

**ELEMENTOS ORGANIZACIONALES BÁSICOS DE
QUIMONSA INGENIEROS CONTRATISTAS PARA EL
DISEÑO DE LA IMAGEN CORPORATIVA DE LA EMPRESA**

**UNIVERSIDAD ANTONIO NARIÑO
FACULTAD ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
DECIMO SEMESTRE
NEIVA
2003**

**ELEMENTOS ORGANIZACIONALES BÁSICOS DE
QUIMONSA INGENIEROS CONTRATISTAS PARA EL
DISEÑO DE LA IMAGEN CORPORATIVA DE LA EMPRESA**

**GINA PAOLA OSORIO ROJAS
MARGARITA MARÍA TOVAR POLANCO**

**UNIVERSIDAD ANTONIO NARIÑO
FACULTAD ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
DECIMO SEMESTRE
NEIVA**

2003

**ELEMENTOS ORGANIZACIONALES BÁSICOS DE
QUIMONSA INGENIEROS CONTRATISTAS PARA EL
DISEÑO DE LA IMAGEN CORPORATIVA DE LA EMPRESA**

**GINA PAOLA OSORIO ROJAS
MARGARITA MARÍA TOVAR POLANCO**

**Proyecto de Grado para optar el
título de Administradora de
Empresas de la Universidad
Antonio Nariño**

**UNIVERSIDAD ANTONIO NARIÑO
FACULTAD ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
DECIMO SEMESTRE**

NEIVA

2003

**ELEMENTOS ORGANIZACIONALES BÁSICOS DE
QUIMONSA INGENIEROS CONTRATISTAS PARA EL
DISEÑO DE LA IMAGEN CORPORATIVA DE LA EMPRESA**

Nota de aceptación

Presidente del Jurado

Jurado

Jurado

Fecha de sustentación: Neiva, _____ de 2003

***“A Dios, y a la familia de cada una de nosotras;
con todo nuestro amor y reconocimiento
por el apoyo que nos brinda”***

AGRADECIMIENTOS

Queremos expresar nuestros más sinceros agradecimientos a:

- QUIMONSA – INGENIEROS CONTRATISTAS y todos los miembros de su talento humano, por su colaboración y el compromiso en el mejoramiento constante de la empresa.
- LA UNIVERSIDAD ANTONIO NARIÑO y todo su cuerpo docente, por el invaluable aporte que hicieron para el logro de nuestra formación profesional.

**ELEMENTOS ORGANIZACIONALES BÁSICOS DE
QUIMONSA INGENIEROS CONTRATISTAS PARA EL
DISEÑO DE LA IMAGEN CORPORATIVA DE LA EMPRESA**

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	1
1. TEMA DE INVESTIGACIÓN	3
2. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	4
2.1. <i>PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</i>	4
2.2. <i>FORMULACIÓN DEL PROBLEMA</i>	5
2.3. <i>SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA</i>	5
3. OBJETIVOS	6
3.1. <i>OBJETIVO GENERAL</i>	6
3.2. <i>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</i>	6
4. JUSTIFICACIÓN	7
5. MARCO DE REFERENCIA	8
5.1. <i>PLANEACION</i>	9
5.1.1. Planeación Estratégica	10
5.1.2. Definición de la gerencia estratégica	12
5.2. <i>MISIÓN</i>	13
5.3. <i>ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS O METAS</i>	15
5.4. <i>POLÍTICAS</i>	18
5.5. <i>LIDERAZGO</i>	19
5.6. <i>MOTIVACIÓN</i>	21
5.7. <i>COMUNICACIÓN</i>	22
5.8. <i>MARCO INSTITUCIONAL</i>	22
5.8.1 Reseña Histórica de la empresa	22
5.8.2 Servicios que presta la empresa	23

	Pág.
5.9. <i>HIPÓTESIS</i>	25
5.9.1. Hipótesis Afirmativa	25
5.9.2. Hipótesis de Nulidad	25
6. ASPECTOS METODOLÓGICOS	26
6.1. <i>TIPO DE INVESTIGACIÓN</i>	26
6.2. <i>TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN</i>	26
6.2.1. Observación	26
6.2.2. Método Deductivo	27
6.3. UNIDAD DE ANÁLISIS	27
6.4. VARIABLES	27
Cuadro 1. Sistematización de Variables e Indicadores para analizar el componente Organizacional de la empresa.	29
6.5. <i>SISTEMATIZACION DE VARIABLES E INDICADORES</i>	30
6.6. <i>FUENTES DE INFORMACIÓN</i>	30
Cuadro 2. Ficha de Evaluación de Variables e Indicadores para analizar el componente Organizacional de la empresa.	31
6.7. <i>RECOLECCION DE INFORMACIÓN</i>	32
Cuadro 3. Valoración de Variables e Indicadores para Analizar el componente Organizacional de la empresa.	33
7. ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN	34
Cuadro 4. Valores Máximos posibles y Valores obtenidos por Variable y unidad de análisis para el componente Organizacional de la empresa.	35

	Pág.
<i>II. Propuesta para la superación de carencias del componente Organizacional de QUIMONSA – INGENIEROS CONTRATISTAS</i>	37
PRESENTACIÓN	38
1. FILOSOFIA Y DIRECCIONAMIENTO INSTITUCIONAL	39
1.1. <i>FORMULACION DE LA MISIÓN</i>	39
1.2. <i>FORMULACION DE LA VISION</i>	39
1.3. <i>FORMULACION DE OBJETIVOS</i>	39
1.4. <i>PRINCIPIOS</i>	40
1.5. <i>ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL</i>	41
1.6. DIAGNOSTICO DE LA EMPRESA – ANÁLISIS DOFA	41
1.6.1. Análisis de los Factores Internos de la empresa	41
1.6.1.1. Fortalezas	42
1.6.1.2. Debilidades	44
1.6.2. ANÁLISIS DE LOS FACTORES EXTERNOS DE LA EMPRESA	46
1.6.2.1. Oportunidades	46
1.6.2.2. Amenazas	47
DIAGNOSTICO DE LA EMPRESA – ANÁLISIS DOFA	49
2. FACTORES CRITICOS DE LA EMPRESA	50
3. DISEÑO DE ESTRATEGIAS CORPORATIVAS	51
ESTRATEGIA No. 1: Optimización Estructural	53
PROGRAMA No. A: Reestructuración de áreas la empresa	54
PROYECTO 1 A1: Contratación personal planta para cada una de las áreas.	55
PROYECTO 1 A2: Contratación personal asesor en ventas.	56

	Pág.
PROGRAMA No. B: Aplicación de formas de mejoramiento Continuo.	57
PROYECTO 1 B1: Reorientación del Servicio hacia la calidad Total.	58
PROYECTO 1 B2: Implementación planes de Comunicación.	59
ESTRATEGIA No. 2: Incentivar la labor realizada por el Recurso Humano.	60
PROGRAMA No. A: Capacitaciones constantes en todas las áreas.	61
PROYECTO 1 A1: Implementación de programas de Manejo equipos pesados.	62
PROYECTO 2 A2: Manejo de Herramientas de alta Peligrosidad en el manejo.	63
RECOMENDACIONES	64
- ORGANIGRAMA QUIMONSA – INGENIEROS CONTRATISTAS	64
- ESTILO DE DIRECCIÓN	65
- COMUNICACIÓN INTERNA	66
- PLANES DE MOTIVACIÓN	68
CONCLUSIONES	70
BIBLIOGRAFÍA	72

INTRODUCCIÓN

En un medio tan competitivo, con múltiples exigencias como es de los servicios de ingeniería, se hace necesario que las empresas que centran sus actividades en esta rama propendan por lograr unos estándares de calidad que las sitúen como líderes en el mercado y que hagan frente a los grandes retos que impone la globalización, en miras de alcanzar un mejoramiento generalizado en toda la organización.

Esos estándares se logran, mediante un proceso que conduzca a la consolidación de la imagen corporativa de la empresa, tanto desde el punto de vista del mercado como entre sus clientes actuales. No obstante, para lograr dicho propósito es indispensable que se parta de una base sólida, relacionada con los elementos que constituyen el componente organizacional de la empresa.

En tal razón, la investigación que se adelantó sirvió para evaluar el componente organizacional de **QUIMONSA – INGENIEROS CONTRATISTAS**, encontrándose que este aspecto de la empresa no contaba con las condiciones mínimas para empezar con el proceso de mejoramiento y consolidación de la imagen corporativa de la misma.

Desde la perspectiva de los resultados obtenidos mediante la investigación y con fundamento en todo el análisis teórico que se llevó a cabo, se planteó una serie de recomendaciones para mejorar las

condiciones del componente organizacional de **QUIMONSA – INGENIEROS CONTRATISTAS** y, de esta forma, sentar las bases para el mejoramiento de la imagen corporativa de la empresa y lograr un mayor posicionamiento en el mercado y entre sus clientes actuales.

1. TEMA DE INVESTIGACIÓN

Tal y como está planteado el título del proyecto, el tema del mismo gira en torno al análisis de las condiciones actuales de QUIMONSA – INGENIEROS CONTRATISTAS y formulación de elementos organizacionales básicos de QUIMONSA para el diseño de la imagen corporativa de la empresa.

Se trata entonces de verificar cuáles elementos organizacionales básicos posee la empresa y cuáles no; para emprender la tarea de suplir aquellas carencias que se identifiquen y, de esta manera, sentar las bases para que QUIMONSA – INGENIEROS CONTRATISTAS cuente con una imagen corporativa que le permita consolidar su posicionamiento en el mercado.

2. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

2.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

QUIMONSA – INGENIEROS CONTRATISTAS es una empresa de servicios que orienta sus actividades a empresas del sector privado, especialmente aquellas que tienen relación con la industria del petróleo y, en forma minoritaria y contingencial a instituciones de carácter público.

Cada vez los más exigentes estándares de competencia y competitividad del mercado para empresas de este tipo, hacen necesario que QUIMONSA consolide su posicionamiento, a través de una imagen corporativa que no sólo sea atractiva, sino que además le posibilite a los clientes el reconocimiento de la empresa, desde el punto de vista de sus elementos misionales, su visión, su estructura orgánica, sus, objetivos, principios y valores.

Es a través de la imagen corporativa de la empresa que se logrará que **QUIMONSA** adquiera reconocimiento y se posicione en el mercado, caracterizándose de manera individual entre todos sus competidores y proyectándose entre sus clientes como una institución de filosofía humanista.

2.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cuáles son las carencias y limitaciones en cuanto a elementos organizacionales básicos de **QUIMONSA – INGENIEROS CONTRATISTAS** para el diseño y consolidación de la imagen corporativa de la empresa?

2.3. SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

- ✓ ¿QUIMONSA Cuenta con elementos corporativos básicos?
- ✓ ¿Cuáles son los elementos misionales de la empresa?
- ✓ ¿Cuál es la visión de la empresa?
- ✓ ¿Cuáles son los objetivos de la empresa?
- ✓ ¿Cuáles son los principios de la empresa?
- ✓ ¿Cuál es la estructura orgánica de la empresa?
- ✓ ¿Cuál es el estilo de dirección de la empresa?
- ✓ ¿Cómo es la comunicación en la empresa?
- ✓ ¿Cuáles son los planes de motivación de la empresa?

