FUNCIONES DEL CARGO:** Entre otras deberá:

➤ Promover la buena atención al cliente.

➤ Debe visar documentos (cheques) de acuerdo a las instrucciones impartidas para tal efecto.

➤ Es responsable de la anulación de los pedidos, debiendo verificar personalmente los motivos de dichas operaciones.

- Es responsable de toda la facturación que se genere.
- Corregir periódicamente ruterros.
- Control de existencias en conjunto con el jefe de bodega.
- Debe efectuar al azar en forma permanente arqueos sorpresivos, y revisiones de vales emitidas.
- Será su responsabilidad mantener stock adecuado de materiales, ya sea se trate de rollos, cintas para impresoras, fax, insumos de oficina, etc.
- Procura el uso optimo de los materiales, educando en la utilización correcta de ellos.
- Da aviso al departamento de computación, de cualquier anomalía respecto de programas, o manutención de equipos.
- Responsabilizar o encargarse personalmente del cierre diario computacional de ventas.
- Vigila dando el ejemplo, el correcto uso de los elementos de higiene y seguridad, y sus normas, así como en las materias control de calidad.
- Comunica al Administrador de cualquier anomalía que impida el normal funcionamiento de las actividades.
- Entrega su opinión al administrador sobre la renovación de los contratos de trabajo, tomando en cuenta el desempeño y la adaptación a las normas de los funcionarios cuestionados.

➤ Avisa al trabajador la no renovación de su contrato, explicando claramente al funcionario las razones del término ya sea por bajo desempeño, normas u otros.

➤ Se preocupa de la preparación de los horarios del personal, los que deberán ser compatibles con la legislación laboral, y la buena marcha de los procesos de la sección.

➤ Confecciona el calendario de vacaciones del personal, el que debe ajustarse a las normas legales y a la realidad de la sucursal en cuanto las fechas en que se pueden otorgar, con el fin de causar el menor trastorno posible al normal desarrollo de las labores.

➤ Vela por la administración Adecuada de horas extraordinarias.

El perfil estratégico de la organización, particularmente su capacidad de innovación, su capacidad para correr riesgos y sus facultades para observar a sus pares o competidores. Los equipos requieren de mantenimiento periódico, actualizaciones semestrales.

Los recursos para llevar a cabo las estrategias que se planteen para el cumplimiento de su misión y el avance hacia la visión planteada (en esta área es importante la capacidad y talento administrativo).

La alineación organizacional para identificar el paralelismo entre los objetivos y metas de la organización y los objetivos de las personas que la integran. Es decir buscar la convergencia hacia la misión y visión de la organización.

➤ PERFIL DEL CARGO

➤ CARGO: **JEFE DE BODEGA Y DESPACHO**

➤ DEPENDENCIA DIRECTA: **ADMINISTRADOR**

SUPERVISIÓN SOBRE: Manejo adecuado de la mercancía, controles de inventarios periódicos, ajustes, relación de mercancía pendiente por facturar, facturación, uso de las normas para manejo de inventario, manejo de despachos, recibos de mercancía, coordinación de transportadores y escoltas, rutas de entrega, diagnósticos de rúters, control periodicidad de las referencias, indicadores y registros.

FINALIDAD DEL CARGO: Control de los insumos, materia prima y referencias que se almacenen en la empresa asegurando disponibilidad.

ESTUDIOS: nivel intermedio con énfasis en manejo de bodegas y técnicas de almacenamiento.

DISPONIBILIDAD: Tiempo completo.

CARACTERÍSTICAS DE PERSONALIDAD: estable emocionalmente, responsable, gran sentido de pertenencia hacia la empresa y representantes, capaz de asumir el papel de líder (esto es tener el carisma para contar con seguidores y habilidad para educar y entregar conocimientos) aptitud para trabajar en equipo, criterio analítico para detectar problemas y darles solución, buen manejo de relaciones interpersonales.

FUNCIONES DEL CARGO: Entre otras deberá:

➤ Recibo y despacho de mercancía.

