

DISEÑO DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS EN CARBÓN LEÑITOS

**ARENAS BEDOYA DIEGO ALEJANDRO
HERNANDEZ ZAPATA SONIA ANDREA
SALAZAR BLANDON LEIDY JULIETH**

**CORPORACION UNIVERSITARIA MINUTO DE DIOS
UNIDAD DE CIENCIAS ECONOMICAS ADMINISTRATIVAS
SECCIONAL BELLO**

2010

DISEÑO DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS EN CARBÓN LEÑITOS

**ARENAS BEDOYA DIEGO ALEJANDRO
HERNANDEZ ZAPATA SONIA ANDREA
SALAZAR BLANDON LEIDY JULIETH**

**Trabajo de grado presentado como requisito parcial para optar al título de
Administrador de Empresas**

Asesor: Jorge Cárdenas

Negociador Internacional -Especialista en Alta Gerencia

BELLO

CORPORACION UNIVERSITARIA MINUTO DE DIOS

UNIDAD DE CIENCIAS ECONOMICAS ADMINISTRATIVAS

SECCIONAL BELLO

2010

Nota de Aceptación

Presidente del Jurado

Jurado

Jurado

Bello, 03 de diciembre de 2010

DEDICATORIA

A todas las personas que de una u otra forma nos apoyaron con la elaboración y ejecución de este proyecto, las cuales compartieron con nosotros de su experiencia y conocimiento no solo en el área académica sino que también para la vida profesional y personal.

CONTENIDO

	Pág.
LISTAS ESPECIALES	
GLOSARIO	
RESUMEN	
INTRODUCCIÓN	24
1. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN.	26
2. PROBLEMA.	27
3. JUSTIFICACIÓN.	28
4. OBJETIVO GENERAL.	30
4.1 OBJETIVOS ESPECIFICOS	30
5. MARCO METODOLÓGICO.	31
5.1 ENFOQUE DE INVESTIGACIÓN.	31
5.1.1 Fuentes de Información.	32
5.1.2 Delimitación.	33
5.1.2.1 Espacial.	33
5.1.2.2 Temporal.	33
5.1.3 Población.	33
5.1.4 Muestra.	34
5.1.5 Alcance del Proyecto.	35

5.2 VARIABLES E INDICADORES.	37
5.2.1 Variables Directas.	37
5.2.2 Variables Indirectas.	38
5.3 TÉCNICAS DE INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.	39
5.3.1 Cómo se Recolectaron los Datos.	40
5.4 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA ENCUESTA.	42
5.4.1 Antigüedad en el Mercado.	42
5.4.2 Planeación Estratégica.	42
5.4.3 Cantidad de Empleados.	43
5.4.4 Procesos Administrativos Usados.	44
5.4.5 Momentos de Control.	44
5.4.6 Frecuencia de Control.	45
5.4.7 Aspectos Finales Relevantes del Análisis de la Encuesta.	46
5.5 COMPETENCIAS DEL PERSONAL DE CARÓN LEÑITOS	47
6. MARCO TEÓRICO.	50
6.1 DEFINICIÓN DE EMPRESA.	50
6.1.1 Análisis Estructural de la Definición de Empresa.	52
6.1.2 Características de la Empresa.	53
6.1.3 Clasificación de las Empresas.	54
6.1.3.4 Por Sectores Económicos.	55
6.1.3.5 Por Su Tamaño.	55

6.1.3.6 Por El Origen Del Capital.	56
6.1.3.7 Por La Explotación y Conformación De Su Capital.	56
6.1.3.8 Por El Pago De Impuestos.	57
6.1.3.9 Por el Número de Propietarios.	57
6.1.3.10 Por La Función Social.	58
6.2 PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA.	59
6.2.1 Pequeñas Y Medianas Empresas En Colombia.	60
6.3 PASOS EN EL PROCESO DE PRODUCCIÓN DE CARBÓN VEGETAL.	62
6.3.1 Qué es el Carbón Vegetal.	62
6.3.2 Pasos en el Proceso de Fabricación de Carbón Vegetal.	64
6.4 CONCEPTO DE PROCESO ADMINISTRATIVO.	67
6.4.1 Planeación En El Proceso Administrativo.	67
6.4.1.1 Concepto.	67
6.4.1.2 Importancia.	68
6.4.1.3 Beneficios.	69
6.4.1.4 Limitaciones.	70
6.4.1.5 Principios De La Planeación.	71
6.4.2 Organización en el Proceso Administrativo.	73
6.4.2.1 Tipos de Organizaciones	74
6.4.2.2 La Causa de la Organización.	75
6.4.2.3 Estructura Organizativa.	75
6.4.2.4 Principios de Organización.	76
6.4.2.5 Pasos Básicos para Organizar.	77

6.4.2.6 Principios de la Organización.	77
6.4.2.7 Factores Que Influyen en la Estructura Organizacional.	78
6.4.3 Dirección en el Proceso Administrativo.	79
6.4.3.1 Principios de la Dirección.	81
6.4.3.2 Principios de Dirección.	83
6.4.4 Control en el Proceso Administrativo.	83
6.4.4.1 Sistemas.	84
6.4.4.2 Diseño.	85
6.4.4.3 Propósito y Función del Control.	85
6.4.4.4 La Esencia del Control Administrativo.	86
6.4.4.5 Fases del control.	86
6.5 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS.	88
6.5.1 ISO.	88
6.5.2 ISO 9000.	89
6.5.3 La norma ISO 9001.	91
6.6 LOS ORGANIGRAMAS.	93
6.7 GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS.	94
6.7.1 Funciones del Sistema de Recursos Humanos.	94
6.7.2 Planificación de Recursos Humanos.	95
6.7.3 Análisis y Descripción de Cargos.	96
6.7.3.1 Diseño de Cargos.	96
6.7.3.2 Dimensiones del Cargo.	97

6.7.3.3 Perfil de Cargo.	97
6.7.3.4 Descripción del Cargo.	98
6.7.3.5 Especificación de Cargo.	99
6.7.3.6 Análisis de Cargos.	99
6.7.3.7 Métodos de Análisis de Cargos.	99
6.7.3.8 Fases del Análisis de Cargos.	100
6.7.3.9 Información Pertinente en el Análisis de Cargos.	101
6.8 EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO.	103
6.8.1 El Desempeño Humano en las Organizaciones.	100
6.8.2 Evaluación por Competencias.	104
6.8.3 Evaluación por Resultados.	104
6.8.4 Evaluación por Objetivos.	104
6.8.5 Evaluación de 360° Y 180°.	105
6.8.6.1 ¿A quién evaluar?	106
6.8.7 Implementación o Aplicación del Proceso.	106
6.9 CONCEPTOS PRINCIPALES DEL DERECHO LABORAL.	108
6.9.1 Principios Generales del Derecho Laboral.	108
6.9.2 Que es Trabajo.	109
6.9.3 Que es Contrato de Trabajo.	109
6.9.4 Elementos del Contrato de Trabajo.	109
6.9.5 Modalidad de Pago.	111
6.9.6 De Acuerdo a la Forma de Pago.	111

6.9.7 Oportunidad y Lugar de Pago.	112
6.9.8 Embargo de Salarios.	112
6.9.9 Partes del Contrato.	113
6.9.10 Clases de Contratos de Trabajo.	115
6.9.11 Jornada Laboral.	117
6.9.12 Remuneración.	119
6.9.13 Prestaciones Sociales.	119
7. MARCO REFERENCIAL.	122
7.1. EL EMPRESARIO PYME Y LA BÚSQUEDA DE LA VENTAJA COMPETITIVIDAD: MANUAL PRÁCTICO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA LA PEQUEÑA EMPRESA.	122
7.2. PROTOCOLO DE INVESTIGACION DISEÑO DE UN MODELO DE PLANEACION ESTRATEGICA PARA LA ASOCIACIÓN DE LADRILLERAS UNIDAS DE ANTIOQUIA "LUNSA"	123
7.3. MEJORAMIENTO EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA CON CALIDAD TOTAL EN UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE CALZADOS.	123
7.4. ESTRATEGIAS GERENCIALES ADMINISTRATIVAS PARA LAS EMPRESAS COMERCIALIZADORAS DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS PROCESADOS AL	

POR MAYOR	124
7.5. GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE UNA EMPRESA COMERCIAL.	125
7.6. DISEÑO DE LA ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA PARA LA EMPRESA AGUA PURA LAVANDERIA Y TINTORERIA S.A.	125
7.7. ADMINISTRACIÓN (PROCESOS ADMINISTRATIVO).	126
7.8. ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.	126
7.9. DISEÑOS ORGANIZACIONALES EFICIENTES.	127
7.10. ELEMENTOS DE ADMINISTRACIÓN.	127
7.11. INTRODUCCIÓN A LA TEORÍA GENERAL DE LA. ADMINISTRACIÓN.	127
8. MARCO INSTITUCIONAL.	129
8.1 CARBÓN LEÑITOS	129
8.2 MISIÓN.	129
8.3 VISIÓN.	130
8.4 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.	130
8.5 ESTRATEGIA DEL NEGOCIO	130
8.6 PRESENTACION DEL PRODUCTO.	130
8.6.1 Producto: Carbón Vegetal.	130
8.6.2 Presentaciones.	131

8.6.3 Puntos de Venta.	132
9. PROPUESTA DE DISEÑO Y DESARROLLO DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS DE CARBÓN LEÑITOS.	133
9.1 NUESTRA ESTRATEGIA.	133
9.1.1. Estructura Organizacional.	133
9.1.2 Misión.	133
9.1.3 Visión.	134
9.1.4 Imperativos Estratégicos.	134
9.1.5 Estrategia Competitiva.	134
9.2 PRINCIPIOS FUNDAMENTALES.	134
9.2.1 En la Compañía.	134
9.2.2 En la Actividad Comercial.	135
9.2.3 Cultura Empresarial.	135
9.3 VALORES EMPRESARIALES.	135
9.3.1 Respeto.	135
9.3.2 Integridad.	135
9.3.3 Confianza.	135
9.3.4 Compromiso.	135
9.3.5 Ética.	136
9.3.6 Servicio.	136
9.4 CREENCIAS DE CARBON LEÑITOS.	136
9.5 REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO.	136
9.5.1 Normas de Trato y Cortesía.	137
9.5.2 ¿Cómo Lograr Armonía en el Área de trabajo?	138

9.5.3 Normas de Orden y Aseo.	138
9.5.3.1 Cafetería.	138
9.5.3 2 Puesto de Trabajo y Áreas Comunes.	140
9.5.4 Uso del Teléfono.	140
9.6 BIENESTAR.	140
9.7 PROCESOS CARBON LEÑITOS.	142
9.8 RED DE PROCESOS.	143
9.9 PROCESOS DE COMPRAS.	144
9.9.1 Evaluación, Selección Y Registro De Proveedores.	144
9.9.2 Compras y Servicios.	148
9.9.3 Calificación de Proveedores de Materiales.	153
9.10 LOGÍSTICAS DE ALMACÉN INSTRUCTIVO PARA LA RECEPCIÓN DE MATERIALES EN ALMACÉN.	163
9.11 INSTRUCTIVO PARA EL MANEJO DE MATERIALES EN EL ALMACÉN	164
9.12 INSTRUTIVO PARA MENEJO DE PRODUCTO TERMINADO EN ALMACÉN.	167
9.13 DESARROLLO DE PERSONAL	169
9.13.1 Selección De Personal.	169
9.13.2 Selección de Personal por Terceros.	173
9.13.3 Inducción Corporativa.	175
9.13.4 Evaluación del Desempeño.	178

9.14 INSTRUCTIVO EL EMPAQUE DE CARBÓN LEÑITOS.	184
9.15 PROCESO DE VENTAS.	187
9.16 FUNCIONES.	189
9.16.1 FUNCIONES DEL ADMINISTRADOR.	189
9.16.1.1 Contrato.	195
9.16.2 FUNCIONES DEL CONDUCTOR.	192
9.16.2.1 Contrato.	195
9.16.3 FUNCIONES DE PERSONAL DE APOYO.	196
9.16.3.1 Contrato.	198
9.16.4 FUNCIONES DEL VENDEDOR.	199
9.16.4.1 Contrato.	201
9.17 DOTACIÓN PARA EL PERSONAL DE LA COMERCIALIZADORA CARBÓN LEÑITOS	202
9.17.1 Diseño de Escarpela.	202
9.17.2 Uniforme para Personal de Apoyo.	202
9.17.3 Uniforme para Conductores.	203
9.17.4 Elementos de Protección para el Empaque el Carbón	204
9.18 IMPLEMENTACIÓN DE PROPUESTA DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS DE CARBÓN LEÑITOS	207
9.18.1 Cronograma de Implementación.	207
9.18.2 Actividades.	208
10. CONCLUSIONES	209

11. RECOMENDACIONES	210
12. BIBLIOGRAFÍA.	212
13. ANEXOS	

LISTAS TABLAS

- Tabla 1. Variable Directa Primario
- Tabla 2. Variables Indirectas Secundarias.
- Tabla 3. Tabulación de Encuestas Realizadas.
- Tabla 4. Pequeñas Y Medianas Empresas En Colombia.
- Tabla 5. Costos del Carbón.
- Tabla 6. Tipos de Control.
- Tabla 7. Comparación de Carbón Leñitos y Su Competencia.
- Tabla 8. Documentos y Verificaciones Para Ingresar el Proveedor al Listado de Proveedores Aprobados.
- Tabla 9. Índice Promedio de Devoluciones.
- Tabla 10. Índice de Reclamos.
- Tabla 11. Tiempo de Demora.
- Tabla 12. Índice de Variación de Precios.
- Tabla 13. Calificación del Proveedor.
- Tabla 14. Actividades en los Procesos de Selección,
- Tabla 15. Temas de la Inducción.
- Tabla 16. Criterio de Evaluación de Desempeño.

LISTA DE GRÁFICOS

- Gráfico 1. Antigüedad en el Mercado.
- Gráfico 2. Planeación Estratégica.
- Gráfico 3. Cantidad de Empleados.
- Gráfico 4. Procesos Administrativos Usados.
- Gráfico 5. Momentos de Control.
- Gráfico 6. Frecuencia de Control.
- Gráfico 7. Comerciantes Activos años 2007.
- Gráfico 8. Distribución por Tipo de Comercializaciones 2007.
- Gráfico 9. Composición Empresarial por Tamaños 2007.

LISTA DE FLUJOGRAMAS

- Flujograma 1. Procedimiento de Evaluación, Selección y Registro de Proveedores.
- Flujograma 2. Procedimiento para Realizar Compras y Servicios Nacionales.
- Flujograma 3. Procedimiento para Tramitar Devoluciones.
- Flujograma 4. Procedimiento para Calificar Proveedores de Materiales.
- Flujograma 5. Instructivo para la Recepción de Materiales en Almacén.
- Flujograma 6. Proceso Selección de Personal.
- Flujograma 7. Selección de Personal por Terceros.
- Flujograma 8. Procedimiento para Inducción.
- Flujograma 9. Proceso de Empaque.
- Flujograma 10. Procedimiento De Ventas.

LISTA DE ANEXOS

- Anexo 1. Inscripción de Proveedores.
- Anexo 2. Lista de Proveedores Aprobados.
- Anexo 3. Solicitud de Servicio y/o Orden de Compra.
- Anexo 4. Formato de Recepción de Materiales.
- Anexo 5. Ficha Técnica del Carbón
- Anexo 6: Indicaciones para Proceso de Selección Realizado por Terceros
- Anexo 7. Informe de Selección.
- Anexo 8. Verificación de Referencias.
- Anexo 9. Constancia Asistencia Inducción Corporativa.
- Anexo 10. Evaluación de Entendimiento.
- Anexo 11. Evaluación Rol Administrativo con Personal a Cargo.
- Anexo 12. Evaluación Rol Orientación al Cliente: Personal de Gestión.
- Anexo 13. Evolución Rol Operativo.
- Anexo 14. Contrato Administrador.
- Anexo 15. Contrato Conductor.
- Anexo 16. Contrato Persona de Apoyo.
- Anexo 17. Contrato Vendedor.
- Anexo 18. Diseño de Encuesta
- Anexo 19. Cronograma del Proyecto.

Anexo 20 Costo de la Inversión

Anexo 21 Presupuesto de la Ejecución del Proyecto.

Anexo 22. Cámara de Comercio de Carbón Leñitos y RUT.

Anexo 23 Formato de Encuestas Realizadas – Competencia y Aspectos Organizacionales.

Anexo 24 Formatos de Encuestas Realizadas al Personal de Carbón Leñitos

GLOSARIO

ANÁLISIS: Clasificar y agrupar los diferentes elementos que forman un grupo de información determinado, de tal manera que constituya unidades homogéneas y significativas.

DIAGNÓSTICO: Procedimiento de orden general que permite al evaluador integral tener una visión clara, simple y precisa sobre la entidad en su conjunto.

EFFECTIVIDAD: Grado de eficiencia y eficacia con la que se realiza una acción determinada.

EFICIENCIA: Logro de objetivos de manera óptima con escasos recursos, basados en la buena calidad.

ESTRATEGIA: Es el medio por el cual se quiere llegar al logro de los objetivos.

EVALUACIÓN: Medio de actividades que permiten conocer los hechos alcanzados para compararlos con lo planeado y en su caso poder corregir las desviaciones detectadas.

FLUJOGRAMA: Es la presentación que se hace gráficamente de un proceso determinado.

OBJETIVO: Es el resultado a largo plazo que una organización aspira a lograr a través de su misión básica.

ORGANIGRAMA: Representación gráfica de los electos que constituyen una empresa u organización dependiendo del grado de complejidad del cargo y el rango al que pertenece.

PROCEDIMIENTO: Señalamiento de cada uno de los pasos a seguir en una actividad determinada. Se conforma como mínimo con dos tareas, tiene unos

formatos que deben seguirse, unos requisitos previos y unos resultados esperados.

PROCESO: Sucesión de actividades interdependientes orientadas a la consecución de unos resultados.

PRODUCTIVIDAD: Relación del costo de los resultados utilizados, con los logros alcanzados.

SISTEMA: Es todo lo que pretende mirarse de modo integral y a lo cual se le pueden identificar componentes con una clara interrelación coordinándose para obtener un fin determinado. Es el conjunto de subsistemas, macro procesos y procesos relacionados entre sí, dirigidos a la consecución de un mismo fin u objetivos.

ORGANIZACIÓN LINEAL: Es la estructura organizacional más sencilla y antigua, y se basa en la autoridad lineal. Es una consecuencia del principio de la unidad de mando: significa que cada superior tiene autoridad única y absoluta sobre sus subordinados y que no la comparte con ninguno.

RESUMEN

El objetivo principal de este proyecto realizado en la empresa CARBON LEÑITOS ubicada en la carrera 102 B # 48 C 27 en la ciudad de Medellín, es el diseñar e implementar los procesos administrativos como medida gerencial actualizada, que permite definir mecanismos para la consolidación de la empresa, puesto que si no fuere así, paulatinamente puede evidenciarse un caos organizacional, provocado por la carencia de una definición clara de su estructura organizacional deteriorando la imagen corporativa ante los clientes internos y externos.

Al momento de dar inicio al desarrollo del proyecto se realiza un diagnostico general de la empresa, profundizando en cada una de las áreas que la componen, identificando los factores internos y externos que presentan problemas con el propósito de plantear un grupo de estrategias alternativas que permitan dar solución al problema inicial.

En una segunda etapa se hace una propuesta de misión, visión, principios y valores corporativos así como el diseño de los procesos administrativos buscando la estandarización de las actividades, también se generan estrategias para incentivar el personal incluyendo manuales de convivencia y estudio de perfiles y se crean mecanismos de control para cada proceso buscando evaluarlos y permitiendo una buena retroalimentación con el fin de mejorarlos.

En la parte final se genera la implementación del proyecto con las estrategias de la comunicación y capacitación del personal, así como también se hacen recomendaciones y conclusiones por parte de los autores.

INTRODUCCIÓN

El presente proyecto tiene como objetivo realizar el diseño de los procesos administrativos para la empresa CARBON LEÑITOS, definiendo los parámetros necesarios para la consolidación de la misma, buscando además los mecanismos necesarios para convertirse en una empresa sólida y reconocida en el medio.

Con este trabajo se pretende orientar a la gerencia en el desarrollo e implementación de procesos como un medio eficaz para el mejoramiento de la gestión y administración, buscando disminuir la incertidumbre que traerá el futuro para la empresa; potencializando así las fortalezas y aprovechando las oportunidades que ofrezca el medio al igual que identificando y corrigiendo las debilidades para reducir las amenazas al mínimo impacto sobre la organización

Estandarizando los procesos, se disminuye la forma empírica en el manejo que tienen los gerentes de las pequeñas empresas y se reduce a su mínima expresión la política de manejo mediante “la prueba y el error” que hace tomar decisiones sin estudiar de antemano la situación, el entorno o el sector. Por eso un administrador debe tener como principal característica el uso óptimo de los recursos máxime estando en una economía con escasez de capital y con un mercado mucho más agresivo y competitivo.

En un mundo globalizado el mercado del carbón vegetal presenta para Colombia una ventaja competitiva por su posición geográfica y rica biodiversidad. Solo si el sector se organiza y las empresas realizan sus procesos bajo las normas técnicas internacionales esta ventaja que ofrece el mercado podrá ser explotada de la mejor manera y ayudara al

crecimiento y fortalecimiento de las empresas y de la economía colombiana

Para la realización de este proyecto se plasmaron los conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera, además se apoyo en el abundante material bibliográfico de reconocidos autores necesarios para tal fin.

1. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

¿La comercializadora Carbón Leñitos, cuenta con una estructura por procesos adecuados para el cumplimiento de su misión y dirección estratégica?

2. PROBLEMA

Carbón Leñitos surgió cuando los inversionistas identificaron un mercado potencial y la posibilidad de ampliar la distribución de carbón vegetal en el Valle de Aburrá y sus Municipios aledaños; para el nacimiento de esta empresa se tuvo en cuenta como primera etapa las actividades preliminares y aspectos importantes como el capital de trabajo, la gestión de materiales e instalaciones y clientes, las cuales permitieron incursionar en el mercado en junio de 2009, actualmente se quiere proceder a una segunda etapa la cual consiste en el diseño e implementación de procesos administrativos. Carbón Leñitos no cuenta con un modelo de gestión definido o documentado, es por esto que de acuerdo a lo expresado por parte de los socios, es preciso realizar un diagnostico de la gestión administrativa.

3. JUSTIFICACIÓN

Los empresarios y administradores que definen e implementan procesos de gestión estratégicos dentro de sus empresas, tienen una mayor oportunidad de mantenerse en el mercado, porque dichos procesos garantizan la efectividad y el establecimiento de una cultura organizacional que les permita ajustarse al panorama de negocios cambiante.

La gestión en una empresa nueva implica mejorar los estándares en los procesos ya existentes, o si como ocurre en esta empresa, estos procesos aun no se han diseñado, se deben elaborar e implementar los mejores procesos, los cuales serán el resultado de esta investigación. Debe tenerse en cuenta que “Organizar” incluye desarrollar una estructura intencional de roles para el desempeño efectivo. La organización requiere de una red de centros de decisión y comunicación para coordinar los esfuerzos hacia las metas del grupo y la empresa

Para que funcione la empresa, se tiene que comprender la estructura organizacional y se debe llevar a la práctica sus principios”¹.

Para llevar a cabo el diseño de la gestión administrativa de Carbón Leñitos, se realizara un diagnostico de los procesos administrativos, teniendo como base el estudio de las principales comercializadoras de carbón vegetal del Valle de Aburrá identificadas en la cámara de comercio, como lo son BRASADOS PROTAL LTDA, CARBON LA FOGATA JUVAN, CARBONERITO, CARBON PURA BRASA.

¹ KOONTZ Harold, WEIHRICH Heinz, Administración una perspectiva global, 12a edición México, 2007 Pág. 40

En este orden de ideas el resultado debería ser la identificación de la teoría administrativa en la cual la comercializadora Carbón Leñitos se vería obligada a enfocar su gestión de tal manera que cumpla sus metas a satisfacción.

“La versatilidad es un activo para pequeñas empresas. Cuando los gerentes y los empleados pueden ampliar sus roles las compañías salen beneficiadas además, en ocasiones, las empresas pequeñas pueden operar cambios a más velocidad que las grandes. De hecho, muchas empresas pequeñas han desarrollado prácticas administrativas singulares e interesantes, que podrían ser una lección para las grandes”²

² James A.F. Stoner, R. Edward Freeman, Daniel R. Gilbert JR., Administración, 6a., México Pg. 16.

4. OBJETIVO GENERAL

Diseñar un modelo de gestión administrativa para la comercializadora Carbón Leñitos.

4.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Visitar empresas homólogas para evaluar cual es su modelo de gestión, y tomar las mejores prácticas e implementarlas en Carbón Leñitos
2. Realizar un diagnostico que nos permita identificar el modelo gestión en Carbón Leñitos, mediante la investigación de sus prácticas administrativas.
3. Identificar y diseñar el modelo de gestión administrativo que se debe implementar en la comercializadora Carbón Leñitos.

5. MARCO METODOLÓGICO

5.1 ENFOQUE DE INVESTIGACIÓN

En toda investigación científica, en que se pretende realizar o estudiar un caso, es necesario que todos los hechos estudiados den un orden, tal que su resultado y las evidencias más significativas encontradas en la investigación podrían arrojar información que reunirán condiciones de fiabilidad, objetividad y validez interna.

En este marco metodológico visualizaremos el lenguaje de investigación, los métodos e instrumentos que se emplearon, teniendo en cuenta la ubicación del estudio, diseño, instrumentos, técnicas de recolección de los datos, el análisis y la presentación de datos, proporcionando una visión clara de lo que se logro.

En este proyecto nos enfocamos en la investigación descriptiva, en la cual la población que la integra, la muestra que se utilizó, las técnicas e instrumentos que se aplicarán y el análisis e interpretación de los resultados permitirán obtener las evidencias más significativas encontradas con relación a la gestión administrativa de comercialización y distribución de carbón vegetal en el área Metropolitana del Valle de Aburrá.

Para obtener dicha información para el desarrollo de la investigación, se realizaron las siguientes actividades:

- ❖ El diseño de las encuestas.
- ❖ Se formularán hipótesis que llevarán a determinar el método de trabajo y conocer las tendencias del mercado.

- ❖ Los objetivos nos permitirán encaminar la investigación y administrar los temas relacionados con la encuesta.

- ❖ Se realizo la encuesta personalizada.

El MÉTODO DEDUCTIVO DIRECTO, lo que nos permitió argumentar cuales son los procesos administrativos que las empresas implementan y también si tienen algún diseño de procesos administrativos o desarrollo organizacional y de allí se concluyó las deducciones particulares tales como, el tipo de procesos de gestión utilizados e información general sobre oportunidades de mejoramiento continuo.

5.1.1 Fuentes de Información. Se tuvieron fuentes de información primarias, no elaboradas ni publicadas directamente de la muestra seleccionada en la investigación.

También se utilizaron fuentes de información secundarias que permitieron interpretar y analizar fuentes primarias, y definir un diagnostico, como tal se utilizaron las siguientes:

- ❖ Libros de Administración y procesos
- ❖ Internet
- ❖ Material periodístico
- ❖ Bibliografía

5.1.2 Delimitación

5.1.2.1 Espacial. El proyecto de estudio comprendió las comercializadoras de carbón vegetal del Área Metropolitana del Valle de Aburrá.

El Área Metropolitana del Valle de Aburrá se encuentra ubicada en la Cordillera Central en el Departamento de Antioquia. Posee una extensión de 173km² que hacen parte de la cuenca del Río Medellín principal arteria fluvial que cruza la región de sur a norte.

5.1.2.2 Temporal. Para la elaboración del proyecto se tiene un tiempo estimado de 6 (seis) meses, después de ello se entregará a Carbón Leñitos para su implementación.

El presente proyecto de acuerdo a sus características, estructura, objetivos y viabilidad se considero un tiempo estimado mínimo en vida útil de cinco (5) años de funcionamiento teniendo presente que durante este tiempo podría existir muchos cambios en Carbón Leñitos como crecimiento acelerado de la empresa, aumentar en la medida que la demanda lo determine observando la estabilidad y la rentabilidad que la empresa pueda generar.

5.1.3 Población. La población seleccionada para esta investigación fue un grupo de 4 empresas dedicadas comercialización de carbón Vegetal, convirtiéndose en una población real ya que son tangibles y cuantitativas, estas empresas son: BRASADOS PROTAL LTDA, CARBON LA FOGATA JUVAN, CARBONERITO, y CARBON PURA BRASA.

5.1.4 Muestra.

- ❖ **Elemento:** Empresas de comercialización de Carbón Vegetal.
- ❖ **Unidad de muestreo:**
 1. CARBON EL ROBLE
 2. CARBON CHARCOAL
 3. CARBON PROTAL
 4. CARBON LA FOGATA
 5. CARBONERITO
 6. CARBON PURA BRASA
- ❖ **Alcance:** Área Metropolitana del Valle de Aburrá
- ❖ **Tiempo:** 2 semanas
- ❖ **Marco Muestral:** Cámara de comercio, directorio telefónico.
- ❖ **Tamaño de la muestra:** se analizaron 4 empresas del Área Metropolitana del Valle de Aburrá, por su trayectoria, reconocimiento en el mercado, número de clientes y participación en almacenes de grandes superficies.
- ❖ Además las características de la actividad económica, se asemejan a la de Carbón Leñitos, y no están permeadas por aspectos sociales, culturales, de religión o políticos.
- ❖ **Procedimiento de muestreo:** utilizando la media poblacional y la media muestral como instrumentos de medición, se pudo advertir que el resultado para ambos casos es igual a uno "1.5".

$$\text{Media Poblacional} = \mu = \frac{\sum X}{N}$$

= sumatoria

μ = media

N = número de elementos

X = valores o datos

Donde $\mu = 6$ (Empresas de Carbón Vegetal) / 4 (Empresas representativas) = 1.5.

$$\text{Media Muestral: } x = \frac{\sum x}{n}$$

Donde $x = 4 / 4 = 1$.

