	UNIVERSIDAD FRANCISCO DE PAULA SANTANDER OCAÑA			
	Documento	Código	Fecha	Revisión
	FORMATO HOJA DE RESUMEN PARA TRABAJO DE GRADO	F-AC-DBL-007	10-04-2012	A
	Dependencia	Aprobado		Pág.
DIVISIÓN DE BIBLIOTECA	SUBDIRECTOR ACADÉMICO		i(60)	

RESUMEN – TRABAJO DE GRADO

AUTORES	VANESA ESTEFANÍA CARRASCAL QUINTERO FABIÁN EMIRO BOHORQUEZ PORTILLO		
FACULTAD	CIENCIAS EMPRESARIALES		
PLAN DE ESTUDIOS	ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS		
DIRECTOR	MARY R. BOHORQUEZ CASADIEGO		
TÍTULO DE LA TESIS	PROPUESTA PARA LA APERTURA DE UN PUNTO DE SERVICIO DE LA PLAN DE REESTRUCTURACIÓN ORGANIZACIONAL Y ADMINISTRATIVA PARA LA EMPRESA WILLIAM REYES JÁCOME.		
RESUMEN (70 palabras aproximadamente)			
<p>EL PLAN DE REESTRUCTURACIÓN ORGANIZACIONAL Y ADMINISTRATIVA PARA LA EMPRESA WILLIAM REYES JÁCOME SE DESARROLLÓ MEDIANTE EL MÉTODO DE INVESTIGACIÓN DESCRIPTIVA, UTILIZANDO LA ENCUESTA PERSONALIZADA Y EL ANÁLISIS DE LA MATRIZ DOFA, LA CUAL PERMITIÓ PLANTEAR ESTRATEGIAS QUE LLEVEN A LA EMPRESA A UN ALTO NIVEL DE RECONOCIMIENTO DENTRO DEL MUNICIPIO DE OCAÑA.</p> <p>SE PROYECTÓ EL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO A TRAVÉS DE LA PRESENTACIÓN DE: MISIÓN, VISIÓN, OBJETIVOS Y PRINCIPIOS CORPORATIVOS. FINALMENTE SE PRESENTAN CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.</p>			
CARACTERÍSTICAS			
PÁGINAS:103	PLANOS:	ILUSTRACIONES 19	CD-ROM: 1



**PLAN DE REESTRUCTURACIÓN ORGANIZACIONAL Y ADMINISTRATIVA PARA
LA EMPRESA WILLIAM REYES JÁCOME.**

AUTORES:

VANESA ESTEFANÍA CARRASCAL QUINTERO

FABIÁN EMIRO BOHÓRQUEZ PORTILLO

Directora

Mag. MARY RAMONA BOHORQUEZ CASADIEGO

Proyecto de grado para optar al título de administrador de empresas

**UNIVERSIDAD FRANCISCO DE PAULA SANTANDER OCAÑA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

Ocaña, Colombia

Febrero del 2017

Índice

Capítulo 1. Plan de reestructuración organizacional y administrativa para la empresa	
William Reyes Jácome buscando corregir las deficiencias internas y externas actuales	1
1.1. Planteamiento del problema	1
1.2 Descripción del problema.....	1
1.3 Formulación del problema	2
1.4 Determinación de objetivos.....	2
1.4.1 Objetivo General.	2
1.4.2 Objetivos Específicos.	3
1.5 Justificación.....	3
Capítulo 2. Marco referencial.....	6
2.1 Marco histórico	6
2.1.1 Antecedentes Históricos de la administración en el ámbito mundial.	6
2.1.2. Antecedentes históricos en el ámbito nacional.	14
2.1.3 Antecedentes históricos en el ámbito Local.	16
2.2 Marco Teórico.....	16
2.2.1 Reestructuración empresarial.	16
2.2.2 Teoría, problema, organización.	18
2.2.3 Teorías Administrativas Henry Fayol y Peter Drucker.	19
2.3 Marco Conceptual	23
2.3.1 Conceptos relacionados con aspectos administrativos y estratégicos.	23
2.3.2 Conceptos relacionados con reestructuración empresarial.	31
2.4 Marco Legal	34
Capítulo 3. Diseño Metodológico	42
3.1 Tipo de investigación	42
3.2 Población y muestra	42
3.3. Técnicas e instrumentos de recolección de información.....	42
3.4 Procesamiento y análisis de la información	43
3.5 Tabulación y Análisis.....	43
3.5.1 Entrevista para el propietario la empresa WILLIAM REYES JÁCOME.....	43

3.5.2 Encuesta dirigida a los empleados de la empresa WILLIAM REYES JÁCOME.	45
3.5.3 Encuesta de satisfacción al cliente reingenierías Ltda.....	55
Capítulo 4. Resultados y análisis	65
4.1 Realización del diagnóstico situacional de la empresa William Reyes Jácome que permita definir: las debilidades, fortalezas oportunidades y amenazas con el propósito de bosquejar el plan de reestructuración organizacional y administrativa	65
4.2 Proyección del direccionamiento estratégico de la empresa, a través de la presentación de: Misión, visión, objetivos, valores y principios corporativos.....	71
4.2.1 Misión.	71
4.2.2 Visión.	71
4.2.3 Objetivos.	71
4.2.4 Principios corporativos.	73
4.2.5 Valores corporativos.	74
4.2.6 Objetivos corporativos:.....	74
4.3 Dimensionamiento de las áreas de: Planeación, organización, dirección y control; así como las estrategias que la empresa requiere para la toma de las decisiones pertinentes (preventivas o correctivas), frente a los problemas que aquejan la organización, en las mencionadas áreas.....	74
4.3.1 Organigrama	75
4.3.2 Manual de funciones.....	77
Capítulo 5. Conclusiones	78
Capítulo 6. Recomendaciones	79
Apendices	81

Lista de tablas

	Pág.
Tabla 1. Planta de personal de la empresa William Reyes Jácome	45
Tabla 2. Identificación del jefe inmediato	46
Tabla 3. Afirmación sobre la tenencia de empleados a cargo	47
Tabla 4. Forma de asignación de funciones al ingreso a la empresa	48
Tabla 5. Mecanismo de asignación de las operaciones en el área de trabajo	49
Tabla 6. Nivel educativo exigido para el normal desempeño de las funciones con relación al cargo asignado	50
Tabla 7. Experiencia e instrucción para el desempeño propias del cargo	51
Tabla 8. Opinión de los indagados sobre la existencia de misión, visión y objetivos	52
Tabla 9. Horario para la jornada de trabajo	53
Tabla 10. Opinión de los indagados sobre la afirmación de asignación de trabajos en horas extras	54
Tabla 11. Tiempo de utilización de los servicios de William Reyes Jácome	55
Tabla 12. Frecuencia de utilización de los servicios	56
Tabla 13. Grado de satisfacción de los clientes con base en los servicios prestados	57
Tabla 14. Evaluación de la empresa en comparación con las de la competencia	58
Tabla 15. Opinión de los clientes frente a la posibilidad de recomendar los servicios de la empresa	59
Tabla 16. Posibilidad de recontractación de los servicios de William Reyes Jácome	60
Tabla 17. Grado de importancia dado los aspectos: calidad del servicio y satisfacción del servicio Pos-venta	61
Tabla 18. Presentación de problemas en la contratación de los servicios de la empresa	63
Tabla 19. Se resolvieron los problemas de forma satisfactoria para usted	64

Lista de figuras

	Pág.
Figura 1. Planta de personal de la empresa William Reyes Jácome	46
Figura 2. Identificación del jefe inmediato	47
Figura 3. Afirmación sobre la tenencia de empleados a cargo	48
Figura 4. Forma de asignación de funciones al ingreso a la empresa	49
Figura 5. Mecanismo de asignación de las operaciones en el área de trabajo	50
Figura 6. Nivel educativo exigido para el normal desempeño de las funciones con relación al cargo asignado	51
Figura 7. Experiencia e instrucción para el desempeño propias del cargo	52
Figura 8 Opinión de los indagados sobre la existencia de misión, visión y objetivos	53
Figura 9. Horario para la jornada de trabajo	54
Figura 10. Opinión de los indagados sobre la afirmación de asignación de trabajos en horas extras	55
Figura 11. Tiempo de utilización de los servicios de William Reyes Jácome	56
Figura 12. Frecuencia de utilización de los servicios	57
Figura 13. Grado de satisfacción de los clientes con base en los servicios prestados	58
Figura 14. Evaluación de la empresa en comparación con las de la competencia	59
Figura 15. Opinión de los clientes frente a la posibilidad de recomendar los servicios de la empresa	60
Figura 16. Posibilidad de contratación de los servicios de William Reyes Jácome	61
Figura 17. Grado de importancia dado los aspectos: calidad del servicio y satisfacción del servicio Pos-venta	62
Figura 18. Presentación de problemas en la contratación de los servicios de la empresa	63
Figura 19. Se resolvieron los problemas de forma satisfactoria para usted	64

Lista de cuadros

	Pág.
Cuadro 1. Matriz de las debilidades – fortalezas, amenazas y oportunidades (DOFA).	70

Lista de apéndices

	Pág.
Apéndice A. Encuesta realizada al propietario de la empresa WILLIAM REYES JÁCOME	81
Apéndice B. Cuestionario dirigido a los trabajadores de la empresa WILLIAM REYES JÁCOME	82
Apéndice C. Encuesta para evaluar la satisfacción del cliente en la empresa WILLIAM REYES JÁCOME	84

RESUMEN

Por medio de este estudio, se presenta el plan de reestructuración organizacional y administrativa para la empresa WILLIAM REYES JÁCOME, con el propósito de mejorar su reconocimiento y obtener la comercialización de sus servicios cada vez mas tecnificados; generándose así la confiabilidad hacia la empresa, aspecto que redundará en el logro de su ubicación como líder en el ramo.

La empresa se encuentra legalmente constituida y registrada en la Cámara de Comercio de Ocaña. Esta ha venido desempeñando sus funciones de manera pausada, esta propuesta le permitirá a sus clientes la opción de mejoramiento de las actividades transfiriendo a cambio la confiabilidad en la calidad de los servicios prestados.

La investigación realizada a la empresa antes mencionada se desarrolla mediante el método de investigación descriptiva, utilizando como instrumento la encuesta personalizada y el análisis de la matriz DOFA, la cual permitirá plantear estrategias que lleven a la empresa a un alto nivel de reconocimiento dentro del municipio de Ocaña.

De otro lado se proyecta el direccionamiento estratégico de la empresa a través de la presentación de: misión, visión, objetivos y principios corporativos. Finalmente se presentan conclusiones y recomendaciones.

INTRODUCCIÓN

Es fundamental priorizar la importancia que tiene el diagnóstico, diseño y presentación de un plan de reestructuración administrativo para la empresa William Reyes Jácome. El proyecto se encuentra encaminado a realizar un aporte significativo en los diversos procesos de la empresa.

La compañía presenta algunas falencias que han llegado a ser cuestionables en relación a su proyección y expansión, ya que hasta la fecha no ha presentado un aumento significativo en ventas y por el contrario la tendencia es de estancamiento.

Uno de los impedimentos en la proyección de la empresa, ha sido la exigencia por parte de los clientes, de la entrega de proyectos de mejor calidad, teniendo en cuenta que esto, colocando de manifiesto que esta es una condición para convenir la prestación de servicios por parte de la empresa.

El diseño del plan de reestructuración busca brindar las políticas, estrategias y herramientas necesarias para mejorar los diversos aspectos que componen la empresa, así mismo brindar al recurso humano la estabilidad laboral.

El proyecto será entregado al propietario de la empresa con el fin que sea él, el encargado de evaluar su aplicación y su puesta en marcha, estipulando una posible fecha para iniciar su desarrollo, buscando la permanencia de recurso humano actual y planteando la generación de nuevos empleos.

La expectativa de los realizadores del proyecto, es concientizar a los Directivos de la empresa, de la importancia de la reestructuración administrativa a nivel general y de igual forma socializar los cambios a realizar e iniciar un proceso de capacitación para el gerente y la secretaria, si el propietario así lo requiere.

Capítulo 1. Plan de reestructuración organizacional y administrativa para la empresa William Reyes Jácome buscando corregir las deficiencias internas y externas actuales

1.1. Planteamiento del problema

Deficiencias internas y externas en el manejo administrativo, ante la ausencia de una estructura organizacional y de direccionamiento estratégico, así como: manuales de funciones, procesos, procedimientos, cronograma de actividades, y diagramas de flujo.

1.2 Descripción del problema

La empresa, WILLIAM REYES JÁCOME, fue creada el 14 de Marzo del 2008, dedicada a la prestación de servicios relacionados con el área de la electrificación y el suministro de los accesorios propios del ramo. El tema de trabajo que hace relación al plan de reestructuración organizacional y administrativa, fue direccionado a una organización real denominada William Reyes Jácome, considerándose la presencia aquí, de varios puntos urgidos de un estudio y análisis de fondo; siendo uno de ellos, el relacionado con su estructura organizacional y administrativa; asunto considerado de gran interés para los realizadores del proyecto por su afinidad con el tema; fácil acceso a la información y la aplicación de algunos de los temas, aprendidos, en el transcurso de la carrera.

La empresa WILLIAM REYES JÁCOME, presenta serios problemas en cuanto a la definición de directrices y políticas que le permitan a los empleados, informarse claramente sobre las tareas a realizar y el tiempo requerido para la entrega, generándose así improvisaciones de última hora. En cuanto a lo externo, se observa incumplimiento, en la entrega de informes y resultados, aspectos que afectan la credibilidad y el nivel competitivo que la organización ha obtenido en el tiempo de permanencia en el mercado.

Al carecer la empresa, de una estructura administrativa, se afecta la calidad y la eficiencia en los procesos, situación que aprovechará la competencia para abarcar el nicho de mercado que actualmente ésta ha logrado, ocasionándole así, una reducción de ingresos, situación que puede ubicarla, en el camino de la crisis, obligándola a abordar: un proceso de liquidación, en el corto plazo.

1.3 Formulación del problema

¿Cómo brindar apoyo a: La empresa William Reyes Jácome, para que contrarreste las deficiencias internas y externa actuales?

1.4 Determinación de objetivos

1.4.1 Objetivo General. Diseñar un plan de reestructuración organizacional y administrativa para la empresa: William Reyes Jácome que le permita la eliminación de las deficiencias internas y externas actuales y su posicionamiento estratégico, en el mercado regional.

1.4.2 Objetivos Específicos. Realizar el diagnóstico situacional de la empresa William Reyes Jácome que permita definir: las debilidades, fortalezas oportunidades y amenazas con el propósito de bosquejar el plan de reestructuración organizacional y administrativa.

Proyectar el direccionamiento estratégico de la empresa, a través de la presentación de: Misión, visión, objetivos, valores y principios corporativos.

Dimensionar las áreas de: Planeación, organización, dirección y control; así como las estrategias que la empresa requiere para la toma de las decisiones pertinentes (preventivas o correctivas), frente a los problemas que aquejan la organización, en las mencionadas áreas.

1.5 Justificación

Los procesos administrativos y organizacionales al interior de toda estructura empresarial, se convierten en el pilar fundamental ya que dan garantía a la permanencia, empuje, rendimiento y buena marcha de la misma; para ello se debe otorgar especial atención a éstos, ya que a medida que se expanden las actividades económicas, se presentan cambios importantes en todas sus áreas. Las organizaciones con metas futuristas, deben considerar todos los avances tecnológicos e informativos, a la par con los sistemas competitivos de globalización. Por tal motivo resulta preciso aplicar un rediseño a estos procesos, buscando lograr mejores sistemas administrativos y organizacionales para utilizarlos como herramienta fundamental, de cambio gerencial.

A nivel empresarial, este estudio se justifica, en la medida que proyecta grandes avances en los procesos operacionales, los cuales permitirán mejorar y lograr la capacidad competitiva que debe tener, hoy en día toda organización; por otra parte para la Empresa Reingenierías, este trabajo, significa una contribución que a futuro se convertirá, en una nueva incursión en el tema, a través de la investigación, buscando siempre el mejoramiento.

En lo social se puede decir que mientras la organización en estudio, se mantenga eficientemente competitiva y progresiva, se avala un nivel social apropiado, teniendo en cuenta que se mantienen fuentes de empleo, estabilidad laboral, aspectos que contribuirán valiosamente al nivel de vida de la comunidad. Por último, a nivel personal esta investigación ayuda a sus autores, a alcanzar una meta mayor, cual es la de obtener el Título Universitario de Administrador de Empresas, herramienta esencial para toda la vida.