- Despachos de carros transportadores.
- Recibo de mercancía y almacenaje.
- Revisar constantemente las fechas de vencimiento y hace los ajustes necesarios para la rotación de la mercancía.
- Realizar el alistamiento de todos los elementos necesarios para el correcto funcionamiento de la bodega.
- Conservar en óptimas condiciones la bodega.
- Establece una periodicidad adecuada para fumigación y control de roedores.
- Revisa los stocks de inventario y realiza presupuestos y pronósticos.

➤ **PERFIL DEL CARGO**

➤ **CARGO: JEFE DE CARTERA**

➤ **DEPENDENCIA DIRECTA: ADMINISTRADOR**

SUPERVISIÓN SOBRE: Facturación, Controles Cajas, pedidos, carpeta de clientes, atención al cliente, listado de precios, descuentos, pagos a proveedores, servicios públicos, cuentas por pagar, cuentas por cobrar, cartera vencida, conciliaciones bancarias, presupuesto, libro de bancos, balances.

FINALIDAD DEL CARGO: Disponibilidad de los recursos económicos y financieros de la empresa, generando rentabilidad y teniendo un control sobre todas las cuentas.

ESTUDIOS: Contador profesional o administrador de empresas, con énfasis en finanzas.

DISPONIBILIDAD: No deberá tener compromisos que le impidan desempeñarse en forma normal o deba ausentarse de su trabajo, por lo que deberá gozar de excelente salud.

CARACTERÍSTICAS DE PERSONALIDAD: estable emocionalmente, responsable, gran sentido de pertenencia hacia la empresa y representantes, capaz de asumir el papel de líder (esto es tener el carisma para contar con seguidores y habilidad para educar y entregar conocimientos) aptitud para trabajar en equipo, criterio analítico para detectar problemas y darles solución, buen manejo de relaciones interpersonales.

FUNCIONES DEL CARGO: Entre otras deberá:

- Asegurar la disponibilidad de los recursos económicos de la empresa, establecer un manejo adecuado de las cuentas y conciliaciones bancarias,
- ejercer control sobre los pagos y servicios económicos de la empresa,
- realizar constantemente estudios de mercado que permitan entrar más al sector, con beneficios económicos,
- planificación y cronograma de pagos a proveedores, clientes, nómina, prestadores de servicio entre otros,
- informes económicos de la empresa permanentemente,
- negociación con los proveedores en cuanto a disponibilidad y rentabilidad de los recursos adquiridos,
- control sobre todas las cuentas y pagos de la empresa,
- Dicho cargo, se debe analizar un auxiliar de cartera, de tal forma que haya una mejor distribución de actividades y el oficial a cargo no se sature de trabajo, de tal manera que pueda ser más eficiente y eficaz en su puesto de trabajo,

➤ PERFIL DEL CARGO

➤ CARGO: **JEFE DPTO. RECURSO HUMANO**

➤ DEPENDENCIA DIRECTA: **ADMINISTRADOR**

SUPERVISIÓN SOBRE: Todas las áreas de la empresa, de los agentes internos y externos, además de promover el servicio al cliente.

FINALIDAD DEL CARGO: Asegurar la buena disposición y bienestar de los empleados de la empresa.

ESTUDIOS: Psicóloga o trabajadora social.

DISPONIBILIDAD: No deberá tener compromisos que le impidan desempeñarse en forma normal o deba ausentarse de su trabajo, por lo que deberá gozar de excelente salud.

CARACTERÍSTICAS DE PERSONALIDAD: estable emocionalmente, responsable, gran sentido de pertenencia hacia la empresa y representantes, capaz de asumir el papel de líder (esto es tener el carisma para contar con seguidores y habilidad para educar y entregar conocimientos) aptitud para trabajar en equipo, criterio analítico para detectar problemas y darles solución, buen manejo de relaciones interpersonales.

FUNCIONES DEL CARGO: Entre otras deberá:

- Asegurar un ambiente de trabajo adecuado;
- Analizar y estudiar los factores emocionales y laborales de los empleados con el fin de corregir situaciones que desequilibren en normal desempeño laboral.

- Establecer un canal de comunicación y servicio entre los empleados y las directivas de la compañía.
- formular planes de acción hacia el empleado con el fin de generar ambientes de trabajo adecuados.

Elaboración De La Matriz De Impactos

➤ Resolución de estrategias:

La Planificación de Recursos Humanos es el proceso de análisis de las necesidades de personal en una organización y el desarrollo de un programa que satisfaga esas necesidades.