3. OBJETIVOS

3.1. OBJETIVO GENERAL

Analizar las condiciones actuales de QUIMONSA – INGENIEROS CONTRATISTAS, para establecer cuáles son las carencias y limitaciones en cuanto a elementos organizacionales básicos para el diseño de la imagen corporativa de la empresa, de manera tal que se logre proponer los medios para suplir esas carencias y limitaciones.

3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ✓ Establecer cuáles son los elementos corporativos de la empresa.
- ✓ Determinar cuáles son los elementos misionales de la empresa.
- ✓ Definir cuál es la visión de la empresa.
- ✓ Analizar cuáles son los objetivos de la empresa.
- ✓ Evaluar cuáles son los principios de la empresa.
- ✓ Establecer cuál es la estructura orgánica de la empresa.
- ✓ Determinar cuál es el estilo de dirección de la empresa.
- ✓ Definir cómo es la comunicación en la empresa.
- ✓ Analizar cuáles son los planes de motivación de la empresa.
- ✓ Formular estrategias para la superación de las limitaciones y carencias organizacionales de **QUIMONSA – INGENIEROS CONTRATISTAS.**

4. JUSTIFICACIÓN

La investigación que se plantea se fundamenta en la necesidad de construir o diseñar los elementos constitutivos de la imagen corporativa de QUIMONSA, para logra que la empresa se proyecte en el mercado y se posicione entre sus clientes, logrando una diferenciación con sus competidores.

La investigación requiere de un cuidadoso análisis del método o métodos más apropiados para la recolección de información, tanto entre fuentes primarias como secundarias, de manera tal que los resultados obtenidos tengan una alta confiabilidad y validez.

Los resultados obtenidos a partir de la investigación le permitirán a las directivas de QUIMONSA – INGENIEROS CONTRATISTAS tomar decisiones en cuanto al mejoramiento de la imagen corporativa de la empresa; algo que no sólo aportara al desarrollo de la misma, sino que además le permitirá proyectarse en un mercado más amplio y competitivo, a través de una imagen corporativa atractiva.

5. MARCO DE REFERENCIA

En algunas oportunidades suele ser de mucha importancia realizar ajustes correctivos. Siempre surgen nuevas circunstancias que requieren de éstos. Puede ser necesario elevar o reducir los objetivos de resultado con base en experiencias anteriores y expectativas futuras. Puede ser necesario modificar la estrategia debido a cambios en la dirección, debido a que se han fijado nuevos objetivos o condiciones cambiantes en el entorno.

Por lo tanto es importante que se realice una búsqueda de estrategias que conlleven al mejoramiento de la organización. A veces un aspecto de la implantación no funciona tan bien como se había planeado y se tienen que hacer cambios. Por lo general, el avance no se da de manera uniforme, es más rápido en algunas áreas y más lento en otras. Algunas tareas se llevan a cabo con finalidad; otras presentan algunos obstáculos.

La implantación se realiza por medio del efecto en cadena de muchas decisiones directivas a cerca de cómo hacer las cosas y como crear ajustes más fuertes entre la estrategia y las operaciones internas. Las revisiones presupuestarias, los cambios en la política empresarial, la reorganización, los cambios de personal, las acciones para cambiar la

cultura y la revisión del sistema de retribución son formas típicas de intentar que la estrategia seleccionada funcione mejor.

Las tareas de desarrollar una misión, establecer objetivos, plantear políticas, formular estrategias, implantar y poner en práctica un plan estratégico y evaluar el resultado constituyen los elementos de la función de dirección que lo llevan a diseñar la imagen de una empresa, aunque de hecho, no hay una división tan clara o una secuencia tan ordenada para su funcionamiento, puesto que existe una gran interacción de todas las tareas.

Para establecer objetivos desafiantes pero alcanzables, los directivos deben considerar el resultado actual y las opciones estratégicas a su disposición para mejorar ese resultado.

5.1 PLANEACIÓN

La planeación es una función de todos los administradores aunque su carácter y alcance varían de acuerdo con la autoridad de cada uno y con la naturaleza de las políticas y los planes establecidos por la alta dirección. Si a los administradores no se les concede un cierto grado de discreción y responsabilidad para planear no serán verdaderos ejecutivos.

Si se reconoce la generalización de la planeación es más fácil comprender porque algunas personas distinguen entre la elaboración de políticas (el establecimiento de normas para la toma de decisiones) y la administración, o entre el administrador o supervisor. Debido a su autoridad u oposición en la organización, un administrador puede

realizar mas planeación o una planeación más importante que otros, o la planeación de uno puede ser más básica que la de otro y aplicable a una porción más grande de la empresa. Sin embargo, todos los administradores(desde los presidentes hasta los supervisores de primer nivel) hacen planes. Incluso el jefe de una cuadrilla dedicada a la reparación de carreteras o un grupo de obreros de una fabrica hacen planes en una área limitada y bajo reglas y procedimientos bastante estrictos. Es interesante observar que en los estudios sobre la satisfacción en el trabajo, un factor principal para el éxito de los supervisores en el nivel inferior de la organización es su grado de capacidad para hacer planes.

La eficiencia de un plan se relaciona con el grado hasta el que logre el propósito y los objetivos que se persiguen. Por otra parte la eficiencia de un plan se mide por su contribución al propósito y los objetivos, menos los costos y otros factores necesarios para formularlo y operarlo. Un plan puede facilitar la consecución de los objetivos, pero a un costo innecesariamente alto. Los planes son eficientes si logran su propósito a un costo razonable, cuando éste se mide no solo en términos de tiempo, dinero o producción sino también por el grado de satisfacción grupal o individual.

5.1.1 Planeación estratégica

La planeación estratégica es definida por Michael Porter como la herramienta que nace en medio de la agitación por el optimismo y el desarrollo industrial en la década de los sesenta y principios de los setenta identificando los métodos que utilizan las empresas como la

mejor características de las empresas modernas. Por eso la palabra estrategia proviene del griego STRATEGIA que significa el arte o ciencia de ser general. Esto quiere decir que en Grecia los grandes generales eran los que dirigían los grandes ejércitos con objetivos claros que requerían de la utilización de recursos y movilización de los mismos.

Fue allí donde se conceptualizó una mejor definición de estrategia, pues la definían como el patrón de acciones que realizaban para responder a los ataques del enemigo (esto es lo considerado como origen etimológico). La primera corriente definió lo que eran programas de planeación y presupuestos, los cuales se originaron después de la segunda guerra mundial. Como segunda corriente se originó en la escuela de negocios de Harvard – estrategia corporativa global.

La evolución se da por medio de etapas, las cuales describiremos a continuación: la primera etapa ocurre a finales de los años cincuenta, cuando las organizaciones tomaban decisiones dependiendo de la situación, entorno y donde Porter lo definió como Formulación estratégica.

En la segunda etapa que ocurre después de los años sesenta, es donde se reafirma la Configuración interna de la organización y se ponen en marcha procesos de planeación estratégica, pues se da primero la estructura seguida de la formulación de la estrategia

adoptada. En esta etapa es donde los ejecutivos ejercitan la planeación estratégica

La tercera etapa marca el dinamismo e incertidumbre, se da a finales de los años setenta y en ella se presenta el crecimiento y rápido desarrollo en las discontinuidades del medio ambiente.

La cuarta etapa se presenta cerca de los años ochenta, cuando se empieza a acusar de generar problemas corporativos y no de soluciones. La cuestión estratégica según Taylor fue crecer, estableciendo como prosperar en un medio incierto y determinando como transformar la cultura corporativa con el fin de responder a estándares competitivos de productividad, calidad y servicio al cliente.

5.1.2 Definición de la gerencia estratégica

Este término va directamente relacionada a la planeación estratégica, definida por Fred R. David como la formulación, ejecución y evaluación de acciones que permitirán que una organización logre sus objetivos. En su estudio se identifican amenazas y oportunidades en la parte externa de la empresa, por la cual se permite la formulación de la misión, fijación de objetivos, desarrollo de estrategias entre otros para así tomar decisiones.

Por lo tanto, la gerencia estratégica es definida como un proceso, que permite a la organización ser proactiva, previendo el futuro con enfoques objetivos y sistemáticos en la toma de las decisiones, es decir que su información se puede tomar de forma cualitativa o cuantitativa. Por esta razón se encuentran organizaciones con gran flexibilidad en los procesos productivos, pues en el redimensionamiento hacia la

escala internacional se ha contribuido a que se vea el mundo como una factoría con desplazamiento ágil de insumos, productos y factores productivos como es el caso de la movilización de capital y la mano de obra.

En el momento en que se presenta un ambiente turbulento, la gerencia estratégica permite monitorear de forma continua los hechos y las tendencias internas y externas en las que se desenvuelven las organizaciones, adecuándose, previendo los cambios y buscando un crecimiento sustentado. Entonces la gerencia estratégica proporciona el marco teórico para la acción que se halla en la mentalidad de las organizaciones y sus empleados, lo que permite que los directivos evalúen en forma similar las situaciones estratégicas, evalúen las alternativas con un lenguaje propio, sencillo y puedan decidir sobre las acciones que se deben realizar en un periodo razonable.

5.2 MISIÓN

Cualquier clase de empresa organizada tiene (o al menos debe tener para ser significativa) un propósito o misión. En todo sistema social, las empresas tienen una función o tarea básica que la sociedad les asigna. Por lo general, el propósito de ellas es la producción y distribución de bienes y servicios. El de un departamento de carreteras estatales es el diseño, constructivo y operación de un sistema vial terrestre. El de los tribunales es la interpretación de las leyes y su aplicación. El de una universidad es la enseñanza y la investigación. Y así sucesivamente.

La manera de formular y comunicar la declaración de misión a los directivos y empleados de niveles inferiores es tan importante como la solidez de la misión en sí. Una declaración de misión formulada en palabras que motiven y desafíen puede obtener el compromiso de los empleados de esforzarse por ella y, consecuentemente servirá como una poderosa herramienta de motivación.

Deben evitarse escrupulosamente el lenguaje blando, las trivialidades y la melosería. Las empresas deben comunicar su misión en palabras que propicien la credibilidad de los empleados y que les transmitan un sentido del propósito de la organización. En organizaciones que tienen misiones recién modificadas, los ejecutivos necesitan proporcionar un razonamiento convincente para la nueva dirección; de lo contrario, una nueva declaración de misión no cambiará las actitudes y conductas de los empleados ni obtendrá su compromiso. Tales actitudes no ayudarán a conducir a la organización por el camino elegido.

Las mejores declaraciones de misión usan terminología simple y concisa; se expresan de manera firme y clara, generan entusiasmo en cuanto a la dirección futura de la compañía y alientan a todos en la organización a esforzarse y emplear toda su energía personal.

Una declaración de misión bien pensada y formulada tiene un valor gerencial real: 1) cristaliza la visión que tiene la alta gerencia acerca de la dirección y la estructura a largo plazo de la compañía. 2) ayuda a que las acciones relacionadas con la gestión de los directivos de nivel inferior se conserven en el camino correcto. 3) Transmite un propósito

y una identidad de la organización que motivan a los empleados a actuar de la mejor manera posible. 4) ayuda a que los directivos eviten una dirección sin visión y sin sentido y 5) ayuda a una organización a prepararse para el futuro.