La alineación hacia la prestación de servicios con calidad, requiere que la información sobre reestructuración administrativa y organizacional, esté integrada para su difusión, despliegue y generación de conocimiento con el fin de estimular a los diferentes actores, al desarrollo de las acciones definidas, en las líneas de acción y el logro del objetivo propuesto.

Para la facultad de de Administración de empresas de la Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña, este proyecto se constituye en el componente clave del enriquecimiento de las bases teóricas, las cuales se enfocan en la formación de profesionales que velen por el mejoramiento de las organizaciones del entorno y respondan con calidad humana, a los desafíos de la profesión, de manera integral.

Este proyecto, aportará un gran beneficio a la seguridad de los inversionistas, al evitar las consecuencias personales en su pecunia por el desenvolvimiento de eventos económicos adversos que generen un elevado impacto económico, social y moral. De igual manera se disminuiría la elevada tasa de mortalidad empresarial local, que es algo que preocupa enormemente, a profesionales y gestores/as de este sistema económico.

Capítulo 2. Marco referencial

Los marcos insertados a continuación sustentan desde lo histórico, teórico, conceptual y legal, el proyecto: Plan de reestructuración organizacional y administrativa para la empresa WILLIAM REYES JÁCOME, aspectos que son requeridos institucionalmente y que por tanto se tienen en cuenta.

2.1 Marco histórico

2.1.1 Antecedentes Históricos de la administración en el ámbito mundial.

Indudablemente, el tema de la administración es uno de los cuales, en donde más se ha ahondado y se han generado cambios constantes, que han permitido un mejoramiento continuo, nuevas alternativas y proyecciones que buscan el crecimiento y desarrollo empresarial. Son muchos los autores que han escrito sobre el tema y ameritaría un estudio juicioso y de tiempo el revisar todas las teorías administrativas, por lo cual se enmarcó el presente subtítulo en los principales exponentes de las teorías y proceso administrativos, quienes, permitieron establecer la importancia de la aplicación de éstas en las reestructuraciones empresariales específicamente en lo que atañe al tema, como es el sector servicios. 1. Teorías Administrativas. Su principal exponente, el Sr. Frederick Taylor, en su enfoque científico expresa: "el principal interés fue la elevación de la productividad mediante una mayor eficiencia en la producción y salarios más altos a los trabajadores, a través de la aplicación de un método científico. Sus principios insisten en el uso de la ciencia, la generación de armonía y cooperación grupales, la obtención de la máxima producción y el desarrollo de los trabajadores". 1 Así mismo la teoría moderna de Henry Fayol, que maneja la división del trabajo, Koontz expone que: "Fayol, dividió las actividades industriales

en seis grupos: técnicas, comerciales, financieras, de seguridad, contables y administrativas. Advirtió la necesidad de enseñanza de la administración. Formuló el proceso administrativo y 14 principios de la administración, como los referidos a la autoridad y responsabilidad, la unidad de mando, la cadena escalar (jerarquía) y el espíritu de cuerpo”. De otra parte, los estudios realizados por Elton Mayo, contribuyen a la teoría administrativa, explicando como la elevación de la productividad se debía a factores sociales, dentro de los cuales el sentido de pertenencia, la motivación, la comunicación y una dirección producen un efecto sobre los trabajadores, a lo cual se conoce como “efecto Hawthorne”. Algunas teorías contemporáneas igualmente aportan a esa “selva de las teorías administrativas” como la denomina Koontz, más enfoques que complementan y construyen planteamientos diversos cuyo objetivo es dar respuesta eficiente para las organizaciones actuales y principalmente, posicionarlas en lugares 1 KOONTZ, Harold. Administración – Una perspectiva global. cap.1. 4 privilegios frente a sus competidores. Uno de estos enfoques es el enfoque de la administración de la calidad total (Deming-Juran, Ishikawa, Phillip B.Crosby) y otro el de la reingeniería (Michael Hammer y James Champy), que aportan en su orden, conceptos de producto o servicio adecuado, ofreciendo a los usuarios confiabilidad y satisfacción y la segunda, rediseño de procesos con el propósito de lograr más con menos recursos.

2. Proceso Administrativo. Indudablemente la tarea de los administradores es la de transformar eficaz y eficientemente, los insumos en productos. El proceso de transformación como tal es concebido por diferentes autores que originan enfoques particulares de la administración, es decir los autores que pertenecen a la escuela del comportamiento humano, se concentran en las relaciones interpersonales, los teóricos de los sistemas sociales analizan la transformación centrando su teoría en las interacciones sociales y los que siguen la teoría sobre decisiones conciben dicha transformación como una serie de decisiones. Por lo anterior, según Koontz², para

el estudio de la administración es de gran utilidad dividirla en cuatro funciones administrativas: planeación, organización, dirección y control, como marco de referencia para organizar los conocimientos que se hallan en la base de esas funciones administrativas. La planeación es la proyección a futuro. Al diseñar un entorno para el eficaz desempeño de los individuos que trabajan en grupos, lo más importante para el administrador es comprobar que todos conozcan los propósitos y objetivos del grupo y los métodos para alcanzarlos. Esta es la función de la planeación, función administrativa básica que implica la selección de misiones y objetivos y de las acciones para cumplirlos y requiere la toma de decisiones, como método racional. Para el cumplimiento de los objetivos preseleccionados están los planes. Los planes se clasifican en: propósitos o misiones, objetivos o metas, estrategias, políticas, procedimientos, reglas, programas y presupuestos.

a. Propósitos o misiones: todo establecimiento organizado, sea del tipo que sea, tiene un propósito o misión, lo cual representa una tarea básica de una empresa, que en un sistema social como el actual, es asignada por la sociedad.

b. Objetivos o metas: son los fines que se persiguen por medio de una actividad de una u otra índole.

c. Estrategias: los administradores las usan para referirse a extensas áreas de la operación de una empresa, definiéndolas como la determinación de los objetivos a largo plazo de una empresa y la adopción de los cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para su cumplimiento.

d. Políticas: forman parte de los planes porque consisten en enunciados o criterios generales que orientan o encauzan el pensamiento en la toma de decisiones. En las políticas se define un área dentro de la cual habrá de tomarse una decisión que garantiza que ésta sea consistente con y contribuya a un objetivo y ayudan a decidir asuntos antes de que se conviertan en problemas, permitiendo delegar autoridad sin perder el control de las acciones de sus subordinados.

e. Procedimientos: consisten en secuencias

cronológicas de las acciones requeridas siendo guías de acción no de pensamiento, en las que se detalla la manera exacta en que deben realizarse ciertas actividades. En consecuencia son planes por medio los cuales se establece un método para el manejo de actividades futuras. f. Reglas: se exponen acciones u omisiones específicas, son por lo general el tipo de planes más simples. Como ejemplo de una regla se considera “no fumar”, lo cual no permite ninguna desviación administrativa en cuanto a la obligada realización u omisión de una acción. g. Programas: son un conjunto de metas, políticas y procedimientos, reglas, asignaciones de tareas, pasos a seguir, recursos por emplear y otros elementos necesarios para llevar a cabo un curso de acción dado, habitualmente se apoyan en presupuestos. Cualquier programa demanda coordinación y oportunidad, en razón a que si existe error en algún paso representaría demoras en el programa principal y costos innecesarios, así como pérdida de utilidades. h. Presupuestos: es una formulación de resultados esperados, podría llamarse un programa en “cifras”, se le denomina “plan de utilidades”. Estos se pueden expresar en términos financieros, hora-hombre, utilidades de producto ú horas máquina; o en algunos otros casos reflejar desembolsos como presupuestos de inversiones de capital, flujos de efectivos o presupuestos de efectivos. La organización como propósito básico diseña y sostiene sistemas de funciones con el fin de establecer un trabajo en equipo, determinando una conciencia generalizada de la necesidad de cooperar al logro de todas las actividades y conocer que parte les corresponde desempeñar en una operación en equipo y establecer la relación entre sí de sus funciones. Su función organizacional se lleva a cabo mediante la especificación de unos objetivos que previamente son determinados en la planeación, de una idea clara de los principales deberes o actividades implicados y de un área direccional o de autoridad precisa para que la persona que ejerza una función determinada sepa qué puede hacer para cumplir las metas. Por lo anterior, se requiere la identificación y clasificación de las

actividades necesarias, la reagrupación de las actividades implicadas para el cumplimiento de los objetivos, la asignación de cada grupo de actividades a un administrador dotado de la autoridad, la estipulación de coordinación horizontal y vertical entre las oficinas generales una división y un departamento. Para la determinación de un tramo eficaz es necesario conocer el “impacto de los factores subyacentes” que busca obtener el número de subordinados que un administrador puede supervisar eficazmente. Además de cualidades personales como mente ágil, facilidad de trato con la gente y capacidad para demandar lealtad y respeto, la determinante más importante es la habilidad del administrador para reducir la cantidad de tiempo, que debe dedicar a sus subordinados. Otro aspecto a tener en cuenta de una estructura organizacional está integrado por las personas, en la agrupación de actividades y las relaciones de autoridad de una estructura se deben tomar en cuenta las limitaciones y costumbres de los individuos que pertenecen a la misma, sin querer decir que la estructura debe diseñarse en torno a los individuos y no a las metas. Así mismo, la departamentalización, es otro elemento, en la cual no existe la fórmula perfecta para determinar cuál es el mejor sistema para cada empresa, los administradores deben determinar cuál es el mejor partiendo de la situación a la que se enfrentan: las labores por realizar, y el modo en que se deben llevar a cabo, los individuos involucrados y la personalidad de cada uno de ellos, la tecnología que se emplea en el departamento, los usuarios a los cuales atender y otros factores de las condiciones internas y externas de la situación que se trate. Lo importante es poder diseñar la estructura organizacional más conveniente para sus particulares operaciones. Uno de los tipos de departamentalización es la funcional, en donde las características de las funciones de ventas, producción y finanzas de las empresas son tan evidentes y tan ampliamente conocidas que constituyen la base no solo de la organización departamental, sino también, de la departamentalización de los niveles superiores. Un segundo tipo, es la departamentalización por

procesos o equipo, se aplica fundamentalmente a los procesos de manufactura de un departamento o un determinado equipo, la instalación de un sistema de procesamiento de datos por ejemplo. 7

Como tercer tipo, esta la departamentalización por productos que agrupa actividades con base en productos o líneas de productos. Como cuarto tipo, encontramos la departamentalización denominada organización matricial, conocida también como administración de proyectos o productos, la esencia de dicha organización es normalmente la combinación en la misma estructura organizacional de los patrones de departamentalización funcional y de proyectos o productos, es aplicable para construcción de puentes y para la industria aeroespacial. El quinto tipo de departamentalización se denomina Unidad estratégica de negocios (UEN) siendo pequeñas empresas en sí mismas, establecidas como unidades de una gran compañía para la promoción y manejo de cierto producto o línea de productos como si se tratara de una actividad empresarial independiente. Para poder cumplir como una UEN requiere: 1- poseer una misión propia diferentes de las demás, 2- contar con grupos definibles de competidores, 3- elaborar sus propios planes de integración, distintos a los de las otras UEN, 4- administrar sus recursos en áreas clave y 5- poseer dimensiones razonables, ni muy grandes ni muy pequeñas. En cuanto al tema de autoridad se debe distinguir, en primer lugar, entre varios términos usados con frecuencia por los administradores al realizar su función y ejecutar decisiones: Autoridad, Poder y Empowerment, Línea y Staff. •

Autoridad: es el derecho propio de un puesto a ejercer discrecionalidad en la toma de decisiones que afectan a otras personas. • Poder: para el tema administrativo, emerge de un puesto y se deriva del sistema cultural de derechos, obligaciones y deberes, con fundamento en el cual un puesto es aceptado como legítimo por los individuos. • Empowerment: término puesto de moda en los últimos tiempos y significa que todos los niveles de la organización tienen poder para tomar decisiones sin tener que requerir a la autorización de sus superiores. Este esquema surge de la

necesidad de ser competitivos, de responder rápidamente a las demandas y expectativas de los usuarios y la exigencia de mayor autonomía de parte de una fuerza de trabajo cada vez mejor preparada. Implica por lo tanto, que los superiores tienen que compartir con los subordinados su autoridad y poder.

- Línea: las funciones de línea son las que tienen un impacto directo en el cumplimiento de los objetivos de la empresa y
- Staff: son aquellas que contribuyen a que el personal de línea trabaje con mayor eficacia a favor del cumplimiento de tales objetivos.

Por lo anterior se deduce que Autoridad funcional es el derecho de delegar a un individuo o departamento para controlar procesos, prácticas o políticas específicos u otros asuntos relacionados con la función administrativa sin restringirse solo a un tipo de administradores de departamentos en particular. Es competencia de la organización determinar el grado de descentralización o centralización de la autoridad, logrando con la primera opción, distribuir la autoridad de toma de decisiones en una estructura organizada, sino se delega autoridad, se centraliza, para lo cual es fundamental responder o conocer (no puede haber descentralización absoluta) ¿cuánta autoridad debe concentrarse o distribuirse en una organización?. El proceso de delegación implica dar a conocer unos resultados en función de los cuales se habrá de utilizar el recurso humano, además así como la responsabilidad del superior no se puede delegar, el jefe debe hacer responsables a los subordinados del cumplimiento de las tareas asignadas. Las partes del proceso en el diario laborar es imposible separarlas pero el delegar, debe ajustar a:

- La determinación de los resultados esperados de un puesto.
- La asignación de tareas a ese puesto.
- La delegación de autoridad para el cumplimiento de tareas y
- A la responsabilidad de la persona que ocupa el puesto respecto del cumplimiento de las tareas.

La elaboración del organigrama y la descripción de metas y deberes administrativos hacen eficaz la delegación de autoridad y su aplicación, sin embargo, algunas actitudes personales no dejan de estar presentes:

- Receptividad: Atributo básico que debe manejar

el Administrador para delegar autoridad, implicando conceder que otras personas pongan en práctica sus ideas, aunque no sea siempre, una decisión similar o igual a la que él hubiese aplicado.

- Disposición a ceder: característica fundamental para realizar mayores contribuciones a una empresa, puesto que permitirá ceder a sus subordinados el derecho a tomar decisiones, para que el pueda concentrarse en las tareas más benéficas para los objetivos de la compañía.
- Disposición a permitir que los demás cometan errores: se debe permitir a los subordinados que cometan errores considerándose su costo como inversión en su desarrollo personal, es decir, la supervisión excesiva vuelve imposible la verdadera delegación de autoridad, pero si la paciente asesoría, el planteamiento de preguntas orientadoras y la detallada explicación de objetivos y políticas, son algunos de los métodos a disposición de los administradores para una adecuada delegación.
- Disposición a confiar en los subordinados: la delegación de autoridad implica una actitud de confianza entre jefes y subordinados, capacitando al subordinado ó eligiendo personas capacitadas para asumir una responsabilidad.
- Disposición a establecer y aplicar controles amplios: en razón al principio de que los superiores delegan autoridad más no responsabilidad, deben estar dispuestos a hallar medios para obtener retroalimentación, es decir, cerciorarse de que efectivamente se hace uso de la autoridad en apoyo a las metas y planes de la empresa o departamento. Por lo tanto, utilizar algunas estrategias que faciliten la delegación, puede resultar exitoso: o Defina asignaciones y delegue autoridad en vista de los resultados esperados. o Seleccione a cada persona de acuerdo con el trabajo por realizar. o Mantenga abiertas las líneas de comunicación. o Establezca los controles adecuados. o Recompense la delegación eficaz. El establecer medios de control ayuda a verificar si realmente el grado de delegación de autoridad logró el cumplimiento del objetivo o meta trazados, algunos métodos estadísticos, los controles contables, o el empleo de computadoras, permiten lograr esta comprobación.

2.1.2. Antecedentes históricos en el ámbito nacional. La empresa METROLOGÍA Y ENSAYOS, se constituyó en el objeto de la construcción de este marco. La misma, incursionó en el mercado en Septiembre de 1999, logrando su constitución legal en Noviembre del mismo año, los socios fundadores de esta empresa son Pedro Roberto Pintor y Clara Marina Pintor, con un porcentaje de las acciones del 50% para cada uno de ellos. La empresa fue creada fundamentalmente por una propuesta de uno de los familiares de los socios mostrándoles una oportunidad de negocio como una alternativa ante la difícil situación por la que atravesaban debido a la crisis económica del país.