Implicará tener un manual de cargos que facilitará el proceso de reclutamiento, selección y contratación, definiendo cual es el perfil mínimo requerido y cual es la descripción detallada de todas las competencias, experiencias, funciones, nivel académico, etc.

Su motivación al cambio de ser actualmente una organización estructurada informalmente a ser una empresa moderna y estructurada acorde al mercado y sus necesidades justifica esta investigación y se centra en aprovechar una necesaria reestructuración organizacional, que daría paso a una sinergia de cargos contratando al personal clave en todas las áreas de la empresa, así como aclarar el proceso de relevo generacional, para buscar también una mayor eficiencia operacional y hacerse mas competitivos ante un entorno que ofrece oportunidades de negocio que ellos mismos reconocen no estar aprovechando.

El estado de las funciones sustantivas de la organización, buscando identificar lo que no es aprovechado y lo que hay que agregar. Esto se realiza mejor cuando se compara con indicadores establecidos para cada una de las funciones.

Manual de funciones

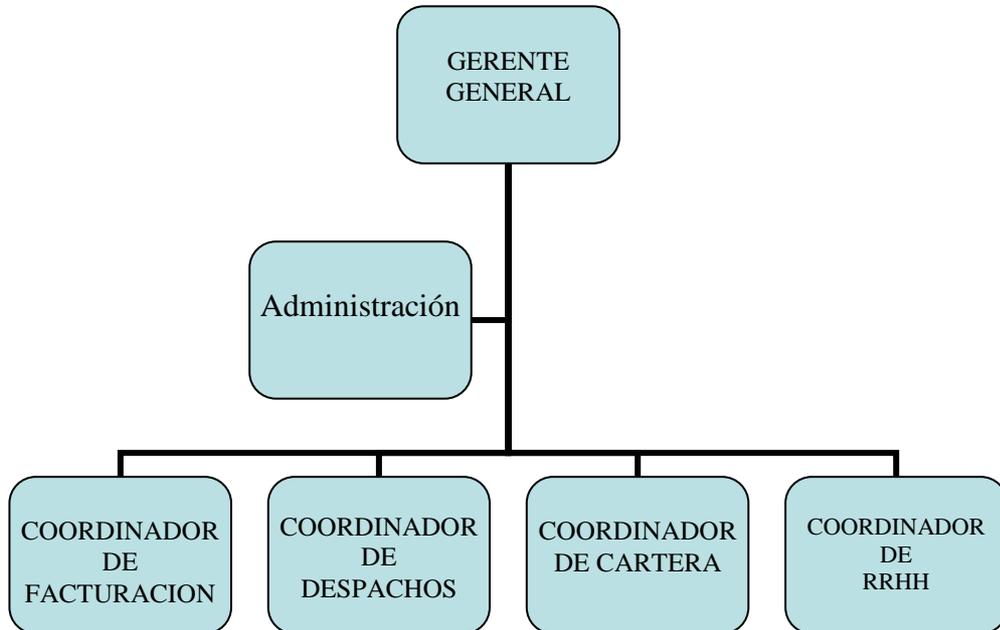
- Es el complemento escrito del organigrama y junto con él forma parte del
- Manual de organización. De cada puesto de trabajo incluye:
 - **Objeto:** finalidad del sector de la organización;
 - **Puesto:** la descripción del cargo, y sus misiones y funciones básicas;
 - **Responsabilidad:** la descripción de las tareas por las cuales responde el sector;
 - **Autoridad:** quiénes dependen de él y de quién depende el sector;
 - Información: qué información debe generar y recibir el sector, y con qué grado de detalle y periodicidad; y
 - **Actualización:** la especificación del procedimiento de actualización periódica y la revisión del manual de organización;
- Se puede extender a todos los puestos y niveles del organigrama, teniendo en cuenta que a mayor cantidad de puestos y niveles, si es complejo, se hace más costosa su elaboración y si es muy detallado, se hace más difícil su revisión y actualización.

El manual de funciones es una parte clave del proceso de comunicación en la organización. Todas las personas que participan en la organización deben saber qué se espera de ellas en el desempeño de sus tareas.