Esto indica que el horizonte a investigar sería al menos 1.5, pero dada la importancia con que se quiere abordar el problema se tomarán la totalidad de los N.

5.1.5 Alcance del Proyecto. El mayor objetivo es poder llevar este proyecto hasta la implementación del diseño de procesos administrativos y se vaya ejecutando a medida que la empresa crezca. Esto traerá consigo un mejoramiento en la parte administrativa, ofreciendo un excelente servicio si se cumple con todos los lineamientos establecidos durante la investigación.

Los procesos que se van a entregar son los siguientes:

❖ **Gestión Estratégica:** Misión, Visión, Objetivos, valores, proyecciones.

❖ **Proceso de Compras:** En este proceso se diseña en tres partes:

1. Evaluación y selección de proveedores.
2. Compras y servicio.
3. Calificación de proveedores.

❖ **Logística de Almacén:** En este proceso se diseña también en tres partes:

1. Instructivo para la recepción de materiales en almacén.
2. Instructivo para el manejo de materiales en el almacén.
3. Instructivo para el manejo de producto terminado.

❖ **Desarrollo de Personal:** Este proceso también se diseña en tres partes:

1. Selección de Personal.
2. Inducción Corporativa, Evaluación del desempeño.

❖ **Instructivo del Empaque de Producto.**

❖ **Proceso de Ventas.**

5.2 VARIABLES E INDICADORES

5.2.1 Variables Directas. Para este proyecto las variables directas son los procesos administrativos que se deben desarrollar en cualquier empresa (indiferente al sector que opere).

A continuación se mostrara algunas Variables e indicadores:

Tabla 1.

❖ **Variable Directa Primaria**

Objetivo Especifico	Variables	Definición	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Instrumentos
Diseñar e implementar un modelo de Gestión Administrativa para la comercializadora de carbón vegetal Carbón Leñitos	Procesos Administrativos	Conjunto de operaciones y procedimientos a seguir dentro de una organización, a fin de cumplir a cabalidad las actividades planteadas	Ambiente Organizacional Planificar Organizar Dirigir Control Formalidad	Detectar Programar. Evaluar. Verificación. Existencia. Estrategias.	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11,	Encuesta

Tabla 2.

❖ **Variables Directas Secundarias**

Variable	Definición	Indicador	Dimensión
Planificación	Es predeterminar un curso de acción a seguir para lograr los objetivos establecidos.	<ul style="list-style-type: none"> * Identificar Objetivos. * Evaluar Políticas. * Analizar la estrategia corporativa. 	<ul style="list-style-type: none"> * Fijar los resultados finales deseados u objetivos. * Determinar políticas que orientan los gerentes en la toma de decisiones. * Desarrollar estrategias que señalen cómo y cuándo alcanzar las metas establecidas. * Establecer procedimientos.
Organización	Tiene por objeto asignar y relacionar a la gente en la organización para el logro de los objetivos establecidos.	<ul style="list-style-type: none"> * Evaluar Diseño Organizacional. * Verificar Tipo de Estructura Organizacional. * Evaluar Diseño de Puestos. * Existencia de Diseño de selección de personal. * Evaluar Programa de Capacitaciones y Desarrollo. 	<ul style="list-style-type: none"> * Definir las funciones y actividades necesarias para el logro de los objetivos, integrarlas en unidades orgánicas y coordinadas entre sí. * Jerarquizar la autoridad a cada jefe de cada una de esas unidades orgánicas. * Definir cada puesto en cuanto a sus requerimientos, tareas y relaciones con los demás elementos de la organización.
Dirección	Por medio de esta función se busca hacer que la gente emprenda acciones efectivas hacia el logro de los objetivos establecidos.	<ul style="list-style-type: none"> * Evaluar el trabajo por procesos. * Verificar el proceso de motivación. * Analizar el trabajo en equipo. 	<ul style="list-style-type: none"> * Delegar autoridad, o sea dar facultades para que otros decidan. * Motivar y persuadir al personal para que colabore y tome acciones efectivas. * Poner en práctica buenas relaciones humanas entre todo el personal.
Control	Es una función que busca asegurar que las realizaciones se conformen a los planes o normas establecidas.	<ul style="list-style-type: none"> * Diseño de Sistema de Control. 	<ul style="list-style-type: none"> * Fijar normas o estándares que sirvan de base para evaluar las realizaciones. * Medir las realizaciones y compararse con las normas establecidas a fin de determinar cualquier posible desviación.
Reglamentación	El reglamento interno de trabajo es el conjunto de normas que determinan las condiciones a que deben sujetarse el empleador y los trabajadores en sus relaciones de trabajo.	<ul style="list-style-type: none"> Verificar el diseño del reglamento de trabajo. 	<p>Todo empleador que ocupe más de 5 trabajadores de carácter permanente en empresas comerciales, más de 10 en empresas industriales o más de 20 en empresas agrícolas, ganaderas o forestales. Está obligado a tener un reglamento de trabajo. En empresas mixtas la obligación de tenerlo existe cuando el empleador ocupe más de 10 trabajadores</p>

5.2.2 Variables Indirectas. El cambio en las políticas de Carbón Leñitos puede modificar o cambiar ítem dentro del diseño de los procesos de administración que se diseñara.

La estrategia y el presupuesto deben estar de la mano a lo objetivos y las metas que la empresa tiene dentro de su planificación y control.

5.3 TÉCNICAS DE INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Las técnicas de recolección de datos son procedimientos estándares cuyo propósito consiste en captar datos, facilitando al investigador obtener información necesaria para lograr más detalles y concretar acertadamente los objetivos de la investigación.

En cuanto al conjunto de técnicas que debían ser aplicadas para cumplir con los objetivos de esta investigación y recolectar la información requerida para el desarrollo de la misma se utilizó una ENCUESTA y EL MÉTODO DE OBSERVACIÓN a las empresas comercializadoras y distribuidoras de Carbón Vegetal en el Área Metropolitana del Valle de Aburrá, ya que este es el método más accesible que permite obtener información valida acerca del tema en estudio.

“La encuesta es un instrumento de comunicación escrito y básico, el cual consiste en una serie de preguntas particulares previamente preparadas, cuyas características permitieron obtener información escrita de las empresas entrevistadas.”³

³ HERNÁNDEZ, Sampieri Roberto, COLLADO, Carlos Fernández, LUCIO Pilar Baptista, Metodología de la investigación, 4a edición, Editorial Ultra, 2008 Pg. 99

En este orden de ideas, se realizó la recolección de datos y se realizó un cuadro comparativo con la información de las diferentes empresas, por último se tabuló para confirmar el cumplimiento de los objetivos propuestos. **5.3.1 Cómo se Recolectaron los Datos.** En esta etapa se realizó una lista de preguntas que sirvieron para alcanzar la información deseada.

Las preguntas se realizaron personalmente (Entrevista), se utilizó una encuesta con preguntas abiertas y cerradas y se motivó al entrevistado para que pueda expresarse con libertad.

A continuación se presenta los principales resultados obtenidos:

**Tabla 3. TABULACIÓN DE ENCUESTAS REALIZADAS –
COMPETENCIA Y ASPECTOS ORGANIZACIONALES.**

ENCUESTA	BRASADOS PROTAL LTDA	CARBON LA FOGATA JUVAN	
Antigüedad en el Mercado	12 años	10 años	
1. ¿Su empresa se cuenta con una Misión, Visión, Objetivos y un Organigrama?	Si	No	
2. ¿Cuántos empleados tiene su empresa?	5	3	
3. ¿Qué procesos administrativos está utilizando en su empresa?	Planificación -Organización y Control	Planificación	
4. ¿Con cuál proyección se enfoca la empresa?	Presupuesto de Ventas	Ninguno	
5. ¿Qué tipo de controles utiliza (controla antes, durante o después del proceso)?	Previo	Perceptivo	
6. Cuál es la frecuencia del control	Mensual	N/A	
7. ¿Qué tipo de indicador utilizan para lograr su Objetivos?	Ninguno	Ninguno	
8. ¿Existe reglamento interno de trabajo y se lo ha dado a conocer a sus empleados desde el primer día de labores?	No	No	
9. ¿De que manera motiva a sus empleados?	Con Bonificaciones	Con Bonificaciones	

<p>10. ¿Cómo cree usted que se ve la empresa dentro de 5 años?</p>	<p>Extendiendo la Capacidad de Ventas en nuevas regiones del país y afianzando las alianzas comerciales para ampliar el mi portafolio de clientes en el exterior.</p>	<p>Saliendo airoso de los problemas financieros y expandiendo el mercado en otras ciudades del país.</p>	<p>Siendo en v</p>
<p>11. ¿Cómo quiere que sea visto por sus clientes y competidores?</p>	<p>Como una empresa seria, comprometida, que brinda un producto de excelente calidad y con el mejor servicio.</p>	<p>Como una empresa oportuna y eficaz, que tiene una excelente prestación del servicio y que ofrece un producto de buena calidad y a un bajo costo</p>	<p>A mí n percib Me comerc</p>

5.4 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA ENCUESTA.

5.4.1 Antigüedad en el Mercado. Del total de la muestra, el 25% de las empresas refieren una antigüedad inferior a 5 años, el 50% dicen estar entre 5 y 10 años y el 25% restante expresa tener una antigüedad de más de 10 años. Lo anterior es un indicativo de que, ya que el 75% de las empresas se encuentra en un rango superior a los 5 años, existe un mercado estable para este producto, con segmentos de clientes bien definidos y posiblemente un mercado cautivo.

Gráfico 1.

5.4.2 Planeación Estratégica. De la muestra, solo el 25% de las empresas relatan tener implementados elementos de planeación estratégica, lo cual da a entender la poca importancia que se le da a este tema en estas empresas, lo que es consecuente con estudios que indican que en las PYMES se presenta como característica la ausencia de planificación estratégica.

Gráfico 2.

5.4.3 Cantidad de Empleados. Del total de encuestados, el 25% refiere tener una empresa con hasta 3 empleados, y el 75% restante está constituido por empresas de entre 4 y 6 trabajadores, lo cual demuestra que este tipo de empresas se caracterizan por ser muy pequeñas. Este tamaño ofrece como

ventaja la posibilidad de conformar estructuras planas que posibiliten la toma ágil de decisiones.

Gráfico 3.

5.4.4 Procesos Administrativos Usados. El total de encuestados refieren tener en sus empresas procesos de planeación, mostrando la importancia que se le da al tema, aunque se trata de procesos incipientes y, en muchas ocasiones, alejados de toda conceptualización sobre este elemento administrativo. En cuanto al control, el 50% de los encuestados manifiestan que en sus empresas llevan a cabo procesos de este tipo; mientras que a la organización sólo el 25% de las empresas le dedican algún tiempo en sus procesos administrativos.

Gráfico 4

5.4.5 Momentos de Control. Al indagar sobre el momento que tienen establecido para ejercer mecanismos de control, los encuestados respondieron en un 25% que ejecutaban estos mecanismos en un momento previo, otro 25% respondió que lo hacía en tanto previamente como a finalizar el proceso productivo, mientras que el 50% restante no precisó algún momento para la ejecución de estos mecanismos, lo cual es coherente con la respuesta anterior en la que se indagaba acerca de los procesos administrativos usados por estas empresas.

Gráfico 5.

5.4.6 Frecuencia de Control. En cuanto a la frecuencia establecida para realizar controles, en la misma dirección de las respuestas anteriores, el 50% de los indagados respondió no tener establecida ninguna periodicidad, mientras que el otro 50% dijo tener una periodicidad mensual para realizar los controles establecidos, lo cual se puede interpretar como una falencia ya que se considera fundamental tener controles internos que permitan identificar desviaciones que pueden incidir en reprocesos o importantes pérdidas a la empresa.

Gráfico 6.

Indicadores de Gestión. Ninguna de las empresas encuestadas ha establecido algún indicador para medir su gestión.

5.4.7 Aspectos Finales Relevantes del Análisis de la Encuesta. El análisis consolidado de los datos presentados anteriormente, así como de la observación realizada en campo, nos permite concluir que estas empresas, principalmente por la formación académica de sus gerentes y en menor medida por su tamaño, por el mercado y por el tipo de actividad económica que desarrollan, realizan todas sus actividades de manera empírica, sin un manejo claro, ni mucho menos documentado, de las premisas de la administración.

Dentro de las falencias que se encuentran en este tipo de empresas, comunes en muchas Microempresas y determinadas en diversos estudios, se encuentran las siguientes:

- ❖ Poseen una estructura informal, carecen de organigramas y manuales, se identifica la ausencia de una cultura organizacional bien definida y una deficiente formación gerencial de los propietarios, esto incide en la ausencia o escaso nivel de enfoque lo cual constituye incapacidad de atender eficaz y eficientemente a los clientes, debido a no contar ni con los recurso humanos, ni materiales, y tampoco dirigenciales para atenderlos de manera óptima generalmente esta falta de enfoque lleva entre otras cosas un mal manejo de inventarios, donde se acumulan artículos de baja rotación que aparte de reducir los niveles de rentabilidad, quitan liquidez a la empresa.
- ❖ El desempeño de la empresa depende fundamentalmente de las relaciones personales de tipo informal y de la comunicación verbal.
- ❖ Ausencia de indicadores de gestión, por lo tanto ausencia de planificación estratégica lo cual incide en la ausencia de visión y formación gerencial moderna, producto tanto de la falta de experiencia y/o de la ausencia de capacidades técnicas.

- ❖ No se aprecia una vocación innovativa que les permita abordar nuevas formas de trabajar, el desarrollo de nuevos productos o propuestas al mercado, o el mejoramiento de los ya existentes por lo cual no permite un manejo adecuado de los recursos que se tienen.
- ❖ Falta de entrenamiento al personal en todos los niveles lo cual se percibe como poco interés en la capacitación y desarrollo del personal, teniendo así una utilización inadecuada del potencial del capital humano que se tiene; También lleva a desconectarse del entorno, en cuanto a los cambios de gustos, servicios y requerimientos, aparte de los cambios tecnológicos. Es una forma de adormecimiento intelectual.
- ❖ El control de calidad se realiza principalmente al producto terminado y no en cada una de las etapas de elaboración del mismo, por ello las prácticas de supervisión son deficientes.

En conclusión, se observa que ninguna de las empresas cuenta con un diseño de procesos administrativos documentado. Esto por sí mismo hace imposible tener un proceso de referenciación con las empresas pares del mercado, lo que hace necesario que la investigación en este sentido deba enfocarse en el diseño de procesos con base en documentos proporcionados por el acercamiento a las escuelas de administración y similares, o con base en la estructura de otras empresas diferentes a las de su sector que cuenten con procesos estandarizados.

5.5 COMPETENCIAS DEL PERSONAL DE CARBÓN LEÑITOS

Durante el trabajo de campo se exploraron competencias universales comunes a todas las empresas, correspondientes a Comunicación, Orientación al Logro y Trabajo en Equipo, encontrándose que una de las mayores oportunidades de mejoramiento corresponde a la competencia de trabajo en equipo. Para determinar el nivel de dicha competencia se utilizó un modelo comportamental

mediante el cual se exploró la frecuencia y aparición de las siguientes conductas:

1. Antepone los intereses del equipo a sus propios intereses.
2. Ofrece ayuda a los miembros de su equipo en áreas en las que posee experiencia.
3. Intercambia ideas e información regularmente con otras personas de su equipo.

La escala de calificación para esas conductas se estructuró de la siguiente manera:

- | | |
|----|--------------|
| a. | Nunca |
| b. | A veces. |
| c. | Casi Siempre |
| d. | Siempre. |

Encontrándose que para la primera pregunta, el porcentaje de desarrollo es del 66.6%, para la segunda el porcentaje correspondió al 33.3% y para la última pregunta el porcentaje correspondió al 22.2%, obteniendo un total de desarrollo para la competencia del 40.7%, lo que la ubica en un rango muy bajo, haciendo necesario la implementación de planes de acción y programas de entrenamiento orientados a su mejoramiento.

Pregunta	Administrador	Conductor	Ayudante
1. Antepone los intereses del equipo a sus propios intereses.	Siempre	Casi Siempre	A veces
2. Ofrece ayuda a los miembros de su equipo en áreas en las que posee experiencia.	Casi Siempre	A veces	Nunca
3. Intercambia ideas e información regularmente con otras personas de su equipo.	Casi Siempre	Nunca	Nunca

Pregunta	Administrador	Conductor	Ayudante	Promedio de Desarrollo
1. Antepone los intereses del equipo a sus propios intereses.	100,0	66,6	33,3	66,6
2. Ofrece ayuda a los miembros de su equipo en áreas en las que posee experiencia.	66,6	33,3	-	33,3
3. Intercambia ideas e información regularmente con otras personas de su equipo.	66,6	-	-	22,2
Porcentaje de Desarrollo	77,7	33,3	11,1	

Desarrollo de la Competencia	40,7
------------------------------	------

6. MARCO TEÓRICO

6.1 DEFINICIÓN DE EMPRESA

En un sentido general, la empresa es la más común y constante actividad organizada por el ser humano, la cual, involucra un conjunto de trabajo diario, labor común, esfuerzo personal o colectivo e inversiones para lograr un fin determinado.

Definición de Empresa, Según Diversos Autores:

❖ **Ricardo Romero**, autor del libro "Marketing", define la **empresa** como "el organismo formado por personas, bienes materiales, aspiraciones y realizaciones comunes para dar satisfacciones a su clientela"⁴

❖ **Julio García y Cristóbal Casanueva**, autores del libro "Prácticas de la Gestión Empresarial", definen la **empresa** como una "entidad que mediante la organización de elementos humanos, materiales, técnicos y financieros proporciona bienes o servicios a cambio de un precio que le permite la reposición de los recursos empleados y la consecución de unos objetivos determinados".⁵

❖ Para **Simón Andrade**, autor del libro "Diccionario de Economía", la **empresa** es "aquella entidad formada con un capital social, y que aparte del propio trabajo de su promotor puede contratar a un cierto número de trabajadores. Su propósito lucrativo se traduce en actividades industriales y mercantiles, o la prestación de servicios".⁶

4 Diccionario de Marketing, de Cultural S.A., Pág. 80.

5 Prácticas de la Gestión Empresarial, Julio García del Junco y Cristóbal Casanueva Rocha, Mc Graw Hill, Pág. 3.

6 Diccionario de Economía, Tercera Edición, de Andrade Simón, Editorial Andrade, Pág. 257

❖ El **Diccionario de Marketing**, de Cultural S.A., define a la **empresa** como una "unidad económica de producción, transformación o prestación de servicios, cuya razón de ser es satisfacer una necesidad existente en la sociedad".⁷

❖ El **Diccionario de la Real Academia Española**, en una de sus definiciones menciona que la **empresa** es una "unidad de organización dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios con fines lucrativos".⁸

❖ **Anthony Jay** Instituciones para el empleo eficaz de los recursos mediante un gobierno (junta directiva), para mantener y aumentar la riqueza de los accionistas y proporcionarles seguridad y prosperidad a los empleados

❖ **Diccionario de la Real Academia Española** La entidad integrada por el capital y el trabajo, como factores de la producción y dedicada a las actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios, con fines lucrativos y la consiguiente responsabilidad

❖ **Isaac Guzmán Valdivia** Es la unidad económico-social en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para lograr una producción que responda a los requerimientos del medio humano en el que la propia empresa actúa

❖ **José Antonio Fernández Arena** Es la unidad productiva o de servicio que, constituida según aspectos prácticos o legales, se integra por recursos y se vale de la administración para lograr sus objetivos

En síntesis, y teniendo en cuenta las anteriores definiciones, se plantea la siguiente **definición de empresa**:

7 Diccionario de Marketing, de Cultural S.A.Op.Cit. p. 110

8 www.rae.es, del Diccionario de la Lengua Española, de la Real Academia Española, URL de la Página Web

"La empresa es una entidad conformada básicamente por personas, aspiraciones, realizaciones, bienes materiales y capacidades técnicas y financieras; todo lo cual, le permite dedicarse a la producción y transformación de productos y/o la prestación de servicios para satisfacer necesidades y deseos existentes en la sociedad, con la finalidad de obtener una utilidad o beneficio".⁹

6.1.1 Análisis Estructural de la Definición de Empresa. Tomando en cuenta las anteriores definiciones, se puede apreciar que la definición de empresa revela los siguientes elementos que componen la estructura básica de lo que es una empresa:

- ❖ **Entidad:** Es decir, que una empresa es una colectividad considerada como unidad (por ejemplo, una corporación, compañía, institución, etc., tomada como persona jurídica) o un ente individual conformado por una sola persona (por lo general, el propietario).
- ❖ **Elementos humanos:** Se refiere a que toda empresa está conformada por personas que trabajan y/o realizan inversiones para su desarrollo.
- ❖ **Aspiraciones:** Son las pretensiones o deseos por lograr algo que tienen las personas que conforman la empresa.
- ❖ **Realizaciones:** Se entiende como las satisfacciones que sienten los miembros de la empresa cuando logran cumplir aquello que aspiraban.
- ❖ **Bienes materiales:** Son todas las cosas materiales que posee la empresa, como; instalaciones, oficinas, mobiliario, etc.
- ❖ **Capacidad técnica:** Es el conjunto de conocimientos y habilidades que poseen los miembros de la empresa para realizar o ejecutar algo.

⁹ <http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/empresa-definicion-concepto.html> septiembre 20 de 2009

❖ **Capacidad financiera:** Se refiere a las posibilidades que tiene la empresa para realizar pagos e inversiones a corto, mediano y largo plazo para su desarrollo y crecimiento, además de tener liquidez y margen de utilidad de operaciones (por citar algunas).

❖ **Producción, transformación y/o prestación de servicios:** Se refiere a que la empresa puede realizar una o más de las siguientes actividades:

1) Fabricar, elaborar o crear cosas o servicios con valor económico.

2) Transformar o cambiar, por ejemplo, una materia prima en un producto terminado.

3) Prestar servicios.

❖ **Satisfacción de necesidades y deseos:** La necesidad humana es el estado en el que se siente la privación de algunos factores básicos (alimento, vestido, abrigo, seguridad, sentido de pertenencia, estimación). En cambio, los deseos consisten en anhelar los satisfactores específicos para éstas necesidades profundas (por ejemplo, una hamburguesa Mc Donalds para satisfacer la necesidad de alimento).

En conclusión, la **definición de empresa** permite "visualizar" a toda empresa como una entidad conformada por elementos tangibles (elementos humanos, bienes materiales, capacidad financiera y de producción, transformación y/o prestación de servicios) e intangibles (aspiraciones, realizaciones y capacidad técnica); cuya finalidad es la satisfacción de las necesidades y deseos de su mercado meta para la obtención de una utilidad o beneficio.

6.1.2 Características de la Empresa.

❖ Persigue retribución por los bienes o servicios que presta.

❖ Es una unidad jurídica.

- ❖ Opera conforme a leyes vigentes (fiscales, laborales, ecológicas, de salud, etc.).
- ❖ Se fija objetivos.
- ❖ Es una unidad económica.
- ❖ La negociación es la base de su vida, compra y vende.
- ❖ Integra y organiza recursos ya sean propios o ajenos.
- ❖ Se vale de la administración para operar un sistema propio.
- ❖ Corre riesgos.
- ❖ Investiga el mejoramiento de sus productos, sus procesos y sus servicios.

6.1.3 Clasificación de las Empresas. Las empresas se clasifican de la siguiente manera:

- ❖ Sectores Económicos
- ❖ El origen de su capital.
- ❖ Su Tamaño
- ❖ Conformación de su capital
- ❖ El pago de impuestos
- ❖ El número de propietarios
- ❖ La función social
- ❖ La forma de explotación

6.1.3.4 Por Sectores Económicos

- ❖ **Extractivas:** Dedicadas a explotar recursos naturales. Ejemplo: Cerrejón, ECOPEPETROL, Minas de Oro del Chocó.
- ❖ **Servicios:** Entregarle sus servicios o la prestación de estos a la comunidad. Ejemplo: Clínicas, salones de belleza, transportes.
- ❖ **Comercial:** Desarrolla la venta de los productos terminados en la fábrica. Ejemplo: Cadenas de almacenes Ley, La 14, Carrefour etc.
- ❖ **Agropecuaria:** Explotación del campo y sus recursos. Ejemplo: Hacienda, agroindustria.
- ❖ **Industrial:** Las empresas industriales se dedican a la extracción y transformación de recursos naturales renovables y no renovables. Ejemplo: Acerías Paz del Río, Ingenio Risaralda.

6.1.3.5 Por Su Tamaño

- ❖ **Grande:** Su constitución se soporta en grandes cantidades de capital, un gran número de trabajadores y el volumen de ingresos al año, su número de trabajadores excede a 100 personas. Ejemplo: Comestibles La Rosa, Postobón, etc.).
- ❖ **Mediana:** Su capital, el número de trabajadores y el volumen de ingresos son limitados y muy regulares, número de trabajadores superior a 20 personas e inferior a 100.
- ❖ **Pequeñas:** Su capital, número de trabajadores y sus ingresos son muy reducidos, el número de trabajadores no excede de 20 personas, se dividen a su vez en.
- ❖ **Micro:** Su capital, número de trabajadores y sus ingresos solo se establecen en cuantías muy personales, el número de trabajadores no excede de 10 (trabajadores y empleados).

❖ **Famiempresa:** Es un nuevo tipo de explotación en donde la familia es el motor del negocio convirtiéndose en una unidad productiva.

6.1.3.6 Por El Origen Del Capital

❖ **Público:** Su capital proviene del Estado o Gobierno. Ejemplo: Alcaldía de Pereira, Gobernación de Risaralda.

❖ **Privado:** Son aquellas en que el capital proviene de particulares. Ejemplo: Sociedades comerciales.

❖ **Economía Mixta:** El capital proviene una parte del estado y la otra de particulares. Ejemplo: Bancafé, La Previsora S.A.

6.1.3.7 Por la explotación y conformación de su capital.

❖ **Multinacionales:** En su gran mayoría el capital es extranjero y explotan la actividad en diferentes países del mundo (globalización). Ejemplo: Nicole

❖ **Grupos Económicos:** Estas empresas explotan uno o varios sectores pero pertenecen al mismo grupo de personas o dueños. Ejemplo: Alejandro Echavarría, Manuel Mejía Jaramillo, Carlos Ardilla Lulle, Manuel Carvajal Sinisterra, Jimmy Mayer, Eduardo Santos, Hernando Caicedo, Fernando Mazuera, Julio Mario Santo Domingo y Luis Carlos Sarmiento Angulo.

❖ **Nacionales:** El radio de atenciones dentro del país normalmente tienen su principal en una ciudad y sucursales en otras.

❖ **Locales:** Son aquellas en que su radio de atención es dentro de la misma localidad.

6.1.3.8 Por el Pago de Impuestos

❖ **Personas Naturales:** El [empresario](#) como [Persona](#) Natural es aquel [individuo](#) que profesionalmente se ocupa de algunas de las actividades mercantiles, la Persona Natural se inscribe en la Cámara de [Comercio](#), igualmente se debe [hacer](#) con la Matrícula del Establecimiento Comercial.

Están obligados a pagar [impuestos](#), su declaración de renta aquí le corresponde a trabajadores profesionales independientes y algunos que ejercen el comercio.

Los [libros](#) que se deben inscribir ante Cámara y Comercio son: [Libro](#) de [Registro](#) de [Operaciones](#) Diarias, Libro de [Inventario](#) y de Balances y Libro Mayor y de Balances.

❖ **Sucesiones Ilíquidas:** En este grupo corresponde a las herencias o legados que se encuentran en proceso de liquidación.

❖ **Régimen Simplificado:** Pertenecen los comerciantes que no llenan requisitos que **Exige la DIAN. Ejemplo:** Las pequeñas tiendas, no están obligados a llevar contabilidad.

❖ **Régimen Común:** Empresas legalmente constituidas y sobrepasan las limitaciones del régimen simplificado, deben llevar organizadamente su contabilidad.

❖ **Gran Contribuyente:** Agrupa el mayor número de empresas con capitales e ingresos compuestos en cuantías superiores a los miles de millones de pesos. Son las más grandes del país.

6.1.3.9 Por el Número de Propietarios

❖ **Individuales:** Su dueño es la empresa, por lo general es él solo quien tiene el peso del negocio.

❖ **Unipersonales:** Se conforma con la presencia de una sola Persona Natural o Jurídica, que destina parte de sus activos para la realización de una o varias actividades mercantiles.

Su nombre debe ser una denominación o razón social, seguida de la expresión "Empresa Unipersonal" o de la sigla "E.U", si no se usa la expresión o su sigla, el contribuyente responde con todos sus bienes aunque no estén vinculados a la citada empresa.

❖ **Sociedades:** Todas para su constitución exigen la participación como dueño de más de una persona lo que indica que mínimo son dos (2) por lo general corresponden al régimen común.

6.1.3.10 Por la Función Social

❖ **Con Ánimo de Lucro:** Se constituye la empresa con el propósito de explotar y ganar más dinero.

❖ **Trabajo Asociado:** Grupo organizado como empresa para beneficio de los integrantes E.A.T.

❖ **Sin Ánimo de Lucro:** Aparentemente son empresas que lo más importante para ellas es el factor social de ayuda y apoyo a la comunidad.