Al constituir la empresa se fundamentó la actividad del laboratorio como una entidad prestadora de servicios en la construcción de obras civiles para materiales como lo son el suelo, los pavimentos y el concreto. Dichos servicios también se prestan en estudios de impacto ambiental, del medio ambiente, así como en el área Agroquímica y Agronómica.

Para iniciar sus labores se realizaban ensayos de suelos como los son la clasificación de materiales de base y sub-base, desgastes y solidez; en cuanto a los ensayos de concretos, se realizaban pruebas de diseño de concreto, control de calidad de los concretos, cilindros, vigas, y extracción de Núcleos.

Se comenzó laborando en la Av. Ciudad de Cali (Desde la Central de Abastos hasta la Vía de Villavicencio) y en obras de pequeña envergadura.

Paulatinamente se fueron prestando los servicios del laboratorio en grandes obras civiles como la de Transmilenio (Calle 57 Sur hasta la Calle 6), puentes de las Avenida Ciudad de Cali (Calle 13 y Calle 26) y reconstrucción de vías en la Av. Ferrocarril con la empresa Equipos Universal. Con su participación en el control de calidad de estas obras civiles, se fue dando a conocer en el sector de la construcción como un laboratorio que presenta resultados exactos, concretos y reales.

Otro aspecto de diferenciación del laboratorio es prestar asesorías a los ingenieros en el momento del inicio de la obra, para encontrar los materiales óptimos que cumplan con la calidad requerida, y que estos elementos sean más económicos para la obra.

En el momento se realizan ensayos de todo tipo de materiales y se prestan asesorías a los contratistas, e interventores. Actualmente se están realizando los ensayos de suelos, concretos y asfaltos para UT Vías 2002 en la adecuación, mejoramiento y construcción de las vías de los Barrios Ciudad Bolívar, Usme y San Cristóbal Sur, hecho que ha permitido el desarrollo de sucesivos programas de ampliación de la empresa que como consecuencia han logrado la realización de mejoras en el proceso de toma de muestras, elaboración de ensayos e informes.

Cabe señalar que el principal objetivo de esta organización, es implementar sistemas de calidad en cada uno de los procesos que se llevan a cabo dentro del laboratorio. Esta implementación se debe ejecutar bajo la norma NTC- 17025.

En relación con la posición de la empresa en el mercado, ha generado el crecimiento y fortaleciendo a todo nivel, principalmente en su área técnica especializada.

2.1.3 Antecedentes históricos en el ámbito Local. La empresa WILLIAM REYES JÁCOME, fue constituida como empresa el 14 de marzo de 2.008, en la ciudad de Ocaña Colombia con el noble propósito de generar soluciones y prestar servicios con calidad, eficiencia y responsabilidad, en el campo de la ingeniería, tanto a entidades privadas como estatales y mixtas. (Reyes Jacome, 2016)

En la actualidad, cuenta con una amplia trayectoria como constructor y consultor, la cual le ha fundamentado prestigio y una excelente imagen en el mercado gracias a su organización y desempeño en el campo profesional y operacional.

Cuenta con una capacidad máxima de contratación obtenida a la oportunidad que le han brindado, las diferentes entidades y empresas a las cuales ha tenido el honor de prestar sus servicios en el campo de las ingenierías.

WILLIAM REYES JÁCOME, cumple con todos los requisitos exigidos por la legislación Colombiana, y el mejor recurso que posee es el humano profesional. Trabaja bajo la consigna “Servicio con responsabilidad y experiencia al desarrollo del país por medio de las ingenierías”.

2.2 Marco Teórico

2.2.1 Restructuración empresarial. Cualquier empresa, sin importar el tamaño, tendrá que adaptarse al entorno que le rodea y a los constantes cambios que se van produciendo a su

alrededor. De la capacidad de adaptación dependerá el éxito o fracaso en su carrera por ir creciendo y creando valor. (Mendez Munévar, 2013)

Un proceso de reestructuración empresarial implica un cambio, y ese cambio será más o menos drástico, dependiendo de la capacidad de anticipación, es decir, cuanto antes sea esta hacia el futuro y adaptación de la estructura, menos drásticas serán las medidas que deba tomar.

La necesidad de acometer un proceso de reestructuración suele venir precedida por una pérdida de posicionamiento competitivo o por un deterioro en la estructura administrativa, organizacional o financiera de la compañía.

La política de reestructuración empresarial, involucra múltiples variables o aspectos: empresariales, económicos, así como administrativos, organizacionales, estratégicos, de dirección, de control y humanos; a su vez exige condiciones entre las cuales se encuentran las siguientes: (2013, p12)

La política de reestructuración, debe hacer referencia al total de la empresa y no exclusivamente a algunos aspectos, según el ángulo desde el cual se quiera examinar dicho tema. Es decir, que la reestructuración debe referirse a la organización en su conjunto y aun cuando metodológicamente se deba profundizar en el estudio, de unos aspectos más que en otros, las medidas que se adopten deben ser para el conjunto de la actividad desarrollada por la empresa.

Es indispensable un proceso de análisis, previo a la puesta en marcha de la política de reestructuración, cuyos componentes básicos son la escogencia de las áreas a ser reestructuradas y la realización de diagnósticos que permitan a las instancias de gobierno y/o administración, definir las reformas indispensables, sean estas de tipo general o específico.

En relación a los aspectos que deban ser analizados con mayor profundidad para su selección, deben guiarse con base en criterios como: El grado de madurez alcanzado por la empresa y por la actividad a la que se dedica.

Una condición básica a tener en cuenta, se relaciona con el diseño de la política de reestructuración y la concertación que debe desarrollarse entre el propietario de la empresa, y el grupo asesor, encargado del desarrollo del proyecto.

Con relación a la reestructuración de la empresa en mención, se tendrá en cuenta, Un programa de apoyo al mejoramiento de las etapas: administrativa y organizacional.

2.2.2 Teoría, problema, organización. “Para cualquier organización, una estructura adecuada es aquella que facilita las respuestas eficaces a los problemas de coordinación y motivación. A medida que las organizaciones crecen y se diferencian, la estructura evoluciona de la misma manera”. (Quevedo Ibañez & Mayerly, 2008)

Paralelamente, se realiza un análisis general de la organización WILLIAM REYES JÁCOME, en el cual se ubica un panorama de la estructura actual, la cultura organizacional, el

diseño y cambio organizacional, mediante observación directa, y se evidencian algunas debilidades en la estructura y el diseño organizacional del área de estudio y se plantean algunas propuestas generales para realizar la propuesta, la cual está fundamentada en la teoría organizacional, como se aprecia en la siguiente tabla donde se ubican los aspectos de: estructura, cultura, diseño y cambio organizacional:

Relación entre la teoría y los problemas de la organización.

Teoría Organizacional		
Análisis del funcionamiento organizacional y administrativa para la empresa WILLIAM REYES JÁCOME		
Estructura Organizacional	Diseño y Cambio Organizacional	Cultura Organizacional
El Área Organizacional y Administrativa, no están integradas con los procesos misionales de la empresa. Los cargos del área administrativa no están integrados dentro de una estructura organizacional.	Diseño de la estructura del área administrativa. Implementación de indicadores del área administrativa. Levantamiento de los manuales y perfiles de cargos.	Trato de los superiores hacia los trabajadores (respeto), justicia, equidad, honestidad, no existe compromiso, ni sentido de pertenencia. Funciones, responsabilidades (cargas de funciones no son equitativas).

2.2.3 Teorías Administrativas Henry Fayol y Peter Drucker. Haciendo una revisión de las diversas teorías administrativas, encontramos a Henry Fayol, uno de los pioneros de la teoría clásica de la administración, el modelo burocrático de Weber quien sirvió de inspiración para una nueva teoría administrativa; desde el énfasis de la teoría organizacional y la administración por objetivos (APO), el cual descrito por primera vez por Peter Drucker. Las herramientas administrativas modernas como la Cadena de valor, propuesta por Michael Porter y el análisis de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas (DOFA), utilizadas por autores como Thompson y Strikland y David, son técnicas sencillas basadas en análisis simples y lógicos, que

permiten realizar un diagnóstico actual de la empresa, y proporcionan información necesaria para la implantación de acciones de mejora dentro de la empresa. Las anteriores teorías y herramientas administrativas modernas proporcionaron los cimientos, para la propuesta de “Reestructuración del Área Administrativa y Financiera de DIMEL INGENIERIA S.A.” (2008, p.3)

Desde el énfasis en la teoría organizacional, definió las funciones básicas de la empresa: el concepto de administración (planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar) y los principios generales de administración como principios universales aplicables en cualquier tipo de organización o empresa. Para Fayol, existe una proporcionalidad de la función administrativa, que se reparte en todos los niveles de la empresa; Fayol describía la práctica administrativa como algo distinto de la contabilidad, las finanzas, la producción, la distribución y otras funciones típicas de los negocios.

También se encontró la Teoría Organizacional, la cual es el estudio de cómo funcionan las organizaciones y como afectan y se ven afectadas por el ambiente en que operan.

Es importante destacar los modelos de Estructura Organizacional, en los cuales se hace referencia a la estructura organizacional como la forma en que las tareas de los puestos se dividen, agrupan y coordinan formalmente, el diseño de la estructura organizacional; tiene seis elementos claves: especialización del trabajo, departamentalización, cadena de mando, extensión del tramo de control, centralización y descentralización y la formalización.

El principal propósito de la estructura organizacional es el control: controlar la manera en que las personas coordinan sus acciones para lograr sus objetivos organizacionales y controlar los medios que utilizan para motivar a las personas para que logren esos objetivos. Para cualquier organización, una estructura adecuada es aquella que facilita las respuestas eficaces a los problemas de coordinación y motivación. A medida que las organizaciones crecen y se diferencian, la estructura evoluciona de la misma manera.

Un modelo a destacar es el modelo estructural por procesos, en el cual, la organización y la gestión por procesos, aparecen como una de las alternativas para responder a los desafíos de los nuevos mercados. Este modelo organizacional se fundamentara entonces en niveles participativos más que impositivos, en la dinámica moderna que involucra a las personas, se trabaja más por el resultado que por tareas, y así se le dará un sentido al trabajo con un alto valor agregado. (2008, p.4)

Estructurar por procesos, es pensar en un diseño que no sectorice el trabajo en una unidad mínima de la tarea. Es integrar las acciones en una o más áreas claves de resultados, donde se defina la función del área como de sus posiciones (cargos) para determinar una descripción con base en lo que debe ser logrado por los cargos.

La administración por objetivos no es un concepto nuevo. Fue descrito por primera vez por Peter Drucker en la década de los años 40. Su atractivo está en su énfasis por convertir los objetivos generales en objetivos específicos para las unidades organizacionales y para los miembros en lo individual.

La administración por objetivos se describe como un sistema que evalúa a los subordinados en lo referente a su capacidad de lograr objetivos organizacionales específicos o estándares de desempeño y cumplir con los presupuestos de operación.

Michael Porter propuso la cadena de valor como la principal herramienta para identificar fuentes de generación de valor para el cliente: Cada empresa realiza una serie de actividades para diseñar, producir, comercializar, entregar y apoyar a su producto o servicio; la cadena de valor identifica nueve (actividades estratégicas de la empresa, cada una con un costo, a través de las que se puede crear valor para los clientes, estas actividades se dividen en cinco actividades primarias y cuatro de apoyo.

Como actividades primarias se consideran, la logística de entrada de materias primas, la transformación de las mismas (producción); la logística de salida (distribución); la comercialización de las ofertas (proceso de ventas) y los servicios anexos a las mismas.

La tarea de la empresa es valorar los costos y rendimientos en cada actividad creadora de valor, así como los costos y rendimientos de los competidores, como puntos de referencia y buscar mejoras. En la medida en que la empresa desarrolle una actividad mejor que la de los competidores, podrá alcanzar una ventaja competitiva.

El éxito de la empresa depende no solo de cómo realiza cada departamento sus tareas, sino también de cómo se coordinan las actividades entre los distintos departamentos. Y en poner

más énfasis en facilitar la labor de gestión de los procesos básicos de la empresa, la mayoría de los cuales suponen tareas compartidas y de cooperación.

Estas siglas provienen del acrónimo en inglés SWOT (strenghts, weaknesses, opportunities, threats); en español, aluden a fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. El análisis FODA consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que, en su conjunto, diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa, es decir, las oportunidades y amenazas. También es una herramienta que puede considerarse sencilla y que permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una organización determinada. Thompson y Strikland.

Una vez efectuada la matriz FODA con su listado de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas correspondientes, la siguiente etapa es realizar una matriz que se deriva de la anterior: la denominada primeramente como MAFE (amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas), desarrollando cuatro tipos de estrategias, de acuerdo con lo propuesto por David (1997): Estrategias FO, Estrategias DO, Estrategias FA y Estrategias DA.

2.3 Marco Conceptual

2.3.1 Conceptos relacionados con aspectos administrativos y estratégicos. La administración se presenta como el proceso de coordinación eficaz y eficiente de los

recursos de un grupo social, para lograr los objetivos con la máxima productividad. Su aplicación se da a través del proceso administrativo, que consiste en un ciclo permanente y secuencial de cuatro etapas generales, como bien lo son la planeación, organización, dirección y control. (Muñoz Rios, 2009)

Administración. Es la coordinación de todos los recursos a través del proceso de planeación, organización, dirección y control, a fin de lograr objetivos establecidos.

Principios Administrativos. Principio de la especialización: una persona debe realizar una sola función en cuanto sea posible. Este principio da origen a la organización de línea, a la de staff y a la funcional.

Principio de autoridad. Debe haber una línea de autoridad claramente definida, conocida y reconocida por todos, desde la cima de la organización hasta cada individuo de la base.

Principio de amplitud del control. Este principio destaca que cada superior no solo supervisa personas sino también y principalmente las relaciones entre esas personas.

Principio de definición. Los deberes, la autoridad y la responsabilidad de cada cargo y sus relaciones con los otros deben ser definidos por escrito y comunicados a todos. (2009, p.6)

Proceso Administrativo. Comienza con la planeación, que es la fase con la cual se define un problema, se analizan las experiencias pasadas y se esbozan planes y programas. Es

esencial para el adecuado funcionamiento de cualquier grupo social, ya que a través de ella futuro, y se establecen las medidas necesarias para afrontarlas. Por otra parte, el reconocer hacia dónde se dirige la acción, permite encaminar y aprovechar mejor los esfuerzos. La aplicación de la planeación se da a través de la fijación de misión, visión y propósitos, los cuales identifican la función o tarea básica de una empresa.

La organización consiste en agrupar y ordenar las actividades necesarias, para alcanzar los fines establecidos creando unidades administrativas, asignando en su caso funciones, autoridad, responsabilidad y jerarquía y estableciendo las relaciones que entre dichas unidades debe existir. Es de carácter continuo, es un medio a través del cual se establece la mejor manera de lograr los objetivos de la institución, suministra los métodos para que se puedan desempeñar las actividades reduciendo los costos e incrementando la productividad, reduce o elimina la duplicidad de esfuerzos, al delimitar funciones y responsabilidades.

Un organigrama muestra las líneas de autoridad para la toma de decisiones y a veces con solo elaborarlo aparecen las inconsistencias y complejidades, lo cual conduce a su corrección; asimismo, el organigrama indica a los directivos y al personal nuevo la forma como se integran a la organización, siendo comprobado que las empresas que cuentan con organigramas completos y detallados también cuentan con una sólida estructura en su organización.

Los organigramas pueden ser diseñados bajo diversos modelos:

Horizontal. Los niveles jerárquicos quedan determinados de izquierda a derecha. Este tipo de organigrama generalmente se usa por cuestiones de espacio, para aprovechar al máximo las áreas disponibles a los lados del organigrama. También se busca dar un aspecto flexible a la estructura organizacional de la empresa, donde se muestra que todos están un mismo nivel, solo que quien está a la izquierda tiene mayor autoridad y está encargado de coordinar las labores de sus subalternos.

Vertical. Esta alternativa muestra los niveles jerárquicos de arriba hacia abajo, es decir, que entre más alto se ubique el órgano o cargo más autoridad posee. Este estilo es aplicable en organizaciones donde los cargos son claramente delimitados y donde se respetan las líneas de autoridad y responsabilidad.

Circular. La autoridad es emanada desde el centro hacia la periferia.