5.3 ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS O METAS

El establecimiento de objetivos convierte a la misión y a la dirección en resultados de conducta planeados. Los objetivos representan un compromiso gerencial para producir resultados específicos en un tiempo específico. Estos definen cuanto, de que tipo de conducta y cuando. Ellos enfocan la atención y la energía hacia lo que se quiere lograr.

A menos que la misión y la dirección de la empresa se traduzcan en objetivos de resultado mensurables y se presione a los directivos para que muestren un avance hacia el cumplimiento de estos objetivos, la declaración de misión de una organización es un simple adorno. La experiencia nos relata una historia poderosa acerca de la razón por la cual el establecimiento de objetivos es una tarea crucial en el proceso de la dirección estratégica.

Para que los objetivos de resultados tengan valor como herramienta gerencial, deben formularse en términos cuantificables o mesurables y deben contener un tiempo límite para su realización. Esto significa que hay que evitar declaraciones como maximizar beneficios, reducir costos, ser más eficientes, o aumentar las ventas, que no especifican cuanto o cuando.

Presentar los objetivos de la organización en términos mensurables y después hacer a los directivos responsables de cumplir con sus metas asignadas dentro de un marco específico de tiempo sustituye las acciones sin dirección, y confusas sobre lo que se quiere lograr por una toma de decisiones estratégicas con sentido y proporcionar un conjunto de marcas fijas para evaluar el resultado de la organización. Los objetivos son los fines hacia los cuales se dirige una actividad. Representan no sólo el objetivo final de la planeación sino también el fin hacia el que se encaminan la organización, la integración de personal, la dirección y el control. Aunque los objetivos de la empresa constituyen su plan básico, los departamentos también pueden tener sus objetivos propios. Naturalmente que sus metas contribuyen al logro de los objetivos de la empresa, pero los dos grupos de objetivos pueden ser por completo diferentes.

Por todo lo anterior se necesitan objetivos para todos los resultados clave que los gerentes consideren importantes para el éxito. Hay dos tipos de áreas clave de resultados que destacan: los relacionados con el resultado financiero y los relacionados con el resultado estratégico. Es una obligación lograr un resultado financiero aceptable; de lo contrario, la supervivencia de la organización se verá amenazada. Es esencial lograr un resultado estratégico aceptable para conservar y mejorar la posición en el mercado a largo plazo de la empresa.

Por eso una organización necesita tener objetivos a corto y largo plazo. Los objetivos a largo plazo tienen dos propósitos: primero establecer

metas de resultado para cinco años o más, presenta el problema de saber que acción emprender ahora para lograr después el resultado planeado a largo plazo

Ahora tener objetivos explícitos a largo plazo impulsa a los directivos a ponderar el impacto que tendrán las acciones de hoy en la rentabilidad a largo plazo. Sin la presión de tener que avanzar en el cumplimiento de metas de rentabilidad a largo plazo, la misma naturaleza humana propiciará que la gente tome decisiones para lo que es más urgente y se preocupe después por el futuro. Obviamente, el problema con las decisiones sin previsión es que arriesgan la posición empresarial a largo plazo de la empresa.

Por otro lado, los objetivos a corto plazo definen los resultados que se lograrán inmediatamente y a corto plazo. Indican la velocidad con la cual la dirección quiere que avance la organización y también el nivel de resultado que se quiere lograr en los próximos dos o tres años.

Los objetivos a corto plazo pueden ser idénticos a los de largo plazo cuando una organización se encuentra en el nivel proyectado a largo plazo.

5.4 POLÍTICAS

Las políticas también son planes en el sentido de que constituyen declaraciones o interpretaciones generales que guían o encausan el pensamiento para la toma de decisiones. No todas las políticas son "expresas", ya que con frecuencia tan sólo se deducen de las acciones

de los administradores. Por ejemplo el presidente de una compañía puede seguir estrictamente la practica de ascensos internos (tal vez más por conveniencia que por política) y por ello quizá la práctica interprete como política y los subordinados la sigan cuidadosamente. De hecho uno de los problemas de los administradores es asegurarse de que los subordinados no interpreten como política las decisiones administrativas de poca importancia cuyo fin no es servir de patronos a seguir.

Las políticas definen un área dentro de la cual se debe tomar una decisión y aseguran que ésta sea congruente con un objetivo y contribuya a alcanzarlo. Las políticas ayudan a decidir cuestiones antes de que se conviertan en problemas hacen innecesario analizar la misma situación cada vez que se presenta y unifican otros planes; lo cual permite a los administradores delegar autoridad y a pesar de ello mantener el control sobre lo que hacen sus subordinados.

Puesto que las políticas son guías para la toma de decisiones, de ello se desprende que necesitan tener cierta flexibilidad. De lo contrario serían reglas. Con demasiada frecuencia, las políticas son interpretadas como una especie de "diez mandamientos" que dejan poca iniciativa al individuo. Aunque en algunos casos la libertad es bastante amplia, en otros puede ser excesivamente limitada.

5.5 LIDERAZGO

Este término se aplica por lo general a todo los niveles jerárquicos, debido a que todo administrador de mayor o menor grado lleva acabo esta función. El liderazgo y supervisión es de gran importancia para las empresas ya que mediante él se imprime la dinámica necesaria a los recursos humanos para que logren sus objetivos.

El liderazgo está ligado con la superación y, de acuerdo con los diversos estilos del liderazgo que existan en la empresa, variara el grado de eficiencia y productividad dentro de la misma.

Por lo general los líderes son los encargados de realizar de manera distinta la tarea de formular estrategias. En pocas palabreas, en las empresas dirigidas por los propietarios, la formulación de la estrategia se desarrolla de manera informal. Con frecuencia, la estrategia no se plasma por escrito, sino que existe principalmente en la mente el empresario y en la comunicación oral con los subordinados claves. Sin embargo, las compañías más grandes tienden a desarrollar sus planes por medio de un ciclo anual de planificación estratégica que incluye la activa participación de la dirección, muchos estudios y múltiples reuniones para probar y cuestionar. Cuando mayor y más variada sea la empresa, más tendrán los directivos la necesidad de dirección y aprobación oficial en cada nivel.

Junto con las variaciones en el proceso de la organización para formular la estrategia, se encuentran las variaciones en cuanto a como participan los líderes de manera personal para analizar la situación de la compañía y deliberar sobre la estrategia por seguir. Los cuatro

estilos básicos que emplean los líderes para la creación de la estrategia son los siguientes:

- **Enfoque del líder estratega maestro:** En este caso el líder funciona personalmente como estratega y empresario principal, ejerciendo una fuerte influencia en las evaluaciones de la situación, en las alternativas de la estrategia que se están discutiendo y en los detalles de ella. Esto no quiere decir que el gerente haga personalmente todo el trabajo; significa que el gerente se convierte en el principal arquitecto de la estrategia y esgrime una herramienta proactiva para moldear algunas o todas las piezas de la estrategia.
- **Estratega por delegación:** En este caso el líder delega la formulación de la estrategia probablemente a un equipo de planificación estratégica o a un grupo de trabajo formado por personas de confianza.
- **Enfoque de colaboración:** Este es un enfoque intermedio gracias al cual el gerente consigue la ayuda de subordinados clave para obtener una estrategia con quienes harán su mayor esfuerzo para que la estrategia se ponga en práctica con éxito. Su mayor ventaja es que aquellos que están a cargo de esta tarea también tienen que implantarla. Proporcionar a los directivos subordinados la responsabilidad bien definida de formular una estrategia que después tendrán que implantar, aumenta su compromiso con una ejecución exitosa.

- **Enfoque del campeón:** En este caso, el líder no está interesado en formular personalmente los detalles de la estrategia ni en la tarea de dirigir a un grupo con la dedicación de tiempo que ello supone para que se inspire y obtenga el consenso para una estrategia. En lugar de ello, el gerente alienta a los directivos subordinados a que desarrollen, defiendan y pongan en práctica estrategias inteligentes. En este caso la estrategia avanza a partir de los hacedores y los corredores rápidos.

Estos cuatro enfoques de liderazgo básicos revelan varios aspectos sobre el nacimiento de una ESTRATEGIA.

5.6 MOTIVACIÓN

Significa "mover conducir impulsar a la acción". La motivación es la labor mas importante de la dirección, a la vez que la mas compleja, pues a través de ella se logra la ejecución del trabajo tendiente a la obtención de los objetivos de acuerdo con los estándares o patrones esperados.

5.7 COMUNICACIÓN

La comunicación es un aspecto clave en el proceso de dirección. La comunicación puede ser definida como el proceso a través del cual se transmite y recibe información de un grupo social. La comunicación en una empresa comprende múltiples interacciones que abarcan desde las conversaciones telefónicas informarles hasta los sistemas de información mas complicados. Su importancia es tal que algunos

autores sostienen que es casi imposible determinar todos los canales que transmiten y reciben información en una organización.

La comunicación consta de tres elementos básicos: 1. Emisores donde se origina la información; 2. Transmisor: a través del cual fluye la comunicación y, 3. Receptor: que recibe y debe entender la información.

5.8 MARCO INSTITUCIONAL

5.8.1 Reseña histórica de la empresa.

QUIMONSA – INGENIEROS CONTRATISTAS, fue instituida como persona jurídica el 20 de Mayo de 1994, mediante Escritura Pública No. 1378 registrada en la Notaría Segunda de Neiva.

El objetivo de quienes la constituyeron, era lograr que **QUIMONSA – INGENIEROS CONTRATISTAS** prestara servicios en el área de la Ingeniería, para la realización de estudios técnicos y económicos; la construcción; el montaje, mantenimiento y reparación de equipos y maquinaria.

Para contar con amplio campo de acción, los socios decidieron incluir dentro del objeto social de **QUIMONSA – INGENIEROS CONTRATISTAS** la realización de actividades en las áreas de Ingeniería Civil, Forestal, Eléctrica, Electrónica, Mecánica, Electromecánica y Petrolera; para lo cual definieron la necesidad de

contar con personal altamente capacitado en cualquiera de estos campos del conocimiento.

Los servicios de **QUIMONSA – INGENIEROS CONTRATISTAS** están dirigidos a personas naturales o jurídicas, de naturaleza pública o privada cuya actividad tenga relación con cualquiera de las áreas de la Ingeniería.

En la actualidad, el énfasis de la empresa está puesto en la industria petrolera, dentro de la cual ha obtenido reconocimiento por la alta calidad de sus servicios.

5.8.2 Servicios que presta la empresa.

QUIMONSA – INGENIEROS CONTRATISTAS presta servicios en diversas áreas de la ingeniería, entre las que pueden mencionarse: Área Civil, Área Eléctrica, Área Mecánica y Área Medioambiental. Dentro de cada una de estas áreas, la empresa presta servicios especializados de:

✓ ÁREA CIVIL:

- Acueductos: Construcción de bocatomas, desarenadores, líneas de conducción, plantas de tratamiento, tanques de almacenamiento y redes de distribución.
- Alcantarillados: Construcción de redes domiciliarias, colectores, líneas de conducción y plantas de tratamiento de aguas residuales.

- Vías: Movimiento de tierras, terraplenes, obras de arte, puentes, pavimentación en concreto rígido y asfáltico, y mantenimiento de vías.
- Obras de urbanismo: Construcción de empedrados, sardineles, parques recreacionales, parques ornamentales, zonas verdes, iluminación y polideportivos.