❖ **Economía Solidaria:** En este grupo pertenecen todas las cooperativas sin importar a que actividad se dedican lo más importante es el bienestar de los asociados y su familia.

6.2 PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA

“Las pequeñas y medianas empresas son [empresas](#) con características distintivas, y tienen dimensiones con ciertos límites ocupacionales y financieros prefijados por los [Estados](#) o [Regiones](#). Son agentes con lógicas, culturas, intereses y un espíritu emprendedor específicos. Usualmente se ha visto también el término MIPYMES (acrónimo de "micro, pequeñas y medianas empresas"), que es una expansión del término original, en donde se incluye a la [microempresa](#)”¹⁰.

Las pequeñas y medianas empresas cumplen un importante papel en la economía de todos los países. Los países de la [OCDE](#) (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico) suelen tener entre el 70% y el 90% de los empleados en este grupo de empresas. Las principales razones de su existencia son:

- ❖ Pueden realizar productos individualizados en contraposición con las grandes empresas que se enfocan más a productos más estandarizados.
- ❖ Sirven de tejido auxiliar a las grandes empresas. La mayor parte de las grandes empresas se valen de empresas subcontratadas menores para realizar servicios u operaciones que de estar incluidas en el tejido de la gran corporación redundaría en un aumento de coste.
- ❖ Existen actividades productivas donde es más apropiado trabajar con empresas pequeñas, como sería el caso, por ejemplo, de las cooperativas agrícolas.

10 [”]<http://www.monografias.com/trabajos21/clasificacion-empresas/clasificacion-empresas.shtml>

❖ **6.2.1 Pequeñas Y Medianas Empresas En Colombia.** En [Colombia](#), de acuerdo con la definición de la ley 590 de [2000](#) y la ley 905 de [2004](#) la [microempresa](#) es toda unidad de explotación económica realizada por persona natural o jurídica, en actividades empresariales, agropecuarias, industriales, comerciales o de servicio, rural o urbana con planta de personal hasta 10 trabajadores y activos de menos de 501 salarios mínimos legales mensuales vigentes. Según la ley 905 de 2004 la pequeña empresa es aquella con una planta de personal entre 11 y 50 trabajadores o activos entre 501 y 5000 salarios mínimos legales mensuales vigentes; por último la mediana empresa es aquella que cuenta con una planta de personal entre 51 y 200 trabajadores o activos totales entre 5001 y 30000 salarios mínimos legales mensuales vigentes.

Tabla 4

Tipo de empresa	Empleados	Activos anuales (SMLMV)
Microempresa	1-10	menos de 501
Pequeña Empresa	11-50	501-5000
Mediana Empresa	51-200	5001-30000
GRAN Empresa	Más de 200	Mayor a 30000

- (SMLMV)= [Salario Mínimo Legal Mensual Vigente](#)

La Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia tiene en su jurisdicción 69 municipios del departamento. En nuestras bases de datos están registrados 77.087 comerciantes matriculados y renovados al 31 de diciembre del año 2007, de los cuales el 76% están localizados en Medellín; también hemos registrado 71.759 establecimientos de comercio(Ver gráficos 1 y 2).

Gráfico 7 y 8.

Gráfico 9.

6.3 PASOS EN EL PROCESO DE PRODUCCIÓN DE CARBÓN VEGETAL

El carbón vegetal listo para su empleo por parte del consumidor implica una cierta secuencia de pasos en una cadena de producción; cada etapa es importante y se debe completar el conjunto en perfecto orden. Ellas tienen una incidencia variable sobre los costos de producción. La observación de estas diferencias permite evaluar la importancia de cada paso o unidad de proceso, permitiendo concentrar la atención sobre los anillos más costosos de la cadena de producción.

6.3.1 Qué es el Carbón Vegetal. “Carbón vegetal es el residuo sólido que queda cuando de "carbonizar" la madera, o se la "hidroliza", en condiciones controladas, en un espacio cerrado, como es el horno de carbón. El control se hace sobre la entrada del aire, durante el proceso de pirolisis o de carbonización, para que la madera no se queme simplemente en cenizas, como sucede en un fuego convencional, sino que se descomponga químicamente para formar el carbón vegetal.”¹¹

En realidad, no se requiere aire en el proceso de la pirolisis; en efecto, los métodos modernos tecnológicos de producción de carbón de leña, no permiten ninguna entrada de aire; la consecuencia es un mayor rendimiento, ya que no se quema con el aire un exceso de madera y se facilita el control de la calidad.

El proceso de la pirolisis, una vez iniciado, continúa por su cuenta y descarga notable cantidad de calor. Sin embargo, esta descomposición por pirolisis o termal de la celulosa y de la lignina, que constituyen la madera, no se inicia antes que la madera llegue a una temperatura de alrededor de 300°C.

¹¹ <http://www.gestipolis1.com/recursos8/Docs/ger/gestion-administrativa-frente-a-la-calidad-total.htm> septiembre 20 de 2009.

En la carbonera o fosa tradicional, parte de la madera puesta en el horno se quema para secar y para aumentar la temperatura de la carga total de madera, para que la pirolisis se inicie y continúe hasta el final por su cuenta. La madera quemada de esta manera se pierde. En contraste, el éxito de las sofisticadas retortas continuas produciendo altos rendimientos de carbón vegetal de calidad, se debe a la forma ingeniosa por la cual emplean el calor de la pirolisis, normalmente desperdiciado, para elevar la temperatura de la madera que va llegando, de manera que se completa la pirolisis sin quemar cantidades adicionales de madera, si bien se requiere una cierta cantidad de calor de impacto para compensar las pérdidas de calor a través de las paredes y otras partes del equipo. Para proporcionar este calor y para secar la madera puede quemarse el gas combustible de la madera soltado durante la carbonización de la misma. Todos los sistemas de carbonización ofrecen mayores eficiencias cuando son alimentados con madera seca, puesto que la eliminación del agua de la madera requiere grandes insumos de energía calorífica.

El proceso de pirolisis produce carbón vegetal que consiste principalmente en carbón o, junto con una pequeña cantidad de residuos alquitranados, las cenizas contenidas originalmente en la madera, gases de combustión, alquitranes, una cierta cantidad de productos químicos - principalmente ácido acético y metanos - y una gran cantidad de agua originada del secado y de la descomposición pirolítica de la madera, que se suelta en forma de vapor.

Cuando termina la pirolisis habiendo llegado a la temperatura de aproximadamente 500°C, se deja el carbón vegetal que se enfríe sin acceso de aire; puede entonces ser descargado sin peligro, listo para su empleo.

Una abrumadora cantidad de carbón vegetal en el mundo se produce todavía por el sencillo proceso que se acaba de describir. Una parte de la carga de madera se quema con grandes desperdicios para generar el calor inicial y no se recupera nada de los subproductos o del calor soltado por el proceso pirolítico.

Se emplean a veces para producir carbón vegetal otros materiales leñosos, como cáscaras de nueces y cortezas. Muchos residuos agrícolas pueden también producir carbón vegetal por pirolisis, pero el carbón que resulta es un polvo fino que debe generalmente ser aglomerado en briquetas, a un costo adicional, para la mayoría de los usos del carbón. De todos modos, estimular un uso más amplia de los residuos de las cosechas para la producción de carbón vegetal o aún para combustible, no es generalmente una práctica agrícola, si bien se ha realizado, como parte de una política agrícola racional, la quema de bagazo de caña de azúcar para proporcionar calor en la producción de azúcar, así como la quema en algunas regiones de los tallos de maíz y de pastos bastos para combustible casero, para suplir un beneficio general.

La madera sigue siendo la materia prima preferida y más ampliamente empleada, desde el punto de vista de la disponibilidad, de las propiedades del carbón vegetal final, y por sanos principios ecológicos, y parece que no hay motivos para que esta situación cambie en el futuro.

6.3.2 Pasos en el Proceso de Fabricación de Carbón Vegetal. La fabricación de carbón puede ser dividida en varias fases o unidades operativas, que son:

- ❖ Cultivo de la leña
- ❖ Cosecha de la madera
- ❖ Secado y preparación de la madera para la carbonización
- ❖ Carbonización de la madera para obtener el carbón vegetal
- ❖ Tamizado, almacenamiento y transporte a depósito o puntos de distribución.

Los costos de producción pueden ser también convenientemente analizados, empleando los siguientes "costos unitarios", que muestran más claramente los méritos de los diferentes sistemas:

- ❖ El costo de la leña puesta al costado del horno, pozo o retorta, inclusive los costos financieros.
- ❖ Costo de la mano de obra para la carbonización, inclusive carga y descarga.
- ❖ Costo del transporte del carbón vegetal a los mercados principales o a los puntos de distribución.
- ❖ Costo del capital de trabajo.
- ❖ Costos fijos de inversión de los pozos, hornos o retortas.
- ❖ Todos los costos se refieren a una misma unidad, por ejemplo por tonelada de carbón vegetal entregado, de manera que queden claras sus relativas importancias.

En los lugares donde se usan hornos tradicionales de ladrillos de arcilla y con un monte de sabana, con rendimientos de alrededor de 40 m³ de madera por ha, se aplican los siguientes costos unitarios (expresados como porcentajes del costo del carbón vegetal entregado o consignado):

Tabla 5. Costos del Carbón.

Es evidente la importancia de los costos en la cosecha de la madera y en el transporte del carbón vegetal; representan en conjunto el 86% del costo total.

No debe olvidarse que la fabricación de carbón requiere otras materias primas auxiliares. Los hornos necesitan arcilla para sellar y para hacer un barro viscoso para el enfriamiento, y ladrillos, que deberán hacerse en lo posible cerca del sitio de fabricación del carbón vegetal. Las fosas de tierra y las parvas requieren tierra de textura adecuada y grandes cantidades de paja, hojas y ramas. Los hornos metálicos requieren arena, soldaduras a gas, elementos para cortar y reparar las planchas metálicas. Todos los procesos de carbón vegetal necesitan agua para enfriamiento para apagar el fuego y para preparar el barro viscoso con arcilla. Sobre todo, el proceso requiere globalmente en la actualidad una cierta cantidad de combustibles líquidos para el cultivo y cosecha de la madera, para el transporte de la madera y del carbón y para el transporte vario del personal y del equipo auxiliar etc. Lo anterior es fundamental para el éxito de la operación carbón vegetal. Otros elementos que no pueden ser olvidados son los alimentos, las viviendas y otras infraestructuras para los obreros, y la provisión de forraje, cuando se usan animales de trabajo para el transporte. Si el carbón vegetal no se manipula suelto, deberán agregarse los costos de empaquetado.

6.4 CONCEPTO DE PROCESO ADMINISTRATIVO

“Se refiere a planear y organizar la estructura de órganos y cargos que componen la empresa, dirigir y controlar sus actividades”¹². Se ha comprobado que la eficiencia de la empresa es mucho mayor que la suma de las eficiencias de los trabajadores, y que ella debe alcanzarse mediante la racionalidad, es decir la adecuación de los medios (órganos y cargos) a los fines que se desean alcanzar, muchos autores consideran que el administrador debe tener una función individual de coordinar, sin embargo parece más exacto concebirla como la esencia de la habilidad general para armonizar los esfuerzos individuales que se encaminan al cumplimiento de las metas del grupo.

Desde finales del siglo XIX se ha definido la administración en términos de cuatro funciones específicas de los gerentes: la planificación, la organización, la dirección y el control. Aunque este marco ha sido sujeto a cierto escrutinio, en términos generales sigue siendo el aceptado. Por tanto cabe decir que la administración es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de los miembros de la organización y el empleo de todos los demás recursos organizacionales, con el propósito de alcanzar metas establecidas por la organización.

6.4.1 Planeación En El Proceso Administrativo

6.4.1.1 Concepto. “La Planeación es decir por adelantado, qué hacer, cómo y cuándo hacerlo, y quién ha de hacerlo”¹³. La planeación cubre la brecha que va desde donde estamos hasta donde queremos ir. Hace posible que ocurran cosas que de otra manera nunca sucederían; aunque el futuro exacto rara vez

¹² www.rae.es, del Diccionario de la Lengua Española, de la Real Academia Española, URL de la Página Web

¹³ Ibid. Pág.Web

puede ser predicho, y los factores fuera de control pueden interferir con los planes mejor trazados, a menos que haya planeación, los hechos son abandonados al azar.

La planeación es un proceso intelectualmente exigente; requiere la determinación de los cursos de acción y la fundamentación de las decisiones, en los fines, conocimientos y estimaciones razonadas.

La tarea de la planeación es exactamente: minimización del riesgo y el aprovechamiento de las oportunidades.

La naturaleza esencial de la planeación puede ponerse de relieve mediante sus cuatro componentes principales que son:

- ❖ Contribución a los objetivos y propósitos
- ❖ 2. Primacía de la planeación
- ❖ 3. Extensión de la administración
- ❖ 4. Eficacia de la planeación

6.4.1.2 Importancia. En las organizaciones, la planificación es el proceso que establece las metas y elige los medios para alcanzar dichas metas. Sin planes los gerentes no pueden saber cómo organizar su personal ni sus recursos debidamente.

Quizás incluso ni siquiera tengan una idea clara de que deben organizar, sin un plan no pueden dirigir con confianza ni esperar que los demás le sigan. Sin un plan, los gerentes y sus seguidores no tienen muchas posibilidades de alcanzar sus metas ni de saber cuándo ni dónde se desvían del camino. El control se convierte en un ejercicio fútil.

El reconocimiento de la influencia de la planeación ayuda en mucho a aclarar los intentos de algunos estudiosos de la administración para distinguir entre formular la política (fijar las guías para pensar en la toma de decisiones) y la

administración, o entre el director y el administrador o el supervisor. Un administrador, a causa de su delegación de autoridad o posición en la organización, puede mejorar la planeación establecida o hacerla básica y aplicable a una mayor proporción de la empresa que la planeación de otro. Sin embargo, todos los administradores desde, los directores hasta los jefes o supervisores, planean lo que les corresponde.

El siguiente esquema nos muestra más claramente esta división.

6.4.1.3 Beneficios. Con mucha frecuencia los planes eficientes afectan el futuro de toda la organización. La planificación es fundamental, ya que esta:

- ❖ Permite que la empresa este orientada al futuro.
- ❖ Facilita la coordinación de decisiones.
- ❖ Resalta los objetivos organizacionales.
- ❖ Se determina anticipadamente qué recursos se van a necesitar para que la empresa opere eficientemente.
- ❖ Permite diseñar métodos y procedimientos de operación.
- ❖ Evita operaciones inútiles y se logran mejores sistemas de trabajo.
- ❖ La planeación es la etapa básica del proceso administrativo: precede a la organización, dirección y control, y es su fundamento.
- ❖ Establece un sistema racional para la toma de decisiones, evitando las corazonadas o empirismo.
- ❖ Facilita el control la permitir medir la eficiencia de la empresa.
- ❖ Propicia el desarrollo de la empresa.
- ❖ Reduce al máximo los riesgos.

Los Beneficios obtenidos a través de la planeación según Sánchez Guzmán son los siguientes:

- a) Un mejor orden y control, así como una mayor eficiencia en el desarrollo de las actividades.-Con ella se reduce la actividad dispersa, la duplicidad de esfuerzos y los movimientos inútiles.
- b) Se consigue realizar los objetivos en forma íntegra, eficaz y oportuna.
- c) Se tendrá una buena coordinación interna, la cual nos llevará al mejor aprovechamiento de todos los recursos de la empresa y por lo tanto al más alto nivel de utilidades (mediante la reducción de los costos).
- d) Se eliminan en lo posible las decisiones arbitrarias, las basadas en el sentimiento o en la improvisación.
- e) Se reduce al mínimo el tiempo “total” empleado en las actividades de la empresa.-Esto es de suponerse si estamos partiendo de la base de que solo se realiza el trabajo necesario y bajo el debido control.
- f) Da una visión panorámica de toda la organización, en forma clara y completa, permitiendo captar las relaciones importantes, comprender mejor las actividades y fundamentar correctamente las acciones.

6.4.1.4 Limitaciones. Dentro de las limitaciones de la planeación podemos mencionar:

- ❖ La planeación consume tiempo y dinero; sin embargo, esto no es sino una inversión cuya recuperación y beneficios adicionales se producen por medio de resultados más efectivos, económicos y rápidos.
- ❖ Los buenos esfuerzos de planeación no pueden apresurarse, se requiere tomar el tiempo necesario para reflexionar, localizar y analizar datos suficientes, para considerar posibles cursos de acción y para formular el plan en sí.

- ❖ Debe balancearse el empleo de recursos dedicados a la planeación, de tal manera que su costo no llegue a exceder a su verdadera utilidad.
- ❖ Dificultad para llegar a los datos precisos con relación al futuro.
- ❖ La gente se interesa más en el presente que en el futuro.
- ❖ La planeación es costosa.

6.4.1.5 Principios de la Planeación. En la Planeación se pueden considerar los principios siguientes:

- ❖ **Precisión:** El curso o los cursos de acción a seguir deben ser precisos, bien definidos dado que van a seguir acciones concretas. Mientras que el fin buscado sea impreciso, los medios que coordinemos serán necesariamente total o parcialmente ineficientes.

Hay que reducir en lo posible el campo de lo eventual y de la imprevisión y emplear planes tan detallados como sea conveniente.

- ❖ **Flexibilidad:** En aparente contraposición al principio de “precisión” antes mencionado, tenemos el que un curso de acción debe ser “flexible” a fin de poder realizar en él los ajustes o cambios que resulten convenientes, de acuerdo a la influencia ocasionada por factores internos o externos al organismo social que nos ocupa; o sea, que todo plan debe dejar suficiente margen, para que se pueda absorber los cambios que puedan surgir; cambios debido a los imprevisibles, o a las variaciones que se hayan presentado en las circunstancias después de haber cumplido con la etapa de la “previsión” y que se hicieron evidente gracias al proceso de revisión continua a que todo plan debe estar sujeto.

En muchos casos, los cambios en cuestión solo serán adaptaciones momentáneas, después de realizar las cuales podemos volver a la dirección original. De ser posible, en el mismo plan original deberán preverse de antemano los caminos a seguir cuando se establezca la necesidad de realizar

cambios en el curso o cursos de acción originales. Igualmente deberán establecerse desde el principio, los “sistemas” para la revisión rápida y continua de los procedimientos empleados, así como para la aplicación de las medidas correctivas a que haya lugar.

❖ **Unidad de dirección:** Para cada objetivo se sigue un curso de acción definido, adecuadamente coordinado con los demás objetivos y con sus cursos de acción correspondientes. De tal manera que aunque dentro de una empresa se estén realizando simultáneamente varios planes, todos ellos deben estar integrados y coordinados de tal manera, que bien pueda decirse que existe un solo plan general.

Para el logro más eficaz de los objetivos de una empresa, así como para obtener el máximo beneficio, todos los planes que se estén desarrollando en la misma o que estén por desarrollarse deben consolidarse, apoyarse mutuamente, y ser congruente en sus fines y en sus medios.

Hay que tomar en cuenta que la planeación general de una empresa es tan fuerte como lo es el más débil de sus planes parciales.

❖ **Consistencia:** Todo plan deberá estar perfectamente integrado al resto de los planes, para que todos interactúen en conjunto, logrando así una coordinación entre los recursos, funciones y actividades, a fin de poder alcanzar con eficiencia los objetivos.

❖ **Rentabilidad:** Todo plan deberá lograr una relación favorable de los beneficios que espera con respecto a los costos que exige, definiendo previamente estos últimos y el valor de los resultados que se obtendrán en la forma más cuantitativa posible. El plan debe expresar que los resultados deben ser superiores a los insumos o gastos.

❖ **Participación:** Todo plan deberá tratar de conseguir la participación de las personas que habrán de estructurarlo, o que se vean relacionadas de alguna manera con su funcionamiento

6.4.2 Organización en el Proceso Administrativo. Se trata de determinar que recurso y que actividades se requieren para alcanzar los objetivos de la organización. Luego se debe de diseñar la forma de combinarla en grupo operativo, es decir, crear la estructura departamental de la empresa. De la estructura establecida necesaria la asignación de responsabilidades y la autoridad formal asignada a cada puesto.

Podemos decir que el resultado a que se llegue con esta función es el establecimiento de una estructura organizativa.

Para que exista un papel organizacional y sea significativo para los individuos, deberá de incorporar:

- ❖ Objetivos verificables que constituyen parte central de la planeación,
- ❖ Una idea clara de los principales deberes o actividades,
- ❖ Una área de discreción o autoridad de modo que quien cumple una función sepa lo que debe hacer para alcanzar los objetivos.

Además, para que un papel dé buenos resultados, habrá que tomar las medidas a fin de suministrar la información necesaria y otras herramientas que se requieren para la realización de esa función.

La organización es el acto de dirigir, organizar, sistematizar el proceso productivo que llevan a cabo los administradores, gerentes economistas, contadores que se encuentran en puestos directivos de la unidad productora. La remuneración del capital y la organización es la ganancia.

El diccionario de la Real Academia de la Lengua española dice: “Organizar es establecer o reformar una cosa sujetando a las reglas el número, orden, armonía y dependencia de las partes que la componen o han de componerla”.

Es en este sentido en que concebimos la organización como:

- ❖ La identificación y clasificación de las actividades requeridas,

- ❖ El agrupamiento de las actividades mediante las cuales se consiguen los objetivos,
- ❖ La asignación de cada agrupamiento a un gerente con autoridad para supervisarla (delegación) y
- ❖ La obligación de realizar una coordinación horizontal (en el mismo nivel de la organización o en otro similar) y vertical (por ejemplo, oficinas centrales, división y departamento) en la estructura organizacional.

La organización es la función de correlación entre los componentes básicos de la empresa -la gente, las tareas y los materiales- para que puedan llevar a cabo el plan de acción señalado de antemano y lograr los objetivos de la empresa. La función de organización consta de un número de actividades relacionadas, como las siguientes:

- ❖ Definición de las tareas.
- ❖ Selección y colocación de los empleados.
- ❖ Definir autoridad y responsabilidad.
- ❖ Determinar relaciones de autoridad-responsabilidad, etc.

6.4.2.1 Tipos de Organizaciones

❖ *Organización Formal:* Es la estructura intencional de papeles en una empresa organizada formalmente. Cuando se dice que una organización es formal, no hay en ello nada inherentemente inflexible o demasiado limitante. Para que el gerente organice bien, la estructura debe proporcionar un ambiente en el cual el desempeño individual, tanto presente como futuro, contribuya con más eficiencia a las metas del grupo.

La organización formal debe ser flexible. Deberá darse cabida a la discreción para aprovechar los talentos creativos, y para el reconocimiento de los gustos y capacidades individuales en la más formal de las organizaciones. Sin embargo

el esfuerzo individual en una situación de grupo debe canalizarse hacia metas del grupo y de la organización.

❖ *Organización Informal:* El autor Chester Barnard, en su obra considera como organización informal cualquier actividad personal conjunta sin un propósito consciente conjunto, aún cuando contribuya a resultados conjuntos. , así podemos tener el ejemplo de personas que juegan ajedrez.

Como conclusiones podemos decir que aunque la ciencia de la organización no se ha desarrollado todavía hasta un punto donde los principios sean leyes infalibles, hay un gran consenso entre los estudiosos de la administración respecto a cierto número de ellos. Estos principios son verdades de aplicación general, aunque su aplicabilidad no está tan rigurosa como para darles el carácter exacto de leyes de ciencia pura. Se trata más bien de criterios esenciales para la organización eficaz.

Los principios orientadores básicos de la organización se resumirían como sigue:

6.4.2.2 La Causa de la Organización. La causa fundamental de la estructura organizacional es la limitación del tramo de control. Si no hubiese tal limitación, podríamos tener una empresa desorganizada con un solo gerente.

Principio del tramo de control, En cada puesto administrativo, tiene un límite el número de personas que un individuo puede dirigir eficazmente, pero el número exacto dependerá del impacto de variables implícitas.

6.4.2.3 Estructura Organizativa. Cuando hablamos de estructura organizativa nos referimos a la estructura de la organización formal y no de la informal.

La estructura organizacional generalmente se presenta en organigramas. Casi todas las compañías necesitan unidades o departamentos tanto de línea como de asesoría ("staff"). Los gerentes de línea contribuyen directamente al logro de

los objetivos y metas principales de la organización. Por lo tanto, se encuentran en la “cadena de mando”. Ejemplos son producción, compras y distribución. Los gerentes (unidades) de asesoría contribuyen indirectamente (pero de manera importante) a los objetivos de la empresa. Sus contribuciones primordialmente son proporcionar asesoramiento y pericia especializada. Por lo tanto, la gente de las unidades de “staff” no se halla en la cadena de mando. Ejemplo de dichas unidades de apoyo son contabilidad, relaciones públicas, personales y legales.

Es importante una estructura organizacional bien definida porque asigna autoridad y responsabilidades de desempeño en forma sistemática.

6.4.2.4 Principios de Organización.

- ❖ *Unidad de mando* Un subordinado sólo deberá recibir órdenes de un solo jefe, cuando no se respeta este principio se generan fugas de responsabilidad, se da la confusión y se produce una serie de conflictos entre las personas.
- ❖ *Especialización* Consiste en agrupar las actividades de acuerdo a su naturaleza, de tal forma que se pueda crear la especialización en la ejecución de las mismas.
- ❖ *Paridad de autoridad y responsabilidad* La autoridad se delega y la responsabilidad se comparte y por ello se debe mantener un equilibrio entre la autoridad y la responsabilidad.
- ❖ *Equilibrio de Dirección – Control* Consiste en diseñar una estructura de tal forma que nos permita coordinar las acciones y al mismo tiempo evaluar los resultados de la misma.
- ❖ *Definición de puestos* Se debe definir con claridad el contenido de los puestos en relación a los objetivos de los mismos.

6.4.2.5 Pasos Básicos para Organizar.

1. Dividir la carga de trabajo entera en tareas que puedan ser ejecutadas, en forma lógica y cómoda, por personas o grupos. Esto se conoce como la división del trabajo.
2. Combinar las tareas en forma lógica y eficiente, la agrupación de empleados y tareas se suele conocer como la departamentalización
3. Especificar quien depende de quién en la organización, esta vinculación de los departamentos produce una jerarquía de la organización.
4. establecer mecanismos para integrar las actividades de los departamentos en un todo congruente y para vigilar la eficacia de dicha integración. Este proceso se conoce con el nombre de coordinación.

6.4.2.6 Principios de la Organización.

❖ *División del trabajo:* se refiere a descomponer una tarea compleja en sus componentes, de tal manera que las personas sean responsable de una serie limitada de actividades, en lugar de tareas en general.

Todas las tareas de la organización desde la producción hasta la administración se pueden subdividir. La división del trabajo crea tareas simplificadas que se pueden aprender a realizar con relativa velocidad por consiguiente comenta la especialización, pues cada persona se convierte en experta en cierto trabajo. Además como crea una serie de trabajo, las personas pueden elegir puestos, o puedan ser asignadas a aquellas, que se ciñan a sus talentos e intereses.

❖ *Departamentalización:* se refiere agrupar en departamentos aquellas actividades de trabajo que son similares o tiene una relación lógica, para ello se labora un organigrama donde mediante cuadros se representan los diferentes departamentos que integran la organización. Por ejemplo los profesores se pueden agrupar en departamentos de química, departamento de ingles, etc. La Departamentalización es el resultado de las decisiones que toman los gerentes

en cuanto a las actividades laborales una vez que han sido dividida las tareas se pueden relacionar en grupos “parecidos” como pueden suponer existen muchas variedades de trabajos y departamentos en las organizaciones y los trabajos y departamentos de una organización serán deferentes a las de otras.

❖ *Jerarquía:* desde los primeros días de la industrialización los gerentes se preocupan por la cantidad de personas y departamentos que podrían manejar con eficacia, este interrogante pertenece al tramo de control administrativo (con frecuencia llamado tramo de control o tramo administrativo) cuando se ha dividido el trabajo, creados departamentos y elegido el tramo de control los gerentes pueden seleccionar una cadena de mando; es decir, un plan que especifique quien depende de quién. Estas líneas de dependencia son características fundamentales de cualquier organigrama para representar la jerarquía que es plan que especifica quien controla a quien en una organización.

❖ *Coordinación:* consiste en integrar las actividades de departamentos interdependientes a efecto de perseguir las metas de organización con eficiencia, sin coordinación los miembros de la organización perderían de vista sus papeles dentro de la misma y enfrentarían la tentación de perseguir los intereses de los departamentos, a espesa de las metas de la organización. Un grado importante de organización con toda posibilidad beneficiara un trabajo que no es rutinario ni pronosticable, un trabajo en el cual los factores del ambiente están cambiando y existe mucha interdependencia

6.4.2.7 Factores que Influyen en la Estructura Organizacional. Existen factores internos y factores externos que influyen en la estructura organizacional.

Factores internos

- ❖ Enfoque conceptual adoptado - toma de decisiones centralizadas contra toma de decisiones descentralizada, con mayor delegación de autoridad.
- ❖ Espacio de control (el número de empleados que reportan a un supervisor).
- ❖ Diversidad de productos y clase de operación.
- ❖ Tamaño de la organización.
- ❖ Características de los empleados (profesionistas, empleados de oficina, trabajadores)

Factores externos

- ❖ Tecnología (cómo se transfieren los insumos a las salidas de producción).
- ❖ Características del mercado (estabilidad, extensión, tipos de clientes).
- ❖ Dependencia del medio ambiente (competencia, restricciones legales, reglamentación, proveedores y efectos del extranjero)

La estructura de organización es fundamental para la planificación y el control de utilidades porque tanto la planificación como el control se relacionan directamente con la distribución de autoridad y responsabilidad dentro de toda la empresa. La distribución se formaliza comúnmente en la estructura de la organización.