Mixto. Es la combinación del vertical y el horizontal, utilizado generalmente por

La dirección consiste en coordinar el esfuerzo común de los subordinados, para alcanzar las metas de la organización. Es trascendental porque pone en marcha todos los lineamientos establecidos durante la planeación y la organización, se logran las normas de conducta más deseables en los miembros de la estructura organizacional, se establece la comunicación necesaria para que la organización funcione.

Para la dirección la comunicación juega un papel trascendental, ya que es un proceso a través del cual se comparte información entre dos o más individuos. En sentido, la comunicación adecuada ayuda a los individuos a desempeñarse mejor en el trabajo y ayuda que las acciones necesarias sean ejecutadas de manera eficiente; la aceptación de políticas, la cooperación, el entendimiento de planes, ideas e instrucciones, dependen en gran medida de la forma como han sido comunicadas.

La motivación es otro de los elementos de la dirección empresarial, que consiste en el estado de fuerzas internas de un individuo que lo impulsan a comportarse de determinada manera. El primer paso es una comunicación sencilla y permanente, la cual permite satisfacer necesidades de reconocimiento, sentido de pertenencia y seguridad. Es precisa la familiaridad con los subalternos y felicitar a quienes cumplen con su labor, así como estar enterado de las dificultades del trabajo son fundamentales para crear ambientes propicios para la motivación.

Como última etapa se encuentra el control, que es el sistema que permite conocer las realizaciones comparadas con las metas y planes, normas de auto evaluación y tomar la opción que considera más adecuada.

El control se fundamenta en un plan, debiendo medir a través de los estándares la acción deseada; de igual manera, se requiere de una estructura de organización, fundamentada en relaciones internas de la empresa, permitiendo activar los planes hacia el logro de los objetivos y la determinación de las responsabilidades individuales.

El control es el proceso para determinar lo que se está llevando a cabo, valorizándolo y, si es necesario, aplicando medidas correctivas, de manera que la ejecución se desarrolle de acuerdo con lo planeado. Es de vital importancia dado que establece medidas para corregir las actividades de tal forma que se alcancen los planes exitosamente ¹³.

Los pasos generales del proceso de control son el establecimiento de estándares, medición del rendimiento de la organización, comparación del rendimiento con los estándares y toma de decisiones.

DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO Las organizaciones para crecer, generar utilidades y permanecer en el mercado deben tener muy claro hacia donde van, es decir haber definido su direccionamiento estratégico. El direccionamiento estratégico lo integran los principios corporativos, la visión y la misión de la organización. Para mencionar el tema de Direccionamiento Estratégico y todas sus dimensiones a continuación se citan algunas teorías planteadas en el libro Gerencia Estratégica de Humberto Serna Gómez. (Jaramillo Andrade, 2013)

Misión. Cada organización es única porque sus principios, sus valores, su visión, la filosofía de sus dueños, los colaboradores y los grupos con los que interactúan en el mercado son para todos diferentes. Esta diferencia se refleja precisamente en la definición, en el propósito de la organización, el cual se operacionaliza en la visión. La misión es, entonces, la formulación de los propósitos de una organización que la distingue de otros negocios en cuanto

al cubrimiento de sus operaciones, sus productos, los mercados y el talento humano que soporta el logro de estos propósitos. En términos generales, la misión de una empresa responde a las siguientes preguntas:

¿Para qué existe la organización?

¿Cuál es su negocio?

¿Cuáles son sus objetivos?

¿Cuáles son sus clientes?

¿Cuáles son sus prioridades?

¿Cuál es su responsabilidad y derechos frente a sus colaboradores?

¿Cuál es su responsabilidad social?

Visión. La visión corporativa es un conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas, que proveen el marco de referencia de lo que una empresa es y quiere ser en el futuro. La visión no se expresa en términos numéricos, la define la alta dirección de la compañía, debe ser amplia e inspiradora, conocida por todos e integrar al equipo gerencial a su alrededor. Requiere líderes para su definición y para su cabal realización.

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

organizacional. Los principios de una corporación son el soporte de la visión y de la misión.

DIAGNOSTICO ESTRATÉGICO El direccionamiento estratégico servirá de marco de referencia para el análisis de la situación actual de la compañía tanto internamente como frente a su entorno. Para ello, es indispensable obtener y procesar información sobre el entorno con el fin de identificar allí oportunidades y amenazas, así como las condiciones, fortalezas y debilidades internas de la organización. “El análisis de oportunidades y amenazas ha de conducir al análisis DOFA, el cual permitirá a la organización definir estrategias para aprovechar sus fortalezas, revisar y prevenir el efecto de sus debilidades, anticiparse y prepararse para aprovechar las oportunidades y prevenir oportunamente el efecto de las amenazas”. (2013, p.16)

FORMULACIÓN DE ESTRATEGIA. Las opciones estratégicas deberán convertirse en planes de acción concretos, con definición de responsables. Para ello, es indispensable proyectar en el tiempo cada uno de los proyectos estratégicos, definir los objetivos y las estrategias de cada área funcional dentro de estos proyectos, así como diseñar planes de acción concretos. Los proyectos estratégicos y los planes de acción deben reflejarse en el **PRESUPUESTO ESTRATÉGICO**, el cual en definitiva es el verdadero Plan Estratégico. El presupuesto estratégico debe ejecutarse dentro de las normas de la compañía. Además, se deberá monitorear y auditar la ejecución del plan como parte importante del proceso de planeación estratégica.

2.3.2 Conceptos relacionados con reestructuración empresarial. La reestructuración a nivel de la empresa, comprende un conjunto de acciones que deben emprender directamente los empresarios en respuesta a la puesta en marcha de la política de reestructuración sectorial, tales como cambios tecnológicos y de organización, cambios en los productos como respuesta a los cambios en los mercados, reorganización administrativa, y cambios en la composición financiera y de capital, todo ello orientado hacia la productividad de la empresa. (2013, p.25)

En términos generales, se distinguen dos campos de acción a saber: la reestructuración física, y la reestructuración administrativa, de organización y financiera. El primero de ellos, orientado a la renovación de equipo y reemplazo de plantas obsoletas mediante la introducción de nuevos procesos tecnológicos bajo claros parámetros de eficiencia, relocalización de plantas hacia al logro de ventajas comparativas y sinergismo manufacturero, y cierre de plantas que no tengan posibilidades de reestructurarse.

En el caso de la reestructuración administrativa, organizacional y financiera se deben contemplar medidas orientadas a revisar la organización general, ajustar el recurso humano, el mercado y las condiciones financieras. Entre las acciones más importantes se pueden citar las siguientes:

- Cambio del enfoque hacia la producción por la orientación hacia el mercado y desarrollo de una estructura adecuada para el manejo de los elementos "intangibles" que imponen los mercados.

- Reorientación de los mercados y productos, reorganización de la empresa, orientándola hacia el mercado internacional, reducción del personal excedente y capacitación laboral acorde con la reestructuración física; planeación administrativa y puesta en marcha de sistemas de información.

Por otra parte, el gobierno a su vez debe iniciar programas de reestructuración de las empresas industriales del Estado, eliminando su condición de monopolio y todo tipo de subsidio, y llevar a cabo la reestructuración física, y financiera de dichas empresas; en este sentido una política de privatización de las empresas del Estado puede ser muy útil en la perspectiva de su reestructuración orientada hacia la competitividad.

Finalmente, en este nivel de ejecución de la política de reestructuración se hace indispensable poner en marcha un amplio programa dirigido a resolver el desplazamiento de trabajadores que genera la reestructuración de las empresas y en general todo tipo de conflicto en el campo laboral.

Surgimiento de la reestructuración empresarial. La reestructuración empresarial surge cuando una empresa se encuentra en una situación difícil, entonces la alta dirección toma la decisión de cambiar interna y externamente la compañía, significa que la empresa ya ha pasado por uno o dos años de dificultades y se encuentra en una situación crítica, las dificultades financieras y el deficiente flujo de caja son indicios claros de esta reestructuración que seguidas de las dificultades de la introducción de nuestros productos o problemas de producción con los

consiguientes retrasos en las entregas son claros avisos de la necesidad imperiosa de realizar un cambio de rumbo y de estructura.

Actualmente debemos evitar soluciones de improvisación y analizar a fondo las causas por las que hemos llegado a esta situación. En primer lugar debemos evaluar las premisas que nos tienen que marcar en nuestra actuación: evaluar las posibilidades reales de supervivencia de la entidad, y saber que el conjunto de la empresa es superior a cada una de sus partes. Este análisis se debe concretar en un proyecto que debe contener un plan que nos permita rectificar el rumbo de la compañía, además de presentar otro de viabilidad de futuro para la misma, todo ello acompañado de una actuación de gestión.

Tan importante es conocer las causas por las que hemos llegado a esta situación y sus soluciones como disponer de las personas encargadas para gestionar el proyecto. El éxito o fracaso de un plan de este tipo dependerá de varios factores, en primer lugar de evitar la demora en la puesta en práctica del plan al aparecer los primeros avisos de alerta, de esta rapidez dependerá el mayor o menor grado de dificultad en la aplicación del plan así como el mayor o menor costo en la implementación del mismo. (2013, p.27)

Para culminar esta reestructuración debe tenerse en cuenta el respeto a las decisiones tomadas y el consenso necesario que solo se logra con un equilibrio estable de todas las fuerzas que intervengan; sería imposible llevar adelante el plan sin una actitud proactiva de todas las fuerzas que componen la empresa, tanto del personal de cada área, como de sus directivas.

2.4 Marco Legal

Código de Comercio. Artículo 71: Concepto de la Empresa Unipersonal. Mediante la empresa unipersonal, una persona natural o jurídica que reúna las cualidades requeridas para ejercer el comercio, podrá destinar parte de sus activos para la realización de una o varias actividades de carácter mercantil. (Congreso de la Republica de Colombia, 1998)

Artículo 72: Requisitos de Información. La empresa unipersonal se creará mediante documento escrito en el cual se expresará:

Nombre, documento de identidad, domicilio y dirección del empresario

Razón social de la empresa, seguida de la expresión "Empresa Unipersonal" o de la sigla E. U., so pena de que el empresario responda ilimitadamente.

Domicilio

El término de duración, si este no fuere indefinido

Una enunciación clara y completa de las actividades principales a menos que se exprese que la empresa podrá realizar cualquier acto lícito de comercio.

El monto del capital haciendo una descripción pormenorizada de los bienes aportados, con estimación de su valor. El empresario responderá por el valor asignado de los bienes en el

documento constitutivo. Los activos destinados a la empresa deberán describirse y de igual manera e inscribirse también en los requisitos correspondientes.

El número de cuotas de igual nominal en que se dividirá el capital de la empresa.

La forma de administración y el nombre, documento de identidad y las facultades de sus administradores.

A falta de estipulaciones se entenderá que los administradores podrán adelantar todos los actos comprendidos dentro de las actividades previstas.

Delegada la administración y mientras se mantenga dicha delegación el empresario no podrá realizar actos y contratos a nombre de la empresa unipersonal.

PARÁGRAFO: La cámara de comercio se abstendrá de inscribir el documento mediante el cual se constituye la empresa unipersonal, cuando se omita alguno de los requisitos previstos en este artículo o cuando a la diligencia de requisito no concurra personalmente el constituyente o su representante o apoderado.

Artículo. 73. Responsabilidad de los Administradores. La responsabilidad de los administradores será la prevista en el régimen general de sociedades.

Artículo. 74. Aportación Posterior de Bienes. El empresario podrá aumentar el capital de la empresa mediante la aportación de nuevos bienes. En este caso se

procederá en la forma prevista para la constitución de la empresa. La disminución del capital se sujetará a las mismas reglas señaladas en el artículo 145 del código de comercio. (1998, p.25)

Artículo 75. Prohibiciones. En ningún caso el empresario podrá directamente o por interpuesta persona, retirar para así o para un tercero, cualquier clase de bienes pertenecientes a la empresa unipersonal, salvo que se trate de utilidades debidamente justificadas.

El titular de la empresa unipersonal no puede contratar con esta, ni tampoco podrán hacerlo entre sí empresas unipersonales constituidas por el mismo titular. Tales actos serán ineficaces de pleno derecho.

Artículo 76. Cesión de Cuotas. El titular de la empresa unipersonal, podrá ceder total o parcialmente las cuotas sociales a otras personas naturales o jurídicas, mediante documento escrito que se inscriba en el registro mercantil correspondiente. A partir de ese momento producirá efectos la cesión.

PARÁGRAFO: Las cámaras de comercio se abstendrán de inscribir la correspondiente cesión cuando la diligencia de registro no concurra en el cedente y el cesionario, personalmente o a través de sus representantes o apoderados.

Artículo 77. Conversión a sociedad. Cuando por virtud de la cesión o por cualquier otro acto jurídico, la empresa llegase a pertenecer a dos o más personas, deberá convertirse en sociedad comercial para lo cual, dentro de los seis (6) meses siguientes a la inscripción de

aquella en el registro mercantil se elaboran los estatutos sociales de acuerdo con la forma de sociedad adoptada. Estos deberán elevarse a escritura pública que se otorgará por todos los socios e inscribirse en el registro mercantil. La nueva sociedad asumirá sin solución de continuidad los derechos y obligaciones de la empresa unipersonal.

Transcurriendo dicho término sin que se cumplan las formalidades aludidas, quedará disuelta de pleno derecho y deberá liquidarse.

Artículo 78. Justificación de Actividades. Las actividades se justificarán en los estados financieros elaborados de acuerdo con los principios de contabilidad y generalmente aceptados y dictaminados por un contador público independiente.

Artículo 79. Terminación de la Empresa. La empresa unipersonal se disolverá en los siguientes casos:

- Por voluntad del titular de la empresa.

- Por vencimiento del término previsto, si lo hubiere a menos que fuere prorrogado mediante documento inscrito en el registro mercantil antes de su expedición.

- Por muerte del constituyente cuando así se haya estipulado expresamente en el acto de constitución de la empresa unipersonal o en sus reformas.

- Por imposibilidad de desarrollar la actividad.
- Por orden de la autoridad competente.

- Por pérdidas que reduzcan el patrimonio de la empresa en más de cincuenta por ciento.

- Por la iniciación del trámite liquidación obligatoria. En el caso previsto en el numeral segundo, la disolución se producirá de pleno derecho a partir de la fecha de expedición del término de duración, sin necesidad de formalidades especiales. En los demás casos, la disolución se hará constar en documento privado que se inscribirá en el registro mercantil.

No obstante podrá evitarse la disolución de la empresa adoptándose las medidas que sean del caso según la casual ocurrida, siempre que se haga dentro de los diez meses siguientes a la ocurrencia de la causal.

La liquidación del patrimonio se realizará conforme al procedimiento señalado para la liquidación de las sociedades de responsabilidad limitada.

Actuará como liquidador el empresario mismo o una persona designada por este o por la superintendencia de sociedades a solicitud de cualquier acreedor.

Artículo 80. Normas Aplicables a la Empresa Unipersonal. En lo previsto en la presente Ley, se aplicará a la empresa unipersonal en cuanto sean compatibles las disposiciones relativas a las sociedades comerciales y en especial, las que regulan la sociedad de responsabilidad limitada.

Así mismo las empresas unipersonales estarán sujetadas a lo pertinente, a la inspección, vigilancia o control de superintendencia de sociedades, en los casos que determine el Presidente de la República.

Se entenderán predicables de las empresas unipersonales, las referencias que a las sociedades se hagan en los regímenes de inhabilidades en incompatibilidades previstos en la constitución y en la Ley.

Artículo 81. Conversión en Empresa Unipersonal. Cuando una sociedad se disuelve por la reducción del número de socios a uno, podrá sin liquidarse, convertirse en empresa unipersonal, siempre que la decisión respectiva se solemnice mediante escritura pública se inscriba en el registro mercantil dentro de los seis meses siguientes a la disolución de continuidad, los derechos y obligaciones de la sociedad disuelta. (1998, p.26)

LA CONSULTORÍA EN EL SECTOR PRIVADO: En Colombia dentro del sector privado no existe un marco legal unificado para el ejercicio de la consultoría, es decir no existe una norma única que regule y rijan dicho ejercicio. Cada entidad perteneciente a este sector es libre de establecer los requisitos y normas que deberán cumplir los consultores a quienes solicitan sus servicios de manera análoga a como el Gobierno Nacional lo hace a través del Estatuto General de la Contratación Pública, de acuerdo a las políticas internas de su organización en relación a contratación, selección y otros aspectos. Sin embargo, en materia de consultoría y más específicamente de quién

realiza la consultoría existen ciertos lineamientos que pueden apreciarse en las normas que rigen el ejercicio de cada una de las profesiones liberales. Esto con ocasión a que el mayor referente es la Constitución Nacional cuyo artículo XX consagra el ejercicio liberal de las profesiones: “Se garantiza a toda persona la libertad de expresar y difundir su pensamiento y opiniones, la de informar y recibir información veraz e imparcial, y la de fundar medios masivos de comunicación...”