El manual es indispensable para resolver problemas de superposiciones de funciones, responsabilidad y autoridad, asimismo facilita el proceso de capacitación e incorporación del personal.

➤ Estructura Organizacional

Grafico 17. Esquema estructural de la empresa.



La anterior estructura se diseña con el fin de dar mejor orientación y control de los procesos, cada área o cada departamento gira en torno a los objetivos estratégicos propuestos.

Este modelo de estructura funcional, permite identificar funciones y roles dentro de la empresa, centralizando procesos y enfocando los resultados obtenidos hacia la alta gerencia o sus inversionistas.

10.3 DEFINICIÓN DE INDICADORES

➤ **Pedidos Reportados Vs. Total Pedidos Facturados.**

Consistente en la medición de la efectividad en el área de facturación

$\% \text{ efectividad} = \# \text{ pedidos facturados} / \text{pedidos reportados.}$

➤ **Pedidos Facturados Vs. Pedidos Entregados.**

Consistente en la valoración de pedidos devueltos y la estrategia para minimizar costos de envío.

$\% \text{ efectividad} = \# \text{ pedidos entregados} / \text{pedidos facturados.}$

➤ **Costos De Almacenamiento.**

Es la razón entre el numero total de unidades almacenadas por el costo de lo que cuesta tenerlas. Además de ser la contribución a la cadena de valor de la compañía.

➤ **Crecimiento De Ventas Mes A Mes.**

Consistente en la medición y crecimiento de las ventas mes a mes, estudiando los factores más determinantes para su variación. Herramientas de software (solver, winQsb, financi, etc.).

➤ **Crecimiento De Clientes Mes A Mes.**

Porcentaje de clientes efectivos mes a mes.

Clientes con frecuencia de compra cero, una, dos, tres y cinco.

$\% \text{ efect} = \text{clientes con pedido} / \text{clientes visitados.}$

➤ **Porcentaje De Devoluciones.**

Indicador de devoluciones en el mes

$\% \text{ efect} = \# \text{ de pedidos devueltos} / \# \text{ total de pedidos despachados}$

➤ **Eficiencia Tiempos De Entrega.**

Tiempo promedio estadístico que dura la acción de entregar un pedido dado las especificaciones de tipo de negocio, características del cliente tipo de zona de entrega.

➤ **Ausentismo Personal De Ventas.**

Determina la periodicidad de visita y la ausencia de negociación en el área o zona de influencia. Determinado por numero de horas laborales en el mes, en relación con el numero de horas hábiles no trabajadas.

➤ **Ausentismo De Transportadores.**

Ídem.

➤ **Indicadores Económicos:**

- Costos De Operación.
- Costos De Fletes.
- Costos De Ventas.
- Costos Administrativos.
- Gastos Ocultos.

11. CONCLUSIONES

- Con la elaboración del presente proyecto, se busca contribuir en la formación y dirección de la empresa de tal forma que mediante indicadores y definición de funciones se agregue mas valor a los procedimientos que se vienen realizando, controlando y mejorando cada uno con el fin de ser mas eficientes en la labor realizada, mas competitivos y aportando un porcentaje de rentabilidad alto.

- La implementación de técnicas de Gestión, el estudio de los puestos de trabajo y la organización de las actividades, es fundamental cuando se requiere ejercer un control total de todas la actividades que hacia el interior de la compañía se vienen realizando, dicho de otra forma la documentación de cada una d las actividades aporta un beneficio de dirección y permite evaluar constantemente cada puesto con el fin de mejorar.

- El diseño del anterior proyecto esta fundamentado para una empresa en particular, pero las directrices que la enmarcan permiten, mediante focalizaciones implementar técnicas aquí mencionadas en la solución de problemas de Gestión al interior de cualquier otra compañía.

- La realización de este proyecto, fue de carácter unipersonal, lo que da valor a mis conocimientos y me permite aplicar todas las enseñanzas impartidas a lo largo de mi carrera profesional.

- El manual de funciones elaborado en el presente proporciona una herramienta fundamental en la elaboración y estructuración de cargos. Cada empleado esta en la obligación de cumplir y alimentar su puesto de trabajo con el fin de hacerlo mas eficiente y de lograr un nivel de desempeño mayor.