6.4.3 Dirección en el Proceso Administrativo. Es la capacidad de influir en las personas para que contribuyan a las metas de la organización y del grupo. Implica mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas

esenciales. Las relaciones y el tiempo son fundamentales para la tarea de dirección, de hecho la dirección llega al fondo de las relaciones de los gerentes con cada una de las personas que trabajan con ellos. Los gerentes dirigen tratando de convencer a los demás de que se les unan para lograr el futuro que surge de los pasos de la planificación y la organización, los gerentes al establecer el ambiente adecuado, ayudan a sus empleados a hacer su mejor esfuerzo.

La dirección incluye motivación, enfoque de liderazgo, equipos y trabajo en equipo y comunicación. La dirección es la supervisión cara a cara de los empleados en las actividades diarias del negocio. La eficiencia del gerente en la dirección es un factor de importancia para lograr el éxito de la empresa.

Cuando un administrador se interesa por sí mismo en la función directiva, comienza a darse cuenta de parte de su complejidad. En primer lugar, está tratando con gente, pero no en una base completamente objetiva, ya que también él mismo es una persona y, por lo general, es parte del problema. Está en contacto directo con la gente, tanto con los individuos, como con los grupos. Pronto descubre, como factor productivo, que la gente no está solamente interesada en los objetivos de la empresa; tiene también sus propios objetivos. Para poder encaminar el esfuerzo humano hacia los objetivos de la empresa, el administrador se da cuenta pronto que debe pensar en términos de los resultados relacionados con la orientación, la comunicación, la motivación y la dirección.

Aunque el administrador forma parte del grupo, es conveniente, por muchas razones, considerarlo como separado de sus subordinados. Para lograr los objetivos de la empresa se le han asignado recursos humanos y de otra índole, y tiene que integrarlos. También es conveniente pensar en el administrador como separado del grupo porque es su jefe. Como jefe no es tanto uno de los del grupo como aquel que ha de persuadir al grupo para que haga lo que él quiere o deba hacerse. La dirección implica el uso inteligente de un sistema de incentivos más una personalidad que despierte interés en otras personas.

Respecto a este punto también existen ciertos principios a mencionar como:

- ❖ Principio de armonía de objetivos,
- ❖ Principio de motivación,
- ❖ Principio de liderazgo,
- ❖ Principio de claridad en la comunicación,
- ❖ Principio de integridad en la comunicación, y
- ❖ Principio de uso de complemento de la organización informal.

Como se podrá observar en éste, lo que trata es el factor humano de la producción, las relaciones interpersonales, a fin de poder armonizar las mismas, y desempeñarse en un ambiente apto y agradable para el buen desempeño de las funciones de cada uno de los participantes.

6.4.3.1 Principios de la Dirección

❖ *Motivación:* Es una característica de la Psicología humana que contribuye al grado de compromiso de la persona. Incluye factores que ocasionan canalizan y sustentan la conducta humana de un sentido particular o comprometido. Las metas de la organización son inalcanzable a menos que exista el compromiso permanente del miembro de la organización.

La motivación fue uno de los primeros conceptos a los que se enfrentaron gerentes y administradores. El llamado modelo tradicional suele estar ligado a Taylor y la administración científica. Los gerentes determinaban cuales eran la forma más eficiente de ejecutar tareas repetitivas y después motivaban a los trabajadores mediante un incentivo salariales cuanto más producían los trabajadores más ganaban el supuesto básico era que los gerentes entendían el trabajo mejor que los trabajadores quienes en esencia, eran holgazanes y solo podían ser motivado mediante el dinero. La conclusión es que los gerentes

pueden motivar a los empleados reconociendo las necesidades sociales y haciendo que se sientan útiles e importantes, de tal manera que se sientan parte de la organización.

❖ *Liderazgo:* En forma gerencial es el proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo y de influir en ellas, el liderazgo involucra a otras personas, empleados o seguidores, si no hubiera a quien mandar las cualidades del liderazgo del gerente serían irrelevantes; también involucra una desigualdad de poder entre los líderes y los miembros del grupo la cual se usa de diferentes formas para influir en la conducta de los seguidores de diferentes maneras.

❖ *Comunicación:* La comunicación es el fluido vital de una organización, los errores de comunicación en más de una organización han ocasionado daños muy severos, por tanto la comunicación efectiva es muy importante para los gerentes ya que ella representa la hebra común para las funciones administrativas. Los gerentes preparan planes hablando con otras personas, para encontrar la mejor manera de distribuir la autoridad y distribuir los trabajos. De igual manera las políticas motivacionales, el liderazgo, y los grupos y equipos se activan en razón del intercambio regular de información las comunicaciones como cualquier actividad intelectual se pueden perfeccionar enfrentando los retos que representan, las organizaciones pueden ser un lugar ideal para aprender esta lección.

❖ *Equipos y Trabajo en equipo:* Un equipo se define como dos o más personas que interactúan y se influyen entre sí, con el propósito de alcanzar un objetivo común. En las organizaciones, desde siempre, han existido dos tipos de equipos los formales e informales. Los equipos formales son creados por los gerentes con el propósito de encargarles tareas específicas, el tipo de grupo formal que prevalece es el equipo de mando, otro tipo de equipo formal es el comité el cual por regla formal dura mucho tiempo y se encarga de problemas y decisiones que se repiten. Los equipos informales son de naturaleza social

estos grupos son formaciones naturales que aparecen en el ambiente de trabajo en respuesta a la necesidad de un contacto social. Estos equipos tienden a formarse alrededor de amistades e intereses comunes.

6.4.3.2 Principios de Dirección

- ❖ *Coordinación de intereses:* El logro del fin común se hará más fácil cuanto mejor se logre coordinar los intereses del grupo y aún los individuales de quienes participan en la búsqueda de aquel.
- ❖ *Impersonalidad del mando:* La autoridad en una empresa debe ejercerse más como producto de una necesidad de todo el organismo social que como resultado exclusivo de la voluntad del que manda.
- ❖ *Resolución de conflictos:* Debe procurarse que los conflictos que aparezcan se resuelvan lo más pronto que sea posible y de modo que, sin lesionar la disciplina produzcan el menor disgusto a las partes.
- ❖ *Aprovechamiento de conflictos:* Debe procurarse aún aprovechar el conflicto para forzar el encuentro de soluciones. Mary Parker Follet afirma que todo conflicto, como todo razonamiento en el mundo físico, es de suyo un obstáculo a la coordinación, pero que así como la fricción puede ser aprovechada.
- ❖ *Vía jerárquica:* Al transmitirse una orden deben seguirse los conductos previamente establecidos, y jamás omitirlos sin razón ni en forma constante.

6.4.4 Control en el Proceso Administrativo. Es la función administrativa que consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional para asegurar que los hechos se ajusten a los planes y objetivos de las empresas. Implica medir el desempeño contra las metas y los planes, muestra donde existen desviaciones con los estándares y ayuda a corregirlas. El control facilita el logro de los planes, aunque la planeación debe preceder del control. Los

planes no se logran por si solos, éstos orientan a los gerentes en el uso de los recursos para cumplir con metas específicas, después se verifican las actividades para determinar si se ajustan a los planes.

El propósito y la naturaleza del control es fundamentalmente garantizar que los planes tengan éxito al detectar desviaciones de los mismos al ofrecer una base para adoptar acciones, a fin de corregir desviaciones indeseadas reales o potenciales. La función de control le proporciona al gerente medios adecuados para checar que los planes trazados se implanten en forma correcta.

La función de control consta de cuatro pasos básicos:

1º Señalar niveles medios de cumplimiento; establecer niveles aceptables de producción de los empleados, tales como cuotas mensuales de ventas para los vendedores.

2º Checar el desempeño a intervalos regulares (cada hora, día, semana, mes, año, etc.)

3º Determinar si existe alguna variación de los niveles medios.

4º Si existiera alguna variación, tomar medidas o una mayor instrucción, tales como una nueva capacitación o una mayor instrucción. Si no existe ninguna variación, continuar con la actividad.

6.4.4.1 Sistemas. Sistema es el conjunto o montaje de cosas conexas o interdependientes y que interactúan para formar una unidad compleja; todo compuesto por partes en una disposición ordenada de acuerdo con algún esquema o plan. En cualquier sistema debe haber fronteras que los separen de su ambiente. La administración de operaciones debe ser vista como un sistema. En el modelo de administración de operaciones, los insumos incluyen necesidades de los clientes, información, tecnología, mano de obra y administración, activos fijos y bienes variables que son relevantes para el proceso de transformación.

6.4.4.2 Diseño. *Es* la estructuración de un trabajo en términos del contenido, función y relaciones. Puede concentrarse en puestos individuales o en grupos de trabajo. El diseño de un producto y su producción requieren diversas actividades, con frecuencia se siguen estos pasos:

- ❖ Crear ideas de productos investigando las necesidades del consumidor y analizando diversas alternativas,
- ❖ Seleccionar el producto con base en diversas consideraciones, incluyendo datos de análisis económicos y de mercado, y realizar un estudio general de viabilidad,
- ❖ Preparar un diseño preliminar,
- ❖ Buscar una decisión final,
- ❖ Decidir si las instalaciones de la empresa son adecuadas,
- ❖ Seleccionar el proceso para producir el bien,
- ❖ Después que se diseña el producto, preparar el diseño de las instalaciones a utilizar.

6.4.4.3 Propósito y Función del Control. El propósito y la naturaleza del control es fundamentalmente garantizar que los planes tengan éxito al detectar desviaciones de los mismos al ofrecer una base para adoptar acciones, a fin de corregir desviaciones indeseadas reales o potenciales.

La función de control le proporciona al gerente medios adecuados para checar que los planes trazados se implanten en forma correcta

La función de control consta de cuatro pasos básicos:

- ❖ Señalar niveles medios de cumplimiento; establecer niveles aceptables de producción de los empleados, tales como cuotas mensuales de ventas para los vendedores.
- ❖ Chequear el desempeño a intervalos regulares (cada hora, día, semana, mes, año.)
- ❖ Determinar si existe alguna variación de los niveles medios.
- ❖ Si existiera alguna variación, tomar medidas o una mayor instrucción, tales como una nueva capacitación o una mayor instrucción. Si no existe ninguna variación, continuar con la actividad.

6.4.4.4 La Esencia del Control Administrativo. El control es la cuarta, y última función en el proceso administrativo. Al igual que la planificación, el control se ejerce continuamente. Por lo tanto, hay procesos de control que deben siempre estar funcionando en una empresa.

El control se ejerce a través de la evaluación personal, los informes periódicos de desempeño (o de resultados reales, como también se les denomina) e informes especiales. Bajo otro enfoque, se identifican los tipos de control como sigue:

Tabla 6. Tipos de Control

6.4.4.5 Fases del Control. Un proceso de control corriente, cuyo propósito sea ayudar a vigilar las actividades periódicas de un negocio y de cada centro de responsabilidad, consta de las siguientes fases:

- ❖ Comparar el desempeño (resultados reales) con las metas y normas planificadas.

- ❖ Preparar un informe de desempeño que muestre los resultados reales, los resultados planificados y cualquier diferencia entre ambos.
- ❖ Analizar las variaciones y las operaciones relacionadas para determinar las causas subyacentes de las variaciones.
- ❖ Desarrollar cursos de acción opcionales para corregir cualesquier deficiencia y aprender de los éxitos.
- ❖ Hacer una selección (acción correctiva) del menú de alternativas y ponerla en práctica.
- ❖ Hacer el seguimiento necesario para evaluar la efectividad de la corrección; continuar con la alimentación adelantada para efectos de replanificación.

6.6 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

El **manual de procedimientos** contiene una descripción precisa de cómo deben desarrollarse las actividades de cada empresa. Ha de ser un documento interno, del que se debe registrar y controlar las copias que de los mismos se realizan. A la hora de implantar, por ejemplo una ISO, ésta exige 4 procedimientos obligatorios como son:

- ❖ Tratamiento de No Conformidades
- ❖ Auditoría Interna
- ❖ Sistema de Mejora
- ❖ Control de la documentación.

Complementando al manual de procedimientos, están las instrucciones de trabajo que completan o detallan los procedimientos, ya que se utilizan para documentar procesos específicos.

Otras normas como son las normas Q exigen diferentes procedimientos en función del sector en el que se esté implantando; Agencias de Viajes, Hoteles, Oficinas de Información Turística, Convention Bureau, etc. Ya que existe una norma específica para cada uno de los sectores, en contraposición tenemos la norma ISO que es igual para todas las empresas que quieran implantarla, sea cual sea su actividad.

6.5.1 ISO. La **Organización Internacional para la Estandarización** o **ISO** (del griego, ἴσος (isos), 'igual'), nacida tras la [Segunda Guerra](#) Mundial (23 de febrero de 1947), es el organismo encargado de promover el desarrollo de normas internacionales de fabricación, comercio y comunicación para todas las ramas industriales a excepción de la eléctrica y la electrónica. Su función principal es la de buscar la estandarización de normas de productos y seguridad para las empresas u organizaciones a nivel internacional.

La ISO es una red de los institutos de normas nacionales de 163 países, sobre la base de un miembro por país, con una Secretaría Central en Ginebra (Suiza) que coordina el sistema. La Organización Internacional de Normalización (ISO), con sede en Ginebra, está compuesta por delegaciones gubernamentales y no gubernamentales subdivididos en una serie de subcomités encargados de desarrollar las guías que contribuirán al mejoramiento ambiental.

Las normas desarrolladas por ISO son voluntarias, comprendiendo que ISO es un organismo no gubernamental y no depende de ningún otro organismo internacional, por lo tanto, no tiene autoridad para imponer sus normas a ningún país...

Está compuesta por representantes de los organismos de normalización (ON) nacionales, que produce normas internacionales industriales y comerciales. Dichas normas se conocen como normas ISO y su finalidad es la coordinación de las normas nacionales, en consonancia con el Acta Final de la [Organización Mundial](#) del Comercio, con el propósito de facilitar el comercio, el intercambio de información y contribuir con normas comunes al desarrollo y a la transferencia de tecnologías.

6.5.2 ISO 9000. Designa un conjunto de normas sobre calidad y gestión continua de calidad, establecidas por la [Organización Internacional](#) para la Estandarización (ISO). Se pueden aplicar en cualquier tipo de organización o actividad orientada a la producción de bienes o servicios. Las normas recogen tanto el contenido mínimo como las guías y herramientas específicas de implantación, como los métodos de auditoría. El ISO 9000 especifica la manera en que una organización opera, sus estándares de calidad, tiempos de entrega y niveles de servicio. Existen más de 20 elementos en los estándares de este ISO que se relacionan con la manera en que los sistemas operan.

Su implantación, aunque supone un duro trabajo, ofrece numerosas ventajas para las empresas, entre las que se cuentan con:

- ❖ Estandarizar las actividades del personal que labora dentro de la organización por medio de la documentación

- ❖ Incrementar la satisfacción del cliente
- ❖ Medir y monitorear el desempeño de los procesos
- ❖ Disminuir re-procesos
- ❖ Incrementar la eficacia y/o eficiencia de la organización en el logro de sus objetivos
- ❖ Mejorar continuamente en los procesos, productos, eficacia, etc.
- ❖ Reducir las incidencias de producción o prestación de servicios
- ❖ mejorar la economía del país
- ❖ pagar para disminuir la calidad del producto de la competencia
- ❖ realizar una organización de productos que se transforme en un monopolio

La certificación en la norma_9001, es un documento con validez legal, expedido por una entidad acreditada. Y que certifica, que usted cumple las más estrictas normas de excelencia, en aras a una mejora de la satisfacción del cliente.

Hay dos tipos de certificaciones, de empresa y de producto. Estas últimas, solo tienen en cuenta la calidad técnica del producto. Y no la satisfacción del cliente, de la que se ocuparía la certificación de empresa. Si una empresa está certificada, todos sus productos lo están.

Nosotros, solo vamos a hablar de la filosofía y principios de aplicación. No trataremos todo el contenido de la norma. Solo de los puntos que corresponden a la metodología de la especificación. Que decíamos quiere mejorar potenciando y mejorando la organización encargada de la producción.

Las certificaciones ISO_9001:2000 de empresa, vienen a ser como un reconocimiento de que a la empresa, -que tiene un coste elevado-. Realmente le interesa el resultado de su trabajo, y la aceptación y satisfacción que este genera en el consumidor.

- ❖ Las certificaciones, son concedidas si se cumplen los requisitos determinados por la empresa y la compañía de certificación. Es garantía de buenos productos.

- ❖ Temporalmente, en principio cada año, las empresas se ven sometidas a una auditoria por parte de la empresa de certificación. A la que se le exigen los más altos niveles de honradez, seriedad, fiabilidad y experiencia.

- ❖ Dicha auditoria, va a exigir una mejora de los resultados respecto a la auditoria anterior. Por lo que es requisito indispensable para renovar la certificación haber mejorado la calidad del producto.

Si no se supera la auditoria en determinados plazos e intento, se pierde la certificación.

- ❖ La certificación, es garantía de calidad. Es demandada por los consumidores, y por las empresas certificadas. Estas empresas, suelen exigir la misma certificación a sus proveedores que permita a ambos mejorar y prosperar mediante productos de elevada calidad.

- ❖ Esta estrategia de gestión de la calidad, es la que se considera óptima para lograr estos objetivos. Y aunque no se esté certificado, es a lo que todas las empresas deben de aspirar y lograr.

6.5.3 La norma ISO 9001, es una buena forma de mejorar el resultado final de la organización, sin incurrir en elevados costes. Mediante el auto acción interna sobre la organización y componentes de la empresa.

Proceso: Una actividad u operación que recibe entradas y las convierte en salidas puede ser considerado proceso. Casi todos las actividades y operaciones relacionadas con un servicio o producto son procesos.

En una organización existen diferentes procesos conectados entre sí. A menudo, la salida de un proceso puede ser la entrada de otro. La identificación y gestión sistemática de los diferentes procesos desarrollados en una organización, y particularmente la interacción entre tales procesos, puede ser referida como "la aproximación del proceso" a la gestión o gestión de los procesos.

El Sistema de Excelencia se basa en los principios de aproximación al proceso y la orientación al Cliente. La adopción de dichos principios debería facilitar clientes con un nivel de confianza más alto que el producto (incluyendo servicio) satisfará sus requisitos e incrementa su grado de satisfacción.

6.6 LOS ORGANIGRAMAS

El organigrama puede describirse como un instrumento utilizado por las ciencias administrativas para análisis teóricos y la acción práctica.

Según el concepto de organigrama, este muestra:

- ❖ Un elemento (Figuras).
- ❖ La estructura de la organización.
- ❖ Los aspectos más importantes de la organización.
- ❖ Las funciones.
- ❖ Las relaciones entre las unidades estructurales.
- ❖ Los puestos de mayor y aun los de menor importancia.
- ❖ Las comunicaciones y sus vías
- ❖ Las vías de supervisión
- ❖ Los niveles y los estratos jerárquicos.
- ❖ Los niveles de autoridad y su relatividad dentro de la organización
- ❖ Las unidades de categoría especial.

El organigrama tiene alcances mayores y otros propósitos por ejemplo, para relaciones públicas, para formación de personal, fiscalización e inspección de la organización, evaluación de la estructura, reorganización, evaluación de cargos, entre otros.

6.7 GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

La gestión de recursos humanos es el I mejoramiento de la contribución a la productividad que llevan a cabo esos recursos humanos

La gestión de recursos humanos busca:

1. Crear, mantener y desarrollar un contingente de recursos humanos con habilidad y motivación para realizar los objetivos de la organización;
2. Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales de aplicación, desarrollo y satisfacción plena de los recursos humanos y alcance de sus objetivos individuales; y
3. Alcanzar la eficiencia y eficacia con los recursos humanos disponibles

6.7.1 Funciones del sistema de Recursos Humanos

- ❖ RECLUTAR Y SELECCIONAR
- ❖ CONTRATAR
- ❖ ENTRENAR Y CAPACITAR
- ❖ EVALUAR
- ❖ DESARROLLAR
- ❖ COMPENSAR
- ❖ COMUNICAR
- ❖ ATENDER A RELACIONES COLECTIVAS

Para mantener una calidad y cantidad apropiada de trabajadores para aportar a la organización una fuerza de trabajo adecuada

Reclutar y Seleccionar las personas que reúnan las características de los cargos a llenar.

Contratar a las personas elegidas.

Entrenar y Capacitar para aportarles habilidades específicas no obtenibles en otras partes

Evaluar el desempeño para detectar las deficiencias subsanables y generar métodos correctivos

Desarrollar para ampliar el horizonte de utilización del potencial de las personas en pro de los objetivos de la organización

Compensar fijando remuneraciones y beneficios justos y equitativos, dentro de las posibilidades de la organización y que contribuyan a motivar a través de la satisfacción de necesidades individuales

Comunicar para mantener alto el nivel de desempeño y satisfacción, así como la integración de los trabajadores

Atender a las relaciones colectivas que mejoren el entorno y el ambiente laboral

Mediante la planeación de los recursos humanos, las organizaciones se preparan para disponer del personal adecuado y motivado, en el lugar apropiado y en el momento oportuno, para alcanzar tanto los objetivos de la organización como de los individuos

6.7.2 Planificación de Recursos Humanos. La planificación consiste en el pronóstico de necesidades de recursos humanos y su utilización dando énfasis al mejoramiento o aumento de sus capacidades a la motivación del trabajador.

Siempre se debe tener presente que la planificación de los recursos humanos se da en un contexto, por tanto deberá considerarse el entorno. Algunos

factores que la afectan son: Cambios tecnológicos, situación de mercadeo y económica, condiciones financieras, entre otros.

So requisitos de las políticas de recursos humanos, el que éstas posean:

- ❖ -Estabilidad: Suficiente grado de permanencia para evitar alteraciones muy grandes.
- ❖ Consistencia: Congruencia de aplicación no importando niveles ni áreas de aplicación.
- ❖ -Flexibilidad: Deben soportar correcciones, ajustes y excepciones cuando sea necesario.
- ❖ Generalidad: Aplicación global y comprensiva a toda la organización.
- ❖ Claridad: Simplicidad de definiciones y entendimiento.

6.7.3 Análisis y Descripción de Cargos. Un cargo es un lugar en el proceso organizativo. Participa de una o varios de las funciones que constituyen subconjuntos coordinados en proceso.

Supone en su ocupante ciertas aptitudes generales, ciertas capacidades concretas y ciertos conocimientos prácticos relacionados con las maneras internas de funcionar y con los modos externos de relacionarse.

6.7.3.1 Diseño de Cargos. Es el proceso mediante el cual los directivos sobre la autoridad y las tareas de los cargos individuales.

Es la especificación del contenido, de los métodos y de las relaciones de cargos, en el sentido de cumplir requisitos tecnológicos, empresariales, sociales y personales del ocupante del cargo.

Implica:

- ❖ Establecer el conjunto de tareas que el ocupante del cargo deberá desempeñar (contenido del cargo)

- ❖ Determinar cómo debe ser desempeñado ese conjunto de tareas (métodos y procesos de trabajo)
- ❖ Definir a quién deberá informar el ocupante del cargo (responsabilidad)
- ❖ Precisar a quien deberá supervisar o dirigir el ocupante del cargo (autoridad)

6.7.3.2 Dimensiones del Cargo. Los cargos deben diseñarse de manera de contener cuatro dimensiones:

- ❖ Veracidad: El conjunto de operaciones, equipos o procedimientos exigidos al ocupantes. Los cargos con mayor veracidad exigen un mayor desafío, porque el ocupante debe utilizar todas sus habilidades y capacidades para el éxito.
- ❖ Autonomía: Se refiere a la mayor libertad que el ocupante tiene para programar su trabajo, seleccionar el equipo a utilizar y decidir que procedimiento seguir.
- ❖ Identificación con la tarea: es la posibilidad de que el ocupante de que el ocupante efectúe un trabajo integrar o global para poder identificar con claridad los resultados de su esfuerzo y
- ❖ Retroalimentación: es la información que recibe el ocupante cuando está trabajando, la cual le indica como está desempeñando su tarea.

6.7.3.3 Perfil de Cargo. Es el conjunto de aspectos intrínsecos – contenido y de aspectos extrínsecos – requisitos que se exige al ocupante del cargo.

Consta de la DESCRIPCIÓN que se preocupa del contenido (que hace, cuándo lo hace, cómo lo hace y por qué lo hace), y de la ESPECIFICACIÓN que estudia y determina los requisitos, las responsabilidades comprendidas y las condiciones que el cargo exige, para desempeñarlo de manera adecuada.

Permite:

- ❖ Reclutamiento y selección
- ❖ Entrenamiento

- ❖ Definir programas de entrenamiento y desarrollo de recursos humanos.
- ❖ Organización y planeación de recursos humanos
- ❖ Evaluación de cargos
- ❖ Evaluación de desempeño
- ❖ Formación de equipos de trabajo
- ❖ Entre otros.

6.7.3.4 Descripción del Cargo. Es el inventario para la administración que reseña:

- ❖ Qué hace el ocupante
- ❖ Cuándo lo hace
- ❖ Cómo lo hace
- ❖ Por qué lo hace

Determina la naturaleza de un cargo y que lo hace distinto de los demás dentro de la organización.

Describe tareas y deberes y el papel que desempeña el trabajador.

6.7.3.5 Especificación de Cargo. Es una verificación comparativa de las exigencias – requisitos y dichas tareas que se le imponen al ocupante.

Son las características personales compatibles – requisitos intelectuales y físicas – que debe poseer el aspirante al cargo para su desempeño adecuado, cuales son las responsabilidades que el cargo le impone y en qué condiciones debe desempeñarse el cargo.

Es la percepción de la organización respecto a las calificaciones deseables términos de educación, experiencia, iniciativa, etc.

6.7.3.6 Análisis de Cargos. Es aquél que busca describir cómo un cargo difiere de otro en términos de demandas, actividades y habilidades requeridas.

Es la técnica que permite describir las actividades y deberes que se realizan en una posición organizacional y las cualidades mínimas que deberá tener la persona que aspire a desempeñar ese cargo.

Es un proceso necesario para obtener, estudiar y registrar información relacionada con los cargos. . El interés debe estar siempre centrado en el cargo y no el ocupante.

Algunos métodos son la observación directa, la aplicación de cuestionarios y la realización de entrevistas.

6.7.3.7 Métodos de Análisis de Cargos:

- ❖ **Observación directa:** Especial para cargos menores, donde lo importante son las tareas y los métodos de fijación de movimientos y tiempos.
- ❖ **Cuestionario:** Especial para un gran número de cargos similares de naturaleza rutinaria y burocrática.
- ❖ **Entrevista:** Método flexible para obtener en forma estructurada toda la información sobre la naturaleza y secuencia de las tareas y relaciones con otros cargos.
- ❖ **Mixtos:** Buscan evitar los inconvenientes que presentan cada uno de los anteriores.

6.7.3.8 Fases del Análisis de Cargos:

- ❖ **I Fase de Planteamiento**
 1. Determinación de los cargos a describir.
 2. Elaboración de organigrama.
 3. Elaboración del cronograma de trabajo.
 4. Elección de métodos de análisis que debe aplicarse
 5. Selección de los factores de especificación.
 - a. Criterio de generalidad
 - b Criterio de variedad o discriminación.
 6. Dimensión de los factores de especificación.
 7. Graduación de los factores de especificación.

❖ **II Fase de Ejecución**

1. Recolección de datos a través del método escogido.
2. Organización de los datos obtenidos.
3. Redacción previa por parte del analista.
4. Presentación de lo redactado al supervisor por la ratificación o rectificación.
5. Redacción de lo redactado al comité de análisis.
6. Presentación de lo redactado al comité de análisis.
7. Aprobación final.

❖ **III Fase de Preparación**

1. Reclutamiento, selección y entrenamiento de los analistas.
2. Preparación del material de trabajo.
3. Preparación del ambiente
4. Recolección de datos previos.

6.7.3.9 Información Pertinente en el Análisis de Cargos.

❖ **Aspectos de Descripción**

1. Título del Cargo

- a. Nombre
- b. Posición del cargo en el organigrama
- c. Nivel del cargo
- d. Subordinación
- e. Supervisión
- f. Comunicaciones colaterales
- g. Número de ocupantes.

2. Contenido del Cargo

- a Listado completo de tareas y atribuciones diarias, semanales, mensuales y ocasionales y estimación del tiempo dedicado a cada una.
- b De donde Viene y para donde va el trabajo.
- c Líneas de progresión (Promociones y transferencias)
- d Otra información complementaria y comentarios.

II Aspectos de Especificación

1 Requisitos Mentales

- a Instrucción esencial necesario
- b Experiencia anterior necesaria
- c Iniciativa necesaria.

2 Requisitos Físicos

- a Esfuerzo físico y complexión necesarios
- b Concentración necesaria.

3 Responsabilidad Involucrada

- a Por supervisión de personal
- b Por materiales y equipos
- c Por métodos y procesos
- d Por dinero y documentos.
- e Por información confidencial.
- f Por seguridad de terceros.

4 Condiciones de Trabajo

- a Ambiente de trabajo
- b Riesgos inherentes.

6.8 EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

6.8.1 El Desempeño Humano en las Organizaciones. Podemos definir el desempeño como la combinación de los comportamientos con los resultados, que se debe ajustar en las actividades que se le fijan al trabajador y dentro de las funciones que se le asignan. Cualquier cambio en las actividades puede o debe variar los comportamientos, así como si se modifica el comportamiento puede variar el desempeño.

Básicamente, el comportamiento está sujeto a las condiciones preestablecidas por la empresa y puede modificarse como consecuencia de la variación de las mismas.

En este contexto el desempeño se puede administrar y consecuentemente medir, para intervenir sobre las desviaciones que se presenten en el desarrollo de las actividades ejecutadas por los trabajadores.