✓ **ÁREA ELÉCTRICA:**

Diseño, construcción e interventoría de redes de alta y baja tensión, en las áreas rural y urbana.

✓ **ÁREA MECÁNICA:**

Diseño, construcción e interventoría de montajes mecánicos; líneas de flujo de petróleo, gas y agua; tanques de almacenamiento en lámina; soldadura de acuerdo a las normas A. P. I.; sand blastin y pintura en general.

✓ **ÁREA MEDIOAMBIENTAL:**

Recuperación de taludes, reforestación, encausamiento de escorrentías, obras de geotecnia.

5.9 HIPÓTESIS

5.9.1. Hipótesis afirmativa

Si existen carencias en cuanto a elementos organizacionales básicos en QUIMONSA – INGENIEROS CONTRATISTAS, que limitan el diseño adecuado de una imagen corporativa para la empresa.

5.9.2. Hipótesis de nulidad

No existen carencias en cuanto a elementos organizacionales básicos en QUIMONSA – INGENIEROS CONTRATISTAS, que limitan el diseño adecuado de una imagen corporativa para la empresa.

6. ASPECTOS METODOLÓGICOS

6.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

La presente investigación se enfoca hacia la NO EXPERIMENTAL, de tipo DESCRIPTIVO y ANALÍTICO. Los estudios no experimentales se caracterizan porque en ellos no se ejerce control directo sobre las variables, pero si podemos hacer inferencia o sacar conclusiones sobre la relación que se observa entre variables y no sobre relaciones intencionalmente producidas como es el caso del Método experimental.

El método no experimental, es usual en investigaciones en el campo organizacional cuando se pretende identificar y describir factores que inciden en el comportamiento de usuarios del servicios, y su impacto en otros campos, como es el caso de la investigación.

6.2 TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

La investigación se realizó teniendo en cuenta las siguientes técnicas:

6.2.1 Observación.

Permitirá la recolección de información entre fuentes primarias, de manera tal que sea posible la caracterización de las variables definidas dentro de la investigación.

El análisis de la información recolectada mediante la observación, permitirá hacer inferencias sobre el comportamiento de las variables establecidas dentro de la investigación.

6.2.2 Método Deductivo.

Los resultados obtenidos mediante el método inductivo le permitirá a las investigadoras plantear las alternativas necesarias para lograr el objetivo propuesto, dado el caso de que existan limitaciones de carácter organizacional en QUIMONSA – INGENIEROS CONTRATISTAS, que impidan el diseño de una imagen corporativa adecuada, que le permita a la empresa lograr mayor posicionamiento en el mercado.

6.3 UNIDAD DE ANÁLISIS

De acuerdo a los términos en que están planteados el objetivo general y las hipótesis de la investigación, la unidad de análisis a considerar es el componente organizacional de la empresa **QUIMONSA – INGENIEROS CONTRATISTAS**.

6.4 VARIABLES

En coherencia con los objetivos propuestos y en relación con la unidad de análisis escogida para la investigación, las variables quedan determinadas de la siguiente forma:

- ✓ Elementos corporativos.
- ✓ Elementos misionales.
- ✓ Visión.
- ✓ Objetivos de la empresa.
- ✓ Principios de la empresa.
- ✓ Estructura orgánica de la empresa – Organigrama
- ✓ Estilo de dirección.
- ✓ Comunicación interna.
- ✓ Planes de motivación.

6.5 SISTEMATIZACIÓN DE VARIABLES E INDICADORES

En el cuadro 1 – página anterior – se puede apreciar el resultado del proceso de sistematización de las variables para el desarrollo de la

investigación. De lo que se trata es de establecer si existen o no algunos de estos elementos, tales como la misión, la visión, el organigrama, etc.; o, en otros casos, la forma en como se desarrollan ciertos aspectos de la organización, como la comunicación interna o el liderazgo.

6.6 FUENTES DE INFORMACIÓN

En esencia, la fuente primordial para el desarrollo de la investigación lo constituyó la misma empresa **QUIMONSA – INGENIEROS CONTRATISTAS**. Dado que las variables están planteadas para ser analizadas respecto de su existencia – para algunos casos – o su tipo – para otros casos como el estilo de dirección o la comunicación interna –, se estructuró una ficha de evaluación – tal y como aparece en el cuadro 2 –.

Esta ficha de evaluación constituye el instrumento para la recolección de la información y se asimila a un diario de campo; con la única diferencia que la aplicación del instrumento aquí contemplado se aplicó por una sola vez, mientras que el diario de campo se aplica en forma periódica y sistemáticas en diversas ocasiones.

6.7 RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Para recolectar la información necesaria al logro de los objetivos del estudio, las investigadoras evaluaron cada uno de los elementos

contemplados como variables y fueron marcando la casilla correspondiente en la ficha de evaluación.

Así, por ejemplo, para la primera variable – Elementos Corporativos – se optó por suscribir la casilla correspondiente al valor cinco (5) en existencia y al valor diez (10) en formulación, para obtener un puntaje total equivalente a quince (15) para esta primera variable.

El resultado del proceso de recolección de la información puede apreciarse en el cuadro 3 de la página siguiente, en donde además se ha totalizado el puntaje para cada variable y el puntaje total para toda la unidad de análisis.

Dado que las variables podían evaluarse sin recurrir a criterios tales como la opinión o percepción que los empleados de la empresa tuvieran respecto de cada una de ellas, no fue necesario la utilización de instrumentos como la encuesta. Este hecho y el mismo proceso de recolección de la información contribuyó a que los resultados pudieran consignarse en una sola hoja, correspondiente a la ficha de evaluación de las variables, tal y como queda consignado en el cuadro 3.

7. ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

Se estimó que el proceso de análisis de la información debía partir de la evaluación de las hipótesis planteadas. Para lograr este propósito hubo la necesidad de establecer los criterios a través de los cuales se efectuaría esa evaluación de las hipótesis.

Para ello se recurrió a los valores consignados en la columna “Valor x Criterio del Indicador” del cuadro 2: “Ficha de Evaluación de Variables e Indicadores para analizar el componente Organizacional de la empresa **QUIMONSA - INGENIEROS CONTRATISTAS**”

Las investigadoras estimaron que si el puntaje total obtenido para la unidad de análisis era inferior al 90% del puntaje total posible, quedaría validada la hipótesis afirmativa. En caso que el puntaje obtenido por la unidad de análisis fuese igual o superior al 90% del puntaje total posible, quedaría entonces validada la hipótesis de nulidad. Igual criterio se utilizó para la evaluación de cada una de las variables.

Los valores máximos posibles – para cada variable y para la unidad de análisis – así como el puntaje obtenido – también para cada variable y la unidad de análisis, están consignados en el cuadro 4.

Tal y como puede apreciarse en el cuadro 4, el puntaje total obtenido para la unidad de análisis equivale tan sólo al 18% del total máximo posible. Además, para cada una de las variables, la única que obtuvo un puntaje superior al 90% fue la primera – Elementos Corporativos –.

Dada esta situación, es necesario puntualizar que se validó la hipótesis afirmativa, es decir que: “Si existen carencias en cuanto a elementos organizacionales básicos en **QUIMONSA – INGENIEROS CONTRATISTAS**, que limitan el diseño adecuado de una imagen corporativa para la empresa”.

Cuadro 1

Sistematización de Variables e Indicadores para analizar el componente Organizacional de la empresa QUIMONSA - INGENIEROS CONTRATISTAS

Unidad de Análisis	Variabes	Indicadores		Valor x Criterio
Componente Organizacional de la empresa QUIMONSA - INGENIEROS CONTRATISTAS	Elementos Corporativos	Existencia	Si	5
			No	0
		Formulación	Inadecuada	5
			Adecuada	10
	Elementos Misionales	Existencia	Si	5
			No	0
		Formulación	Inadecuada	5
			Adecuada	10
	Visión	Existencia	Si	5
			No	0
		Formulación	Inadecuada	5
			Adecuada	10
	Objetivos de la Empresa	Existencia	Si	5
			No	0
		Formulación	Inadecuada	5
			Adecuada	10
	Principios de la Empresa	Existencia	Si	5
			No	0
		Formulación	Inadecuada	5
			Adecuada	10
	Estructura Orgánica - Organigrama -	Existencia	Si	5
			No	0
		Formulación	Inadecuada	5
			Adecuada	10
Estilo de Dirección	Liderazgo:	Anárquico	5	
		Autocrático	0	
		Democrático	0	
Comunicación Interna	Canales de comunicación	Unidireccionales	0	
		Bidireccionales	5	
		Multidireccionales	10	
Planes de Motivación	Existencia	Si	5	
		No	0	
	Formulación	Inadecuada	5	
		Adecuada	10	

***II. Propuesta para la superación de carencias del
componente Organizacional de QUIMONSA –
INGENIEROS CONTRATISTAS***

PRESENTACIÓN

En las páginas siguientes se esbozan los elementos corporativos y organizacionales cuya implementación hará posible que **QUIMONSA – INGENIEROS CONTRATISTAS** supere sus limitaciones y carencias e instituya las bases de una imagen corporativa sólida, que le permita proyectarse y posicionarse en el mercado y ante sus clientes.

Cuadro 2

Ficha de Evaluación de Variables e Indicadores para analizar el componente Organizacional de la empresa QUIMONSA - INGENIEROS CONTRATISTAS

Unidad de Análisis	Variables	Indicadores		Valor x Criterio
Componente Organizacional de la empresa QUIMONSA - INGENIEROS CONTRATISTAS	Elementos Corporativos	Existencia	Si	5
			No	0
		Formulación	Inadecuada	5
			Adecuada	10
	Elementos Misionales	Existencia	Si	5
			No	0
		Formulación	Inadecuada	5
			Adecuada	10
	Visión	Existencia	Si	5
			No	0
		Formulación	Inadecuada	5
			Adecuada	10
	Objetivos de la Empresa	Existencia	Si	5
			No	0
		Formulación	Inadecuada	5
			Adecuada	10
	Principios de la Empresa	Existencia	Si	5
			No	0
		Formulación	Inadecuada	5
			Adecuada	10
	Estructura Orgánica - Organigrama -	Existencia	Si	5
			No	0
		Formulación	Inadecuada	5
			Adecuada	10
Estilo de Dirección	Liderazgo:	Anárquico	2	
		Autocrático	5	
		Democrático	10	
Comunicación Interna	Canales de comunicación	Unidireccionales	0	
		Bidireccionales	5	
		Multidireccionales	10	
Planes de Motivación	Existencia	Si	5	
		No	0	
	Formulación	Inadecuada	5	
		Adecuada	10	

La propuesta contempla la Misión, la Visión, los Objetivos y los Principios Corporativos. Así mismo se plantea un modelo de Estructura

Cuadro 3

Valoración de Variables e Indicadores para analizar el componente Organizacional de la empresa QUIMONSA - INGENIEROS CONTRATISTAS

Unidad de Análisis	Variables	Indicadores		Valor x Criterio	Puntaje x Variable
Componente Organizacional de la empresa QUIMONSA - INGENIEROS CONTRATISTAS	Elementos Corporativos	Existencia	Si	5	15
			No	0	
		Formulación	Inadecuada	5	
			Adecuada	10	
	Elementos Misionales	Existencia	Si	5	0
			No	0	
		Formulación	Inadecuada	5	
			Adecuada	10	
	Visión	Existencia	Si	5	0
			No	0	
		Formulación	Inadecuada	5	
			Adecuada	10	
	Objetivos de la Empresa	Existencia	Si	5	0
			No	0	
		Formulación	Inadecuada	5	
			Adecuada	10	
	Principios de la Empresa	Existencia	Si	5	0
			No	0	
		Formulación	Inadecuada	5	
			Adecuada	10	
Estructura Orgánica - Organigrama -	Existencia	Si	5	0	
		No	0		
	Formulación	Inadecuada	5		
		Adecuada	10		
Estilo de Dirección	Liderazgo:	Anárquico	2	2	
		Autocrático	5		
		Democrático	10		
Comunicación Interna	Canales de comunicación	Unidireccionales	0	5	
		Bidireccionales	5		
		Multidireccionales	10		
Planes de Motivación	Existencia	Si	5	0	
		No	0		
	Formulación	Inadecuada	5		
		Adecuada	10		
Total Unidad de Análisis					22

Orgánica, un Estilo de Dirección, un Modelo de Comunicación Interna y un Plan de Motivación para los miembros del talento humano.