➤ La matriz DOFA y el Balanced Scorecard, son las herramientas mas útiles en la determinación de los aspectos que se generen en la empresa y en su entorno, ayudando a determinar mediante matrices cuales son las debilidades y las amenazas a superar y cuales son las oportunidades y fortaleza a potencializar, estructurando además indicadores a corto y mediano plazo que ayuden a lograr mayor rentabilidad y eficiencia en la compañía.

12. RECOMENDACIONES

- Es necesario que el estudio del proyecto, de cómo resultado el compromiso de la alta gerencia o del inversionista para nuestro caso, de llevar a cabo en su totalidad el anterior proyecto, para lo cual se hace necesario conformar comités interdisciplinarios dentro de la organización que ayuden a orientar los objetivos propuestos .

- La capacitación permanente de los empleados y la orientación adecuada de la información a nivel de la empresa en general son herramientas fundamentales para la ejecución del proyecto y el correcto orden de las actividades programadas.

- En el desarrollo de un proceso de estandarización siempre se deben observar las actividades efectuadas por los funcionarios, pues de ellos se puede obtener la mejor fuente de información necesaria e identificar a través de preguntas y diálogo abierto las necesidades y/o soluciones a los cuellos de botella de los procesos.

- Todo proyecto que este enfocado en procesos trae consigo una supervisión periódica y control permanente de las actividades y logros propuestos, para el alcance de los objetivos propuestos.

BIBLIOGRAFIA

SMITH, Adam. Especificación de procedimientos: Metodología. 3 ed. México: Luna, 1997. 123 p.

CEBALLOS, Marco. Teoría de las organizaciones y estructuras organizativas: Universidad Santiago de Cali. En: Semanario de la administración. Circular No. 20 (En., 2001); p. 9-12.

WINSLOW, Frederick. Teoría del trabajo [en línea]. México: Escuela de Administración, 2001. [Consultado 02 de Noviembre 2006]. Disponible en Internet. [http:// www.organizacionesmodernas](http://www.organizacionesmodernas).

DEMING, Eduardo. Administración de la Calidad Total [en línea]. México: Escuela de Administración, 2001. [Consultado 12 noviembre de 2006]. Disponible en Internet: <http://www.administración.univalle/val.234>.

TAYLOR, Frederick Wilson. Administración de personal. México: Escuela Humanística, 2006. [consultado 12 noviembre 2006]. Disponible en Internet: <http://www.degerencia.com/articulos.php?artd=723>.

PEREL, Vincent. Las pautas del comportamiento informal. Estructura de la Organización. 3 ed. Madrid: McGraw-Hill, 1996. 254 p.

CUESTA, Santos. A. Tecnología de Gestión de Recursos Humanos. Gestión de Recursos. 4 ed. La Habana: Ediciones FAR, 1997. p. 156 – 164.

CHIAVENATO, I. Gestión Administrativa. Administración de Recursos Humanos. 3 ed. México: McGraw- Hill, 1988. 56 p.

ANEXOS

Anexo A. Definiciones

- Definiciones: Algunas definiciones claves para el análisis y mejoramiento de procesos son las siguientes:

- Productividad: Es la relación entre el producto generado y los factores productivos utilizados para ello.

- Calidad: Es el conjunto de bienes y servicios que satisfacen las expectativas de los clientes o usuarios.

- Proceso: Es una serie de operaciones relacionadas secuencialmente que persiguen un resultado común, típicamente la elaboración de un bien tangible o un servicio.

- Operación: Es la acción en que una persona o una máquina actúa sobre un objeto. En cada operación se utiliza y combinan los siguientes elementos: Personas, información, métodos, insumos y maquinarias.

- Para hacer un análisis y posterior mejoramiento de procesos es necesario identificar todas las operaciones que involucran un proceso y posteriormente clasificarlas. Actualmente se pueden identificar cuatro tipos de operaciones:

 - Transformaciones: En esta operación los productos y servicios son formados, combinados, ensamblados, montajes. Se agrega valor.

 - Transporte: Los productos y servicios son llevados de un lugar a otro.

- Evaluación: Los productos y servicios son examinados y comparados con las normas que se han definido anteriormente.