A continuación, se expondrán algunos de los lineamientos y normas que rigen la consultoría en sectores concretos del ámbito privado así como las disposiciones que reglamentan las profesiones en relación a la responsabilidad técnica de los consultores en determinadas áreas. También resulta pertinente la exposición de algunas normas técnicas colombianas para la selección y contratación de consultores en sistemas de gestión de calidad y utilización de sus servicios, entre otras.

La consultoría contable y financiera:

La asesoría contable y financiera puede abarcar un gran número de servicios contemplados en la Ley 43 de 1990 “por la cual se adiciona la Ley 145 de 1960, reglamentaria de la profesión de Contador Público y se dictan otras disposiciones” y cuyo desarrollo se basa en lo estipulado por los decretos 2649 y 2659 de 1993 que establecen las normas de Contabilidad generalmente aceptadas en Colombia y el Plan Único de Cuentas (PUC).

La consultoría puede incluir todas las actividades de asesoría y revisión que estén relacionadas con la ciencia contable. Así, el artículo 2 de la Ley 43 de 1990 dispone: “De las actividades relacionadas con la ciencia contable en general. Para los efectos de esta ley se entienden por actividades relacionadas con la ciencia contable en general todas aquellas que implican organización, revisión y control de contabilidades, certificaciones y dictámenes sobre estados financieros, certificaciones que se expidan con fundamentos en los libros de contabilidad, revisoría fiscal prestación de servicios de auditoría, así como todas aquellas actividades conexas con la naturaleza de la función profesional del Contador Público, tales como: la asesoría tributaria, la asesoría gerencial, en aspectos contables y similares”.

Capítulo 3. Diseño Metodológico

3.1 Tipo de investigación

El proyecto se adelantó, bajo el marco de la investigación descriptiva, teniendo como base que el problema fue planteado, sin la mediación de contacto con el objeto de estudio. De acuerdo a lo anterior el problema se constituyó en un planteamiento hipotético y su comprobación obedecerá al uso de la herramienta denominada: encuesta y/o entrevista.

3.2 Población y muestra

El objeto de estudio, el cual lo constituyó, la organización de la empresa, tuvo como población: al gerente propietario y 80 empleados quienes constituyeron el talento humano, de la empresa la EMPRESA WILLIAM REYES JÁCOME.

3.3. Técnicas e instrumentos de recolección de información

La información pertinente para el desarrollo del proyecto, se recogió, haciendo uso de la técnica de la entrevista la cual se materializó mediante cuestionarios ordenados, dirigidos a los empleados y a la propietaria este último, contiene preguntas abiertas, en los Ítems 5,8,9,10 – 11 y cerradas en las preguntas 1, 2, 3, 4, 6, y 7. Así mismo, el dirigido a los empleados, muestra preguntas abiertas, en los numerales 3, 5, 9 – 12 y cerradas, en los componentes 1, 2,4,6,7,8 10 y 11. (Anexos C y D). La información a recolectar a través de estos, se relaciona

con: Direccionamiento estratégico, comportamiento de las empleadas, contenido de las herramientas suministradas, valoración del nivel de comercialización, cumplimiento seguridad social, satisfacción del cliente, calidad de los productos distribuidos, uso de las herramientas administrativas: Conocimiento, proyección, políticas y estrategias, caracterización de la situación financiera, fortalezas y debilidades, obtención de capacitación y evaluación del ambiente laboral, abastecimiento de herramientas de trabajo, inducción y manual de funciones, información sobre el trabajo a desarrollar y sugerencias para la empresa. Así mismo, se hará uso del análisis documental, en la recolección de información, secundaria.

3.4 Procesamiento y análisis de la información

Los resultados producto del análisis de los datos, fueron presentados en forma narrativa ya que el límite de los mismos, frena la elaboración de tablas y gráficas. Las secundarias, se resumieron en los marcos teórico y conceptual, partiendo de la identificación de los temas y la clasificación, de los autores.

3.5 Tabulación y Análisis

Este tópico, se esquematiza y organizan los resultados obtenidos en la recolección de la información.

3.5.1 Entrevista para el propietario la empresa WILLIAM REYES JÁCOME, dicho instrumento fue estructurado de acuerdo con los siguientes tópicos: definición del

direccionamiento estratégico y el marco axiológico, en la organización; así mismo lo relacionado: con la calidad de los servicios ofrecidos, el desempeño y sentido de pertenencia de los empleados, las herramientas y equipos suministrados a los mismos y la consideración sobre: el nivel de comercialización, satisfacción de necesidades a los clientes y la evaluación de los productos por parte de estos:

Dando respuesta a los diferentes tópicos señalados, el señor WILLIAM expresa deliberadamente que: la administración actual de la empresa es llevada a cabo a través de un proceso netamente empírico, toda vez que se desconocen la aplicación de los elementos que conforma tanto el direccionamiento estratégico como el marco axiológico, correspondiendo a estos: misión, visión, objetivos, metas, políticas y estrategias.

Los servicios prestados por la empresa en mención, tomando como base la calidad de los mismos fueron considerados por el indagado como buenos, lo que deja entrever que los mismos deben ser objeto de revisión y proyección de una mejora continua.

El desempeño y sentido de pertenencia del personal de atención al cliente fue señalado con el término bueno demostrando así que los empleados poseen una marcada identificación con la empresa, aspectos que muestra acciones positivas que conducen a la generación de aceptación de los servicios ofertados por parte de los demandantes.

Las herramientas y equipo de trabajo, otorgado a los empleados por parte de los directivos, son considerados suficientes, tomando como base, la manera en que se desarrollan las actividades a ellos asignadas.

El nivel de comercialización de los servicios, es considerado como bueno, concepto que no demuestra el auge de esta actividad, sino que se ajusta al estancamiento de la misma, teniendo en cuenta el poco desarrollo económico por el que atraviesan: el municipio de Ocaña y su zona de influencia.

Las necesidades de los clientes, son consideradas como satisfechas; concepto sustentado en el cumplimiento de los requisitos que el cliente exige, sin mediar para ello, lo que la empresa debe ofertar con el fin de aumentar su competitividad y generar identidad, en el ramo.

El propietario de la empresa, estima que los clientes consideran que la distribución de los productos y servicios es buena, toda vez que se ajustan a los estándares de calidad pero desconoce la opinión de ellos ya que los mismos no han sido objeto de evaluación.

3.5.2 Encuesta dirigida a los empleados de la empresa WILLIAM REYES JÁCOME.

Tabla 1

Planta de personal operativo de la empresa WILLIAM REYES JÁCOME

ÍTEM	FRECUENCIA	TOTAL
Jefe de cuadrilla	6	8%
Ingeniero residente	10	12%
Linero de Redes	26	32%
Auxiliar de Redes	3	4%
Auxiliar	26	32%
Servicios Generales	6	8%
N/R	3	4%
TOTAL	80	100%

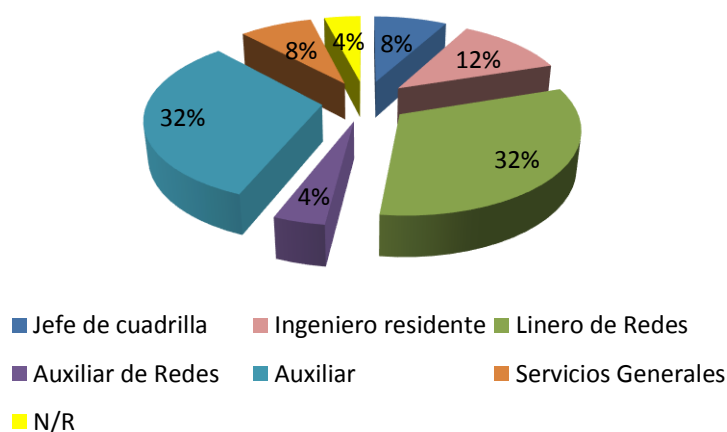


Figura 1. *Planta de personal operativo de la empresa WILLIAM REYES JÁCOME*

Las respuestas más destacadas, hacen relación al desempeño de los cargos: liniero de redes y auxiliar; seguidamente se sitúan quienes se desempeñan como ingenieros residentes; otros con igual participación y en porcentajes menores, expresan ocupar los cargos de: jefe de cuadrilla y servicios generales; así mismo la minoría aduce, ser: auxiliares de redes y otro porcentaje similar, no da respuesta a la pregunta.

Tabla 2

Identificación del jefe inmediato

ÍTEM	FRECUENCIA	TOTAL
Wenceslao Quintero Pérez	32	40%
William Reyes Jácome	10	12%
Wilder Quintero Pérez	25	32%
Maicol Quintero Ortiz	13	16%
TOTAL	80	100%

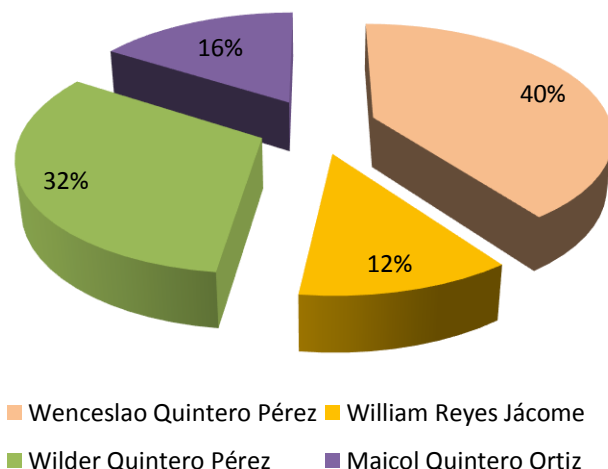


Figura 2. Identificación del jefe inmediato

Los datos obtenidos a través de la investigación, permiten observar que el más alto porcentaje de los indagados, identifican a su jefe inmediato, cargo que recae en: los ingenieros Wenceslao Quintero Pérez, Wilder Quintero Pérez; y Maicol Quintero Ortiz y finalmente se halla referenciado el propietario de la empresa, señor William Reyes Jácome. Lo expresado anteriormente deja entrever que los profesionales de ingeniería a quienes le otorgaron los mayores puntajes, son quienes manejan un mayor número de personas en las cuadrillas ya que el propietario, solo se ocupa del personal que labora en oficios administrativos.

Tabla 3. *Afirmación sobre la tenencia de empleados a cargo*

ÍTEM	FRECUENCIA	TOTAL
Si	19	24%
No	58	72%
N/R	3	4%
TOTAL	80	100%

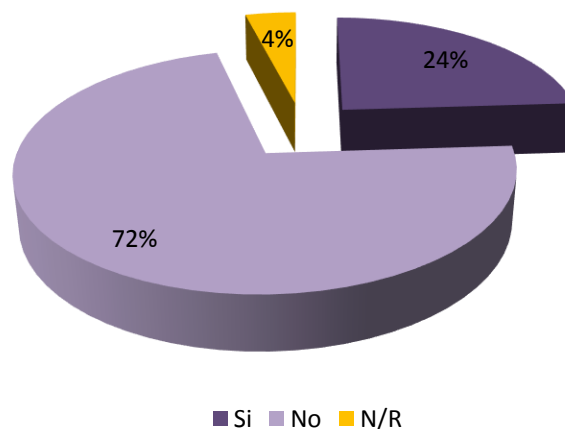


Figura 3. Afirmación sobre la tenencia de empleados a cargo

La respuesta de mayor representación en referencia a lo planteado en la pregunta: sobre la tenencia de empleados a cargo con un 72% se sitúan quienes responden negativamente, lo que deja entrever que el mayor número de personas indagadas son auxiliares y por tanto no tienen personas a cargo, y como consecuencia deben acatar ordenes de sus superiores; el porcentaje siguiente, opina lo contrario ya que exhiben la condición de jefes de cuadrilla.

Tabla 4. *Forma de asignación de funciones al ingreso a la empresa*

ÍTEM	FRECUENCIA	TOTAL
Por Escrito	80	100%
Verbalmente	0	0%
TOTAL	80	100%

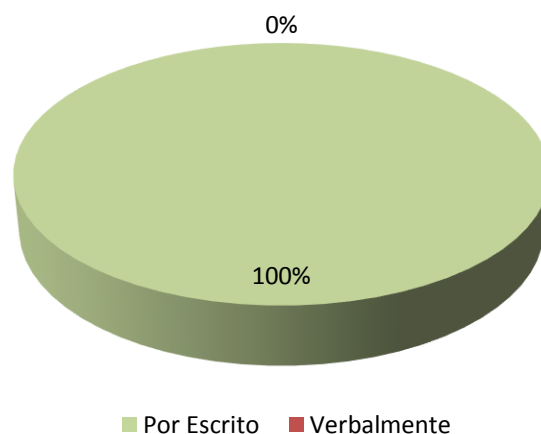


Figura 4. Forma de asignación de funciones al ingreso a la empresa

De acuerdo a la apreciación de la totalidad de los empleados encuestados, la forma de asignación de las funciones al ingreso a la empresa, fue llevada a cabo mediante un documento escrito, el cual se convierte en un contrato laboral.

Tabla 5

Mecanismo de asignación de las operaciones en el área de trabajo

ÍTEM	FRECUENCIA	TOTAL
Por Escrito	77	96%
Verbalmente	0	0%
N/R	3	4%
TOTAL	80	100%

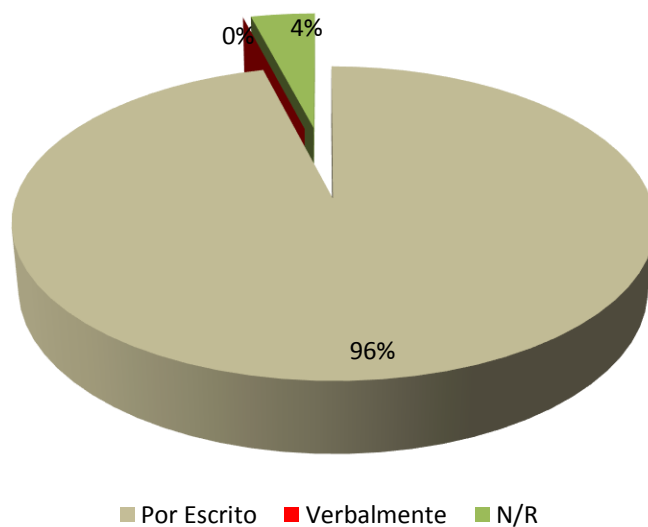


Figura 5. Mecanismo de asignación de las operaciones en el área de trabajo

Al igual que en la respuesta anterior, la muestra indagada manifiesta que al momento de vincularse a la empresa, le imparten las instrucciones sobre la realización de las operaciones para el desempeño del cargo, de manera escrita.

Tabla 6

Nivel educativo exigido para el normal desempeño de las funciones con relación al cargo asignado

ÍTEM	FRECUENCIA	TOTAL
Primaria	0	0%
Secundaria	0	0%
Universitaria	51	64%
Otros estudios	29	36%
TOTAL	80	100%

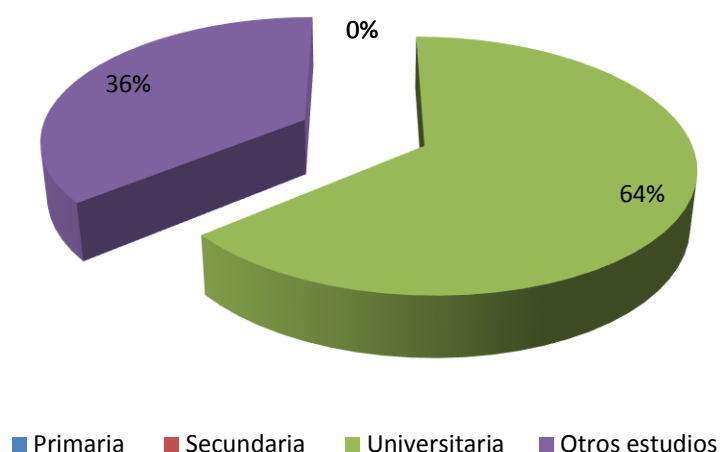


Figura 6. Nivel educativo exigido para el normal desempeño de las funciones con relación al cargo asignado

El mayor porcentaje de los indagados representados con el 64%, expresaron que el nivel educativo exigido por parte del propietario de la empresa es el de universitario; el porcentaje restante 36% aduce otros, entre los cuales se encuentran (técnicos y bachilleres), entendiéndose que quienes no requieren de estudios profesionales, son los que ocupan cargos de bajo rango o sin responsabilidades mayores.