Para hacerlo la administración moderna cuenta con diferentes herramientas metodologías que desarrolladas sistemáticamente permiten establecer los planes de acción que contribuyan al mejoramiento de los aspectos que no funcionan adecuadamente para el logro de los objetivos esperados.

Dentro de las herramientas mencionadas podemos destacar las evaluaciones de desempeño que pueden ejecutarse siguiendo diferentes modelos. Entre estos se cuentan los modelos de evaluación por competencias, por resultados o por objetivos, cada uno de ellos con sus fortalezas y debilidades.

Así mismo, existen metodologías para llevar a cabo el proceso de evaluación de desempeño, tales como la evaluación de 360° y 180° y la tradicional.

6.8.2 Evaluación por Competencias. Las competencias se definen como las características de una persona que la llevan a desarrollar sus actividades de manera sobresaliente, lo que se manifiesta en comportamientos medibles y evidenciables sistemáticamente y que dependen de la motivación los rasgos de

personalidad, la auto imagen del individuo los conocimientos y las destrezas que combinadas producen el desempeño excelente cuando están alineadas al logro del resultado esperado.

De acuerdo con lo anterior la evaluación por competencias mide los comportamientos del individuo contra el estándar de comportamientos definidos para la organización y que han demostrado ser los comportamientos exitosos esperados.

6.8.3 Evaluación por Resultados. Es un proceso por medio del cual los jefes se reúnen con cada uno de sus colaboradores para revisar y controlar todos los aspectos que comprenden el desempeño de cada cargo, de acuerdo con las funciones propias, los objetivos concretos y las metas de las áreas, para determinar las bases de la medición del desempeño de los empleados.

Normalmente se realiza por periodos de tiempo preestablecidos, al final de los cuales se compara los comportamientos de los trabajadores frente a las funciones, objetivos y metas asignadas.

6.8.4 Evaluación por Objetivos. La evaluación por objetivos implica pensar en la planeación para obtener ciertos resultados, más que simplemente planear actividades o trabajos y para asegurar un buen desempeño exige también que los gerentes piensen en la forma en que lograrán los resultados, la organización y los recursos que se necesitarán para hacerlo y la ayuda que se requerirá.

Implica el establecimiento de un grupo de metas claras, las cuales evaluarán al empleado transcurrido un cierto periodo determinada para el logro de las dichas metas.

6.8.5 Evaluación de 360° Y 180°. Más que una evaluación propiamente dicha podríamos decir que la evaluación de 360° y 180° son metodologías para desarrollar la evaluación de desempeño, aplicando cualquiera de los tipos de evoluciones anteriores, pero haciendo la aclaración que su principal uso está enfocado a la evaluación por competencias.

❖ **¿Qué es la Evaluación 360°?** Es un sistema para evaluar desempeño y resultados, en el que participan otras personas que conocen al evaluado, además del jefe.

El instrumento para efectuar evaluaciones denominado 360° se empezó a utilizar de manera intensiva a mediados de los años 80's utilizándose principalmente para evaluar las competencias de los ejecutivos de alto nivel. Es una forma de evaluar que rompe con el paradigma de que "el jefe es la única persona que puede evaluar las competencias de sus subordinados" pues ahora también se toma en cuenta la opinión de otras personas que le conocen y lo ven actuar, como sus pares, sus subordinados, sus clientes internos y proveedores.

El 360°, como comúnmente se le conoce, es un instrumento muy versátil que conforme las empresas puede ser aplicado a muchos otros aspectos dentro de la organización. Es una manera sistematizada de obtener opiniones, de diferentes personas, respecto al desempeño de un colaborador en particular, de un departamento o de una organización, ello permite que se utilice de muy diferentes maneras para mejorar el desempeño maximizando los resultados integrales de la empresa.

6.8.6. ¿A quién evaluar?

En un marco de evolución de desempeño se debe evaluar a todos los que conforman la organización. Esto es especialmente importante cuando se involucra en el proceso de evaluación a los mismos directivos, ya no como evaluadores sino como evaluados, con la finalidad de obtener un mayor impacto y ganar credibilidad.

6.8.7 Implementación o Aplicación del Proceso. Una vez que se ha decidido a quiénes evaluar, se precisa asegurar la confidencialidad y el anonimato de aquellas personas que den esta retroalimentación. Los participantes además deben autoevaluarse.

El jefe directo o líder del equipo estará incluido. Cuando se seleccione a los usuarios, grupos de soporte, empleados y miembros del equipo, hay que asegurar al menos cuatro personas de cada uno de estos grupos. Esto asegura la confidencialidad y una visión más enriquecida del participante.

El cuestionario es devuelto directamente al área de Personal o Recursos Humanos y para evitar nerviosismo o desconfianza en cuanto al uso que se le dará al mismo, es importante definir el procedimiento a seguir, así como brindar una abierta y clara información sobre el curso de acción a nivel de los involucrados. Con esto se sentarán las bases para el establecimiento o restablecimiento de una CULTURA ORGANIZACIONAL propicia.

La persona que reciba la retroalimentación, será la primera en ver los resultados y no deberán circular copias de la información de cada uno.

Los resultados deben identificar asuntos de importancia, identificar las fortalezas y las necesidades de desarrollo y proveer de elementos para el análisis de cada pregunta que esté incluida en el cuestionario. De esta forma los participantes pueden obtener un vistazo rápido de sus resultados y sacar sus propias conclusiones a medida que examinan el informe con más detalle.

En concreto, el 360° es un medio que recoge información trascendente, obtenida de los propios evaluados, de los jefes, los subordinados, los colegas y aún de los clientes, ofreciendo una fotografía del desempeño del personal explorado, la cual nos permite ver en donde se necesita hacer algo para mejorar.

La importancia de esta visión es que el modelo de evaluación dirige su interés al hecho de que el factor humano visualice de modo NO sesgado el nivel de desempeño que tiene dentro de la organización. De modo anónimo tanto los compañeros como los directivos ofrecen una visión particular de cómo perciben el trabajo de una persona, un grupo, un área en particular.

Lo destacado aquí es que la persona puede tener un abierto y transparente intercambio con quienes le han evaluado, generando auténticamente la retroalimentación sobre la o las partes que no se percibe por una visión centralizada en el trabajo y no el logro del mismo.

El trabajo debe ser bajo esta perspectiva un medio de realización y no uno de tensión

6.9 CONCEPTOS PRINCIPALES DEL DERECHO LABORAL

El derecho Laboral es el conjunto de normas encargado de regular las relaciones obreros – patronales que se presentan de manera específica o puntual en el sector privado o en el sector mixto.

Si la relación es pública es decir que el empleador es el estado la normatividad vigente entra compuesta por la ley de la ley de la función pública y de la carrera administrativa, es decir la que se conoce como derecho administrativo laboral, este toma algunas funciones y principios del derecho laboral a la vez que se encarga de incorporar las funciones del estado a este tipo de contratos.

En general el derecho laboral puede manejar no solo con el conjunto de normas sino también con las construcciones que los fallos de las altas cortes han venido generando a manera de protección.

6.9.1 Principios Generales del Derecho Laboral.

- ❖ Es un derecho positivo o escrito: Esto significa que la norma laboral nunca está dada por la costumbre sino que tiene plasmada en forma de ley o mediante una interpretación de un órgano judicial.
- ❖ La interpretación de la norma siempre debe hacerse de manera objetiva pero buscando el beneficio del trabajador. La relación laboral parte de una desigualdad pues el empleador tiene el carácter de superior y el empleado tiene el carácter inferior, la norma debe tratar siempre de que al ser aplicada beneficie o ahonde en garantías al empleado para tratar de disminuir esa diferencia.
- ❖ Es una norma social, significa que si bien la mayor parte de sus destinatarios son relaciones privadas o particulares el impacto de las mismas tiene un carácter o contenido social pues de su aplicación resultan elementos

de trascendencia económica y en la calidad y modo de vida de los habitantes de un país.

❖ Son normas imperativas y de carácter superior de obligatorio cumplimiento no admite negociación o acto en contrario más allá de lo que ellas mismas establecen precisamente por comprometer dentro de sí valores de alto contenido social.

6.9.2 Que es Trabajo. Es toda actividad humana física material o intelectual que realiza una persona a favor o en servicio de otra de la cual se encuentra subordinada.

6.9.3 Que es Contrato de Trabajo. Es aquel acuerdo de voluntades en virtud del cual una persona natural denominada empleado realiza de manera personal y directa una labor o trabajo a favor de otra persona natural o jurídica denominada empleador recibiendo a cambio una remuneración denominada salario y existiendo entre ambos un vinculo contractual y de subordinación encontrándose el empleador como superior y el empleado como subordinado.

Toda relación humana en la que se presta un servicio se recibe una remuneración y existe una subordinación la ley la presume como una relación laboral que es lo que se denomina contrato realidad Independientemente del nombre o denominación que las partes le hayan dado a la misma.

6.9.4 Elementos del Contrato de Trabajo.

❖ **Prestación personal del servicio:** Lo que significa que el empleado se contrata en razón a sus actividades y capacidades personales, por lo tanto no es un contrato cedible, heredable o negociable sin autorización expresa del empleador. En otras palabras todo contrato de trabajo parte de la base de que existe un servicio personal que realiza el empleado esa personalidad implica

que solo el empleado contratado sea la persona válida y jurídicamente capaz de prestar el servicio y no es ni de su potestad, ni su decisión la de cambiar esta situación salvo a la autorización expresa del empleador. De este principio o elemento resulta que las empresas tengan proceso de selección de tal forma que intente verificar que la persona cumple o se adapta a los requisitos para ejercer el cargo, también se deriva la existencia de figura como periodo de prueba pues dada a la indegabilidad de la función en dicho periodo el empleador verifica que el empleado si cumple con el trabajo como inicialmente lo habían planteado, es tan importante esta condición que él no cumplir con el trabajo frente a las expectativas planteadas puede incluso ser una justa causa para dar por terminado el contrato sin indemnización a favor del empleado.

❖ **Subordinación:** Es un elemento necesario del contrato de trabajo porque se define como la potestad jurídica que tiene el empleador en su carácter de superior para hacer cumplir las disposiciones contractuales, a demás puede cambiar de manera unilateral y autónoma las condiciones o requisitos del contrato, pudiendo entonces asignar cargos, jornadas, salarios, funciones incluso la forma de cumplir con el trabajador

La subordinación no es absoluta, tiene tres límites básicos:

- ❖ La dignidad del empleado como persona.
- ❖ Las mínimas y máximas establecidas como garantía por la ley laboral en cuanto a garantías.
- ❖ Aquellas garantías o derechos que la persona ha logrado como consecuencia o en consideración al paso del tiempo, en última lo que la ley denomina los derechos adquiridos.
- ❖ **Salario:** Es todo aquello que recibe el empleado como contraprestación directa o indirecta por los servicios prestados a favor del empleado, como derecho laboral el salario es irrenunciable, la ley lo que permite es negociar su valor, elementos, formas y modalidades de pacto, sin embargo dicha

negociación no es absolutamente libre sino que la ley establece una serie de reglas en cuanto al mismo de la siguiente forma:

6.9.5 Modalidad de Pago: puede ser pagado de dos formas:

- ❖ **Jornal:** Cuando se paga por día o unidad de día y el plazo máximo es semanal.
- ❖ **Sueldo:** Es cuando pago por unidades de tiempo superiores al día como semana, quincena o mes. En ningún caso la unidad de tiempo que se paga por sueldo puede ser superior a un mes.
- ❖ **Destajo:** Cuando el pago se hace en dinero pero no por unidad de tiempo sino por unidades o calidad o cantidad de obra. En el destajo si las personas en unidades de obra no logra el salario mínimo y sin embargo trabajo la jornada completa tiene derecho a que se le reconozca por lo menos el salario mínimo.

6.9.6 De Acuerdo a la Forma de Pago ser Salario en:

- ❖ **Dinero:** En este caso el empleado recibe unidades en moneda con poder liberatorio en el país en el caso de Colombia pesos. También puede recibirse en moneda extranjera pero a diferencia a lo que ocurre a nivel comercial debe establecerse la tasa representativa del mercado correspondiente al contrato, buscando tener la misma como base para el pago de prestaciones sociales y de la seguridad social, A demás que si se presentara en perdidas por devaluación de esa moneda no afecte en los intereses de los empleados.
- ❖ **Especie:** En este caso no se paga con dinero sino con bienes o servicios, es importante dejar claro que el salario en especie tiene que estar pactado por escrito y la ley establece un tope máximo al salario por especie. Si el empleado se gana el salario mínimo lo máximo que puede recibir en especie es el 30% del salario. Si el empleado se gana más del salario mínimo puede

lograr mediante acuerdo con el empleador ganar en especie solo hasta el 50% en especie del valor total del salario.

De todas formas la ley tiene prohibido que el empleador presione para lograr el pago en especie o que se reciban bienes o servicios de la empresa.

6.9.7 Oportunidad y Lugar de Pago: El salario debe pagarse de manera puntual y en el sitio acordado para tal fin, por lo general se debe pagar en las mismas instalaciones de la empresa o a través de un mecanismo que sea cómodo y hospitalario para el empleado.

Está prohibido pagar en sitios de venta de licores, casas de juego, casa de lenocinio salvo que se trabaje en alguno de estos sitios.

No se puede descontar valor alguno del salario salvo los establecidos en la ley, cuotas sindicales firmadas y aprobadas por el empleado, los embargos directos por autoridad judicialmente y las ordenes de descuentos o libranzas debidamente firmadas por el empleado indicando el valor la causa a la que obedecen la forma de pago y siempre que no violen los topes de deducción permitidos por la ley.

6.9.8 Embargo de Salarios. Normalmente el salario puede ser objeto de embargos, pues en ocasiones el empleado garantiza mediante el salario y las prestaciones el cumplimiento de alguna de sus obligaciones.

Laboralmente la ley tiene establecidos topes al valor de dichos embargos, buscando no solo las condiciones crediticias adecuadas sino también la seguridad para que el empleado cuente siempre al menos con su mínimo vital.

En este orden de ideas la ley ha establecido las siguientes reglas:

- ❖ Si el embargo es por alimentos el juez de familia podrá embargar hasta el 50% del valor devengado por el empleado, tanto a título de salario como de prestaciones.
- ❖ Si el embargo proviene por un crédito cooperativo también el tope es del 50% de lo efectivamente devengado o recibido por el empleado.
- ❖ Si se trata de una obligación civil o comercial el tope máximo embargable es de una quinta parte de lo que el salario exceda del mínimo legal vigente.
- ❖ Si se trata de varios embargos civiles o comerciales, después de descontados todas, el empleado no puede quedar ganando menos del salario mínimo si por el contrario son de cooperativas y alimentos, se toma sobre el valor total del salario sin importar lo que quede después de aplicado del embargo. Art. 154, 155, 156.

6.9.9 Partes del Contrato

- ❖ **El empleador.** Puede ser persona natural o jurídica, Nacional o extranjera y si es extranjera debe tener su situación legal definida con visa de inversionista o cedula de extranjero.

Puede ser mayor o menor de edad pero si es menor debe actuar en el contrato a través de su representante legal para efecto de la valides del menor.

La muerte del empleador no necesariamente extingue el contrato, puede incluso seguir subsistiendo bien sea en sus herederos o a través de la figura de la sustitución patronal.

- ❖ **El empleado.** Siempre es persona natural, puede ser mayor o menor de edad sin embargo hay restricciones en cuanto a la jornada y las funciones que pueda cumplir. Si se es menor de 18 años se debe pedir permiso al ministerio

de la protección social para contratar al menor y operan las siguientes restricciones:

- a) Si tiene de 14 o 16 años puede trabajar 6 horas nunca nocturnas ni extras.
- b) Si tiene de 16 a 18 años puede trabajar 8 horas nunca extras ni nocturnas.
- c) No pueden trabajar los menores de 12 años y si tienen entre 12 y 14 años solo pueden trabajar 4 horas.

Además no pueden trabajar en las siguientes labores.

- a) Contacto con sustancias tóxicas o químicas.
- b) Trabajo a altas temperaturas o ambiente insano
- c) Minería o cualquier clase de excavación.
- d) Trabajo cuyos sonidos superen 80 decibeles
- e) Trabajo que tengan que ver con expendio de licores o cigarrillos.
- f) Trabajo de expansión a altos corrientes eléctricas.
- g) Trabajo en submarinos.
- h) Trabajo en naves o aviones.
- i) Trabajo que sobrepase su capacidad física como pintura industrial, calderas y manipulación de grandes pesos.

Si es extranjero debe tener visa de trabajo y para aplicar a ella se debe solicitar fuera del país antes de ingresar al mismo anexando el contrato de trabajo por la empresa que lo trae la carta en la que la empresa se compromete a sufragar los gastos de reubicación en el exterior al momento de la terminación del contrato y el permiso, Tarjeta profesional o certificado académico que avale la idoneidad profesional del empleado igualmente se debe tramitar en Bogotá y en el ministerio de la protección social una solicitud de proporcionalidad que es

por medio del cual el ministerio acredita que en esa empresa menor de 10% de los empleados es extranjero pues es el tope máximo que la ley permite para contratar extranjeros.

El empleado con su muerte genera la extinción del contrato laboral, pues la actividad es personal.

6.9.10 Clases de Contratos de Trabajo

❖ **De acuerdo con la forma puede ser:**

a Contrato escrito: Como su nombre lo indica son aquellos que constan mediante un documento escrito que debe contener:

- ❖ Nombre.
- ❖ Identificaciones
- ❖ Nacionalidad del empleador y empleado
- ❖ Duración o modalidades del contrato
- ❖ Fecha de inicio y de terminación.
- ❖ Cargo
- ❖ Obligaciones propias de cargo
- ❖ Obligaciones especiales del empleador
- ❖ Valor del salario, forma y periodo de pagar
- ❖ Causales y terminación.
- ❖ Además el lugar donde se ha de prestar el servicio y la posibilidad de traslados.

Hay contratos que legalmente en derecho laboral tienen que ser escritos para evitar que se convierta en otra clase de contratos o porque su función es dar claridad probatoria y seguridad a las partes. Estos son:

- ❖ Contrato a término fijo
- ❖ Contrato duración de obra o labor
- ❖ Contrato con Menores de edad
- ❖ Contrato con Extranjeros
- ❖ Contrato con Salario en especie
- ❖ Contrato de periodo de prueba.
- ❖ Contrato pactos no salariales.

b. Contrato Verbal: En este caso no hay documento sino que simplemente se hacen presente en una relación los tres elementos básicos de la relación laboral.

En caso de no celebrarse contrato por escrito la ley lo presume indefinido pues no había forma de probar la intención de las partes en cuanto a su duración.

❖ **De acuerdo a la Duración puede ser:**

a. Ocasional o transitorio: Tiene 2 características básicas, tiene una duración inferior a 30 días y es para actividades completamente distintas a las que realizan normalmente el empleador en el sitio de trabajo.

Este contrato solo genera salario no genera ni prestaciones ni seguridad social, sin embargo se recomienda verificar que el empleado la tenga como independiente para minimizar riesgos en situaciones especiales.

b. Por duración de obra o labor: Se debe dejar muy claro cuál es la obra o la labor para la que se contrata al empleado pues una vez terminada la obra

automáticamente termina el contrato, es un contrato no sujeto a plazo sino a condiciones.

Genera salario, prestaciones, seguridad social y en caso de terminar sino es justa la causa se debe indemnizar con un tiempo igual al que faltaba para cumplirse la obra y si no es determinable se indemniza con 15 días de salario.

c. A término fijo: en este caso el contrato tiene una duración establecida en el término general Salario, prestaciones y seguridad social durante la vigencia del contrato. Debe ser anunciado con mínimo 30 días de anticipación a la fecha de vencimiento, de no pasarse comunicado de terminación, el contrato se renovará por el mismo término y las mismas condiciones en que había sido inicialmente establecido.

Este contrato puede ser de dos clases:

Inferior a un año: El cual puede ser renovado hasta por 3 ocasiones después de este queda automáticamente y así de manera ilimitada.

De 1 a 3 años: El tope máximo de contratación a término fijo es a 3 años y el cual después de 3 renovaciones corre el riesgo de que sea legalizado como indefinido por el empleado.

d. Termino Indefinido: Es un contrato que no tiene una duración establecido en el tiempo sino que dura mientras las cosas que le dieron origen se mantenga.

6.9.11 Jornada Laboral. Aquel espacio de tiempo que dedica el empleado para cumplir con las funciones y servicios a favor del empleador, lo anterior toda vez que por tratarse de una actividad humana está enmarcada dentro de un espacio de tiempo.

La legislación establece un principio general en virtud del cual toda actividad laboral se debe ejecutarse dentro de una jornada máxima que no puede exceder el tope establecido por la ley, que en principio es de 8 horas diarias y

48 semanales, sino se establece en el contrato laboral cual es la jornada o su duración se entiende que la misma está regulada a los señalamientos de la ley.

La jornada laboral también se cataloga entre diurna y nocturna, se entiende que el trabajo es diurno cuando se realiza en el espacio comprendido entre las 6am y 10pm, nocturno entre las 10pm y las 6am.

Para la ley 50 del 90, la jornada era diurna cuando se prestaba entre las 6am y 6pm pero la ley 789 del 2002 extendió el concepto diurno hasta las 10pm buscando disminuir el tiempo que generaba recargo y de esta forma generar más puestos de trabajo.

Sin embargo dado que no logro generar este impacto a la fecha se está en estudio de una reforma legal en tal sentido.

La ley 50 también estableció una jornada especial de 6 horas que es solo aplicable a aquellas empresas o factorías que trabajen de manera continua o interrumpida para esta jornada se deben crear 4 turnos diarios de 6 horas cada uno siempre y cuando todos los empleados roten por todos los turnos y tengan un día de descanso remunerado cada semana.

El establecimiento de horario es una facultad propia de empleador y no requiere del consentimiento del estado, sin embargo el empleador debe partir la jornada como mínimo en 2 etapas es decir generar un descanso intermedio para que el empleado tome alimentos.

a. Todo trabajo que exceda la jornada máxima está considerada como trabajo extra y tiene recargos.

❖ **Limitaciones A La Jornada Laboral**

En Colombia está prohibido trabajar más ala de la jornada máxima legal, sin embargo la ley permite que el empleador asigne horas extras que sonde máximo dos horas diarias, es decir, 12 horas semanales para hacerlo debe llevar un registro de horas laboradas por cada empleado y el valor de paga por

ellas al mismo, además debe tener un permiso por parte del ministerio de la protección social que autoriza el trabajo extra o suplementa. Lo anterior porque el valor que se paga por este tiempo es base para prestaciones sociales.

El trabajo extra e voluntario.

6.9.12 Remuneración. Trabajo extra diurno: Este trabajo se remunera con un recargo del 25% sobre la hora diurna.

- ❖ Trabajo extra nocturno: Tiene un recargo del 75% sobre la hora ordinaria.
- ❖ Recargo Nocturno: La jornada nocturna ordinaria así no tenga el carácter de extra por el solo hecho de ser nocturna tiene recargo y es del 35%.
- ❖ Festivo y Dominicales: Según el CST la jornada laboral debe desarrollarse de lunes a sábado, tiene derecho a un día de descanso remunerando el domingo e igualmente a descansar de manera remunerada los días de fiesta establecidos por la ley, puede ocurrir sin embargo que por alguna necesidad se requiera que ocasional o permanentemente requiera de trabajo de sus empleado el día domingo en esta caso y según la ley 789 2002 se deberá proceder a la siguiente forma:
 - a. Si se trabaja dos domingos o menos en el mes el empleado puede escoger entre el 75% de remuneración con recarga o u día de descanso remunerado en la semana siguiente a aquella en la que laboró el domingo.
 - b. Si por el contrario son 3 o más domingos al mes los trabajados la ley establece que tiene derecho tanto al recargo del 75% como a día de descanso remunerado en la semana siguiente.

6.9.13 Prestaciones Sociales. La ley laboral estableció un grupo de beneficios adicionales al salario por medio de los cuales se pretende que el empleado tenga como suplir eventos o situaciones propios de su vida cotidiana, pero que

de alguna manera tiene un carácter especial bien sea por su ocurrencia temporal o por la significación que tiene dentro de la vida de las personas o costumbres de población.

Estos beneficios se denominan prestaciones sociales y pueden ser de dos clases.

❖ **Legales:** son aquellas creadas o establecidas con la ley laboral por lo tanto se convierten en obligatorios para aquellas personas que según la misma ley son beneficiarias, no son negociables, renunciables ni transables y se deben pagar en la oportunidad forma y valores establecidos en la ley. Estas prestaciones son:

- a) Cesantías
- b) Intereses de las cesantías
- c) Prima de servicios
- d) Auxilia de transporte
- e) Dotación de calzado y vestido de labor
- f) Auxilia funerario
- g) Licencia de maternidad
- h) Licencia por calamidad domestica.

Las vacaciones no son propiamente una prestación legal, pues si bien hay que reconocerlas a todo empleado las mismas no tiene contenido económico sino que se trata como un descanso remunerado, cuyo fines la reposición de energías del empleado, luego de un año continua de trabajar.

❖ **Prestaciones Extralegales:** Son todas aquellas que están establecidas por el juicio o criterio de empleador y que desea reconocerlas como adicionales a las legales, a diferencia de las anteriores son negociables e incluso el

empleador puede retirarlas cuando por alguna circunstancia considere que no hay lugar al reconocimiento de las mismas. Generalmente se tiene:

1. Prima de vida cara
2. Auxilio de educación
3. Auxilio de Vivienda
4. Prima de Vacaciones
5. Y en general todo concepto no periódico y que se otorga por la liberalidad de empleado.

❖ **Prestaciones Mixtas:** Aquella prestación que si bien no es legal en cuanto a su creación puede tener un régimen de obligatoriedad para sus destinatarios como es el caso de las prestaciones establecida por convención colectiva de trabajo, arduo arbitral o sentencia judicial y por ende tampoco son negociables.

7. MARCO REFERENCIAL

7.1. EL EMPRESARIO PYME Y LA BÚSQUEDA DE LA VENTAJA COMPETITIVIDAD: MANUAL PRÁCTICO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA LA PEQUEÑA EMPRESA.

Esta tesis está enfocada a la Gestión Estratégica de las PYMES, lo cual se asemeja al tipo de empresas para la cual se va a desarrollar este proyecto.

Autor: CANTILLO AGUILAR ALVARO

Fecha de edición: 2000

Editor: MEDELLIN UNIVERSIDAD EAFIT

Palabras Claves: Microempresas, planeación estratégica, Administración, Competitividad.

Ubicación: ejemplar No 1 Vol.: 0, colección: tesis, días de préstamo: 10
ubicación: Medellín tercer piso mezanine a la oriental

Resumen: Manual de instrucciones, fortalezas y debilidades de las PYME, evolución de empresa, análisis externo o del entorno, basados en un proceso global que apunta a la eficacia, integrando la planificación con otros sistemas de gestión, a la vez que implementa los desarrollos organizaciones, es un proceso de decisión continuo que modela el desempeño de la organización, teniendo en cuenta las oportunidades y las amenazas que enfrentan en su propio medio.

7.2. PROTOCOLO DE INVESTIGACION DISEÑO DE UN MODELO DE PLANEACION ESTRATEGICA PARA LA ASOCIACIÓN DE LADRILLERAS UNIDAS DE ANTIOQUIA "LUNSA"

De esta tesis nos puede servir como información la parte del análisis del plan estratégico y el modelo de Planeación que realizaron para la comercializadora de ladrilleras.

Autor: Mejía Mejía Alberto Iván.

Sierra Marín Jorge Mario.

Restrepo Vélez José Alberto.

Fecha de edición: 1999

Editor: MEDELLIN UNIVERSIDAD EAFIT

Palabras Claves: planeación estratégica, industria del ladrillo,

Ubicación: Ej.1 Vol.0, Colección: Formato impreso, tesis, días de préstamo. 10
Ubicación: Medellín Tercer piso mezanine a la oriental.

Resumen: Para llegar a la implementación de una estrategia organizacional se constituyen los procesos técnicos, eficientes de dirección orientados a organizar, coordinar y controlar, de esta formas se ve desarrollado un plan estratégico para Lunsa con su modelo de planeación orientado a cumplir sus metas y objetivos.

7.3 MEJORAMIENTO EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA CON CALIDAD TOTAL EN UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE CALZADOS

De esta tesis nos puede servir como información la parte del análisis de la gestión administrativa con calidad total para empresas comercializadoras.

Autor: Macarena Alejandra Gallardo Aguilera.

Paula Pilar Olmedo González.

Julieta del Pilar Pizarro Hidalgo.

Fecha de Edición: Febrero de 2007.

Resumen: La necesidad de adaptarse a los nuevos cambios y la nueva forma de concebir a las empresas hace de la calidad total un factor determinante para lograr la excelencia en la gestión de una organización.

“El presente trabajo pretende entregar un conjunto de herramientas que sirvan como guía a la empresa familiar “Vittorio Calzados” que procura alcanzar sus metas a través de la reestructuración de su gestión.”¹⁴

7.4. ESTRATEGIAS GERENCIALES ADMINISTRATIVAS PARA LAS EMPRESAS COMERCIALIZADORAS DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS PROCESADOS AL POR MAYOR

De esta tesis nos puede servir como información la parte de las estrategias gerenciales administrativas para las empresas comercializadora.

Autor: Ángela María Lanzas Duque.

Oscar Julián Arias Rojas.

Carolina Castañeda Mejía.