1. FILOSOFÍA Y DIRECCIONAMIENTO INSTITUCIONAL

Tanto la misión como la visión son puntos clave de direccionamiento de las empresas, por tal razón es importante que se establezcan de acuerdo a los objetivos y metas que se tengan dentro de la organización.

1.1 FORMULACIÓN DE LA MISIÓN

QUIMONSA – INGENIEROS CONTRATISTAS, tienen como misión la satisfacción plena de las necesidades y requerimientos de nuestros clientes, con la prestación de servicios de alta calidad en todas las áreas de la ingeniería; con personal especializado y altamente comprometido con el aporte al desarrollo socioeconómico de la región surcolombiana y del país en general”

Cuadro 4

Valores Máximos posibles y Valores obtenidos por variable y unidad de análisis para el componente Organizacional de la empresa QUIMONSA - INGENIEROS CONTRATISTAS

Unidad de Análisis	Variables	Indicadores		Valor x Criterio	Puntaje x Variable	Puntaje Máximo x Variable	Porcentaje x Variable
Componente Organizacional de la empresa QUIMONSA - INGENIEROS CONTRATISTAS	Elementos Corporativos	Existencia	Si	5	15	15	100%
			No	0			
		Formulación	No existen	0			
			Inadecuada	5			
			Adecuada	10			
			Elementos Misionales	Existencia	Si	5	0
	No	0					
	Formulación	No existen	0				
		Inadecuada	5				
			Adecuada	10			
			Visión	Existencia	Si	5	0
	No	0					
	Formulación	No existen		0			
		Inadecuada		5			
			Adecuada	10			
			Objetivos de la Empresa	Existencia	Si	5	0
	No	0					
	Formulación	No existen		0			
		Inadecuada		5			
			Adecuada	10			
			Principios de la Empresa	Existencia	Si	5	0
	No	0					
	Formulación	No existen		0			
		Inadecuada		5			
		Adecuada	10				
		Estructura Orgánica - Organigrama	Existencia	Si	5	0	15
No	0						
Formulación	No existen		0				
	Inadecuada		5				
		Adecuada	10				
		Estilo de Dirección	Liderazgo:	Anárquico	2	2	10
Autocrático	5						
Democrático	10						
Comunicación Interna	Canales de comunicación	Unidireccionales	0	5	10	50%	
		Bidireccionales	5				
		Multidireccionales	10				
Planes de Motivación	Existencia	Si	5	0	15	0%	
		No	0				
	Formulación	No existen	0				
		Inadecuada	5				
		Adecuada	10				
		Total Unidad de Análisis					22

1.2 FORMULACIÓN DE LA VISIÓN

Para el año 2009, QUIMONSA – INGENIEROS CONTRATISTAS, habrá adquirido unos estándares de competitividad y de calidad, que le permitirán posicionarse como la empresa líder en el mercado de los servicios de ingeniería en la región surcolombiana, con proyección en el resto de Colombia.

1.3 FORMULACIÓN DE OBJETIVOS

- Aprovechar plenamente los avances tecnológicos y de conocimiento para el mejoramiento continuo de los estándares de calidad y competitividad de sus servicios y para la capacitación de su talento humano
- Hacer uso racional de los recursos naturales, en la búsqueda permanente de un desarrollo equilibrado, sostenible y sustentable para la región Surcolombiana y para el país.
- Incrementar su potencial de mercado mediante la diversificación y el aumento de la calidad de sus servicios.
- Consolidar una estructura organizacional adecuada al desarrollo y crecimiento de la empresa y que responda a los retos que le plantea el entorno a QUIMONSA – INGENIEROS CONTRATISTAS.

1.4 PRINCIPIOS

- **RESPONSABILIDAD:** Con las labores relacionadas con el medio ambiente, los clientes y la misma empresa.

- EFICIENCIA: Para el uso racional de los recursos y el aprovechamiento pleno de todas las responsabilidades
- COMPROMISO: Con la sostenibilidad del medio ambiente y la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes.
- LEALTAD: Hacia la empresa y sus clientes, como un mecanismo de fidelización y de incremento de la calidad de los servicios de QUIMONSA INGENIEROS CONTRATISTAS.

1.5 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Dada las circunstancias, la empresa maneja un organigrama vertical, por lo cual se hace necesario el diseño de un organigrama circular plano, coherente con el objeto social de la empresa y centrado en la prestación de servicios, que tenga como centro al cliente externo y sin descuidar al cliente interno, como mecanismo de generación de un clima organizacional idóneo para el logro de los mayores estándares de calidad

1.6 DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA – ANÁLISIS DOFA

El análisis DOFA es fundamental para el análisis estratégico en el diseño de la imagen corporativa de la empresa QUIMONSA, puesto que permite evaluar la situación presente de la organización, ya que es sinónimo de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas, constituyéndose en un valioso instrumento para ayudar a la empresa a

encontrar la estrategia corporativa ideal para desenvolverse en su medio, de acuerdo con sus capacidades y recursos.

1.6.1 ANALISIS DE LOS FACTORES INTERNOS DE LA EMPRESA

Con el presente análisis de evaluación del factor interno en lo concerniente al factor organizacional y de marketing, se busca obtener con esta herramienta la evaluación de las principales fortalezas y debilidades del mercado de QUIMONSA.

Se analizaron algunas variables las cuales se estudiaron seleccionando las más importantes para la evaluación del factor interno las cuales se relacionan a continuación.

1.6.1.1 Fortalezas

⇒ Área Administrativa

- a. Se realiza con precisión el proceso de planeación y se diseñan modelos de posicionamiento competitivo.
- b. Desarrollo de programas y planes para asegurar las ventajas competitivas frente a los diferentes prestadores de servicios.
- c. Se fomentan prácticas de trabajo en equipo como mecanismo sostenibilidad y participación en el mercado de los servicios .
- d. Aplicación de sistemas tendientes a la conservación del medio ambiente.

⇒ Área de Talento Humano

- a. Capacitación constante en el tratamiento y manejo de equipos pesados

- b. Capacitación al personal con charlas de autoestima, autovaloración y sentido de pertenencia, a fin de proyectar ambiente organizacional sano y equilibrado.
- c. Cumplimiento en el pago y cancelación de salarios y otros aspectos relacionados con el aspecto monetario de sus empleados.
- d. Capacidad de liderazgo ejercida por el propietario de la empresa con aplicación de lo participativo para con su funcionario.
- e. Formas administrativas actuales, que generan innovación, y capacidad para desarrollar la visión y alcanzar la misión de QUIMONSA.
- f. La inducción al cargo a desarrollar se constituye en una fortaleza para la empresa, puesto que hace más fuerte la labor del empleado.
- g. Buena dotación de elementos de protección para el desarrollo de las labores.

⇒ **Área Financiera**

- a. Disposición de capital de trabajo para ejercer las tareas orientadas al desarrollo del objeto social.
- b. Excelentes relaciones del propietario con las entidades bancarias.
- c. Estructura de costos controlados.

⇒ **Área Comercial y/o mercados**

- a. Experiencia y liderazgo en la presentación de licitaciones para los entes oficiales y privados.

- b. Oportuna disposición de los equipos y elementos en los lugares de desarrollo de la obra
- c. Excelente gestión de la gerencia en busca de oportunidades para el desarrollo del objeto social.
- d. La buena aceptación de los servicios en el sector oficial.
- e. Disponibilidad de transporte en la entrega del servicio.

1.6.1.2 DEBILIDADES

⇒ Área administrativa

- a. Organización deficiente en el manejo de documentos generales de la empresa.
- b. Se registra escasa contratación del personal de planta de la empresa.
- c. Deficiente registro de planes y programas de ejecución en periodos próximos a la presentación de licitaciones.
- d. Estilo de dirección no adecuado en el desarrollo de una labor o gerencia participativa.

⇒ Área de Talento Humano

- a. No se tiene establecido un manual de funciones ni procedimientos dentro de la organización.
- b. No se realizan labores que contribuyan con el bienestar social del empleado y del núcleo familiar.
- c. La contratación de personal no cumple con los requerimientos exigidos por cualquier organización, por lo que se contrata

personal directamente por la GERENCIA, sin una especificación de reclutamiento.

- d. No se ha establecido planes de contingencia en materia de seguridad ocupacional, por lo que los programas solo se diseñan para el momento y para el personal que se ha contratado por la labor.
- e. Ausencia de canales de comunicación eficientes que generen dinamismo y motivación dentro de la organización
- f. Escaso registro de planes de motivación que contribuyan a generar un clima organizacional apto para el desarrollo eficiente de las actividades laborales.

⇒ **Área Financiera**

- a. Manejo desproporcionado de los fondos de la empresa.
- b. Ausencia de sistemas computarizados que permitan llevar una contabilidad real y actualizada para la empresa.
- c. Deficiente información financiera, ya que los Estados tan solo se presentan en momentos en que son requeridos por una entidad financiera o cualquier proveedor para el otorgamiento de créditos.

⇒ **Área de mercados**

- a. Baja participación en el mercado de los servicios de ingeniería – 7% - sin embargo ya está haciendo presencia en la región, y se está compitiendo fuertemente.
- b. No se ha establecido canales de distribución adecuada para el ofrecimiento de sus servicios.

- c. La fuerza de ventas de la empresa es escasa, lo que dificulta su comercialización y en algunas oportunidades las ventas se pierden por la falta de atención al cliente.

1.6.2 ANALISIS DE LOS FACTORES EXTERNOS DE LA EMPRESA

1.6.2.1 OPORTUNIDADES

⇒ Económicas

- a. Dinamización de la economía en el sector de la construcción y especialmente en el sector público, haciendo que se disparen las contrataciones.
- b. Altos presupuestos gubernamentales en materia social, proporcionan una oportunidad para ampliar el mercado de los servicios.
- c. Mano de obra calificada dentro de la ciudad, debido a que el SENA INDUSTRIAL, está capacitando a la ciudadanía en materia de obras civiles.
- d. Incentivos tributarios a las empresas generadoras de empleos en el país.