Tabla 7

Experiencia e instrucción para el desempeño propias del cargo

ÍTEM	FRECUENCIA	TOTAL
No se requiere	3	4%
Un mes	0	0%
De 3 a 6 meses	10	12%
Un año	64	80%
N/R	3	4%
TOTAL	80	100%

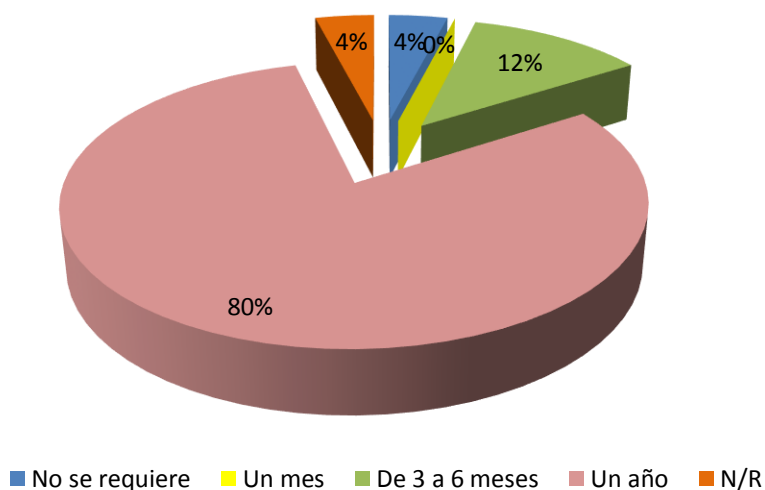


Figura 7. Experiencia e instrucción para el desempeño propias del cargo

El más alto porcentaje de las personas indagadas, representadas en un 80% manifiestan que para el desempeño laboral, requieren de un año como mínimo, tanto en experiencia como en conocimiento y en la capacidad de ejecutar las tareas asignadas, en porcentajes menores se hallan quienes aducen periodos de 3 a 6 meses y con un mismo porcentaje del 4% se sitúan quienes no la requieren.

Tabla 8

Opinión de los indagados sobre la existencia de misión, visión y objetivos corporativos

ÍTEM	FRECUENCIA	TOTAL
Si	16	20%
No	64	80%
TOTAL	80	100%

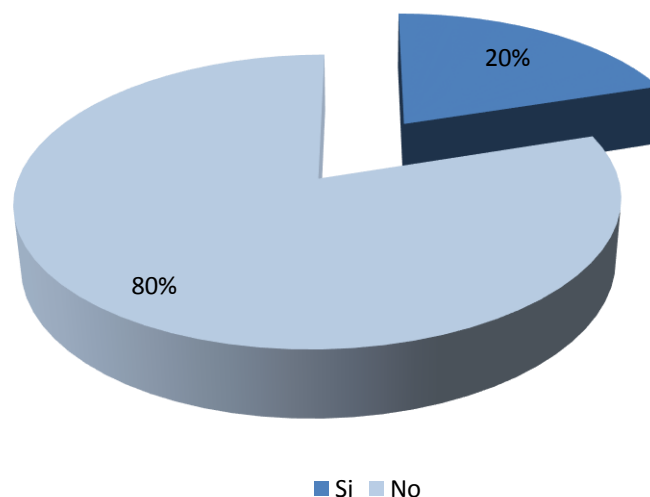


Figura 8 Opinión de los indagados sobre la existencia de misión, visión y objetivos corporativos

De acuerdo a lo indagado por parte de los empleados el mayor porcentaje de los mismos, expresan la carencia de misión, visión y objetivos corporativos en la empresa; el porcentaje restante ubicados en menor participación aducen lo contrario, dejando entrever que son las personas que han ingresado recientemente y no tienen un amplio conocimiento y manejo de las herramientas administrativas en su área de trabajo.

Tabla 9

Horario para la jornada de trabajo

ÍTEM	FRECUENCIA	TOTAL
Diurna	70	88%
Nocturna	0	0%
N/R	10	12%
TOTAL	80	100%

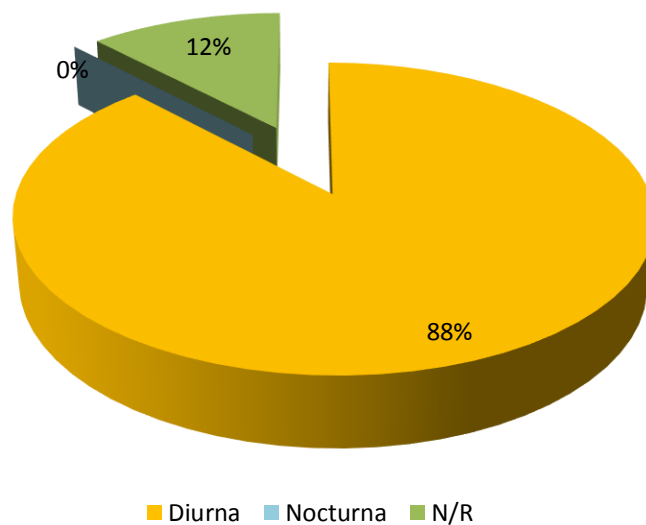


Figura 9. Horario para la jornada de trabajo

El más alto porcentaje de las personas indagadas representadas con el 88% manifiestan desarrollar las labores en jornadas diurnas y el porcentaje restante, es decir, el 12% opina de manera contraria y expresa que el ejercicio de sus funciones es en horas nocturnas.

Tabla 10

Opinión de los indagados sobre la afirmación de asignación de trabajos en horas extras

ÍTEM	FRECUENCIA	TOTAL
Si	9	36%
No	15	60%
N/R	1	4%
TOTAL	80	100%

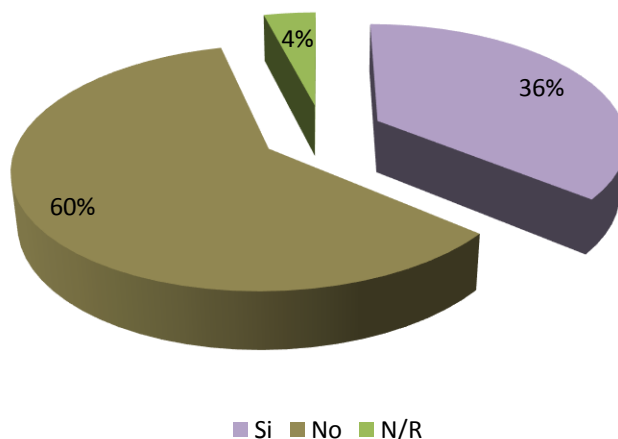


Figura 10. Opinión de los indagados sobre la afirmación de asignación de trabajos en horas extras

Un poco más de la mitad de los indagados responden en forma negativa a la interrogación sobre la asignación de trabajo de horas extras con base en el cargo que ocupa; otros con menor participación mencionan tenerlas y un porcentaje menor no responde.

3.5.3 Encuesta de satisfacción al cliente reingenierías Ltda.

Tabla 11

Tiempo de utilización de los servicios de EMPRESA WILLIAM REYES JÁCOME

ÍTEM	FRECUENCIA	TOTAL
Menos de Un mes	0	0%
Entre uno y seis meses	0	0%
Entre seis meses y aun año	0	0%
Entre uno y tres años	0	0%
Más de tres años	10	100%
TOTAL	10	100%

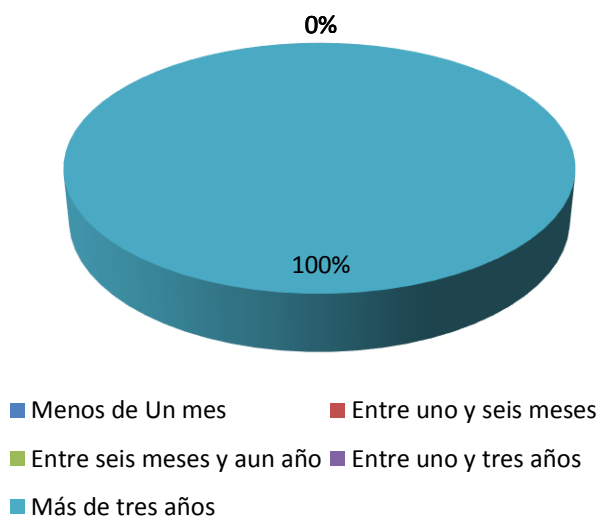


Figura 11. Tiempo de utilización de los servicios de la EMPRESA WILLIAM REYES JÁCOME.

La totalidad de la muestra indagada, puede considerarse como cliente de la empresa de Reingenierías, ya que su vinculación a la empresa data desde hace más de tres años. Lo anteriormente manifestado, deja entrever: que la demanda en los servicios y productos de la empresa por parte de los clientes es constante, debido al grado de confiabilidad que la misma, les ofrece.

Tabla 12

Frecuencia de utilización de los servicios.

ÍTEM	FRECUENCIA	TOTAL
Una o más veces a la semana	0	0%
Dos o tres veces al mes	0	0%
Una vez al mes	10	100%
Menos de una vez al mes	0	0%
TOTAL	10	100%



Figura 12. Frecuencia de utilización de los servicios

La frecuencia de utilización de los servicios con base en la respuesta de los indagados, es mensualmente y esta se fundamenta, en la necesidad de adquisición de lo requerido para los trabajos solicitados, toda vez que ellos como contratistas, demandan grandes cantidades y por tanto, no deben hacer dichas requisiciones en periodos de tiempo, más cortos ya que esto incrementaría, el costo de los productos; reduciéndose de esta manera la rentabilidad.

Tabla 13

Grado de satisfacción de los clientes con base en los servicios prestados

ÍTEM	FRECUENCIA	TOTAL
Completamente Satisfecho	5	50%
Satisfecho	5	50%
Insatisfecho	0	0%
Completamente insatisfecho	0	0%
TOTAL	10	100%

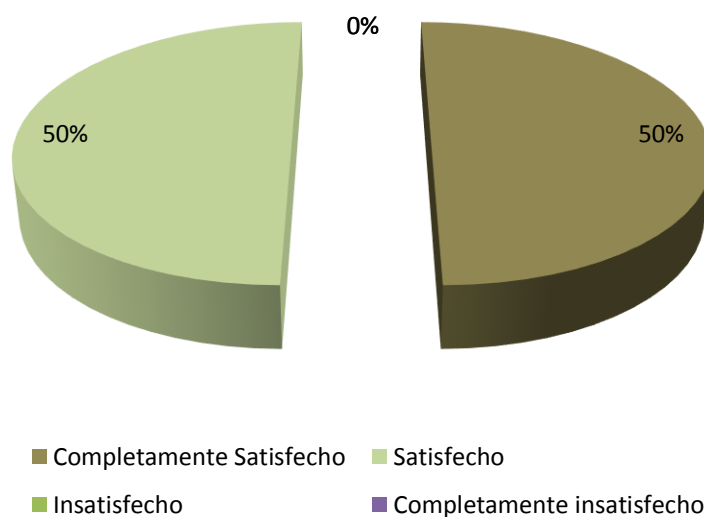


Figura 13. Grado de satisfacción de los clientes con base en los servicios prestados

De acuerdo a la investigación realizada se puede observar que existe una división del total de los encuestados, ya que el 50% de ellos aducen estar completamente satisfechos por los servicios recibidos por parte de la empresa; así mismo el otro porcentaje restante, opina que el nivel es solo de satisfacción.

Tabla 14

Evaluación de la empresa en comparación con las de la competencia

ÍTEM	FRECUENCIA	TOTAL
Mucho mejor	2	20%
Algo mejor	3	30%
Más o menos igual	5	50%
Algo peor	0	0%
Mucho peor	0	0%
No lo sé	0	0%
TOTAL	10	100%

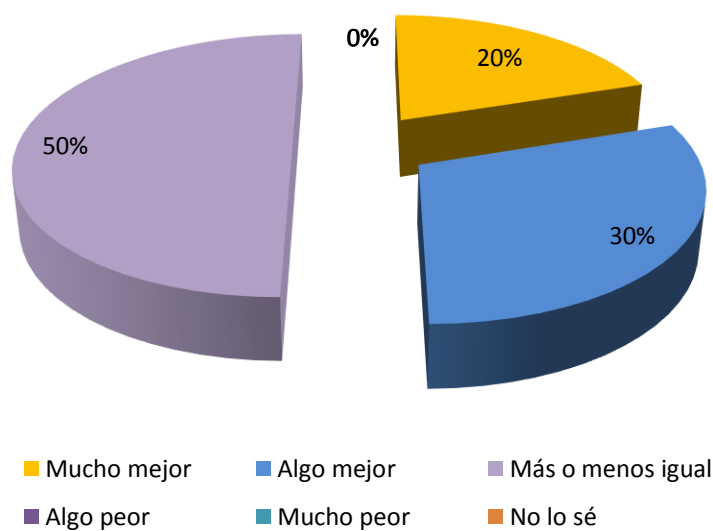


Figura 14. Evaluación de la empresa en comparación con las de la competencia

La comparación de la empresa Reingenierías con las de la competencia, arroja diversos resultados ya que la mitad de los indagados manifiestan que es más o menos igual; otros agrupados en un 30%, aducen que es algo mejor y los que se constituyen en un menor porcentaje expresan que es mucho mejor. De lo anterior se deduce que la empresa, aun no tiene goza de un buen posicionamiento del nombre comercial.

Tabla 15

Opinión de los clientes frente a la posibilidad de recomendar los servicios de la empresa

ÍTEM	FRECUENCIA	TOTAL
Si	10	100%
No	0	0%
TOTAL	10	100%

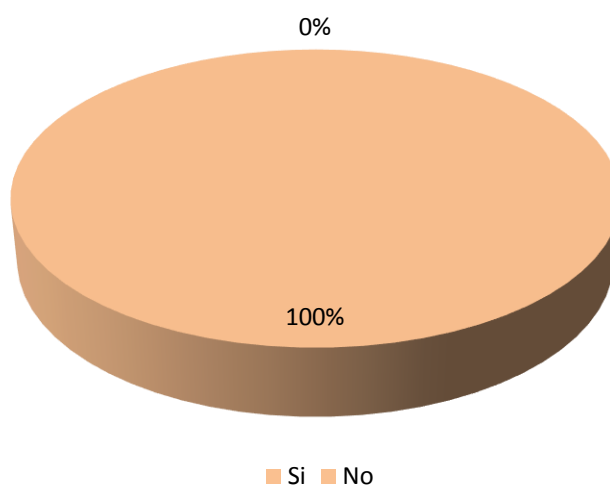


Figura 15. Opinión de los clientes frente a la posibilidad de recomendar los servicios de la empresa

La totalidad de los clientes encuestados, expresan enfáticamente su apoyo a la empresa, al considerar la posibilidad de recomendar sus servicios a otras personas, o compañías.

Tabla 16

Posibilidad de recontratación de los servicios de la EMPRESA WILLIAM REYES JÁCOME.

ÍTEM	FRECUENCIA	TOTAL
Si	10	100%
No	0	0%
TOTAL	10	100%

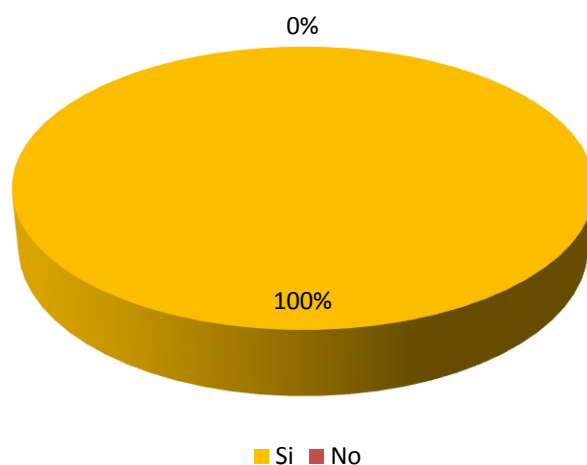


Figura 16. Posibilidad de recontratación de los servicios de la EMPRESA WILLIAM REYES JÁCOME.

La totalidad de los indagados, se pronuncian afirmativamente, frente al grado de confianza que les merece el hecho de recomendar los servicios y productos ofertados por la empresa, aspecto que se constituye en una oportunidad para la misma.