Resumen: Se describe brevemente la forma en que se realizó el proceso de caracterización de los estilos y las herramientas gerenciales administrativas usadas actualmente por los gerentes de las empresas del sector "comercio al por mayor de productos alimenticios procesados de las empresas comerciales

¹⁴ <http://www.monografias.com/trabajos25/gestion-administrativa/gestion-administrativa.shtml>
septiembre 20 de 2009

en el Área Metropolitana Centro – Occidente” y las estrategias más adecuadas de formación que contribuir con el desarrollo competitivo de ellas.

7.5. GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE UNA EMPRESA COMERCIAL

De esta tesis nos puede servir como información la parte de la gestión administrativa de una empresa comercial.

Autor: Santiago Matosabreu

Resumen: Resulta de gran trascendencia analizar la gestión administrativa de las empresas comerciales en especial la gestión que ha desarrollado la empresa, Comercial Pedro Corto la cual ha sido una administración muy efectiva. A pesar de la ubicación geográfica de esta empresa.

7.6. DISEÑO DE LA ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA PARA LA EMPRESA AGUA PURA LAVANDERIA Y TINTORERIA S.A.

De esta tesis contiene se extrajo la información del diseño de la estructura administrativas para empresas comercializadora.

Título: Autor: José Joaquín Jiménez Ramírez

Fecha de edición: 2006

Editor: UNIVERSIDAD MEDELLIN

Resumen: Las organizaciones sin importar el objeto social que desempeñan para beneficio de la sociedad, deben estar preparadas y diseñadas al interior para poder emprender las exigencias del medio competitivo, de lo contrario pueden quedar por fuera de ese medio.

7.7 ADMINISTRACIÓN (PROCESOS ADMINISTRATIVO).

Autor: Idalberto Chiavenato

Tercera Edición

Año: 2001 3ª edición

Páginas: 415

Este libro sirvió como referencia en la parte II, donde muestra como el ambiente empresarial determina las tareas, la estructura organizacional, y las personas que a su vez influyen en las condiciones de la acción empresarial. Para enfrentar estas condiciones ambientales y tecnológicas, la empresa traza la estrategia más adecuada que garantice la acción empresarial capaz de conseguir los objetivos deseados dentro de ciertos estándares de eficiencia y eficacia.

7.8. ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Autor: Idalberto Chiavenato

Editorial: Mcgraw-hill

Año: 2007 8ª Edición

Este libro sirvió como referencia para conocer El Desarrollo Organizacional como herramienta adecuada para el buen funcionamiento de cualquier empresa en la actualidad y en el futuro, ya que las ellas evolucionan conforme a los escenarios proactivos y competitivos ante el mundo actual y del futuro.

Cuando una empresa opta por llevar a cabo el Desarrollo Organizacional, es necesario realizar modificaciones o ajustes en los procesos o procedimientos que se han considerado sin importancia pero se ha comprobado que no son insignificantes y que si se diera la atención adecuada repercutiría en mejoras de la empresa.

7.9. DISEÑOS ORGANIZACIONALES EFICIENTES

Autor: Henry Mintzberg

El Ateneo Editorial.

Buenos Aires,

Páginas: 254

Este libro nos sirvió para referenciarlos en las estructura para captar y dirigir sistemas de flujos y para definir las interrelaciones, El autor muestra las diferentes situaciones que pueden surgir en las empresas.

7.10. ELEMENTOS DE ADMINISTRACIÓN

Autor: Koontz, Harold

Editorial Mcgraw-hill (México)

Edición: 2007

Con esta referencia validamos los conceptos básicos de las funciones administrativas: Planeación, organización, integración, dirección y control, las cuales son esencialmente para los administradores. Es una obra que se basa en la teoría para luego exponer la práctica; así se exponen los vínculos de la administración con el ambiente externo.

7.11. INTRODUCCIÓN A LA TEORÍA GENERAL DE LA ADMINISTRACIÓN

Autor: Idalberto Chiavenato

Editorial: Mcgraw-hill

2005 7ª edición

Paginas: 584

En esta obra, nos referenciamos en el análisis del autor cuando detalla la teoría general de la administración como una disciplina principalmente orientadora del comportamiento profesional. Fue una base conceptual y teórica, indispensable en la práctica administrativa, que se llevo a cabo para el desarrollo de este trabajo de grado.

8. MARCO INSTITUCIONAL

8.1 Carbón Leñitos. Es una empresa comercializadora de carbón vegetal con sede principal en Medellín, ubicada en la carrera 102B 48c -27 en el barrio San Javier, desde junio de 2009, distribuye en el Valle de Aburrá y municipios cercanos, tiene una capacidad de distribución 400 bolsa diarias, en la actualidad se distribuye un promedio de 75 bolsas de 2 kilos y medio, para ello ocupan dos operarios.

Es una empresa de persona natural y factura en régimen simplificado, como proyección se tiene hacer una sociedad por acciones simples, por lo tanto no tiene acta de constitución, ni estatutos.

Carbón Leñitos surgió de la identificación de la necesidad de ampliar la distribución de carbón vegetal en el valle de aburrá y sus municipios aledaños, incursiono en el mercado en junio de 2009, sus fundadores son:

- ❖ Jorge Humberto Gómez Duque: Sócio Capitalista.
- ❖ Jairo Alfonso Posada Arango: Asesor Comercial.
- ❖ Diego Alejandro Bedoya Arenas: Jefe Administrativo.

8.2 Misión. Carbón Leñitos quiere contribuir al desarrollo del departamento de Antioquia buscando horizontes donde con esfuerzo y dedicación podamos indagar sobre la calidad del carbón en nuestra región, y comercializar un producto de excelente calidad buscando siempre mantenernos en el mercado con un producto y servicio de excelente calidad, teniendo en cuenta el medio ambiente y ser humano.

8.3 Visión. Carbón Leñitos es una empresa comercializadora de carbón vegetal que en cinco años espera ser reconocida a nivel nacional a través de

proceso constante de capacitación, investigación y experimentación de este recurso natural dando así cumplimiento a la inversión de nuestro departamento.

8.4 Estructura Organizacional.

8.5 Estrategia del Negocio. Consiste en posicionar la empresa en el mercado del valle de Aburrá por medio de promociones y publicidad que permita acceder al aumento de ventas en los puntos estratégicos donde la empresa distribuye el carbón.

8.6 Presentación del Producto

8.6.1 Producto: Carbón vegetal

- ❖ **Denominación Del Producto.** Carbón 100 % vegetal.
- ❖ **Composición Cualitativa Y Cuantitativa.** Carbono 80%, Humedad 15-20%.
- ❖ **Descripción.** El carbón vegetal es un producto sólido, frágil y poroso con un alto contenido en carbono. Se produce por calentamiento en ausencia de aire de madera y otros residuos vegetales.
- ❖ **Poder Calorífico.** Oscila entre 29.000 y 35.000 kJ/kg, y es muy superior al de la madera que oscila entre 12.000 y 21.000 kJ/kg.
- ❖ **Usos Y Necesidades.** Se usa mayoritariamente como combustible, de uso doméstico.
- ❖ La metalurgia el hierro, puede alearse con el hierro para dar lugar al acero

- ❖ Fabricación de pólvora. Contiene (75% de salitre, 12% de azufre y un 13% de carbón vegetal)
- ❖ Adsorbente
- ❖ Alimentación

8.6.2 Presentaciones

- ❖ Bolsa de 2.5 Kg.
- ❖ Bolsa de 5 Kg.
- ❖ Carbón x 15 Kg.
- ❖ Carbón x 20 Kg.

Empaque

- ❖ Bolsa de 2.5 Kg: Empaque de polipropileno con flexografía, viene empacado con doble bolsa de seguridad y lleva encendedor, y guantes.
- ❖ Bolsa de 5 Kg.: Empaque de polipropileno con flexografía viene empacado con doble bolsa de seguridad. Y lleva encendedor y guantes.
- ❖ Carbón x 15 Kg: viene en empaque de papel.
- ❖ Carbón x 20 Kg.: viene en empaque fibra.

8.6.3 Puntos de Venta:

- ❖ Estaciones de servicio
- ❖ Carnicerías
- ❖ Mini mercados

- ❖ Supermercados
- ❖ Verdulerías
- ❖ Licoreras.

TABLA .7 COMPARACIÓN DE CARBÓN LEÑITOS Y SU COMPETENCIA

EMPRESA	UBICACIÓN	AÑOS EN EL MERCADO	PRODUCTOS	EXPORTA
CARBON LEÑITOS	MEDELLIN	2	Carbón x 2,5 Kg ; Carbón x 5 Kg ; Bulto de papel ; Bulto de fibra	No
CARBON EL ROBLE	GIRARDOTA	25	Carbón x 2,5 Kg ; Carbón x 5 Kg ; Bulto de papel ; Bulto de fibra ; Pasta Enciende Fuegos	No
CARBON CHARCOAL	SABANETA	15	Carbón x 2,5 Kg ; Carbón x 5 Kg ; Bulto de papel ; Bulto de fibra ; Briquetas	Si
CARBON PROTAL	SABANETA	12	Carbón x 2,5 Kg ; Carbón x 5 Kg ; Bulto de papel ; Bulto de fibra ; Briquetas	Si
CARBON LA FOGATA	MEDELLIN	10	Carbón x 2,5 Kg ; Carbón x 5 Kg ; Bulto de papel ; Bulto de fibra ; Mecha Iniciadora	No
CARBONERITO	COPACABANA	10	Carbón x 2,5 Kg; Carbón x 5 Kg; Bulto de papel; Bulto de fibra.	Si
CARBON PURA BRASA	COPACABANA	4	Carbón x 2,5 Kg; Carbón x 5 Kg; Bulto de papel; Bulto de fibra.	No

9. PROPUESTA DE DISEÑO Y DESARROLLO DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS DE CARBÓN LEÑITOS.

Para carbón Leñitos se propone un modelo de gestión por procesos, y un diseño de estructura organizacional de tipo lineal, donde se abarquen aspectos importantes que guíen el crecimiento y dirección de la empresa, tales como los siguientes

9.1 NUESTRA ESTRATEGIA. Establece el direccionamiento estratégico de Carbón Leñitos, con un enfoque claro:

9.1.1. Estructura Organizacional

9.1.2 Misión. Carbón Leñitos tiene como objeto comercializar carbón vegetal de excelente calidad con propuestas diferenciadoras que permita mantener la satisfacción de las necesidades de nuestro mercado teniendo en cuenta el medio ambiente y el ser humano.

9.1.3 Visión. En el 2014 seremos la mejor empresa comercializadora de Carbón Vegetal en Colombia, nuestro producto será visto como el de mejor calidad y con un precio competitivo para el mercado, por medio de la innovación y el compromiso de nuestro equipo humano motivado y calificado.

9.1.4 Imperativos Estratégicos

1. Incrementar la rentabilidad sobre el capital invertido.
2. Ofrecer un servicio diferenciador.
3. Generar valor en la cadena de suministros.

9.1.5 Estrategia Competitiva. La estrategia competitiva define y hace seguimiento a las propuestas de valor diferenciadoras de la línea de negocio de carbón Leñitos abriendo paso para mejorar nuestro producto y las promociones que puede crear

9.2 PRINCIPIOS FUNDAMENTALES

9.2.1 En la Compañía. Ser una empresa comercialmente competitiva en el mercado, con una estrategia de posicionamiento como la mejor opción de compra de Carbón Vegetal, tener la fortaleza de atender los diferentes segmentos, alcanzar una cobertura nacional creciente, promover permanentemente la innovación y cultivar una filosofía empresarial basada en el desarrollo integral de las personas y la sociedad.

9.2.2 En la Actividad Comercial. Aprender diariamente sobre el consumidor final, los productos y la competencia.

Conocer a los clientes, percibiendo y exceder sus expectativas, generando en ellos satisfacción y lealtad hacia nosotros.

9.2.3 Cultura Empresarial. Es la personalidad de nuestra empresa la que identifica la forma como queremos diferenciarnos de otras empresas

Los elementos que integran la cultura corporativa son: Los valores y las creencias.

9.3 VALORES EMPRESARIALES. Son los principios que rigen nuestro pensamiento y nuestro actuar. En la compañía:

9.3.1 Respeto. Es la calidad en el buen trato, la construcción de relaciones internas solidas y transparentes, atender opiniones similares y diferentes, y entregar lo que se promete.

9.3.2 Integridad. Es la Honestidad y coherencia en nuestras actuaciones

9.3.3 Confianza. Creer en nuestros compañeros y su trabajo, escuchar y valorar las propuestas de todos los colaboradores de la empresa.

9.3.4 Compromiso. Cada integrante debe estar comprometido, conociendo y aplicando los objetivos, metas y valores que la misma tiene

9.3.5 Ética. El comportamiento de los integrantes de Carbón Leñitos deberá ser con honestidad, integridad, equidad y justicia.

9.3.6 Servicio. Mantener una excelente atención por parte de los empleados para los clientes internos y externos que se involucran con la solicitud del servicio.

9.4 CREENCIAS DE CARBÓN LEÑITOS Son las que guían el comportamiento y conductas y por eso constituyen una prioridad en la gestión de la cultura empresarial

1. Sabemos para donde vamos
2. El cliente es nuestra razón de ser
3. La gente está comprometida y quiere trabajar en Carbón Leñitos.

9.5 REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO. El siguiente texto es una guía de apoyo institucional que orienta e informa sobre las normas que promueven la armonía y convivencia social entre las personas que conforman Carbón Leñitos. Este documento contiene los criterios que guían la actuación y decisión de la gente.

Es importante que te identifiques y comprometas con la aplicación de los principios de nuestra identidad cultural de la siguiente manera:

- ❖ Todo colaborador, al ingresar a la empresa, adquiere el compromiso de participar activamente en el proceso de formación integral, asumiendo con responsabilidad los compromisos asignados.
- ❖ Para cumplir con los principios de nuestra identidad cultural, debemos respetar las, políticas y normas.

9.5.1 Normas de Trato y Cortesía.

- ❖ El respeto, amabilidad y cortesía caracterizan al personal de Carbón Leñitos, por esta razón, se debe saludar en forma cordial a todos los compañeros, independientemente del área en la que laboren.

- ❖ Se debe saludar a los visitantes que permanecen en la recepción, independientemente de si los conocen o no.
- ❖ La sana convivencia se logra al evitar los saludos, gestos de excesiva familiaridad, chanzas de mal gusto y/o palabras soeces entre los compañeros, que puedan herir susceptibilidades. De igual forma, el vocabulario utilizado debe ser respetuoso y adecuado en todo lugar abierto y en especial en lugares como la recepción y los pasillos.
- ❖ Los llamados de atención deben hacerse en privado. Está prohibido realizarlos en público.
- ❖ Hay que mantener una actitud de respeto y tolerancia con los compañeros de trabajo. Es indispensable brindar y promover la colaboración entre áreas.
- ❖ El trato para todas las personas que integran la empresa debe ser cortés.
- ❖ Las observaciones de cualquier jefe o compañero serán atendidas respetuosamente.
- ❖ Desde enero 23 de 2006 entró en vigencia la ley 1010 sobre acoso laboral. Esta norma previene todas aquellas conductas de maltrato, persecución, discriminación, entorpecimiento, inequidad y desprotección laboral. Entre las varias conductas que para la ley se constituyen en acoso laboral se mencionan las siguientes: actos de agresión física; expresiones injuriosas y vulgares; comentarios hostiles y humillantes; amenazas; burlas sobre la apariencia física de las personas; atentados contra la intimidad; y en general aquellos actos que atenten contra el buen clima organizacional en el trabajo.
- ❖ Para recibir visitas de los hijos o familiares en el lugar de trabajo es necesario solicitar la autorización del jefe inmediato.

- ❖ Con el ánimo de solucionar las dificultades laborales o de comportamiento, se debe seguir el conducto regular, es decir: jefe inmediato, director y/o gerencia.

- ❖ El horario laboral para el personal de oficina es de 8:00 a. m. a 6:00 p. m. El tiempo de almuerzo es de una hora.

9.5.2 ¿Cómo Lograr Armonía en el Área de Trabajo?

- ❖ Los teléfonos celulares deben mantenerse en un timbre de bajo sonido mientras se encuentra en el puesto de trabajo y en vibración durante reuniones, para evitar molestar o desconcentrar a los compañeros de trabajo.

- ❖ Está prohibido fumar.

- ❖ Está prohibido ingerir bebidas alcohólicas y consumir sustancias estimulantes durante la jornada laboral, o llegar al trabajo bajo el efecto de ellas.

9.5.3 Normas de Orden y Aseo.

9.5.3.1 Cafetería

- ❖ El servicio de la cafetería es autoservicio.

- ❖ No está permitido utilizar las cocinas de las oficinas para preparar alimentos.

- ❖ No está permitido solicitar al personal de servicios generales la preparación de alimentos (arreglar frutas, ensaladas, etc.) o realización de compras de carácter personal.

- ❖ Consumir alimentos en los puestos de trabajo está prohibido, para ello debe dirigirse al sitio indicado que es la cafetería. Se recomienda permanecer el menor tiempo posible en este lugar.

- ❖ La loza que se utilice en horas no laborales debe dejarse en el lavaplatos de la cafetería para evitar el olor que pueda generar la comida.
- ❖ Las personas que traigan alimentos deben ubicarlos en los sitios asignados, como por ejemplo, en la nevera o en la cafetería.
- ❖ Baños
- ❖ Para garantizar la higiene y salud de todo el personal es obligación de nuestra gente dejar los baños en perfecto estado. Es decir, bajar la cisterna del baño, botar el papel y toallas higiénicas en la caneca.
- ❖ El lavamanos se debe utilizar adecuadamente; por ejemplo, es necesario descargar bastante agua para mantenerlo limpio y eliminar los residuos de crema dental. De igual manera, este espacio hay que mantenerlo seco.
- ❖ Se debe racionalizar el uso de toallas de papel.
- ❖ En caso de encontrar el baño poco aseado, el paso a seguir es avisar a la persona encargada de servicios generales, quien solucionará este inconveniente.

9.5.3 2 Puesto de Trabajo y Áreas Comunes.

- ❖ Es necesario mantener en perfecto estado de limpieza y orden el puesto de trabajo, en especial al finalizar la jornada laboral.
- ❖ Es responsabilidad de todo el personal velar por el cuidado, buen uso y presentación de las áreas comunes (cafetería, baños, pasillos, etc.).
- ❖ Es responsabilidad directa de los empleados botar los pocillos y vasos desechables en las canecas destinadas para este fin. Nunca deben ser dejados en los puestos de trabajo.
- ❖ No está permitido botar alimentos en la papelera. Estos se deben votar en las canecas de la cafetería.

9.5.4 Uso del Teléfono Es obligación contestar el teléfono con el mensaje institucional que es el siguiente: buenas tardes/noches o días, nombre de la dependencia, nombre de la persona.

9.6 BIENESTAR. CARBON LEÑITOS busca el bienestar de sus colaboradores, por medio de programas que les permitan disfrutar momentos de esparcimiento y recreación, perfectos para actividades extra laborales y laborales programadas.

Por medio de la lúdica sus colaboradores podrán reforzar, desarrollar habilidades de gran importancia para el que hacer de la empresa, como la participación, la autoconfianza, el liderazgo, el fomento de la integración, la comunicación y el trabajo en equipo. Igualmente fortalecerá los valores que contribuyen a su crecimiento personal y, por lo tanto, a la potencialización de aptitudes que les permitirán mejorar el desempeño individual y colectivo.

Este programa se desarrollara por medio de una alianza con la caja de compensación familiar CONFENALCO que le ofrece a esta empresa programas lúdicos, recreativos entre otros:

❖ **Servicios de Recreación:** recreacionistas acompañan el desarrollo de actividades lúdicas, amenizando de manera profesional cada una de ellas. Incluye también el servicio de alimentación en caso de requerirse, con toda la logística respectiva.

❖ **Días de Sol:** actividades recreativas, académicas y empresariales dirigidas, dependiendo de sus necesidades específicas en los hoteles, sedes, parques y clubes en los destinos locales y regionales para su grupo de empleado.

❖ **Caminadas:** actividades grupales desarrolladas por diferentes caminos de herradura que permite realizar un ejercicio moderado, disfrutando y aprendiendo los diferentes aspectos de la región

❖ **Juegos Múltiples:** programa mediante el cual se ofrece a los asistentes la posibilidad de divertirse, propiciando integración y conocimiento entre ellos

9.7 PROCESOS CARBON LEÑITOS

La estandarización de las actividades, tanto operativas como administrativas, permite optimizar el tiempo, evitar sobrecargas de trabajo, la duplicidad de funciones y permite la coordinación entre las diferentes dependencias o áreas.

Además de simplificar las labores, se promueve la eficiencia y eficacia, y se tiene un control de los recursos, estos procesos hacen que cualquier colaborador de la comercializadora pueda conocer y asumir las diferentes etapas de un proceso solamente siguiendo las instrucciones.

Para este diseño de procesos se requiere el conocimiento y la comprensión de conceptos fundamentales y claves del negocio y de la operación, el manejo de flujogramas de procedimientos, esto nos permite definir el objetivo de cada proceso, el para qué se hace, quienes participan y cuáles son las responsabilidades de cada participante, que formatos se requieren, a quien se reportan las novedades o como proceder ante una desviación del proceso.

Para la Comercializadora Carbón Leñitos, primero se diseñó una red de procesos general la cual nos permite tener una visión de la actividad principal, observando las entradas y salidas, permitiendo así identificar que procesos intervienen y generan valor agregado.

Luego de identificar los procesos de mayor valor agregado se diseñan los siguientes:

❖ **Proceso de Compras:** En este proceso se diseña en tres partes, 1. Evaluación y selección de proveedores, 2. compras y servicio y 3. Calificación de proveedores.

❖ **Logística de Almacén:** En este proceso se diseña también en tres partes, 1. instructivo para la recepción de materiales en almacén, 2. Instructivo

para la el manejo de materiales en el almacén y 3. Instructivo para el manejo de producto terminado.

❖ **Desarrollo de Personal:** Este proceso también se diseña en tres partes, 1. Selección de Personal, 2. Inducción Corporativa, 3. Evaluación del desempeño.

❖ **Instructivo del empaque de Producto.**

❖ **Proceso de Ventas.**

❖ Para cada proceso se diseñaron los formatos, planillas y en el caso de desarrollo de personal se elaboraron las funciones de cada cargo y se diseñaron las evaluaciones de desempeño para cada cargo.

9.8 RED DE PROCESOS

Gestionar Nuevos Negocios

Gestionar Ventas

Gestionar Logística de Entrada - Compras

Transformación de Producto

Gestionar Logística Salida- Despacho

Atender y Servir al Cliente

Productos Comercializados

Controlar

9.9 PROCESOS DE COMPRAS

9.9.1 Evaluación, Selección Y Registro De Proveedores

1. OBJETIVO- ¿Para qué evaluamos, seleccionamos y registramos proveedores?

Para establecer la metodología de evaluación, selección y registro de proveedores de insumos y materias primas para CARBON LEÑITOS; buscando tener un portafolio de proveedores confiables que reúnan las especificaciones establecidas.

2. ALCANCE - ¿Dónde o a que áreas/procesos les aplica las directrices de este documento?

Aplica a todos los proveedores de insumos y materias primas que se contratan en la Comercializadora.

3. PARTICIPANTES

RESPONSABLE (Cargo)	ACCION A EJECUTAR
Administrador	<ul style="list-style-type: none">• Aprobar y autorizar la inclusión de proveedores de la Comercializadora.• Contactar al proveedor• Informar al proveedor por escrito o verbalmente en los casos en que la evaluación sea desfavorable.• Verificar que toda la información solicitada y todos los conceptos de las evaluaciones se encuentren en la carpeta del proveedor.• Solicitar al proveedor los documentos que se solicitan de acuerdo a la tabla 1, y la primera muestra si es el caso

4. DEFINICIONES

Materias Primas: Son aquellos materiales extraídos de la [naturaleza](#) (carbón) y que se transforman para elaborar [bienes de consumo](#).

Insumos: Son aquellos que inciden en la calidad del producto final o generan un incremento en los costos

Registrar proveedores: acción de incluir en el listado el proveedor de insumo o materia prima aprobado.

5. CONTENIDO

5.1 Generalidades

Los proveedores de la Comercializadora registrados en el listado de proveedores aprobados, son los que venían trabajando con la empresa antes de la creación de este proceso.

Todo proveedor nuevo deberá cumplir los requerimientos descritos en la tabla 1 para quedar incluido en el “Listado de proveedores aprobados”.

Flujograma 1 Procedimiento de Evaluación, Selección y Registro de Proveedores.

Identificar los proveedores de acuerdo a la necesidad de compra de materiales o servicios.
Responsable: cualquier área de la Comercializadora puede identificar proveedores

Notificar a la Administración, que proveedor ha sido identificado.

Responsable: Quien haya identificado el proveedor

Contactar al proveedor (o retomar el contacto) para solicitarle los documentos que se especifican en la tabla 1, y la primera muestra si es el caso.

Responsable: Administrador

Evaluar la Documentación recibida y emitir un concepto.

Responsables: Administrador

Verificar que toda la información solicitada y todos los conceptos de las evaluaciones se encuentren en la carpeta del proveedor. Responsable: Administrador

Ingresar el proveedor en el listado de proveedores aprobados. Esta aprobación debe indicar las especificaciones completas del tipo de material que se aprueba.

Responsable: Administrador

INICIO

Proveedor evaluado favorablemente

SI

Se le informa al proveedor por escrito o verbalmente la decisión de la Comercializadora.

Responsable: Administrador

NO

FIN

Tabla 8. Documentos y verificaciones para ingresar el proveedor al listado de proveedores aprobados

Los requerimientos resaltados en negrilla son los que se le deben solicitar al proveedor.

REQUERIMIENTOS	REQUERIMIENTO NECESARIO		DOCUMENTO RESULTANTE	RESPONSABLE
	SI	Opcional		
Formato de inscripción de proveedores	X		Formato diligenciado	Administrador
Permisos ambientales para la tala y el transporte del producto, en los casos que aplican. Nota: La política general de la Comercializadora no es realizar auditorías a los proveedores dado que este proceso que tenemos establecido para la selección considera muchos aspectos que pueden obviar la auditoría.		X	Documento generado por la autoridad competente.	Proveedor
* Certificado de existencia y representación legal	X		Informe de evaluación legal	Administrador
* Balance o información financiera		X	Informe de evaluación financiera	Administrador
Cotización, condiciones de pago y entrega. (condiciones comerciales)	X		Informe de evaluación de condiciones comerciales	Administrador
* Listado de clientes		X	Confirmación de referencias de clientes	Administrador
Para todos los negocios • Muestra		X	Concepto Técnico de los Insumos y Materias Primas	Administrador
Carta de aprobación de ingreso del proveedor al listado de proveedores aprobados	X		Listado de proveedores aprobados y actualizado.	Administrador

6. FORMATOS

- ❖ Inscripción de Proveedores ver Anexo 1
- ❖ Listado de Proveedores Aprobador ver anexo 2

9.9.2 Compras y Servicios

1. OBJETIVO- ¿Para qué documentamos el proceso de compras?

Para establecer la metodología donde se asegure que las compras efectuadas cumplan con los requisitos especificados siendo siempre la mejor alternativa en cuanto a precio, calidad y oportunidad.

2. ALCANCE - ¿A qué áreas de procesos les aplica las directrices de este documento?

Aplica a las compras de materiales y servicios de la Comercializadora, descritos en el listado de proveedores aprobados.

3. PARTICIPANTES

RESPONSABLE	ACCIÓN A EJECUTAR
Administrador	<ul style="list-style-type: none">- Asignar las solicitudes de compras y servicios para ejecución- Aprobar órdenes de compra y servicio- Tramitar ante los proveedores reclamos y devoluciones- Ejecutar las órdenes de compra y servicios según lo aquí descrito- Hacer seguimiento a las órdenes de compra pendientes por ingresar.- Autorizar por escrito la compra o contratación de un servicio en caso de no estar aprobado el proveedor.

4. DEFINICIONES

4.1 Materiales y servicios: Materiales y servicios que puedan afectar la calidad del producto final.

4.2 Información técnica: Es la información solicitada al proveedor relacionada con el producto, el proceso y sus controles.

4.3 Proveedor: (puede ser el fabricante o el distribuidor) Persona natural o jurídica que ofrece bienes o servicios a la Corporación.

4.4 Orden de Compras: Documento donde se consigna y confirma a un proveedor todas las condiciones comerciales y técnicas establecidas en una negociación. En él se describe y especifica el material solicitado, anexando cualquier información adicional o recomendaciones que permitan agilizar el proceso de compra.