⇒ Social

- a. Programas encaminados al desarrollo y crecimiento urbanístico de la ciudad.
- b. Desarrollo y construcción de obras en beneficio de la ciudadanía.

- c. Generación de empleos directos e indirectos en las áreas rural y urbana del municipio de Neiva
- d. Retribuciones fiscales con el pago de impuestos, los cuales benefician a la ciudadanía y a la empresa misma.

⇒ **Ambientales**

- a. Implementación de planes y programas encaminados a la conservación del medio ambiente.
- b. Desarrollo de políticas de Desarrollo Sostenible dentro del área de influencia de la empresa.

⇒ **Tecnológico**

- a. Implementación de tecnologías de alta calidad, aptas para el desarrollo de labores especialmente de oficio pesado. (nuevos equipos y elementos de trabajo)
- b. Mejoramiento de los procesos y agilidad en los mismos.

1.6.2.2 AMENAZAS

⇒ **Económicas**

- a. El desempleo existente en la ciudad se constituye en una amenaza, para la empresa que vive de en un área residencial muy cercana de barrios marginales y con mucha población desempleada. (incremento del vandalismo).
- b. Incremento de la prestación de servicios ilegales, lo cual saturan, dañan el mercado y producen competencia desleal .

- c. La difícil situación económica por la cual está atravesando la ciudad de Neiva, ha disminuido la contratación de personal altamente calificado.
- d. Altas tasas de interés en el mercado bancario, lo que frena el acceso a las diferentes líneas de crédito que se ofrecen.

⇒ Social

- a. Alto porcentaje de inseguridad en la región, desorden social provocado por grupos armados al margen de la ley.
- b. Presencia de competencia desleal debido a la ausencia de renta básica para la población.

DIAGNOSTICO DE LA EMPRESA QUIMONSA INGENIEROS CONTRATISTAS – ANÁLISIS DOFA

2. FACTORES CRÍTICOS DE LA EMPRESA

Existen diversos factores que se encuentran obstaculizando el efectivo desarrollo de la imagen corporativa de la empresa, entre los cuales se encuentran

- **IMAGEN CORPORATIVA DEBILITADA**

La misma ubicación de la empresa QUIMONSA, ha provocado que la imagen de la empresa esté debilitada, se desconoce en algunos casos las labores que la llevan a desarrollar un objeto social.

- **AUSENCIA DE ORGANIZACIÓN ESTRUCTURAL**

La estructura se ha convertido en un factor crítico para la organización, ya que no se tienen definidos ni marcadas las áreas de funcionamiento, por lo que las labores a la hora de su realización pierden el sentido de responsabilidad.

- **MANEJO RECURSO HUMANO**

Es uno de los puntos más críticos de la empresa, debido a que la ausencia de muchos de los factores repercuten en el comportamiento de las pocas personas que tienen contratadas, lo que hace que se pierda el sentido de pertenencia y de valoración por la empresa. Se hace necesario que se crean elementos de tipo motivacional, de participación, que eleven los niveles de eficiencia y productividad en la misma.

3. DISEÑO DE ESTRATEGIAS CORPORATIVAS

La estrategia corporativa es el Plan general de actuación directiva para una empresa diversificada. La estrategia corporativa abarca toda la empresas (una protección para todos los negocios en los cuales se ha diversificado la empresa). Consiste en los movimientos que se hacen con el fin de establecer posiciones empresariales en distintas áreas y los enfoque que se usan para dirigir al grupo de negocios de la empresa.

La creación de la estrategia corporativa para una empresa incluye cuatro tipos de iniciativas:

- Hacer los movimientos necesarios para lograr una diversificación: se refiere al conocimiento generalizado de la empresa. Esta parte de la estrategia corporativa establece si la diversificación se basará en unas cuantas áreas de la empresa o si se va a ampliar a más y define como adquirirla.
- Iniciar acciones para elevar el rendimiento combinado de los negocios en los que se ha diversificado la empresa. La creación de la estrategia se concentra en la manera de obtener un mejor rendimiento de cada una de las acciones.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p>Administrativas: Se manejan formas y estilos gerenciales apropiados, donde se hace evidente el proceso de planeación y control, con fundamento en el trabajo en equipo.</p> <p>Recurso humano: Se cuenta con personal de alto nivel académico, el cual asimila fácilmente las capacitaciones o charlas en cuanto a manejo administrativo, ambiental y de organización. Recibe oportunamente sus salarios y las demás formas de ingreso por parte del empleador, se realizan inducciones en cargos de supernumerarios haciendo que la labor sea más profesional.</p> <p>Financiera: Disponibilidad inmediata de los recursos financieros en el desarrollo del objeto social de la empresa, ya que las buenas relaciones del Gerente facilitan la adquisición del crédito en entidades financieras</p> <p>Mercados: La experiencia y liderazgo en licitación para la contratación de servicios, la hacen una firma de gran proyección en el departamento, debido a que la empresa cuenta con buena aceptación en el sector</p>	<p>Administrativas: La escasa contratación de personal de planta, lo ha hecho débil en momentos de arduo trabajo o de labores inmediatas, además la contratación que se hace sin realizar las debidas labores para su ingreso, le provocan problemas y conflictos hacia el interior de la organización.</p> <p>Recurso humano: Las diferentes formas de contratación del personal, la ausencia de planes motivacionales y la falta de establecimiento de los respectivos manuales de funciones y de procedimientos, han creado inconvenientes hacia el interior de la organización, y la responsabilidad, se hace menos comprometedor en la ejecución de cada labor.</p> <p>Financiera: La ausencia de un programa contable que le proporcione la información oportuna han causado molestias en el funcionamiento de la empresa, ya que no permite mostrar las situaciones en la hora oportuna.</p> <p>Mercados: La baja participación en el mercado y la falta de canales de distribución para el ofrecimiento de sus servicios le han restado importancia en negociaciones de representación.</p>
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<p>Económicas: La dinamización de la economía en el sector de la construcción y los altos presupuestos para vías se presentan como buenas oportunidades en el desarrollo del objeto social</p> <p>Social: El desarrollo de programas sociales con proyectos comunitarios y de vías representan la oportuna contratación siempre y cuando las fuerzas comerciales de la empresa hagan presencia masiva en las reuniones y eventos para este tipo de obras.</p> <p>Tecnológico: Implementación de tecnología nueva, acorde con las necesidades de la empresa, hacen que los procesos se hagan más rápidos y eficientes</p> <p>Ambientales La implementación de proyectos ambientales contribuyen a la retribución representada en el pago de impuestos de la empresa, haciendo que éstos sean disminuidos</p>	<p>Económicas: La difícil situación económica que atraviesa el departamento está repercutiendo en la contratación a firmas organizadas y se está empleando formas diferentes de trabajo como las Asociaciones y Cooperativas, con el fin de generar empleo, dando desplazamiento a servicios con terceros.</p> <p>Social: El alto porcentaje de inseguridad está provocando amenazas a la empresa, debido a que se ha visto afectada por robos, asaltos atracos a sus instalaciones.</p> <p>Tecnológico: La ausencia de mercados para equipos para construcción pesada, han dificultado las labores de contratación, debido a las altas exigencias en tiempo y rapidez en los procesos.</p>

- Encontrar formas de capturar la sinergia entre las áreas de la empresa, relacionarlas y transformarlas en ventajas competitivas. Cuanto mayor sea la relación de los aspectos con cada una de las áreas, mayores serán las oportunidades para transferir habilidades y compartir aspectos entre los negocios.

- Establecer prioridades de inversión y dirigir los recursos corporativos hacia las áreas del negocio más atractiva: para el caso de estudio el área más atractiva se convierte en la de licitaciones y contrataciones que se encuentra directamente relacionada con el área de personal o de recurso humano.

Por esta razón la estrategia corporativa se crea en los niveles de dirección, por lo que ellos tienen la responsabilidad primordial de formular la estrategia corporativa y sintetizar las recomendaciones que surjan de los directivos de niveles inferiores.

ESTRATEGIA No 1: OPTIMIZACIÓN ESTRUCTURAL

PROGRAMA	OBJETIVOS	FECHA EJECUCIÓN	RESPONSABLE	RECURSOS NECESARIOS	INVERSION
A. REESTRUCTURACIÓN DE LA ESTRUCTURA DE AREAS EN LA EMPRESA	1. Mejorar los niveles de eficiencia en la empresa.	1 enero al 31 de diciembre de 2004	Gerente General	1 Ing. Industrial	\$4.500.000,00
				Planos	
				Papelería	\$1.000.000,00
	2. Aplicar diseños y distribución de Planta en el área de la empresa				
	3. Acondicionar cada área de acuerdo al funcionamiento y desarrollo del Objeto social de la empresa				
SUBTOTAL					\$5.500.000,00
B. APLICACIÓN DE FORMAS MEJORAMIENTO CONTINUO Y CALIDAD EN EL SERVICIO	1. Realizar cambios en las áreas de la empresa, buscando el achatamiento de las estructuras.		Gerente General	Ing. Industrial	\$1.500.000,00
				Papelería	\$100.000,00
				Control Calidad	
	2. Alcanzar un alto nivel de flexibilidad en el manejo de cada uno de los Procesos			Sillas de recepc.	\$560.000,00
	3. Alcanzar mayores niveles de atención al público, creando áreas de atención.				
SUBTOTAL					\$2.160.000,00

VALOR TOTAL					\$7.660.000,00
--------------------	--	--	--	--	-----------------------

PROGRAMA No A: REESTRUCTURACIÓN DE AREAS LA EMPRESA

PROYECTOS	OBJETIVOS	FECHA EJECUCIÓN	RESPONSABLE	RECURSOS NECESARIOS	INVERSION
A. CONTRATACIÓN DE PERSONAL PLANTA PARA CADA UNA DE LAS AREAS DE FUNCIONAMIENTO	1. Alcanzar mayores niveles de eficiencia en cada una de las áreas 2. Mejorar la calidad en la atención al servicio al cliente 3. Posicionar la empresa en el mercado	1 enero al 31 de Junio de 2004	Área de Recursos Humanos	1 Psicólogo Papelería Contratos, afiliaciones.	\$4.200.000,00 \$80.000,00
SUBTOTAL					\$4.280.000,00
B. CONTRATACIÓN DE PERSONAL ASESOR PARA COMERCIALIZACION Y VENTA DE LOS SERVICIOS	1. Implementar cambios en las áreas de mayor contacto con los clientes 2. Ofrecer atención directa y personalizada para atraer mayores clientes 3. Incrementar la fuerza de ventas de la	1 enero al 31 de diciembre de 2004	Psicólogo I	Recurso humano Papelería	\$500.000,00 \$720.000,00

	Empresa haciéndola más competitiva				
SUBTOTAL					\$1.220.000,00
VALOR TOTAL					\$5.500.000,00