- Almacenamiento (espera): Tiempo transcurrido sin ninguna de las tres actividades señaladas anteriormente.

- Distribución: El ejercicio de colocar los productos en el lugar donde el cliente los necesita para su consumo.

- Una vez identificadas las operaciones dentro de un proceso se deben clasificar de acuerdo a los siguientes criterios:

- Rentables: Trabajo neto de transformación. Es la interacción directa sobre el objeto que se quiere modificar. En estricto rigor, la transformación es la única operación que agrega valor.

- Necesaria pero no rentables: Evaluación, transporte, embalaje, despacho, trabajos de carga y descarga, almacenamiento, mantenimiento, etc. Todas estas operaciones, aún cuando son necesarias dentro del proceso, no agregan valor.

- Inútiles: Conversaciones intrascendentes, búsqueda de herramientas y materiales perdidos, reparaciones por mala calidad del producto entregado. Todas estas operaciones restan valor a los bienes y servicios que se entregan para el consumo final.

Al identificar las operaciones, y posteriormente clasificarlas, el trabajador esta en condiciones de conocer y controlar en mejor forma su proceso productivo. De esta manera podrá realizar las modificaciones pertinentes, de modo tal, que la mayoría de sus operaciones sean aquellas que agregan valor, minimizando aquellas que son necesarias pero que no agregan valor y eliminando aquellas inútiles.

La metodología para el mejoramiento continuo de procesos sencillos o complejos consiste básicamente en la creatividad como técnica para el mejoramiento radical, el cumplimiento de las normas y programas, la reformulación del proceso mediante el análisis de las prácticas y procedimientos de los mejores competidores e industrias relacionadas.

Anexo B.

**ESPECIFICACION DE PROCEDIMIENTOS Y ESTRUCTURACION
ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA LA ESPECIAL DISTRIBUCCIONES**

Alejandro Marmolejo Guzmán

Universidad Autónoma de Occidente
Kilómetro 2 vía a Jamundí

Este proyecto consistió en definir una estructural organizacional de la empresa La Especial Distribuciones E.U. para tal fin fue necesario determinar e implementar la Misio, Visión y los Objetivos estratégicos que enmarcan los procesos y resultados a conseguir, posteriormente y una vez identificados los puestos de trabajo fue necesario realizar una descripción y manual de funciones que fue socializado a nivel de toda la empresa, su puesta en marcha definió ciertos ruterros que ayudarían a la consecución de los objetivos propuestos.

Este proyecto se recopila como una base para la estructuración y organización de cualquier empresa de servicio.

Palabras claves: Gestión, estructura, organigrama, funciones, misión, visión, objetivos, servicio.

1. INTRODUCCION

Una organización es un grupo humano deliberadamente constituido en torno a tareas comunes y en función de la obtención de objetivos específicos. Para poder alcanzar los objetivos propuestos, partiendo, en la casi totalidad de los casos, de recursos limitados, resulta necesaria la construcción de un esquema o modelo, que permita la interrelación e interacción de sus elementos.

La estructura será entonces, la herramienta que le permita a la organización alcanzar sus objetivos.

Al igual que el análisis de procesos, es una metodología para examinar la dinámica de las organizaciones, teniendo como punto de partida el hecho de que estas, las organizaciones, se crean para llevar a cabo ciertos propósitos u objetivos perdurables, mediante la ejecución de una secuencia articulada de actividades.

Un proceso es una secuencia de actividades que transforma de manera coordinada unos insumos en productos o servicios con valor agregado para un beneficiario; un proceso bien diseñado, con información acerca de lo que ocurre y controles incorporados (mejoramientos continuos) a lo largo del mismo, dará óptimos resultados de calidad y rentabilidad.

El diseño y mejoramiento de los procesos hace referencia a la manera como se organizan los distintos factores que conducen al logro de dichos resultados. A través del diseño de la estructura de la organización se busca el logro de un adecuado grado de eficacia y eficiencia de la empresa.

La estructura formal como elemento fundamental proporcionará un ambiente interno adecuado en la organización, en el que las actividades que desarrollen sus miembros contribuyan al logro de los objetivos organizacionales. En este sentido, la estructura será eficaz si facilita el logro de los objetivos.