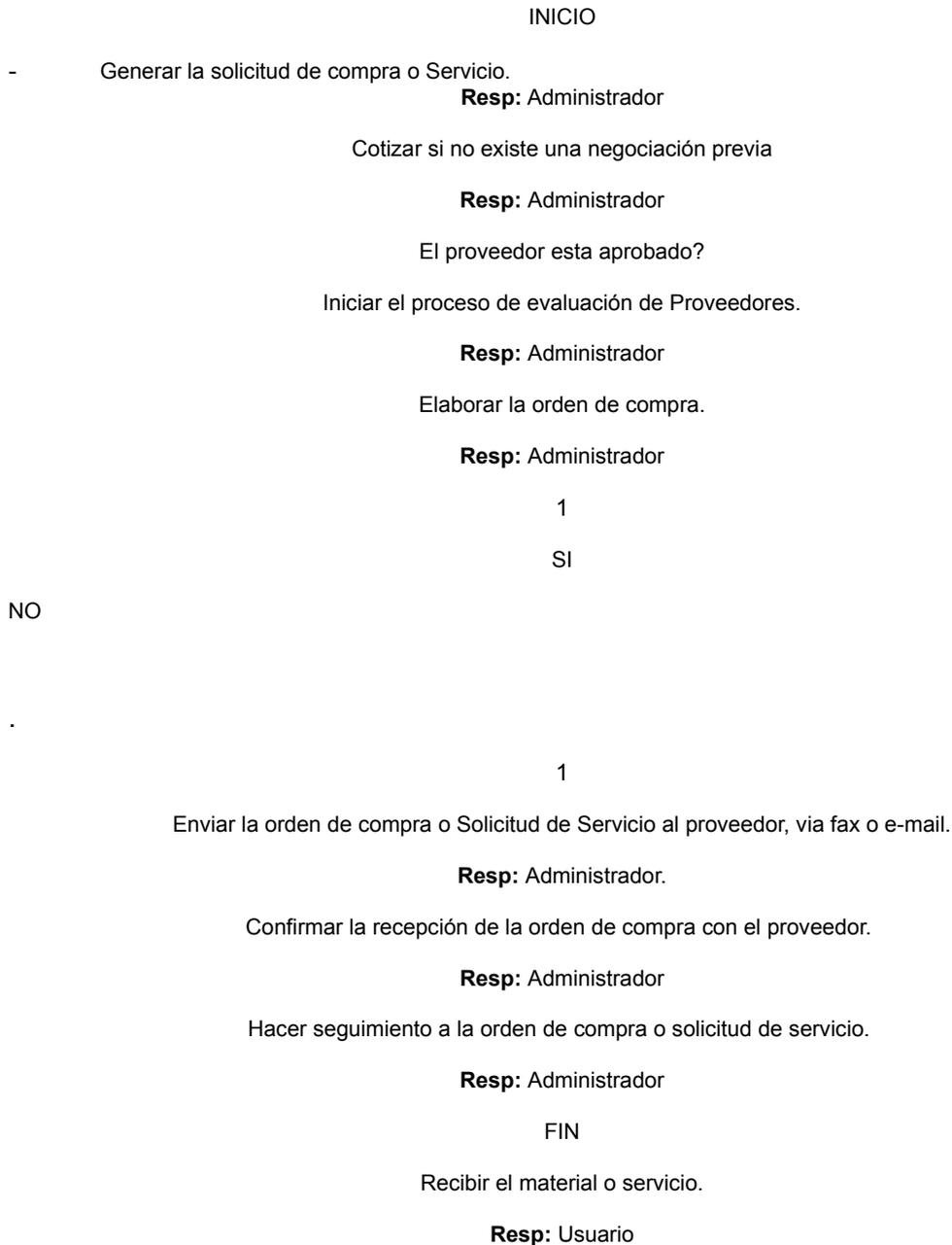
4.5 Solicitud de servicios: Formato electrónico donde se consignan las necesidades de contratación de un servicio, fabricación o reparación de algún bien específico, por parte de un usuario de la Comercializadora.

5. CONTENIDO

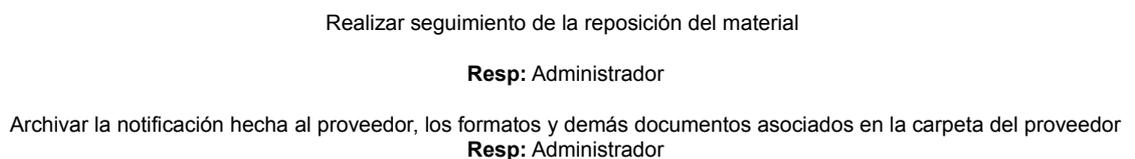
5.1 Generalidades

Si después de 2 meses no se puede tramitar una solicitud de compra o de servicio por falta de especificaciones, dicha solicitud se anula. Al usuario se le debe informar el motivo por el cual se anulo la solicitud y debe quedar evidencia de que se realizo gestión para tratar de tramitar la compra.

Flujograma 2 Procedimiento para realizar Compras y Servicios Nacionales



Flujograma 3 Procedimiento para tramitar Devoluciones



Recibir del proveedor Nota crédito

Resp: Administrador

*** En Caso de que la compra esté amparada por algún seguro y se presente alguna novedad, ésta será tramitada a través de la compañía aseguradora.**

Notificar al proveedor el reclamo hecho por el usuario para que tome las acciones correspondientes.

Resp: Administrador

Recibir información del área que genera la devolución o el reclamo

Resp: Administrador

FIN

Notificar el evento por escrito al proveedor y solicitar reposición o Nota crédito según aplique
Administrador

Resp:

Devolución y reclamo de materiales no conformes

Si

No

¿El material o servicio cumple con las especificaciones requeridas?

Es una devolución? **Resp:** Administrador

Si

No

El Proveedor hará Reposición?

No

Si

INICIO

FIN

FIN

6. FORMATOS

- ❖ Solicitud de Servicio y compra Ver Anexo 3

9.9.3 Calificación de Proveedores de Materiales

1. OBJETIVO - ¿Para qué calificamos los proveedores de materiales y servicios críticos?

Para establecer una metodología de evaluación del desempeño de los proveedores de materiales y servicios, por cada Ítem especificado en la orden de compra o solicitud de servicio para el período evaluado

2. ALCANCE - ¿Dónde o a que áreas/procesos les aplica las directrices de este documento?

Aplica a todos los proveedores de materiales y servicios que se contratan en la Comercializadora

3. PARTICIPANTES

RESPONSABLE (Cargo)	ACCION A EJECUTAR
Administrador	<p><i>Llevar registro de la información de devoluciones o reclamos al proveedor con respecto a la calidad del material o de la ejecución del servicio durante la recepción, el almacenamiento del material o durante la prestación el servicio</i></p> <p><i>Generar la información en la base de datos de calificación de proveedores sobre las devoluciones o reclamos a los proveedores con respecto a la calidad de los materiales o bienes de las unidades de negocio diferentes a la planta farmacéutica.</i></p> <p>Generar los informes periódicos de desempeño del proveedor y darlo a conocer a los jefes responsables de los procesos</p> <p>Canalizar los reclamos y devoluciones hacía el proveedor</p>

4. DEFINICIONES

4.1 Ficha Técnica: Documento que establece las especificaciones de calidad acordadas entre proveedor y comprador para los materiales a usarse en los procesos productivos.

4.2 IPC: Índice de Precios al Consumidor.

4.3 Material: Conjunto de materias primas, material de empaque e insumos empleados en los procesos productivos.

4.4 Materia Prima: Toda sustancia de calidad definida empleada en la fabricación del producto.

4.5 Material / Servicio crítico: Es aquel cuya falla tiene una incidencia perjudicial en la calidad del producto final o un incremento en los costos.

4.6 Proveedor: Persona natural o jurídica debidamente registrada ante la empresa, después de haber demostrado que cumple con los requisitos de calidad exigidos por la Comercializadora. Se entiende como proveedor el fabricante o el distribuidor.

4.7 Reclamos: Los reclamos son presentados por los usuarios al proceso Gestionar Compras, quien los canaliza hacia el proveedor. Se entiende como reclamos:

- ❖ Documentación incompleta
- ❖ Mal estado del empaque de los materiales
- ❖ Cambios no notificados de embalaje
- ❖ Variación en las cantidades de entrega. Para los proveedores de cajas, etiquetas y tarjetas se aceptan variaciones definidas por el proceso.
- ❖ Errores en los informes prestación del servicio

4.8 Devoluciones: Se presentan como consecuencia de:

- ❖ Cambios del producto por referencias diferentes
- ❖ Cambios del producto por referencias sustitutas no notificadas
- ❖ Incumplimiento de especificaciones técnicas del material o servicio.

5 CONTENIDO

5.1 Requisitos

El proveedor debió haber cumplido previamente con el proceso de inscripción de acuerdo al COM-001 “Evaluación, Selección y Registro de Proveedores”

5.2 Generalidades

Para realizar la calificación de proveedores de materiales y servicios se deben cumplir los procedimientos e instructivos asociados al proceso en lo concerniente a inspección, devoluciones y reclamos.

Enviar comunicado escrito al proveedor en donde se le da a conocer la calificación obtenida en el periodo evaluado, este incluye el resultado de la evaluación para cada variable medida y el resultado total del nivel de confianza. La copia de este comunicado se guarda en la carpeta del proveedor.

El Administrador realiza la calificación del proveedor (mínimo cada año) utilizando la base de datos y teniendo en cuenta los parámetros definidos en el numeral 5.3.

En el caso que un proveedor haya sido retirado del listado de proveedores aprobados se puede considerar su reingreso si las no conformidades por las cuales fue descalificado han sido corregidas y evidencia esto ante la Comercializadora.

Si durante el periodo evaluado no se negoció con alguno de los proveedores, a éste no se le aplica la evaluación de desempeño y se deja constancia mediante memorando. Este memorando se archiva en la carpeta del proveedor.

En caso que el Administrador acepte continuar negocios con un proveedor que ha sido descalificado debe quedar un comunicado escrito que describa el motivo por el cual se decide continuar con el proveedor. Este comunicado es archivado en la carpeta del proveedor.

Flujograma 4. Procedimiento para calificar proveedores de materiales.

Ingresar periodo a evaluar el IPC vigente en la base de datos de calificación de proveedores

Responsable: Administrador

Generar Informe en base de datos.

Responsable: Administrador

Analizar el nivel de confianza obtenido.

Responsable: Administrador

FIN

INCIO

NO

Qué nivel de confianza obtuvo el proveedor?

Analizar si se debe seguir negociando con el proveedor y definir si el proveedor continúa como proveedor aprobado

Responsable: Administrador

Informar al proveedor por medio de una carta el resultado obtenido y archivar en la carpeta del proveedor.

Responsable: Jefe de Compras

Retiro del proveedor de la lista de proveedores aprobados

Responsable: Administrador

Establecer con el proveedor acuerdos de desempeño.

Responsable: Administrador

Medio o Bajo

Excelente o Satisfactorio

SI

SI

6 Índices

❖ **Los indicadores de desempeño son:**

6.1 CALIDAD

Califica la calidad requerida, el producto o servicio indicado, la cantidad indicada, en las condiciones indicadas y se mide con base en:

Índice promedio de devoluciones (40%)

Índice promedio de reclamos (20%)

6.2 TIEMPO

Califica la oportunidad en las entregas y se mide con base en:

Tiempo promedio de demora (20%)

6.3. PRECIO

Califica el precio y se mide con base en:

Índice de variación de precios (20%)

Los cálculos para determinar cada índice se definen a continuación con su respectivo puntaje.

❖ **Índice promedio de devoluciones**

Se evalúa considerando la información suministrada de los reportes de devoluciones.

Tabla 9.

$$\text{Índice promedio de devoluciones} = \frac{\text{Cantidad devuelta}}{\text{Cantidad recibida}} * 100$$

Índice promedio de devoluciones P: Porcentaje		
Puntaje	Nivel de Servicio	Material
40	100%	0 <= P < 5
20	90%	5 <= P < 10
10	80%	10 <= P < 20
5	75%	20 <= P < 25
1	<75%	25 <= P

❖ **Índice de reclamos**

Se calcula considerando la cantidad de reclamos para cada ítem de la orden de compra o servicio para el periodo a evaluar.

Tabla 10.

$$\text{Índice de reclamos} = \frac{\text{Numero de reclamos en el periodo a evaluar}}{\text{Numero de ítems de las órdenes de compra/servicio en el periodo a evaluar}} * 100$$

Puntaje	Nivel de Servicio	Índice de reclamos
		Porcentaje
20	100%	P = 0
15	90%	0 < P < 10
10	80%	10 <= P < 20
5	60%	20 <= P < 40
1	P < 60%	40 <= P

❖ **Tiempo promedio de demora**

Se compara la fecha de entrega requerida por la Comercializadora en la orden de compra o servicio con la fecha de entrega real, para todas las entregas del periodo a evaluar, obteniendo así el promedio de demora en la entrega del material o servicio.

Tiempo de demora = Fecha de entrega real - Fecha de entrega requerida

Tabla 11.

$$\text{Promedio de tiempo de demora} = \frac{\text{Sumatoria de tiempos de demora}}{\text{Número total de entregas evaluadas}}$$

Tiempo de demora	
T: Días/entrega	
Puntaje	Compras nacionales
20	T = 0
15	0 < T < 5
10	5 <= T < 8

5	$8 \leq T < 10$
1	$10 \leq T$

❖ **Índice de variación de precios**

Se evalúa para el mismo proveedor, considerando la variación de precios durante un periodo determinado, teniendo como parámetros básicos los precios máximo y mínimo de compra y el IPC vigente en Colombia.

El cálculo del índice de variación de precios es efectuado de la siguiente forma:

$$\text{Porcentaje de variación} = \frac{\sigma}{X} * 100$$

Donde, para el mismo material o servicio se relacionan los precios de todas y cada una las entradas de compra o servicios.

σ : Desviación estándar de precios de compra del periodo a evaluar.

X: Media de precios de compra del periodo a evaluar.

Tabla 12.

Índice de variación de precios	
P: porcentaje de variación	
IPC: Índice de precios al comprador	
Puntaje	Proveedores nacionales
20	$0 \leq P < \text{IPC}$
15	$\text{IPC} = P$
8	$\text{IPC} < P \leq 1.2 \text{ IPC}$

5	1.2 IPC < P <=1.5 IPC
1	1.5 IPC < P

5.6 Puntaje de calidad del Proveedor

El puntaje de calidad del proveedor se obtiene sumando los puntajes asignados anteriormente en los índices o promedios:

Puntaje de calidad del Proveedor = Sumatoria de las asignaciones de puntaje

El puntaje total máximo de calificación en la evaluación es de **100** puntos

5.7 Calificación del proveedor

Según el puntaje obtenido se define la calificación del desempeño del proveedor

Tabla 13.

Puntaje obtenido	Nivel de Confianza
Entre 90 – 100	EXCELENTE
Entre 75 – 90	SATISFACTORIO
Entre 60 – 75	MEDIO
Inferior 60	BAJO

6. **BIBLIOGRAFÍA:** Manual del participante. ICONTEC.

7. **DISTRIBUIDO A:** Administrador

9.10 LOGÍSTICA DE ALMACÉN INSTRUCTIVO PARA LA RECEPCIÓN DE MATERIALES EN ALMACÉN

Flujograma 5

1. CONTENIDO

A

¿El material es suministrado por el cliente?

¿Concuerda la Orden de Compra con lo que está ingresando?

¿Está completa la documentación y concuerda con lo físico?

Informar a Administración para que solicite al proveedor la documentación correcta y reportar en la base de datos de calificación de proveedores.

Resp: Operario

INICIO

Verificar la existencia de la Orden de Compra

Resp: Operario

1. Inspeccionar visualmente las condiciones físicas del empaque
2. Verificar cantidad
3. Verificar documentación con lo físico (certificado de análisis, documento remisorio)

Resp: Operario

Devolver el material al proveedor

Resp: Operario

FIN

A

No

No

No

Si

Si

Si

No

No

¿Las condiciones físicas del empaque compromete la calidad del material?

- Recibir el material y firmar documento remisorio
- Diligenciar el formato Registro de Inspección en la Recepción

Resp: Operario

Registrar el ingreso del material

Resp: Administrador

FIN

A

Si

Si

¿Concuerdan las cantidades con documento remisorio?

- Informar a Administración para que solicite al proveedor la solución del evento

- **Resp:** Operario

Se llega a algún acuerdo?

Si

En materiales de acondicionamiento se puede recibir 10% de más o de menos

No

2. **FORMATOS**

Formato de Recepción de Materiales. Ver anexo 4.

3. **DISTRIBUIDO A:** Administración y personal de apoyo.

9.11 INSTRUCTIVO PARA EL MANEJO DE MATERIALES EN EL ALMACÉN

1. **DEFINICIONES**

Materiales: elementos que intervienen directa o indirectamente en la elaboración de un producto: materia prima o material de acondicionamiento.

2. **PARTICIPANTES**

RESPONSABLE	ACCION A EJECUTAR
Operario	- Almacenar y preservar los materiales
Administrador	- Velar por el cumplimiento de lo aquí descrito

3. **CONTENIDO**

3.1 Almacenamiento de materiales

- ❖ Ubicar las materias primas en el lugar seleccionado teniendo en cuenta el sistema FIFO.
- ❖ Almacenar los materiales, productos intermedios y productos terminados a una distancia mínima de 20 cm de cualquier sistema de tubos de fluidos.
- ❖ Ubicar los materiales sobre estiba
- ❖ Almacenar los materiales rechazados separadamente en áreas de acceso restringido, a fin de impedir que personas no autorizadas tengan acceso a ellas.
- ❖ Arrumar los bultos de carbón separados por proveedor, y en hileras no superiores a 20 bultos.
- ❖ Registrar en el Kárdex todas las entradas y salidas de los materiales.

3.2 Preservación de Materiales

- ❖ Hacer inspección o revisión permanente del estado de las bodegas y garantizar que estén cubiertas, Protegidas del sol y del agua, Ventiladas, Limpias y Libre de roedores e insectos rastreros.
- ❖ Velar por las condiciones de almacenamiento y evitar la acción directa de los rayos solares, la humedad o las condiciones que afecten la calidad o aptitud para el uso de los mismos.

- ❖ Informar cualquier novedad, daño o deterioro de los empaques de materias primas a la Administración para que determine estado del material.
- ❖ Informar cualquier otra novedad a la Administración.
- ❖ Velar por la permanente Identificación del material.
- ❖ Mantener despejadas, limpias, iluminadas y bien señalizadas las zonas de tráfico.

3.3 Material Suministrado por el Cliente

Para el almacenamiento, preservación y recepción de materiales se realiza en las mismas condiciones descritas en los items anteriores. En caso de deterioro, daño o pérdida se debe informar por escrito al cliente.

4. FORMATOS

Kardex

Ficha Técnica Del Carbón ver anexo 4.

5. DISTRIBUÍDO A: Administrador y personal apoyo.

9.12 INSTRUTIVO PARA MENEJO DE PRODUCTO TERMINADO EN ALMACÉN

1 CONTENIDO

Almacenamiento de producto terminado

- ❖ Ubicar el producto en el lugar seleccionado teniendo en cuenta el sistema FIFO. (Tener en cuenta los parámetros de almacenamiento requeridos por el cliente)
- ❖ Almacenar arrumes que contengas diferentes lotes con separación no inferior a 5 cm o con separador físico.

Despacho de producto terminado Responsable operario

- ❖ Recibir el documento remisorio y con base en este iniciar la preparación del despacho.
- ❖ Verificar que los vehículos que van a transportar los productos cumplan con las siguientes especificaciones, de lo contrario evaluar o informar al cliente:
- ❖ Estar cubiertos (cabina, furgón o carpa)
- ❖ Estar limpios y libre de olores o sustancias que puedan afectar los productos.
- ❖ Verificar que el embalaje (cajas, palet y/o unidades) estén integra.
- ❖ Verificar que los productos, cantidades, números de lote, destino, correspondan con lo especificado en el documento remisorio.
- ❖ Trasladar el producto hasta el carro transportador.
- ❖ Entregar el producto en unidades de empaque completas y selladas.
- ❖ Entregar documentos remisorios al cliente o transportador.

- ❖ Hacer firmar el documento remisorio cuando aplique.

Preservación de producto terminado

- ❖ Hacer inspección o revisión permanente del estado de las bodegas y garantizar que estén cubiertas, Protegidas del sol y del agua, Ventiladas, Limpias y Libre de roedores e insectos rastreros.
- ❖ Inspeccionar las condiciones de almacenamiento y detectar arrumes con cajas embobadas, colapsadas o rasgadas y en caso de ser necesario cambiar las cajas deterioradas o Dejar en cuarentena y ubicar en la zona de reacondicionamiento de producto.
- ❖ Informar cualquier otra anomalía o novedad a la Administración.

2 FORMATO

- ❖ KARDEX
- ❖ Ficha técnica del Carbón ver anexo 5

3 DISTRIBUIDO A: Administración y personal de Apoyo

9.13 DESARROLLO DE PERSONAL

9.13.1 Selección De Personal

1. OBJETIVO - ¿Para qué definimos la selección del personal de Carbón Leñitos?

Para seleccionar el talento humano requerido que cumpla con las características definidas en el perfil de un cargo determinado y por la Comercializadora.

2. ALCANCE - ¿Dónde o a que áreas/procesos les aplica las directrices de este documento?

Aplica para todos los procesos de selección de la Comercializadora, pero en general, no se realiza el proceso de selección para aprendices y practicantes, aunque en algunos casos, a consideración del Administrador, se realiza entrevista de Desarrollo de Personal.

3. PARTICIPANTES

<i>Responsable</i>	<i>Acción a Ejecutar</i>
Administrador	<ul style="list-style-type: none">- Reclutar hojas de vida y candidatos.- Definir y ejecutar las actividades propias del proceso de selección.- Seleccionar candidato(s) más opcionado(s).- Realizar entrevistas a los candidatos para validar la probabilidad de ajuste al cargo.

4. DEFINICIONES

4.1 Competencias: Características personales que contribuyen a lograr un desempeño idóneo en un puesto o rol determinado, dentro de un contexto organizacional específico.

4.2 Entrevista tipo BEI: Tipo de entrevista orientado a explorar los comportamientos ejecutados en el pasado que puedan servir de productores del desempeño para un cargo específico y para explorar, identificar y evaluar las competencias más importantes requeridas.

4.3 Entrevista del Jefe inmediato y/o su delegado: para verificar el ajuste del candidato desde el punto de vista de habilidades, destrezas y/o dominio técnico, según aplique.

4.4 Entrevista Grupal. Para escoger entre varios candidatos, aquellos que demuestran mayor ajuste al perfil requerido. Participan el Profesional II de Desarrollo de Personal y/o su Jefe. Se recomienda la participación del que será el jefe inmediato de quien se vincule.

4.5 Pruebas técnicas: Evaluaciones para medir el grado de conocimientos profesionales o técnicos necesarios para un cargo específico. Las elabora, aplica y califica el líder del proceso o su delegado.

4.6 Pruebas psicotécnicas y de personalidad: Pruebas que permiten medir características relacionadas con aspectos permanentes y consistentes de una persona, las cuales se identifican como rasgos de personalidad. Califica e interpreta el Profesional II de Desarrollo de Personal.

4.7 Cargo nuevo: Aquel que no existe en la Organización o que, existiendo, implica la vinculación de una o más personas extra para el proceso que lo solicita.

4.8 Perfil de cargo tiene como finalidad ofrecer información detallada sobre las características ideales que debe cumplir un candidato, pero dependiendo de consideraciones como la experiencia, destreza, estudios complementarios, entre otros, se puede vincular candidatos que no cumplan todas las características del perfil.

5. CONTENIDO

5.1. Generalidades. CARBON LEÑITOS no vincula personas que tengan relación familiar con alguno de sus trabajadores hasta el 4° grado de consanguinidad o segundo civil, que incluyen, entre otros, padres, cónyuges, hijos, hermanos, tíos, sobrinos, primos, abuelos y cuñados.

Los requisitos de formación definidos en los perfiles no son de obligatorio cumplimiento en la selección; si es posible identificarlos en el proceso de selección será un valor agregado; pero si no es posible, la persona será formada a través del Entrenamiento Inicial y/o Continuado.

5.2 Las actividades a realizar en los procesos de selección comprenden las siguientes:**Tabla 14. Actividades en los procesos de selección.**

Tipo de actividades	Aplicar
Pruebas de Personalidad (Wartegg)	Todos los cargos.
Prueba Psicotécnica (16 PF)	De acuerdo a la complejidad del Cargo.
Entrevista tipo BEI	Todos los cargos.
Entrevista Grupal	Se definen a necesidad según la complejidad del cargo y/o el volumen de las personas requeridas.
Entrevista Dirección General	
Pruebas Técnicas o de conocimiento específico.	
Otros tales como: centros de valoración, juegos de rol, estudios de casos, entre otros.	
Verificación de Referencias	De acuerdo a la complejidad del Cargo.

Flujograma 6 Proceso Selección de Personal

Inicio

¿Existe perfil de cargo?

No

Verificar la necesidad de Persona nuevo o Reemplazo

Resp. Administrador

Definir y ejecutar actividades del proceso de selección

Resp. Administrador

Dependiendo del cargo se ejecutan las actividades

Elaborar perfil de cargo por competencias

Resp. Administrador.

Sí

Reclutar hojas de vida

Resp. Administrador

Definir los candidato(s) más opcionado (s)

Resp. Administrador

Confirmar referencias laborales según cargo requerido, si aplica.

Elaborar informe

Resp. Prof. II Desarrollo de Personal y/o delegado

Fin

Realizar la entrevista a el (los) candidato(s) más opcionado(s).

Resp. Administrador

Verificación de referencias

9.13.2 Selección de Personal por Terceros. El proceso de selección se puede tercerizar. En tales casos, el procedimiento se realiza así:

Flujograma 7.

Inicio

Verificar la necesidad de Persona nuevo o Reemplazo

Resp. Administrador

Las actividades de selección se realizan según las indicaciones dadas por la Comercializadora que se le comunican al tercero vía mail. Ver Anexo 1

Resp. Administrador

Hacer requerimiento al tercero especificando el perfil y el cargo

Resp. Administrador

Recolectar la información para la contratación

Resp. Administración

Fin

Solicitar a la empresa de contratación el listado de las personas a vincular con los resultados del proceso de Selección.

Resp. Administrador

6 ANEXOS

Indicaciones para Proceso de Selección realizado por Terceros. Ver anexo 6:

7 FORMATOS

- ❖ Informe ver anexo 7
- ❖ Verificación de Referencias ver anexo 8.

8 DISTRIBUIDO A: Administración

9.13.3 Inducción Corporativa.

1. OBJETIVO - ¿Para que realizamos la inducción?

Para Suministrar una información general al personal nuevo de Carbón Leñitos que le permita tener conocimiento acerca de aspectos relevantes para su ajuste a la Comercializadora y propiciar la integración del mismo a la cultura Carbón Leñitos y generar sentido de pertenencia.

2. ALCANCE - ¿Dónde o a que áreas/procesos les aplica las directrices de este documento?

Aplica para todo el personal que ingresa a Carbón Leñitos cuyo tiempo de vinculación sea superior a 4 meses no obstante lo anterior, personal que se vincule por tiempo inferior puede asistir a la Inducción, según consideración de su jefe inmediato.

3. PARTICIPANTES

Responsable	Acción A Ejecutar
Administrador	<ul style="list-style-type: none">- Coordinar el personal para la inducción- Gestionar la logística de la inducción- Realizar seguimiento del diligenciamiento del formato "Constancia de recibimiento de inducción"- Realizar la evaluación de entendimiento- Archivar registro según disposiciones preestablecidas- Ejecutar el programa según lo establecido en este procedimiento.- Asegurar la asistencia de su personal nuevo a cargo a las sesiones programadas de inducción.
Personal de Apoyo	<ul style="list-style-type: none">- Asistir a la inducción

--	--

4. CONTENIDO

4.1 Generalidades

Frecuencia: Cada que se Requiera. En caso contrario, el personal correspondiente se programa para la siguiente sesión de Inducción en que se cuente con el número mínimo de asistentes establecido (6 personas). Sin embargo, independientemente del número de asistentes, se programa inducción cuando hayan transcurrido mes y medio después de la anterior sesión.

Lugar: se realizará en la sede.

Tabla 15. Temas de la inducción:

Área Responsable	Tema
Administración	Saludo de Bienvenida “Una mirada a nuestra Misión” Matriz estratégica y medios de comunicación de Carbón Leñitos. Proceso de Nómina (aprender a leer la colilla de pago, cómo se tramitan los permisos o licencias, retiro de cesantías, pensiones etc.). Reglamento interno de trabajo – ley de Acoso Laboral
	<ul style="list-style-type: none"> - Valores Corporativos - Bienestar laboral (Convenios, caja de compensación, beneficios, fondo de empleados, sistema de préstamos, Recreación, día de la familia y transporte de personal) - Salud Ocupacional y Seguridad Industrial. - ¿Qué es accidente e incidente de trabajo? Enfermedad profesional, Copazo, deberes del empleado, elementos de protección Personal, Restricciones y Recomendaciones médicas)

Flujograma 8 Procedimiento para Inducción

Inicio

Constancia asistencia Inducción Corporativa.

Evaluación de entendimiento

Identificar al personal que debe asistir

Resp. Administrador

Garantizar la disponibilidad del lugar necesario para la inducción.

Resp. Administración

Asegurar la asistencia del personal identificado para asistir a la inducción. **Resp. Administrador.**

Realizar inducción y realizar la evaluación de entendimiento.

Resp. Administrador

Verificar que se entrega a los asistentes, se diligencia "Constancia Asistencia Inducción Corporativa".

Resp. Administrador

Fin

5. **FORMATOS**

- ❖ Constancia Asistencia Inducción Corporativa ver anexo 9.
- ❖ Evaluación de entendimiento ver anexo 10.

6. **DISTRIBUIDO A:** Administración

9.13.4 Evaluación del Desempeño

1. OBJETIVO - ¿Para qué evaluamos el desempeño de los empleados de Carbón Leñitos?

Para determinar el nivel de habilidades de los colaboradores de la Comercializadora.

2. ALCANCE - ¿Dónde o a que áreas/procesos les aplica las directrices de este documento?

Aplica para todos los cargos en los diferentes roles de la Corporación, excepto Practicantes y Aprendices.

3. PARTICIPANTES

RESPONSABLE	ACCIÓN A EJECUTAR
Administrador	<ul style="list-style-type: none">- <i>Seleccionar el formato de “Evaluación del Desempeño” correspondiente al rol (cargo) a evaluar y realizar la evaluación.</i>- <i>Evaluar al personal correspondiente y diligenciar el formato.</i>- Archivar las copias en físico en las Carpetas de Evaluación de Desempeño.

4. DEFINICIONES

4.1 Evaluación del desempeño: Proceso que permite determinar el nivel de habilidades que tiene un colaborador para ejecutar las labores y las responsabilidades que le son asignadas.