PROYECTO 1 A1: CONTRATACIÓN PERSONAL PLANTA PARA CADA UNA DE LAS ÁREAS

ACTIVIDADES	OBJETIVOS	FECHA EJECUCIÓN	RESPONSABLE	RECURSOS NECESARIOS	INVERSION
<p>a. Mejorar la eficiencia y la calidad del servicio</p> <p>b. Mostrar una imagen de la Empresa con sentido de la Organización</p> <p>c. Realizar manuales de procedimientos y de funcionamiento para la ejecución de labores</p> <p>d. Diseñar el organigrama en el que se muestre el Achatamiento de la estructura haciéndola más funcional</p> <p>e. Diseñar el área de recurso</p>	<p>a. Alcanzar niveles de eficiencia y productividad en el servicio</p> <p>b. Compartir cambios con el cliente y el empleado</p> <p>c. Asignar funciones y responsabilidad en cada uno de los cargos de la Empresa.</p> <p>d. Volver más eficiente la organización</p> <p>e. Hacer que la empresa funcione</p>	<p>1 enero al 31 Diciembre 2004</p>	<p>Gerente general</p>	<p>Recurso humano</p> <p>Papelería</p>	<p>\$4.200.000,00</p> <p>\$80.000,00</p>

Humano, a fin de mantener Controladas las labores de Contratación de la empresa	como un verdadero ente comercial				
TOTAL					\$4.280.000,00

PROYECTO 1 A2: CONTRATACIÓN PERSONAL ASESOR EN VENTAS

ACTIVIDADES	OBJETIVOS	FECHA EJECUCIÓN	RESPONSABLE	RECURSOS NECESARIOS	INVERSION
a. Acudir a instituciones como el SENA para contratar Personal especializado	a. Atraer y conquistar el mejor talento humano para hacer más eficiente la labor de ventas.	1 enero al 30 de junio de 2004	Psicólogo	Formatos y Desplazamiento A lugares varios	\$850.000,00
b. Establecer las pautas de pago por ventas	b. Evitar el aumento de los gastos de Administración				
c. Coordinar el desarrollo de las funciones y de los horarios a trabajar	c. Hacer más efectivo el flujo de la información y coordinación de las Funciones				

d. Proporcionar capacitación Permanente en todo lo relacionado con el área de las ventas.	d. Mantener actualizados al personal en lo relacionado con la atención al cliente			Material de Capacitación y Estudio	\$370.000,00
TOTAL					\$1.220.000,00

PROGRAMA No B: APLICACIÓN DE FORMAS DE MEJORAMIENTO CONTINUO

PROYECTOS	OBJETIVOS	FECHA EJECUCIÓN	RESPONSABLE	RECURSOS NECESARIOS	INVERSION
A. PRIORIDADES DE CRECIMIENTO CON LIDERAZGO Y TRABAJO EN EQUIPO	a. Romper con los obstáculos que impiden el liderazgo participativo	1 enero al 31 de diciembre de 2004	Psicólogo	Recurso Humano	\$450.000,00
	b. Implementar un modelo de atención que satisfaga plenamente al cliente Interno.			Papelería que facilite el trabajo equipo	\$95.000,00
	c. Proporcionar formas que faciliten El trabajo en equipo			Material didáctico para las prácticas	\$680.000,00
SUBTOTAL					\$1.225.000,00
B. IMPLEMENTACIÓN DE PLANES DE COMUNICACIÓN PARA LA EMPRESA	a. Hacer que el servicio adquiera calidades óptimas de atención	1 enero al 31 de diciembre de 2004	Psicólogo en Coordinación con la Gerencia	Material de trabajo	\$615.000,00
	b. Adoptar la calidad como eje fundamental de la prestación del servicio			carteleras para los pasillos	
	c. Establecer mecanismos de comunicación que faciliten el desarrollo satisfactorio de las labores diarias			Papelería	\$320.000,00

SUBTOTAL	de producción				\$935.000,00
VALOR TOTAL					\$2.160.000,00

PROYECTO 1B1: REORIENTACIÓN DEL SERVICIO HACIA LA CALIDAD TOTAL

ACTIVIDADES	OBJETIVOS	FECHA EJECUCIÓN	RESPONSABLE	RECURSOS NECESARIOS	INVERSION
a. Ofrecer servicios con cortesía y moderación sin hacer que el cliente se aburra ante tanta preguntadera	a. Retener al cliente con los servicios ofrecidos en los Momentos de verdad.	1 enero al 31 de diciembre de 2004	Todo el personal de la empresa	Recurso Humano	\$700.000,00
b. Saludar cortésmente e identificar e identificarse en el cargo que esta desempeñando.	b. Conquistar al cliente con los pequeños detalles.	1 enero al 31 de diciembre de 2004	Todo el personal de la empresa	Papelería	\$200.000,00
c. Evitar congestión en las principales vías de acceso al depósito	c. Procurar atender al Cliente en una zona especialmente establecida para su comodidad.	1 enero al 31 de diciembre de 2004	Todo el personal de la empresa	Papelería	\$100.000,00
d. Brindar la oportunidad al cliente para que éste se sienta como en casa	d. Darle confianza para que el cliente sienta la organización como si fuera suya.				

e. Mostrar siempre la cara amable del sector	e. Posicionarse en el Corazón del cliente	1 enero al 31 de diciembre de 2004	Todo el personal de la empresa		
VALOR TOTAL					\$1.000.000,00

PROYECTO 1B2: IMPLEMENTACIÓN PLANES DE COMUNICACIÓN

ACTIVIDADES	OBJETIVOS	FECHA EJECUCIÓN	RESPONSABLE	RECURSOS NECESARIOS	INVERSION
a. Resaltar las áreas de Mayor importancia para el diseño de las señales Internas en la empresa.	a. Implementar señalización en la empresa para evitar los contratiempos o disgustos de los directivos	1 enero al 31 de febrero / 04	Gerente	Recurso humano	
b. Seleccionar el medio más eficaz para la empresa	b. Identificar la eficiencia de los equipos para su manejo e implementación dentro de la empresa.	1 enero al 31 de diciembre de 2004	Gerente	Útiles y papelería	\$20.000,00
c. Identificar los conductos regulares	c. Facilitar el flujo de la comunicación				
d. Implementar un sistema de información general para la empresa (cartelera)	d. Comunicar en forma permanente y constante	1 enero al 31 de diciembre de 2004	Gerente	Equipo	\$480.000,00
e. Indicar las formas de	e. Dar la importancia debida a la	1 enero al 31 de	Gerente		

comunicación y la importancia de su conocimiento Dentro de la empresa.	comunicación para evitar contra tiempos de clima organizacional	diciembre de 2004			
VALOR TOTAL					\$500.000,00

ESTRATEGIA No 2: INCENTIVAR LA LABOR REALIZADA POR EL RECURSO HUMANO

PROGRAMA	OBJETIVOS	FECHA EJECUCIÓN	RESPONSABLE	RECURSOS NECESARIOS	INVERSION
A. CAPACITACIONES CONSTANTES EN TODAS LAS AREAS	a. Obtener mayor crecimiento empresarial b. Proyectar la empresa en un nivel de competencia c. Responder a las exigencias del Mercado	1 Enero al 31 de diciembre de 04	Área de Recursos Humanos	Inscripciones	\$6.500.000,00
TOTAL					\$6.500.000,00
B. BIENESTAR SOCIAL PARA EMPLEADOS Y EL NÚCLEO FAMILIAR	a. Conservar los incentivos en los Funcionarios de la empresa b. Realzar los niveles de productividad Y eficiencia en los empleados c. Integrar más las áreas funcionales De la empresa	1 Enero al 31 de diciembre de 04 1 Enero al 31 de diciembre de 04 1 Enero al 31 de diciembre de 04	Recursos Humanos Y el Gerente	Recurso humano Útiles y papelería	\$4.500.000,00 \$500.000,00

SUBTOTAL					\$5.000.000,0 0
TOTAL					\$11.500.000,0 0

PROGRAMA No A: CAPACITACIONES CONSTANTES EN TODAS LAS ÁREAS

PROYECTOS	OBJETIVOS	FECHA EJECUCIÓN	RESPONSABLE	RECURSOS NECESARIO S	INVERSION
A. IMPLEMENTACIÓN DE PROGRAMAS DE MANEJO DE EQUIPOS PESADO	1. Alcanzar mayores niveles de eficiencia en producción	1 enero al 31 de Junio de 2004	Área de Recursos Humanos	Inscripciones	\$3.800.000,00
	2. Mejorar la calidad en la prestación del Servicio.			Papelería	\$20.000,00
	3. Posicionar la empresa en el mercado del servicio				
SUBTOTAL					\$4.000.000,00
B. ATENCIÓN AL CLIENTE EN EMPRESAS PRESTADORAS DE SERVICIOS Y ASESORIA SERVICIOS	1. Implementar cambios en las áreas de mayor contacto con los clientes	1 Julio al 31 de diciembre 2004	Recursos Humanos		\$2.500.000,00
	2. Ofrecer atención directa y personalizada Para atraer mayores clientes				
	3. Incrementar la fuerza de ventas de la Empresa haciéndola más competitiva				
SUBTOTAL					\$2.500.000,00
VALOR TOTAL					\$6.500.000,00

PROYECTO 2 A1: IMPLEMENTACIÓN DE PROGRAMAS DE MANEJO EQUIPOS PESADOS

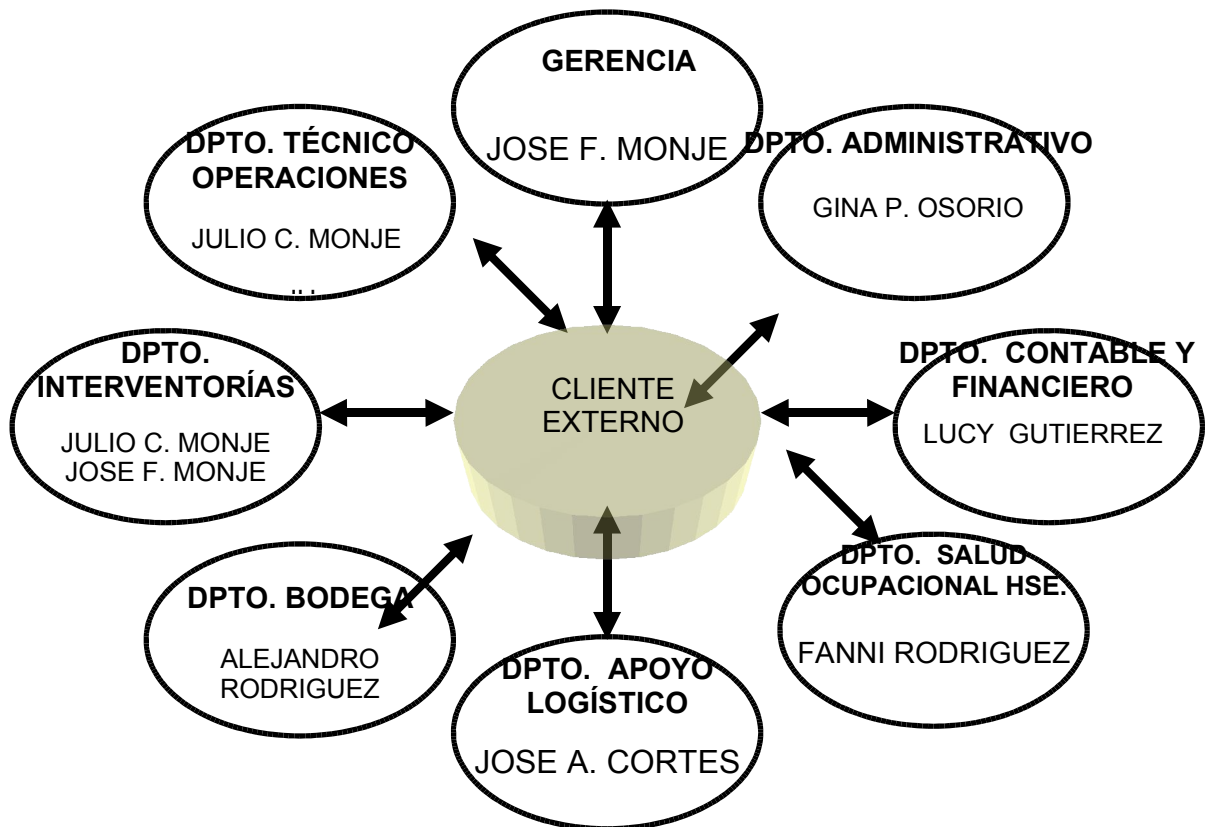
ACTIVIDADES	OBJETIVOS	FECHA EJECUCIÓN	RESPONSABLE	RECURSOS NECESARIOS	INVERSION
a. Mejorar la eficiencia y la calidad del servicio	a. Alcanzar niveles de eficiencia y productividad en el servicio	1 enero al 31 de Diciembre 2004	Gerente general	Recurso humano	\$3.200.000,00
b. Mostrar una imagen de la Empresa con sentido de la Organización y eficiencia	b. Compartir cambios con el cliente y el empleado				
c. Mejorar la aplicación en las Labores diarias	c. Asignar funciones y responsabilidades para el manejo de cada uno de los Equipos.			Papelería	\$800.000,00
d. Realizar trabajos de mantenimiento y control	d. Volver más eficiente la producción			Folletos, revistas	
e. Mejorar la efectividad en la Prestación de los servicios	e. Hacer que la empresa funcione como un verdadero ente prestador de servicios				
TOTAL					\$4.000.000,00