Tabla 17

Grado de importancia dado los aspectos: calidad del servicio y satisfacción del servicio Pos-venta

ÍTEM	FRECUENCIA	TOTAL
Muy importante	2	20%
Importante	8	80%
Nada importante	0	0%
TOTAL	10	100%

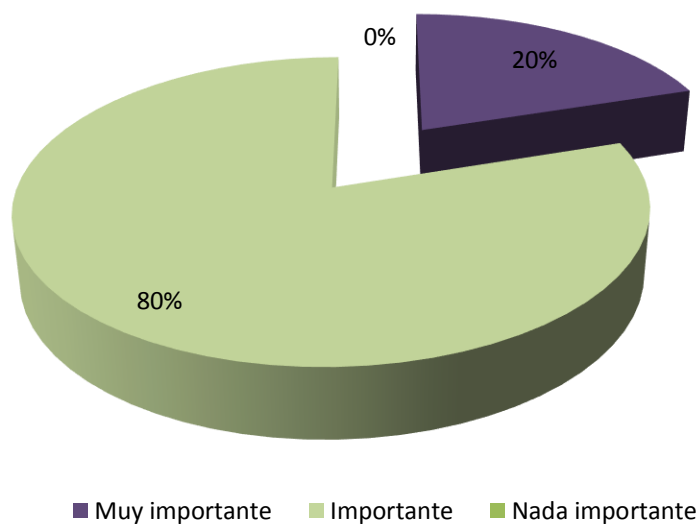


Figura 17. Grado de importancia dado los aspectos: calidad del servicio y satisfacción del servicio Pos-venta

Un 20% de los encuestados, manifiesta que ésta es, muy importante para ellos y el porcentaje restante, elige la calificación de importante. Las opiniones están divididas pero en total respaldan tanto el servicio inicial como el posterior a la venta.

Tabla 18

Presentación de problemas en la contratación de los servicios de la empresa

ÍTEM	FRECUENCIA	TOTAL
Si	0	0%
No	10	100%
TOTAL	244	100%

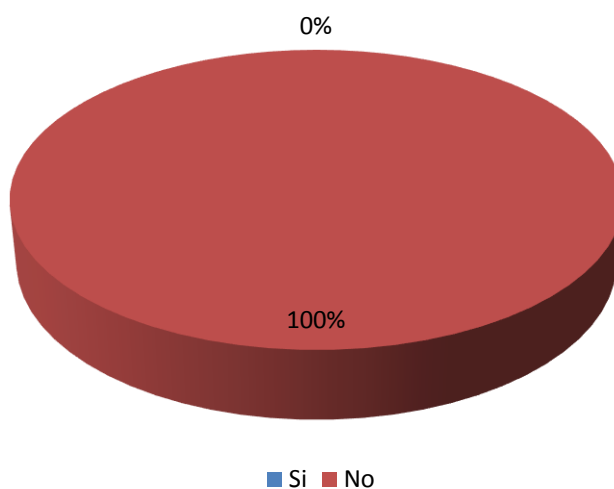


Figura 18. Presentación de problemas en la contratación de los servicios de la empresa

Las respuestas de los encuestados en su calidad de clientes, deja ver que la contratación de los servicio se ha desarrollado en buenos términos y que no habido inconvenientes que entorpezcan las relaciones comerciales.

Tabla 19

Se resolvieron los problemas de forma satisfactoria para usted

ÍTEM	FRECUENCIA	TOTAL
Si	0	0
No hubo respuesta	0	0
TOTAL	244	100%

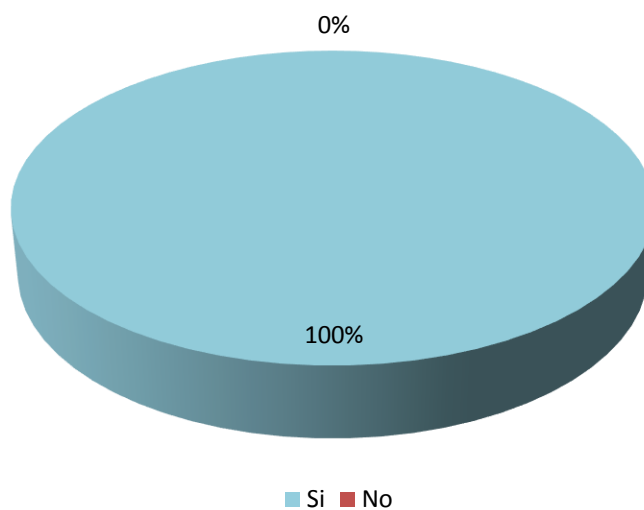


Figura 19. Se resolvieron los problemas de forma satisfactoria para usted

Teniendo presente que en la pregunta anterior, el 100% de los encuestados no reportó inconvenientes, es consecuente que las respuestas a esta pregunta sean igualmente cero.

Capítulo 4. Resultados y análisis

4.1 Realización del diagnóstico situacional de la empresa William Reyes Jácome que permita definir: las debilidades, fortalezas oportunidades y amenazas con el propósito de bosquejar el plan de reestructuración organizacional y administrativa

La administración actual de la empresa, es llevada a cabo de manera empírica, de acuerdo, a lo expresado por el Señor William Reyes. Esta aseveración, tiene su fundamento en el desconocimiento que él posee sobre de la aplicación de los elementos que conforman el direccionamiento estratégico o el marco axiológico, correspondiendo a estos: misión, visión, objetivos, metas, políticas y estrategias.

Los servicios que presta la empresa objeto de estudio, colocando de presente la calidad de los mismos, fueron considerados por el indagado como buenos, lo que permite concluir que estos, deben ser objeto de observación y de proyección, a la luz de una mejora continua.

El desempeño y sentido de pertenencia, del personal de atención al cliente, fue señalado con la expresión bueno, demostrando esta respuesta que los empleados, se identifican con la empresa, mostrando acciones positivas que conducen a la generación de aceptación por parte de los demandantes, frente a los servicios ofertados.

Las herramientas y equipo de trabajo, entregado a los empleados por parte de los directivos, son apreciados como suficientes, teniendo como base, el resultado que muestra el desarrollo de las actividades a ellos, asignadas.

El nivel de comercialización de los servicios, es estimado como bueno, concepto que demuestra que el auge de la actividad, se ajusta al estancamiento por el que atraviesan: el municipio de Ocaña, y el poco desarrollo económico de su zona de influencia.

Las necesidades de los clientes, son consideradas como satisfechas; concepto sustentado en el cumplimiento de los requisitos que el cliente exige, sin mediar para ello, lo que la empresa debe ofertar con el fin de aumentar su competitividad y generar identidad, en el ramo.

El propietario de la empresa, estima que los clientes evalúan la distribución de los productos y servicios como bueno, toda vez que se ajustan a los estándares de calidad pero así mismo, desconoce la opinión de ellos ya que los mismos, no han sido objeto de evaluación.

Las respuestas más destacadas, hacen relación al desempeño de los cargos: liniero de redes y auxiliar; seguidamente se sitúan quienes se desempeñan como ingenieros residentes; otros con igual participación y en porcentajes menores, expresan ocupar los cargos de: jefe de cuadrilla y servicios generales; así mismo la minoría aduce, ser: auxiliares de redes.

Otro de los datos obtenidos permiten observar que los indagados, identifican a su jefe inmediato, cargo que recae en: los ingenieros Wenceslao Quintero Pérez, Wilder Quintero Pérez; y Maicol Quintero Ortiz y finalmente se halla referenciado el propietario de la empresa, señor

William Reyes Jácome. Los profesionales de ingeniería a quienes le otorgaron los mayores puntajes, son aquellos que manejan un mayor número de personas en las cuadrillas ya que el propietario, solo se ocupa del personal que labora en oficios administrativos.

En los que respecta a la tenencia de empleados a cargo: un porcentaje mayor representa a quienes responden negativamente, lo que permite observar que gran número de las personas indagadas son auxiliares y por tanto no tienen personas a cargo, otros opinan lo contrario y son quienes exhiben la condición de jefes de cuadrilla.

De acuerdo a la apreciación de los empleados encuestados, la forma de asignación de las funciones al ingreso a la empresa, es llevada a cabo, mediante un documento escrito, el cual se convierte en un contrato laboral.

Al momento de vincularse a la empresa, a los empleados les imparten las instrucciones sobre la realización de las operaciones para el desempeño del cargo, de manera escrita y el nivel educativo exigido por parte del propietario de la empresa es el de universitario; a otro grupo entre los cuales se encuentran (técnicos y bachilleres), no se les exigen estudios profesionales, estos son los que ocupan cargos de bajo rango o sin responsabilidades mayores.

Un último grupo de las personas indagadas, manifiestan que para el desempeño laboral, requieren de un año como mínimo, tanto en experiencia como en conocimiento y en capacidad de ejecución de las tareas asignadas.

De acuerdo a lo indagado se precisa la carencia de misión, visión y objetivos corporativos en la empresa.

La jornada laboral se desarrolla: diurnas en mayor proporción y en un mínimo porcentaje están quienes expresan que el ejercicio de sus funciones se lleva a cabo en horas nocturnas.

Con base en la información anterior, se concluye que hay un personal que recibe el pago de horas extras con base en el cargo que ocupan.

La totalidad de la muestra indagada, puede considerarse como cliente de la empresa de WILLIAM REYES JÁCOME, ya que su vinculación a la empresa data desde hace más de tres años. Lo manifestado, deja entrever: que la demanda en los servicios y productos de la empresa por parte de los clientes es constante, debido al grado de confiabilidad que la misma, les ofrece.

La frecuencia de utilización de servicios, es mensual y esta se fundamenta, en la necesidad de adquisición de lo requerido, toda vez que ellos como contratistas, demandan grandes cantidades y por tanto, no deben hacer dichas requisiciones en periodos de tiempo, más cortos ya que esto incrementaría, el costo de los productos; reduciéndose de esta manera la rentabilidad.

De acuerdo a la investigación realizada se puede observar la existencia de una división total de los encuestados, ya que unos aducen estar completamente satisfechos por los servicios recibidos por parte de la empresa; así mismo el otro porcentaje restante, opina que el nivel es solo de satisfacción.

La comparación de la empresa WILLIAM REYES JÁCOME, con las de la competencia, arroja diversos resultados, ya que la mitad de los indagados manifiestan que es más o menos igual; otros agrupados en un 30%, aducen que es algo mejor y los que se constituyen en un menor porcentaje expresan que es mucho mejor. De lo anterior se deduce que la empresa, aun no tiene goza de un buen posicionamiento del nombre comercial.

La totalidad de los clientes encuestados, expresan enfáticamente su respaldo a la empresa, al considerar la posibilidad de recomendar sus servicios a otras personas, o compañías.

La totalidad de los indagados, expresan tener un alto grado de confianza que por tanto recomendaría servicios y productos ofertados por la empresa, aspecto que se constituye en una oportunidad para la misma.

Una minoría de los encuestados, manifiesta que ésta es, muy importante para ellos y el porcentaje restante, elige la calificación de importante. Las opiniones están divididas pero en total respaldan tanto el servicio inicial como el posterior a la venta.

Las respuestas de los encuestados en su calidad de clientes, deja ver que la contratación de los servicios se ha desarrollado en buenos términos y que no habido inconvenientes que entorpezcan las relaciones comerciales; lo anterior teniendo presente que el 100% de los encuestados no reportó inconvenientes.

Cuadro 1. Matriz de las debilidades-fortalezas, amenazas y oportunidades (DOFA).

	FORTALEZAS 1. Grado de flexibilidad para la adaptación a una nueva estructura. 2. Concesión de garantía a los clientes. 3. Nivel académico del talento humano. 4. Nivel de conocimiento y claridad de las funciones. 5. Calidad en producto y servicios prestados.	DEBILIDADES 1. Identificación de áreas críticas. 2. Empirismo en el manejo de nivel administrativo. 3. . Centralización de autoridad 4. Grado de conocimiento de la competencia 5. Indagación post ventas.
OPORTUNIDADES 1. Aumento del círculo de clientes potenciales. 2. Facilidad de acceso a la tecnología 3. Adelanto tecnológico 4. Oferta de oportunidades de capacitación. 5. Continuidad de los clientes reales.	ESTRATEGIA F.O. <p>Mantener la excelencia en el poder negociador tanto con los proveedores y los clientes, con el propósito de enfrentar la entrada de nuevos competidores. ((F₂,O₁).</p> <p>Proyección y adaptación de la empresa a las exigencias y variables del entorno, buscando el aumento del círculo de clientes potenciales y continuidad de los reales ((F₁,O₁-O₅).</p> <p>Aprovechamiento del adelanto tecnológico para la delineación de planes de mejoramiento continuo, en pro de la eficiencia y eficacia, en la oferta de productos y servicios. (F₅, O₂ - O₃).</p>	ESTRATEGIA DO <p>Aumentar la credibilidad de los clientes, a través de la diferenciación de la empresa de las de la competencia, mediante la implementación de la propuesta de estructuración organizacional. (D₁ - O₅).</p> <p>Satisfacer las necesidades de los clientes internos y externos a través de la ejecución de un plan efectivo de prestación de servicios, basado en la identificación de las áreas críticas de las empresas. (D₁, D₂- O₁ - O₅).</p>
AMENAZAS 1. Niveles de violencia. 2. Situación de desempleo 3. Reducción de los niveles de inversión. 4. Competencia de empresas ya reconocidas en el mercado. 5. Estancamiento del sector atendido.	ESTRATEGIA FA <p>Implementación de procedimientos, programas y estrategias de inteligencia competitiva apoyados en el grado de flexibilidad y de adaptación a una nueva estructura; reduciendo así los niveles de inversión y manteniendo el conocimiento y la claridad de las funciones (F₁ - A₃ . F₄).</p>	ESTRATEGIA DA <p>Desarrollar programas de mejoramiento de las competencias de los empleados, mediante la implementación de convenios para la investigación y desarrollo con la División de investigación y extensión de la Universidad UFPSO, previendo y preparándose para: los cambios desenfrenados de la tecnología, implementación de software para el control, seguimiento y verificación de los trabajos, innovación tecnológica y de materiales. (D₂ - D₃ - A₄).</p>

Fuente: Proyección de los autores según la investigación.

4.2 Proyección del direccionamiento estratégico de la empresa, a través de la presentación de: Misión, visión, objetivos, valores y principios corporativos.

4.2.1 Misión. La responsabilidad central de la **EMPRESA WILLIAM REYES JÁCOME.**, está orientada a compensar los requerimientos y las perspectivas de los clientes, teniendo como base su razón de ser y la proyección condensada en las acciones de progreso continuo y de calidad esperada por estos; así mismo aportar al adelanto y perfeccionamiento del sector y del país. Desde otro tópico adelantará la generación de empleo, materializado en la prestación de servicios, relacionados con la generación de soluciones y prestación de servicios en el campo de las ingenierías.

4.2.2 Visión. La empresa se avizora, como una organización prestadora de servicios con base en la utilización de equipos de alta tecnología e incursionando en nuevos sectores de la construcción, las obras civiles e infraestructura industrial; buscando mayor rentabilidad para la empresa, el desarrollo integral de los colaboradores e identificando clientes potenciales. Para ello se convertirá en una compañía flexible adaptable a los cambios que genere la normatividad legal en los campos de la contabilidad y la tributación. Se consolidará como una organización plana, con altos niveles de descentralización, aspecto que le permitirá: la toma de decisiones ágiles y oportunas, generación de sistemas de información integrada y orientación en el servicio al cliente.

4.2.3 Objetivos. De Crecimiento: Búsqueda de la apertura de nuevos mercados y la consolidación dentro de los mismos, mediante la implementación de sistemas de calidad

en cada uno de los procesos que se lleven a cabo dentro del laboratorio. Esta implementación, debe ajustarse, a las normas existentes para el caso;

De rentabilidad: Proyección de la permanencia y el crecimiento en el mercado con elevados niveles de rentabilidad, programación de una utilidad operacional que alcance por lo menos, a un 25% de las ventas.

De desarrollo tecnológico: Emprendimiento de la modernización de los equipos empleados, en cada una de las áreas que conforman la empresa.

De desarrollo de talento humano: Mantenimiento de un proceso continuo de capacitación y desarrollo del personal, con el propósito de categorizar las competencias, que permitan aproximaciones de mejoramiento, a las definiciones de las mismas con base en tres enfoques: El primero concepción de la competencia como la capacidad de ejecutar las tareas; la segunda como la concentración en atributos personales: actitudes, capacidades y la integración a: metas y objetivos de la organización.