4.2 Compromisos de mejoramiento: *Son todas las acciones u oportunidades individuales que se acuerdan entre el Líder del Proceso y/o Supervisor con el colaborador para el fortalecimiento de sus habilidades.*

4.3 Habilidades: *Comportamientos que demuestran la aplicación de conocimientos y actitudes en su entorno laboral.*

5 CONTENIDO

5.1 Pautas para realizar una calificación adecuada

Los formatos están diseñados para valorar los factores de cantidad (entrega de resultados en la cantidad esperada), oportunidad (la entrega de resultados con fechas establecidas) y conformidad (entrega de resultados de acuerdo con estándares).

La evaluación del desempeño implica su compromiso y equidad como evaluador, que deben estar presentes en el momento de efectuar la calificación.

Recuerde que este ejercicio es una oportunidad para el mejoramiento de los procesos y servicios prestados por la Comercializadora.

Realizar la calificación confrontando el desempeño del colaborador frente a las funciones del cargo que desempeña.

Evaluar cada factor independientemente aún cuando en su concepto exista relación entre ellos.

Limitarse únicamente a apreciar el desempeño del colaborador a través de los factores indicados en el formato.

Asigne igual importancia a la calificación de cada uno de los colaboradores de su dependencia.

Sea objetivo al evaluar a sus colaboradores, no se confíe en la percepción general que usted tenga del colaborador, o de la transmitida por otros. Todas las personas tienen comportamientos laborales adecuados en algunos aspectos y en otros no. La calificación también tiene como fin determinar en cuáles aspectos hay que fortalecer.

Sea justo al evaluar. No trate de “ayudar” o “perjudicar” ni tema “comprometerse” al evaluar. **Piense en el servicio y buen nombre de Carbón Leñitos.**

5.2 Generalidades

¿Quién debe evaluar? El Jefe inmediato o quien ejerza la supervisión directa del colaboradores.

¿Cuándo se debe evaluar? Mínimo cada año.

¿Qué instrumento se utiliza para evaluar el desempeño? El formato de evaluación del desempeño acorde al rol a evaluar.

¿Cuáles son los roles que se evalúan?

Administrativo: Cargos cuya naturaleza es la aplicación de conocimientos de orden administrativo. Se subdivide en tres categorías:

- ❖ Administrativo con personal a cargo
- ❖ Administrativo sin personal a cargo
- ❖ Personal de apoyo a la gestión

De Orientación al Cliente: Cargos cuyo propósito es atender clientes. Se subdivide en dos categorías:

- ❖ Personal de Gestión
- ❖ Personal de Soporte

Operativo: Cargos cuya naturaleza es la ejecución de tareas procedimentadas. Se excluyen los cargos operativos cuya naturaleza es atender clientes incluidos en el rol anterior (tales como los de Parquaderos). Se subdivide en dos categorías:

- ❖ Operarios técnicos: Personal que opera equipos productivos y responde por su cuidado básico.
- ❖ Operarios: Personal operativo de base.

¿Dónde deben archivarse las Evaluaciones de Desempeño?

Las evaluaciones de Desempeño serán archivadas en carpetas que permanecen en la oficina del Administrador.

5.3 Procedimiento para Realizar la Evaluación de Desempeño

- ❖ Seleccionar el formato de Evaluación del Desempeño correspondiente al Rol en que se encuentra inscrito el cargo de la persona que va a evaluar.
- ❖ Leer cuidadosamente los criterios de evaluación y determine cuál nivel de calificación se ajusta más a la conducta y método de trabajo del colaborador durante todo el periodo evaluado. Para ello aplique la siguiente tabla:

Tabla 16. Criterio de evaluación de desempeño.

CRITERIO	PUNTAJE A OTORGAR
Se observa todas las veces	5
Se observa la mayoría de las veces	4
Se observa la mitad de las veces aproximadamente	3
Se observa poco menos de la mitad de las veces	2
Se observa muy pocas veces	1

- ❖ La evaluación final obtenida se valora de la siguiente manera:

EVALUACIÓN	PUNTAJE
0 A 49	Desempeño Insuficiente
49 A 69	Desempeño Aceptable
69 A 85	Desempeño Esperado

85 A 100	Desempeño Superior

6 **FORMATOS**

- ❖ Rol Administrativo con personal a Cargo ver anexo 11.
- ❖ Rol Orientación al Cliente: Personal de Gestión ver anexo 12.
- ❖ Rol Operativo ver anexo 13.

7 **DISTRIBUIDO A:** Administración

9.14 INSTRUCTIVO EL EMPAQUE DE CARBÓN LEÑITOS

1. OBJETIVO

Definir las actividades a realizar en los procesos de Empaque en la Comercializadora Carbón Leñitos

2. ALCANCE

Aplica para el personal de apoyo encargado del empaque.

3. PARTICIPANTES

RESPONSABLE	ACCION A EJECUTAR
Operario	Empacar el Carbón.
Administrador	Velar por el cumplimiento de lo aquí dispuesto.

4. DEFINICIONES

- ❖ Bolsa Flexográfica: Material hecho en polipropileno con cara y contra cara impresa.

- ❖ Zaranda: Articulo separador de mezcla (separa el ripio del carbón)

- ❖ Bascula: Articulo que sirve para pesar en gramos o kilogramos el carbón.

- ❖ Bolsa Interior: Bolsa elaborado en polipropileno que se utiliza como primer material de empaque.

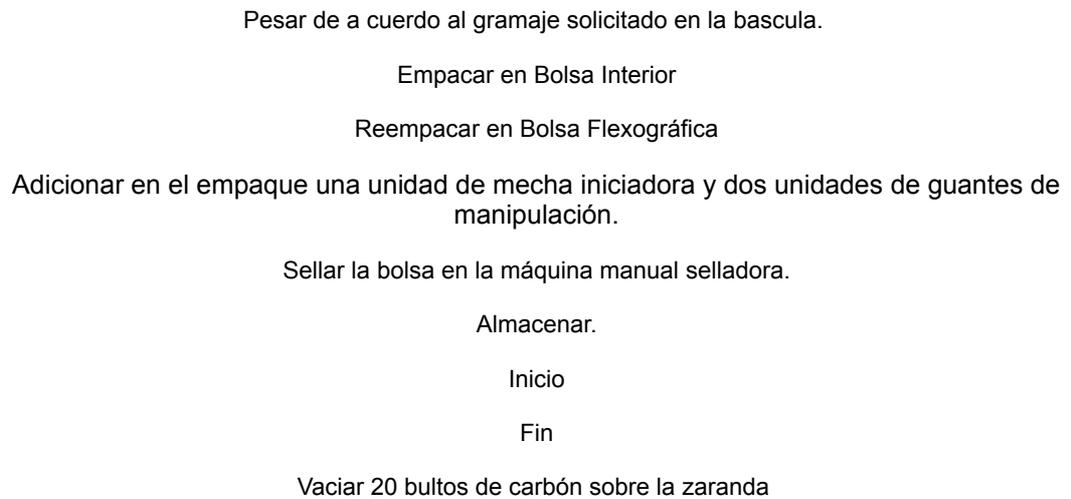
5. CONTENIDO

5.1. EMPAQUE

5.1.1 PRECAUCIONES Y RECOMENDACIONES

- ❖ Utilizar los elementos de protección adecuadamente. (careta, protector auditivo, gorro y guantes)
- ❖ Verificar el requerimiento y el material de empaque.
- ❖ Verificar el estado de la selladora.

Flujograma 9 Proceso de empaque



6. **DISTRIBUIDO A:** Personal de apoyo.

9.15 PROCESO DE VENTAS

1. OBJETIVO-

Establecer los procedimientos que se siguen para hacer conocer las necesidades de producto terminado.

2. ALCANCE

Aplica para el personal de apoyo en ventas

3. PARTICIPANTES

RESPONSABLE	ACCION A EJECUTAR
Apoyo de Ventas	Hacer el Telemarketing.
Administrador	Velar por el cumplimiento de lo aquí dispuesto.

4. DEFINICIONES

4.1 Rutero: Lista de clientes separados estratégicamente según ubicación

5. GENERALIDADES

- ❖ El cliente se abastece con producto cada 8 días
- ❖ El producto se debe entregar con factura.

Flujograma 10. Procedimiento De Ventas

Se consulta el Ruteo de la zona donde se hará el telemarketing.

Se comunica con cada uno de los clientes para tomar el pedido del producto necesitado y se llega a un compromiso de entrega.

Se le informa al Administrador el listado de pedidos por clientes para la realización de la factura.

INICIO

Se le entrega al personal de apoyo las facturas realizadas para cargar el vehículo.

Se le entrega al Cliente el Producto solicitado con factura.

FIN

7. FORMATOS

Factura

8. DISTRIBUIDO A

Personal Administrativo y de apoyo.

9.16. FUNCIONES

9.16.1 FUNCIONES DEL ADMINISTRADOR

A.- Área o Dpto.: Administración Carbón Leñitos

B.- Unidad o Sección: Administración

C.- Jefe Inmediato: Inversionistas

D.- Reporta además a: No aplica

E.- Subordinados: Conductor y Personal de Apoyo y Vendedor

F.- Jornada laboral: Lunes a Sábado de 8:00 am. A 12:00 pm. Y de 2:00 pm. 5:00 pm.

1. **Misión del Cargo**

Administrar, aplicar los controles administrativos, y manejar personal para el buen funcionamiento de la organización

2. **Experiencia**

1 año en labores relacionadas la administración de empresas y cargos afines

3. **Educación**

Profesional en administración de empresas

4. **Formación**

Conocimiento básico de contabilidad

Técnicas básicas de manejo de personal

Técnicas básicas de manejo de clientes

5. Habilidades

Trabajo en equipo

Orientación al logro

Comunicación

Atención

Verificación

6. RESPONSABILIDADES

6.1 RESPONSABILIDAD BÁSICA

Ejecutar y desempeñar actividades administrativas, comerciales y de manejo de personal así como también manejar documentación y realizar los procesos contables hasta la disposición final en archivo.

6.2 RESPONSABILIDADES ESPECÍFICAS

- ❖ Delegar funciones al personal de apoyo y controlar su ejecución
- ❖ Realizar tele-mercadeo diario y programar las rutas para la entrega del producto
- ❖ Elaborar facturas de ventas
- ❖ Entregar las materias primas e insumos al personal de apoyo de acuerdo a la orden de producción
- ❖ Verificar el número de bolsas empacadas para su posterior almacenamiento en bodega de producto terminado.
- ❖ Atención de la relación con los clientes cuando se requiera

- ❖ Realizar los registros contables y disponer la documentación en las carpetas correspondientes para archivar
- ❖ Recopilar la información de clientes para estudio de crédito y su trámite para análisis y aprobación
- ❖ Recopilar información del mercado e información de la competencia
- ❖ Administrar el material de apoyo de ventas.
- ❖ Realizar la gestión de recaudo de cartera
- ❖ Verificar el cumplimiento de los controles en cada uno de los procesos de la empresa

6.4 RESPONSABILIDADES GENERALES

- ❖ Trabajar en el fortalecimiento de la gestión de su proceso y estar pendiente de las modificaciones o ajustes requeridos.
- ❖ Velar por el cumplimiento de las normas de seguridad industrial y salud ocupacional vigentes.

9.16.1.1 Contrato. Ver anexo 14

9.16.2 FUNCIONES DEL CONDUCTOR

A.- Área o Dpto.: Carbón Leñitos

B.- Unidad o Sección: Distribución y Producción

C.- Jefe Inmediato: Administrador

D.- Reporta además a: No aplica

E.- Subordinados: Personal de Apoyo

F.- Jornada laboral: Lunes a Sábado de 8:00 am. A 12:00 pm. Y de 2:00 pm. 5:00 pm.

1. Misión del Cargo

Operar equipos automotores para transportar la mercancía desde la bodega hacia los clientes y recoger materias primas

2. Experiencia

1 año en labores relacionadas con conducción de vehículos, preferiblemente tipo estaca o furgón.

3. Educación

Bachillerato

4. Formación

Técnicas básicas de manejo de clientes

Conducción de automotores

5. Habilidades

Trabajo en equipo

Orientación al logro

Atención al detalle

Comunicación

Atención

Verificación

6. Información complementaria

Como el trabajo se desarrolla al frente de un vehículo automotor, personas que sufran de enfermedades musculares o que afecten la concentración o atención, no son apropiadas para la labor.

7. Responsabilidades

7.1 RESPONSABILIDAD BÁSICA

Manejar el vehículo puesto a disposición por la empresa bajo las normas de tránsito vigentes, entregar la mercancía a cada uno de los clientes y recibir el dinero por ventas de contado o recaudar las facturas firmadas para posterior cobro en las ventas a crédito

7.2 RESPONSABILIDADES ESPECÍFICAS

- ❖ Recibir y verificar el inventario de la mercancía a repartir en el inicio de la jornada
- ❖ Repartir la mercancía a cada cliente de acuerdo a lo descrito en la factura impresa
- ❖ Recaudar el dinero por las ventas de contado y custodiarlo hasta la entrega en la empresa

- ❖ Realizar inventario al final de la jornada, diligenciando documentos por devoluciones o averías y comparar cantidades entregadas con cantidades sobrantes.
- ❖ Verificar el cumplimiento del mantenimiento preventivo y revisiones que requiere el vehículo.
- ❖ Proteger instalaciones, estantería, productos contra accidentes producidos por el vehículo.
- ❖ Operar vehículos para recoger las materias primas.
- ❖ Realizar el aseo al vehículo y a los implementos utilizados para el transporte del producto.
- ❖ Canalizar las inquietudes presentadas por los clientes.
- ❖ Manejar los documentos y registros asignados.
- ❖ Revisar los vehículos antes de iniciar el trabajo para garantizar su funcionamiento y buen servicio. Informar sobre los daños presentados.
- ❖ Realizar el control de los insumos y combustibles del vehículo.
- ❖ Utilizar los implementos de seguridad dispuestos para su labor.

7.3 RESPONSABILIDADES GENERALES

- ❖ Trabajar en el fortalecimiento de la gestión de su proceso y estar pendiente de las modificaciones o ajustes requeridos.
- ❖ Informar al superior inmediato cualquier situación anormal que se presente en el desempeño de su oficio.
- ❖ Velar por el cumplimiento de las normas de seguridad industrial y salud ocupacional vigentes.

❖ Desempeñar las demás responsabilidades que le sean asignadas por sus superiores.

9.16.2.1 Contrato. Ver anexo 15

9.16.3 FUNCIONES DE PERSONAL DE APOYO

A.- Área o Dpto.: Carbón Leñitos

B.- Unidad o Sección: Producción

C.- Jefe Inmediato: Administrador

D.- Reporta además a: No aplica

E.- Subordinados: No aplica

F.- Jornada laboral: Lunes a Sábado de 8:00 am. A 12:00 pm. Y de 2:00 pm. 5:00 pm.

1. Misión del Cargo

Empacar el producto en las diferentes presentaciones y apoyar las diferentes tareas asignadas por el superior

2. Experiencia

No es necesaria experiencia

3. Educación

Bachillerato

4. Habilidades

Trabajo en equipo

Orientación al logro

Atención al detalle

Comunicación

Atención

Verificación

.5. Responsabilidades

5.1 RESPONSABILIDAD BÁSICA

Empacar el carbón vegetal en las diferentes presentaciones manejadas por la empresa de acuerdo a los requerimientos de mercancía dispuestos en la orden de producción y apoyar diversas tareas para el buen funcionamiento de la empresa

5.2 RESPONSABILIDADES ESPECÍFICAS

- ❖ Cargar y verificar el inventario de la mercancía a repartir en la camioneta al inicio de la jornada
- ❖ Vaciar los bultos de carbón de acuerdo a las especificaciones consignadas en la orden de producción
- ❖ Descargar la materia prima cuando es recogida en el vehículo de la empresa
- ❖ Empacar el carbón vegetal en las presentaciones consignadas en la orden de producción
- ❖ Empacar mecha iniciadora y zarandear el carbón vegetal sobrante al final de la jornada.
- ❖ Proteger instalaciones, estantería, productos contra accidentes producidos por la mala utilización
- ❖ Mantener el lugar de trabajo prolijo y en optimas condiciones para su funcionamiento
- ❖ Manejar los documentos y registros asignados.

- ❖ Utilizar los implementos de seguridad dispuestos para su labor.

5.3 RESPONSABILIDADES GENERALES

- ❖ Trabajar en el fortalecimiento de la gestión de su proceso y estar pendiente de las modificaciones o ajustes requeridos.
- ❖ Informar al superior inmediato cualquier situación anormal que se presente en el desempeño de su oficio.
- ❖ Velar por el cumplimiento de las normas de seguridad industrial y salud ocupacional vigentes.
- ❖ Desempeñar las demás responsabilidades que le sean asignadas por sus superiores.

9.16.3.1 Contrato. Ver anexo 16

9.16.4 FUNCIONES DEL VENDEDOR

A.- Área o Dpto.: Carbón Leñitos

B.- Unidad o Sección: Administración y Ventas

C.- Jefe Inmediato: Administrador

D.- Reporta además a: No aplica

E.- Subordinados: No aplica

F.- Jornada laboral: Lunes a Sábado de 8:00 am. A 12:00 pm. Y de 2:00 pm. 5:00 pm.

1. Misión del Cargo

Coordinar y / o ejecutar actividades administrativas y comerciales de mercadeo y ventas

2. Experiencia

1 año en labores relacionadas con ventas, mercadeo o impulso de productos en puntos de ventas

3. Educación

Técnico, tecnólogo en mercadeo y ventas

4. Formación

Técnicas básicas de manejo de clientes

Técnicas básicas de merchandising

5. Habilidades

Orientación al logro

Comunicación

Empatía

Amabilidad

Atención

Verificación

6.1 Responsabilidades

6.2 RESPONSABILIDAD BÁSICA

Ejecutar y desempeñar actividades comerciales de merchandising, penetración de mercados y mantenimiento de clientes

6.3 RESPONSABILIDADES ESPECÍFICAS

- ❖ Coordinar la ejecución de sondeos del mercado.
- ❖ Coordinar la atención de Quejas y devoluciones.
- ❖ Coordinar la elaboración de informes de ventas.
- ❖ Analizar el comportamiento de clientes
- ❖ Analizar el comportamiento de productos
- ❖ Atender clientes telefónicamente o mediante visita cuando se requiera
- ❖ Suministrar información de ventas mensualmente al administrador
- ❖ Participar en la planeación de material de apoyo de mercadeo

- ❖ Hacer seguimiento al inventario y montar pedidos sugeridos para los clientes en los puntos de ventas

- ❖ Montar pedidos

6.4 RESPONSABILIDADES GENERALES

- ❖ Trabajar en el fortalecimiento de la gestión de su proceso y estar pendiente de las modificaciones o ajustes requeridos.

- ❖ Informar al superior inmediato cualquier situación anormal que se presente en el desempeño de su oficio.

- ❖ Velar por el cumplimiento de las normas de seguridad industrial y salud ocupacional vigentes.

- ❖ Desempeñar las demás funciones que le sean asignadas por sus superiores.

9.16.4.1 Contrato. Ver anexo 17.

9.17 DOTACIÓN PARA EL PERSONAL DE LA COMERCIALIZADORA CARBÓN LEÑITOS

9.17.1 Diseño de Escarapela.

9.17.2 Uniforme para Personal de Apoyo. Se sugieren con las siguientes especificaciones:

- ❖ **Descripción:** overol 100% algodón; doble cremallera metálico, dos bolsas al frente, bolsas laterales, elástico en la cintura.
- ❖ **Colores:** Naranja, azul.

9.17.3 Uniforme para Conductores. **El uniforme para los conductores está conformado por Jean y camisa manga corta, con el logotipo de la comercializadora, la cual le permite al empleado una buena presentación para atender los clientes:**

- ❖ **Calzado.** Se sugieren **Botas de Seguridad** tanto para el conductor como para el personal de apoyo.

Esta [bota de seguridad](#) está fabricada en piel nobuck hidrofugada de primera calidad.

Forro interior absorbente, transpirable y resistente a la abrasión.

Plantilla interior anatómica de poliuretano. Absorbe el sudor manteniendo el pie siempre seco.

Suela de poliuretano bidensidad antideslizante con absorbedor de energía en el talón.

Muy ligera y flexible debido a su plantilla antiperforación no metálica. Puntera de acero.

9.17.4 Elementos de Protección para el Empaque el Carbón. **Además de los uniformes los empleados deben usar los siguientes elementos de protección:**

Protector Auditivo.

Destinado para proteger en lugares de trabajo que generen ruido con maquinas y/o herramientas, diseñado y fabricado siguiendo los lineamientos establecidos en la norma NTC 2272 y ANSI S 3,19 para brindar excelente protección al trabajador y evitar posibles lesiones cuando este se encuentre laborando.

Careta

La careta o el respirador, brinda una efectiva, confortable e higiénica protección respiratoria contra polvos y partículas líquidas sin aceite

Guantes.

Elaborados en látex de caucho natural, Guantes de caucho sin recubrimiento, Dedos curvos y manga con orillo, Pueden ser utilizados en labores industriales, domesticas y agrícolas, Ergonómicos, cómodos y de fácil postura, Resistente a

productos cáusticos, jabones, ácidos, etc., Poca resistencia a disolventes orgánicos (varsol, thinner, ACPM, gasolina, etc., Cumple la Norma Técnica colombiana NTC 1726

Gafas de Seguridad.

Descripción.

- ❖ Visión panorámica
- ❖ Se adapta a la mayoría de los lentes de seguridad y respiradores de media máscara.
- ❖ Ranuras hundidas en la sien disminuyen la presión cuando se usan lentes prescritos
- ❖ Mica de policarbonato
- ❖ Cumple con norma ANSI Z87.1
- ❖ Absorben el 99.9% de la Radiación Ultravioleta

9.18 IMPLEMENTACIÓN DE PROPUESTA DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS DE CARBÓN LEÑITOS

Para la implementación de los procesos administrativos diseñados para la Comercializadora Carbón Leñitos, se propone como primer objetivo, generar estrategias para la concientización de la importancia de los procesos y lograr poner en práctica lo establecido en los documentos elaborados.

Se pretende llevar a cabo el objetivo por medio de capacitaciones con temas de sensibilización, trabajo en equipo y comunicación.

9.18.1 Cronograma de Implementación.

ETAPAS	ene-12	ene-13	ene-14	ene-15	ene-18	feb-18	mar-18	abr-18	may-18	jun-18	jul-18
Capacitación 1											
Capacitación 2											
Capacitación 3											
Distribución de Documentos en las áreas de Trabajo											
Acompañamiento al Personal											
Auditoria 1											
Auditoria 2											
Auditoria 3											
Auditoria 4											
Auditoria 5											
Auditoria 6											

En la Capacitación1, el tema principal es de sensibilización, el objetivo es explicarle al personal de Carbón Leñitos la importancia de los procesos, para que se hicieran, cuales son los beneficios, como participan en ellos, como iniciar, entre otros temas.

En la Capacitación 2, de trabajo en equipo, se pretende darle a conocer al personal como sus actividades influyen en el otro compañero, la importancia y se realiza la divulgación de cada proceso diseñado.

En la capacitación 3, de Comunicación se le dará a conocer al personal la estrategia del negocio diseñada, Misión, Valores, Objetivos y todas las otras estrategias diseñadas.

9.18.2 Actividades

- ❖ La documentación aprobada debe ser distribuida a todas las áreas y divulgarla al personal implicado, esta documentación debe permanecer siempre allí.
- ❖ Poner en práctica lo establecido en los documentos, con el acompañamiento de los asesores.
- ❖ Realizar retroalimentación cada mes durante seis meses, para identificar mejoras e implementar las acciones correctivas.

10. CONCLUSIONES

Las empresas globalizadas en el mundo actual han demostrado ante sus competidores, clientes y productores que la dinámica es diferente y a menos que sea absolutamente innovador se puede sobrevivir en un renglón económico.

El empirismo en el cual se han creado algunas empresas en el mal llamado tercer mundo, ha llevado a los empresarios a aprender un sin número de errores situación que era replicada en las academias; nuestro proceso de formación académica nos ha permitido ver este tipo de situaciones anómalas de una manera más técnica e identificar las falencias con los que han crecido algunas empresas en nuestro medio.

En ese orden de ideas, Carbón Leñitos no ha sido la diferencia y al elaborar este trabajo, aprovechándonos del cúmulo de conocimientos adquiridos diseñamos un esquema administrativo básico e identificamos, algunas deficiencias que el empirismo no permite ver.

La revisión concienzuda de todos los procesos administrativos, el repaso a cada uno de los elementos aprendidos nos permite hacer entrega de un producto que le pueda permitir a una pequeña empresa codearse en mercados competitivos por su peso relativo.

La modificación de una estructura de una empresa pequeña podría resultar simple a primera vista pero cuando se implementa todo el proceso de manera minuciosa nos lleva a replantear esa concepción y el resultado de toda esa investigación es una nueva empresa que fundamentada en los principios de eficacia, eficiencia y productividad, hoy tiene más argumentos para desenvolverse en el reglón económico que participa

11. RECOMENDACIONES

- ❖ Difundir, informar y capacitar el talento humano de la organización con el fin de transmitir la importancia que tiene para la empresa el seguir adecuadamente los procesos en cada una de las áreas, así como el cumplir los manuales de funciones y procedimientos; permitiendo la retroalimentación y generando espacios para escuchar las sugerencias y propuestas por parte de los empleados permitiendo su aplicabilidad y funcionalidad

- ❖ Diseñar, estructurar y ejecutar un programa de reinducción para el personal ya vinculado, exigiendo la participación de todo el grupo humano de la organización; fortaleciendo el sentido de pertenencia y generando un cambio de actitud, principalmente en las personas que tienen un pensamiento negativo o son resistentes al cambio, este programa está dirigido a la promoción de la responsabilidad y motivación al trabajo en equipo.

- ❖ Se deben incentivar los reconocimientos verbales con las personas que conforman cada una de las áreas, ayudando a generar un buen ambiente de trabajo.

- ❖ Se debe plantear la cultura de planeación individual diaria, facilitando el éxito de las tareas asignadas a cada empleado y cada área, evitando reprocesos e incrementando la eficacia y maximizando el tiempo, realizando un seguimiento al final de cada jornada para aplicar correctivos y retroalimentar cada uno de los procesos.

- ❖ Realizar reuniones periódicas con los empleados para que la motivación resultante de los cambios se mantenga presente y así lograr los resultados esperados; evaluando el desempeño y compromiso individual de los participantes

- ❖ Realizar un cronograma y una planeación específica para el desarrollo de cada estrategia de apoyo propuesta y revisar periódicamente su cumplimiento

- ❖ Página Web: se propone la elaboración de una página Web donde se encuentre toda la información sobre la empresa.

- ❖ Diseñar una propuesta de mercadeo y ventas que permita estar al tanto de los posibles embates de la competencia ya que la zona de influencia donde se desempeña el ejercicio económico es bastante agresivo.

- ❖ Crear una sociedad donde se encuentre el porcentaje de participación de cada uno de los socios gestores y adquirir las obligaciones y las cargas impositivas a que hubiere lugar con la creación de la misma.

12. BIBLIOGRAFÍA

1998, Diccionario de Economía, Tercera Edición, de Andrade Simón, Editorial Andrade, Pág. 257.

2003, Diccionario de Marketing, de Cultural S.A., Pág. 110.

1999, Dirección de Mercadotecnia, Octava Edición, de Kotler Philip, Prentice Hall, Pág. 7.

ICONTEC, Tesis y Otros Trabajos de Grados, impreso por LEGIS S.A. 2006.

James A.F. Stoner, R. Edwuar Freeman, Daniel R. Gilbert JR. Administración, 6a edición, México 1999, Pág. 6 – 50

KOONTZ Harold, WEIHRICH Heinz, Administración una perspectiva global, 12ª edición México: 2007. Pág.207

Marketing, de Ricardo Romero, Editora Palmir E.I.R.L., Pág. 9.

Prácticas de la Gestión Empresarial, de Julio García del Junco y Cristóbal Casanueva Rocha, Mc Graw Hill, Pág. 3

Pérez Antonio José Fernández de Velasco, GESTION DE LA CALIDAD ORIENTADA A LOS PROCESOS, Madrid: ESIC 1999. pag.77.

Roberto Hernández Sampieri, Carlos Fernández Collado, Pilar Baptista Lucio, Metodología de la investigación, cuarta edición, impreso por la compañía Editorial Ultra, 2008 Pg. 99-117 y 121-153 y 157-269 y 273-404.

CIBERGRAFÍA

“Concepto y clasificación Empresa” <http://www.monografias.com/trabajos21/clasificacion-empresas/clasificacion-empresas.shtml> (Octubre 26 de 2010).

"Definición de Empresa" <http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/empresa-definicion-concepto.html> (Septiembre 10 de 2010).

<http://definicion.de/modelo-de-gestion/> (septiembre 20 de 2010).

Diccionario de la Lengua Española, de la Real Academia Española www.rae.es (noviembre 06 de 2010).

<http://www.gestiopolis1.com/recursos8/Docs/ger/gestion-administrativa-frente-a-la-calidad-total.htm> (octubre 20 de 2010).

<http://www.monografias.com/trabajos25/gestion-administrativa/gestion-administrativa.shtml> (septiembre 20 de 2009).

<http://www.monografias.com/trabajos37/procedimientos-administrativos/procedimientos-administrativos4.shtml>. (Agosto 20 de 2010).

<http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/empresa-definicion-concepto.html> (septiembre 20 de 2009).

<http://www.utp.edu.co/php/revistas/ScientiaEtTechnica/docsFTP/11434120-125.pdf> Septiembre 20 de 2009