PROYECTO 2 A2: MANEJO DE HERRAMIENTAS DE ALTA PELIGROSIDAD EN EL MANEJO

ACTIVIDADES	OBJETIVOS	FECHA EJECUCIÓN	RESPONSABLE	RECURSOS NECESARIOS	INVERSION
<p>a. Acudir a instituciones como el SENA para inscribir el personal en los cursos</p> <p>b. Establecer las pautas de Manejo de herramientas</p> <p>c. Coordinar la operación de Manipulación de elementos</p> <p>d. Establecer controles en la Utilización de herramientas y Elementos.</p>	<p>a. Mejorar las condiciones de salud e Higiene laboral del funcionario.</p> <p>b. Evitar los contratiempos de manejo de los elementos de trabajo</p> <p>c. Disminuir la accidentalidad en la empresa</p> <p>d. Mantener actualizados al personal en lo relacionado con el manejo de las herramientas de trabajo</p>	<p>1 enero al 30 de junio de 2004</p>	<p>Instructores</p>	<p>Bienestar</p> <p>Material de Capacitación y Estudio</p>	<p>\$2.000.000,00</p> <p>\$500.000,00</p>
TOTAL					\$2.500.000,00

RECOMENDACIONES

El Modelo propuesto para la estructuración del organigrama de la empresa es el siguiente:



ESTILO DE DIRECCIÓN

Se propone la búsqueda de unas condiciones de liderazgo democrático, que le permitan a cada miembro del talento humano lograr el empoderamiento necesario para comprometerse con la empresa, la calidad de los servicios y el aporte a la organización y a su entorno.

El liderazgo democrático, entendido como aquel en que cada miembro del talento humano puede aportar sus opiniones o puntos de vista respecto de alguna cuestión inherente al manejo de la empresa o al actuar de esta en la relación con su entorno, es una alternativa principal para lograr el empoderamiento de las personas que trabajan para **QUIMONSA – INGENIEROS CONTRATISTAS**.

En la medida que los miembros del talento humano vean valorados los aportes que hacen en cuento al manejo y actuar de la empresa, alcanzarán un alto grado de motivación que los inducirá a seguir siendo propositivos. Además, teniendo en cuenta que ellos tienen injerencia directa en el desarrollo de la empresa, adquirirán un alto grado de compromiso, que los llevará a esforzarse por lograr los objetivos de la compañía. Entre otras cosas, esto posibilitará que los miembros del talento humano sientan la necesidad de desarrollar un trabajo en equipo, que además de eficiente, resulte productivo y eficaz para el mejoramiento de la empresa, su crecimiento y desarrollo.

COMUNICACIÓN INTERNA

Se propone el diseño y uso de canales de comunicación que permitan que este ejercicio se lleve a cabo de manera multidireccional en la empresa. El logro de este objetivo es básico para aprovechar las ventajas que puede aportar el empoderamiento que genere entre los miembros del talento humano la implementación del estilo de liderazgo democrático.

Este modelo de comunicación interna multidireccional está en coherencia con la implementación de un estilo de liderazgo democrático. A través de este modelo de comunicación es posible el ejercicio de ese estilo de dirección, además de dotar la compañía de un carácter dinámico, creativo y de continua innovación.

Los canales de comunicación interna, para lograr la multidireccionalidad de la comunicación, pueden ser:

- ✓ La gerencia debe mantener sus puertas abiertas para las sugerencias, inquietudes e informaciones de todos los miembros del talento humano, sin importar su nivel.
- ✓ El desarrollo de reuniones periódicas con todos los miembros del talento humano, dentro de las cuales se expongan los objetivos, metas y desafíos de la empresa y se pida a cada asistente que exponga sus puntos de vista al respecto de los temas tratados y haga propuestas creativas para el logro de todos esos objetivos y metas y para afrontar los desafíos de la empresa.

- ✓ Reuniones informales, dentro de las cuales sea posible la ruptura de la jerarquía, como forma de interacción de los miembros del talento humano y fortalecimiento de sus relaciones interpersonales. Esta estrategia es básica para la adopción del modelo organizacional propuesto y para lograr la confianza necesaria a la implementación de un modelo de liderazgo democrático y de una comunicación multidireccional.

- ✓ Para dar más dinámica a la comunicación, es necesario contar con canales expeditos, tales como teléfonos celulares, que le permitan a la dirección mantener contacto permanente con todos y cada uno de los miembros del talento humano, sin importar el sitio donde se encuentren.

PLANES DE MOTIVACIÓN

El logro de un compromiso claro y duradero por parte de los miembros del talento humano hacia la empresa, debe fundamentarse, entre otras cosas, en la implementación de planes de incentivos que motiven a los empleados a través del logro de condiciones necesarias para el mejoramiento integral de su calidad de vida.

Entre los incentivos que pueden otorgarse a los miembros del talento humano estarían los de reconocimiento, los de capacitación y los de carácter económico. Cada uno de estos tipos de incentivos se conferirían con base en criterios como los siguientes:

- ✓ Capacidad de trabajo en equipo.
- ✓ Capacidad de liderazgo.
- ✓ Creatividad.
- ✓ Capacidad de relacionarse con los otros miembros del talento humano.

Para otorgar los incentivos, es necesario que la empresa realice ejercicios periódicos de evaluación del desempeño de los miembros del talento humano. Esta evaluación se desarrollaría con fundamento en los criterios antes mencionados y tendría un carácter participativo, de forma tal que se garantice la transparencia y se logre la plena satisfacción de todo el personal.

Ahora bien, es necesario definir los incentivos que se otorgarían a los miembros del talento humano que obtengan los mejores resultados en los ejercicios de evaluación del desempeño. Puede pensarse en dos tipos de incentivos: de capacitación y económicos. Estos incentivos podrían ser:

- ✓ De capacitación: Becas para la realización de cursos de actualización, becas para la realización de cursos de postgrado, becas para adelantar estudios técnicos, becas para culminar ciclos de educación básica, becas para realizar cursos en instituciones de educación no formal.

- ✓ Económicos: Ciertas cantidades de dinero para la compra de comestibles – mercado, electrodomésticos, para la realización de viajes de turismo, otorgamiento de préstamos para compra de vehículo.

CONCLUSIONES

En la actualidad, QUIMONSA – INGENIEROS CONTRATISTAS tiene una serie de carencias y limitaciones en su componente organizacional, que impedirían el desarrollo normal de un proceso tendiente a la optimización de su posicionamiento en el mercado y la consolidación de su imagen corporativa.

Entre las carencias más notables están la misión, la visión, los objetivos de la empresa, sus principios, una estructura orgánica adecuada y unos planes de motivación que incentiven a los miembros del talento humano para lograr un mayor compromiso con la empresa.

En un sentido similar, el estilo de dirección y la comunicación interna no presentan las condiciones más adecuadas para el logro de un clima organización idóneo al desarrollo de procesos de optimización de la imagen corporativa de la empresa, por cuanto no brindan los elementos necesarios para el logro de un clima organizacional caracterizado por el empoderamiento y el compromiso de los miembros del talento humano.

Por todo ello, fue necesario formular algunos elementos que ayuden a estructurar un clima organizacional adecuado para QUIMONSA – INGENIEROS CONTRATISTAS y, así mismo, recomendar el diseño de algunos otros, que no solo pueden contribuir a la optimización del clima organizacional de la empresa, sino que además son necesarios para el adecuado desarrollo de un proceso de mejoramiento de la imagen corporativa de la empresa, a través de la cual se logre un mayor posicionamiento para la misma dentro del mercado y ante sus clientes actuales.

BIBLIOGRAFÍA

ALCALDÍA MUNICIPAL DE NEIVA HUILA. Plan de Desarrollo 1998 – 2000. Garzón, 1998.

AMAYA, RICARDO, La empresa virtual. Bogotá: Universidad Antonio Nariño, 1996 Edición 0.

CIFUENTES, Alvaro y CIFUENTES Rosa María. PLANEACIÓN COMERCIAL. Institución Universitaria Estatal a Distancia – Facultad de Ciencias Administrativas – UNISUR. Santafé de Bogotá, 1997. Pág. 91.

CONTRERAS BUITRAGO, Marco Elías. PROYECTO DE DESARROLLO EMPRESARIAL Y TECNOLÓGICO – FASE VI. UNISUR. Santafé de Bogotá, 1994.

DOMÍNGUEZ, José Ignacio. Diferenciación competitiva Una manera singular de crear valor para los clientes.

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACIÓN. Normas técnicas, presentación y elaboración de trabajos y tesis de grados.

KOONTZ, Harol, WEIHRICH, Heinz. Administración una perspectiva global, Mc Graw Hil. 1998.

MARIOTTI, Jhon. Smart, Lo fundamental y lo mas efectivo acerca del Marketing, Mc Graw Hill. 2002

MENDEZ, Carlos y MORENO, Luis Guillermo. Guía para elaborar diseños de investigación en administración y economía, Bogotá, ediciones Rosaristas, 1982

MIRANDA MIRANDA, Juan José. Gestión de Proyectos. MM editores. Santafé de Bogotá. 1999. Tercera edición.

PORTER, Michael. Estrategia Competitiva. New York. 1980

OTRAS FUENTES DE INFORMACIÓN:

- ✓ Departamento Nacional de Estadística – DANE –.
- ✓ Planeación Municipal.
- ✓ Planeación Departamental.
- ✓ Secretaría de Salud Departamental del Huila.
- ✓ Secretaría de Salud Municipal de Neiva.
- ✓ Cámara de Comercio de Neiva.