De desarrollo comercial: Fortalecimiento del área comercial, de servicio al cliente y creación del área de mercadeo.

De orientación al cliente: Enfatización de la política en el servicio al cliente, la cual se consolide como un pilar fundamental en la prestación de los servicios y su objetivo principal debe ser, la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes internos y externos para

ello, se tendrá una sección de atención al cliente, la cual permitirá el conocimiento de: sugerencias, quejas y reclamos.

De productividad laboral: Desarrollo de técnicas y sistemas de selección y contratación que promuevan el mejoramiento de la productividad laboral, para hacer esta, más ágil y competitiva.

De control de calidad: Destacar la calidad como uno de los aspectos sobresalientes, de los programas de progreso continuo y cálculo, de indicadores de gestión.

De responsabilidad Social: Resaltar el bien común y un profundo respeto por los seres humanos, en todas y cada una de las actividades que se efectúen en la institución, así como en los demás eventos, en los cuales se participe; el apego a las normas, teniendo en cuenta que de esta labor, depende la calidad de los proyectos.

4.2.4 Principios corporativos. Satisfacción de los caprichos del cliente aunque no tenga la razón.

Liderazgo, cada jefe tendrá autoridad y autonomía para el manejo del personal de la cuadrilla asignada a su cargo y no podrán intervenir frente a las otras cuadrillas.

Abanderar el aseguramiento de la calidad y el mejoramiento continuo, con el propósito de posicionar la imagen de la empresa.

4.2.5 Valores corporativos. La empresa se distinguirá de la competencia con base en los siguientes valores: Honestidad, responsabilidad, moralidad y ética, sentido de pertenencia, voluntad de servicio, respeto, transparencia, igualdad, eficacia, celeridad, imparcialidad y economía.

4.2.6 Objetivos corporativos: Generará beneficios empresariales, estatales y sociales.

Mejorará continuamente el sistema de Gestión de Calidad.

Proyectará la satisfacción de los requerimientos de los clientes (estado y población vulnerable) ofreciendo productos y servicios con calidad y oportunidad.

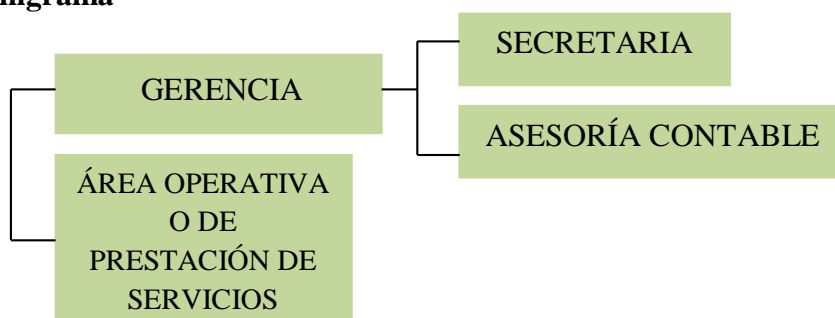
4.3 Dimensionamiento de las áreas de: Planeación, organización, dirección y control; así como las estrategias que la empresa requiere para la toma de las decisiones pertinentes (preventivas o correctivas), frente a los problemas que aquejan la organización, en las mencionadas áreas.

LA EMPRESA WILLIAM REYES JÁCOME., actualmente carece de un proceso administrativo, físicamente establecido para la toma de decisiones, en cuanto a: la planeación, organización la dirección, la dirección y el control, son aspectos en los que solo tiene injerencia el gerente propietario; quien a pesar de no ostentar una formación administrativa, ha llegado a mantener la empresa dentro del mercado y a orientarla en su escaso desarrollo. En los niveles de planeación, dirección y control, no ha definido la estructura de realización del proceso.

El hecho de estar los procesos organizacionales concentrados en una sola persona, afecta de manera significativa el desempeño de la empresa y obstaculiza la toma de decisiones. Desde la creación de la misma y a diferencia de otras organizaciones, esta ha logrado la prestación de sus servicios a empresas de gran reconocimiento en el sector como es el caso de Centrales Eléctricas.

En el campo de la organización la empresa, no cuenta con un organigrama, donde se reconozca la autoridad natural para la toma de decisiones del propietario y representante legal de la empresa. El flujo de Información entre los colaboradores de la organización no es continuo, la falta de comunicación en ambas vías, se ve truncada por no contar con mecanismos definidos para retroalimentar las falencias que se presentan por esto, se propone mediante este documento la estructura organizacional requerida para óptimo desempeño, de la empresa en estudio.

4.3.1 Organigrama



Para el caso que ocupa el desarrollo de este proyecto, la compañía no tiene una clara definición de las funciones que le corresponden, aclarando que las tareas ocasionales que se presentan durante la jornada laboral ocasionan malestar dentro de la compañía por la falta de delegación de actividades; por tal motivo en algunas ocasiones la coordinación y respuesta a los conflictos que se presentan no son oportunos, ni eficientes.

Así mismo la empresa, no se cuenta con mecanismos que permitan realizar un control de gestión, sistemas de evaluación, procesos de delegación y sistemas de auditoría e índices de gestión, por todo esto Reingenierías Ltda., no cuenta con las herramientas necesarias para ejercer los controles al interior de la compañía.

De acuerdo a información obtenida del área de Recursos Humanos (2010), establecer políticas claras para ejercer el control interno en torno a las actividades de orden administrativo y manejo de personal, tales como: control de personal, nóminas, pagos por productividad, préstamos al personal y bienestar para los trabajadores.

Control de personal. El personal vinculado, deberá regirse por las normas establecidas por el Código Sustantivo de Trabajo y por el Reglamento de Trabajo establecido en la empresa y aprobado por el Ministerio de Protección Social.

Los trabajadores deberán seguir el conducto regular para la solución de cualquier conflicto relacionado con su trabajo, esto es: deberán acudir en primera instancia a su jefe inmediato y en segunda instancia al jefe superior, si no encuentra solución, podrá comunicarse, con el Director de recursos humanos. Cada vez que se presente un cambio en las condiciones contractuales inicialmente pactadas se deberá hacer de forma inmediata el otrosí al contrato, indicando los cambios y la fecha de aplicación. Este documento elaborado por el área de Recursos Humanos y debidamente firmado por el trabajador.

4.3.2 Manual de funciones

Gerencia. La gestión organizacional de esta área, expresa las funciones que se desarrollan de manera generalizada y que hacen referencia a la dirección, las cuales se ejercen en diferentes niveles

Secretaría. En este segmento se sitúa las actividades pertinentes al área secretarial las cuales se relacionan con la asistencia a la dirección a fin de lograr un eficaz y eficiente desempeño acorde con los objetivos de la organización.

Área operativa o de prestación de servicios. planificar, dirigir , controlar y evaluar la prestación de los servicios prestados por la empresa; dirigir orientar y apoyar las actividades del personal adscrito al área. Formular y proponer criterios normas y procedimientos generales en materia de la prestación de servicios que le competen y velar por su cumplimiento.

Dirigir y coordinar la elaboración de informes técnicos sobre la prestación de los servicios que le compete. Formular indicadores de gestión sobre el comportamiento de los servicios prestados y a prestar.

Capítulo 5. Conclusiones

El diagnóstico permitió visualizar y reconocer el poco ajuste de la empresa a los cambios constantes y repentinos en el ambiente del mercado, aspecto que le ha generado una serie de debilidades y amenazas que impactan su supervivencia en el entorno local, de igual manera, ésta no ha hecho uso de la planeación estratégica y por tanto no se visualiza en ella una herramienta de adaptación y ordenamiento con base a: la cimentación de oportunidades con base en las fortalezas

La formulación de la misión, visión, objetivos, principios y valores permitirá al propietario y a los empleados tener claridad de las metas que se desean alcanzar en la organización y las estrategias que se deben implementar para ello.

Las estrategias planteadas en el trabajo, ayudaran a que la empresa dimensione y mejore las áreas de: planeación, dirección, organización y control y que por tanto llegue a una posición competitiva en el sector, aumentando así su participación en el mercado y fortaleciendo la imagen de la empresa dentro del sector y los clientes potenciales.

Capítulo 6. Recomendaciones

Concientizar e involucrar al cliente interno y externo como parte activa de la organización, dándoles a conocer los resultados del diagnóstico y las políticas a aplicar en el campo de la prestación de servicios y promover la adaptación al cambio y a las nuevas tendencias que se presentaran para poder ser competitivos en un mercado, asediado por la competencia.

Afianzar la imagen corporativa de la empresa con el reconocimiento de la formulación de la misión, visión, objetivos, principios, valores y manuales de funciones; para atender eficientemente cualquier consulta e inquietud, preferiblemente realizar una reunión para la exposición de estos documentos y aclaración de alguna duda.

Permitir a los empleados tener claridad de las metas que se desean alcanzar en la organización y sobre las estrategias que se deben implementar para ello; así como las estrategias de mercadeo propuestas que son una gran oportunidad para conseguir nuevos clientes y lograr una mayor penetración en el mercado con la prestación de un excelente servicio.

Referencias

Congreso de la Republica de Colombia. (1998). *Nuevo Codigo de Comercio*. Bogotá: Unión Ltda.

Gutiérrez Cerón, C. P. (24 de Febrero de 2011). *Universidad ICESI*. Recuperado el 16 de Mayo de 2016, de <http://www.facultad de ciencias administrativas>

Jaramillo Andrade, D. A. (17 de Octubre de 2013). *Propuesta de reestructuración administrativa y comercial de una PYME*. Recuperado el 1 de Junio de 2016, de Monografía pisocreto: <http://www.monografiapisocreto.com>

Mendez Munévar, J. (26 de Junio de 2013). *El desarrollo industrial frente a la reestructuración*. Recuperado el 28 de Mayo de 2016, de Biblioteca Virtual: <http://www.bibliotecaluisangelarango.com>

Muñoz Rios, M. (16 de Septiembre de 2009). *Rediseño de la estructura administrativa y diseño de indicadores*. Recuperado el 1 de Junio de 2016, de Prácticas empresariales: <http://www.practicasesempresariales.com>

Quevedo Ibañez, D. H., & Mayerly, R. C. (15 de Noviembre de 2008). *Direccionamiento estrategico para la empresa*. Recuperado el 29 de Mayo de 2016, de Universidad de la Salle: <http://www.universidadsalle.com>

Reyes Jacome, W. (12 de Marzo de 2016). Administrador Empresa Re-ingenierias Ltda. (F. E. Bohorquez Portillo, Entrevistador)

Apéndices

Apéndice A. ENCUESTA REALIZADA AL PROPIETARIO LA EMPRESA WILLIAM REYES JÁCOME

Objetivo: conocer las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas tanto a nivel interno como externo de la empresa para la realización de un plan de reestructuración organizacional y administrativa

1. Actualmente la empresa WILLIAM REYES JÁCOME, tiene definido: a. Misión _____
 b. Visión _____ c. Objetivos _____ d. Metas _____ e. Políticas _____
 f. Estrategias _____
2. Los servicios ofrecidos por la empresa en cuanto a calidad Ud. los considera: a. Excelente _____
 b. Bueno _____ c. Regular _____ d. Deficiente _____
3. El desempeño y sentido de pertenencia de los empleados Ud. los evalúa: a. Excelente _____
 b. Bueno _____ c. Regular _____ d. Deficiente _____
4. Las herramientas y equipo suministrados a los empleados pueden considerarse: a. Suficientes _____
 b. Insuficiente _____
5. Cómo considera usted el nivel de comercialización del Almacén PUNTO AMA?
 a. Excelente _____ b. Bueno _____ c. Regular _____ d. Deficiente _____
6. Cree usted que la empresa satisface las necesidades de sus clientes?
 Si _____ No _____ Por qué _____

7. Como cree que consideran los clientes de Reingenierías Ltda. la distribución de los productos? a. Excelente _____ b. Buena _____ c. Regular _____
 d. Deficiente _____

Apéndice B. CUESTIONARIO DIRIGIDO A LOS EMPLEADOS DE LA EMPRESA
WILLIAM REYES JÁCOME

UNIVERSIDAD FRANCISCO DE PAULA SANTANDER OCAÑA
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Objetivo: Identificar las principales necesidades y características administrativas de la Empresa.

Nombre _____

Área: _____

1. ¿Qué cargo desempeña? _____

2. ¿Quién es su jefe inmediato? _____

3. Tiene empleados a cargo? Si _____ No _____

4. Cuándo le asignaron el cargo le dieron las funciones: a) Por escrito ____ b) Verbalmente ____

5. La forma de realizar las operaciones se la dieron: a) Por escrito ____ b). Verbalmente ____

6. Describa en forma clara las actividades propias de su cargo aclarando? Qué hace? y cómo lo hace?

Qué hace	Cómo lo hace

7. Marque el nivel educativo exigido para el normal desempeño de las funciones anteriormente señaladas

Primaria ()

Secundaria ()

Universitaria ()

Otros estudios ()

Ninguno de los anteriores ()

Cuáles? _____

8. Experiencia e instrucción para el desempeño propias de su cargo?

- No se requiere ()
Un mes ()
De 3 a 6 meses ()
Un año ()
Más de un año ()

9. La empresa cuenta con manual de funciones y procedimientos? Si ___ No ___

10. La entidad tiene definida la Misión, Visión y objetivos corporativos? Si ___ No ___

11. ¿Qué tipo de contratación laboral tiene? _____

12. La jornada de trabajo es?

- Diurna ()
Nocturna ()
Otros ()

13. Trabaja horas extras? Si ___ No___ Cuántas? _____

14. A su juicio cuales son la debilidades de la empresa?

15. Cuales las fortalezas?

16. Sugerencias para el mejoramiento de la empresa?

Apéndice C
ENCUESTA DE SATISFACCIÓN AL CLIENTE
LA EMPRESA WILLIAM REYES JÁCOME

UNIVERSIDAD FRANCISCO DE PAULA SANTANDER OCAÑA
 ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

OBJETIVO: Conocer aspectos relacionados sobre los productos y servicios prestados Ocaña.

Nombre _____

Dirección _____

1. Tiempo de utilización de los servicios de **LA EMPRESA WILLIAM REYES JÁCOME**

Menos de Un mes ____ Entre uno y seis meses ____ Entre seis meses y aun año ____
 Entre uno y tres años ____ Más de tres años ____

2. Frecuencia de utilización de los servicios.

Una o más veces a la semana ____ Dos o tres veces al mes ____ Una vez al mes ____
 Menos de una vez al mes ____

3. Grado de satisfacción general con los servicios que presta la Empresa.

Completamente Satisfecho ____ Satisfecho ____ Insatisfecho ____ Completamente insatisfecho

4. En comparación con otras empresas del ramo **LA EMPRESA WILLIAM REYES JÁCOME . es:**

Mucho mejor ____ Algo mejor ____ Más o menos igual ____ Algo peor ____ Mucho peor ____
 No lo sé ____

5. Contratará o solicitará usted los servicios **LA EMPRESA WILLIAM REYES JÁCOME**
 . de nuevo Seguro que si ____ Probablemente si ____ Probablemente no ____ Seguro que no

6. Recomendaría usted los servicios de la empresa a otra persona o compañía. Si ____ No

8. Qué grado de importancia le da usted a los siguientes aspectos a la hora de contratar los servicios de **LA EMPRESA WILLIAM REYES JÁCOME .** y cuál es el grado de satisfacción en esos mismos aspectos con este servicio.

Calidad del servicio: *Muy* importante ____ Importante ____ Nada importante ____

9. Teniendo en cuenta su experiencia más reciente con la empresa, por favor, valore su grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones.

10. **LA EMPRESA WILLIAM REYES JÁCOME** me prestó unos servicios que valían los que pague por ellos. Totalmente de acuerdo ___ De acuerdo ___ En Desacuerdo ___ Totalmente en desacuerdo ___ No aplica ___

11. Los servicios que ofrece esta empresa son competitivos. Totalmente de acuerdo ___ De acuerdo ___ En Desacuerdo ___ Totalmente en desacuerdo ___ No aplica ___

12. El servicio al cliente de la compañía satisface las necesidades de los clientes. Totalmente de acuerdo ___ De acuerdo ___ En Desacuerdo ___ Totalmente en desacuerdo ___ No aplica ___

13. Se han presentado algunos problemas a la hora de contratar los servicios de la compañía Si ___ No ___

14. Se resolvieron los problemas de forma satisfactoria para usted. Si ___ No ___

Gracias por su atención