La estructura será entonces, la herramienta que le permita a la organización alcanzar sus objetivos.

Al igual que el análisis de procesos, es una metodología para examinar la dinámica de las organizaciones, teniendo como punto de partida el hecho de que estas, las organizaciones, se crean para llevar a cabo ciertos propósitos u objetivos perdurables, mediante la ejecución de una secuencia articulada de actividades.

Es importante destacar que los métodos y modelos que se siguen en el proyecto es una extracción y acople de modelos organizacionales que han funcionado perfectamente y que han dado como resultados mayor rentabilidad en las inversiones y en el ejercicio propio del negocio.

¿Como debe la Especial Distribuciones definir su estructura organizacional, de tal forma que permita un control permanente de las actividades, una planeacion adecuada y un compromiso de los empleados para ser más productivos y competitivos con altos índices de desempeño, orientando los esfuerzos a satisfacer las necesidades y expectativas de sus clientes?

La investigación presentada en este proyecto responde favorablemente esta inquietud, depende de la organización de la empresa también se puede implementar en cualquier compañía una estructura organizacional definida con el fin de controlar de forma eficiente cada uno de los procesos.

2. ESPECIFICACION DE PROCEDIMIENTOS Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Especificar y estructurar son dos razones fundamentales de una organización, porque permiten identificar cada uno de los procesos. Para el proyecto se decidió realizar un análisis pertinente que permitiera detectar cuales eran las principales falencias de la empresa y que no permitían tener un proceso identificado y argumentado. Razón por la cual se define una serie de pasos que nos van a servir en la orientación y norte de la empresa.

Comenzar por realizar o desarrollar una idea clara de hacia donde se mueve la

empresa, argumenta la necesidad de desarrollar funciones o cargos que identifiquen cada una de las áreas.

En la Especial Distribuciones se implemento la elaboración del manual de funciones y se determino que cargos eran relevantes, además de socializar el organigrama y establecer con claridad los puestos de trabajo, funciones y objetivos a alcanzar de cada una de las personas que laboran en la empresa.-

Como resultado final se socializo el proyecto, dando como respuesta inmediata la responsabilidad de cada empleado en sus labores una vez identificada y especificada su labor.

3. CONCLUSIONES

La estructuración organizacional de la empresa es el norte a seguir y la especificación de los procedimientos que se deben de tener en cuenta para un correcto desempeño de las actividades propias de la empresa.

Realizar un diagnostico de la situación actual, concluimos que se hace evidente una organización y por ende no hay un control de los procesos.

Dichos procesos que no se han documentado lo suficiente con la finalidad de poderlos controlar.

La Especial Distribuciones en cabeza de su gerente tomo la iniciativa de darle un cuerpo organizado a su empresa.

Razón por la cual se estructura un organigrama como a la vez se plantean estrategias que ayuden en el corto plazo a alcanzar las metas propuestas.

Una organización es un grupo humano deliberadamente constituido en torno a tareas comunes y en función de la obtención de objetivos específicos. Para poder alcanzar los objetivos propuestos, partiendo, en la casi totalidad de los casos, de recursos limitados, resulta necesaria la construcción de un **esquema o modelo**, que permita la interrelación e interacción de sus elementos.

1. Por medio de este trabajo fue posible estructura y organizar en sus procesos a una empresa del sector, con el fin de mejorar su rentabilidad.

2. Apoyados en teorías de organización, fue posible determinar la misión y la visión de la empresa que se escogió para tal fin.

3. El compromiso de la alta dirección de la empresa, así como la disponibilidad de los empleados permitió documentar lo suficiente este trabajo con el fin de poder dar respuesta a las incógnitas suscitadas por ellos mismos.

4. La comunicación continua con el cliente interno facilitó la obtención de la información, generó compromiso para mejorar las actividades, permitió que el clima organizacional no afectara el desarrollo normal de los procesos, pues siempre se tuvo la política de atacar el proceso y no la persona.

4. REFERENCIAS

SMITH, Adams. Teoría división del trabajo.1998

HARRINGTON, Dr. H.J. Mejoramiento de los procesos en la empresa. Colombia, 1996.

TAYLOR, Frederick, Estructura organizacional,

DEMING, Eduardo (1996), Teoría de la administración total de la calidad.