

Plan de mejoramiento administrativo para el taller de manualidades Adriana Casanova de
Villavicencio

Arley Amado Cubillos
Edna Catalina Barrera Patiño
Carmen Lucía Forero Totena

Corporación Universitaria del Caribe – CECAR
Facultad de ciencias Económicas y Administrativas
Programa de Administración de Empresas
Modalidad a Distancia y Virtualidad
Villavicencio
2017

Plan de mejoramiento administrativo para el taller de manualidades Adriana Casanova de
Villavicencio

Arley Amado Cubillos
Edna Catalina Barrera Patiño
Carmen Lucía Forero Totena

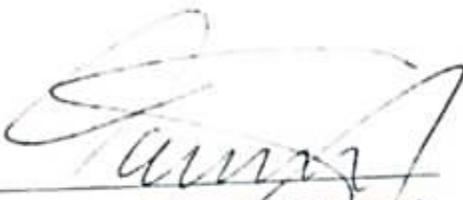
Trabajo final para optar al título de Administrador de Empresas

Asesor Proyecto
Dra. Gertrudis Yackeline Ziritt Trejo

Corporación Universitaria del Caribe – CECAR
Facultad de ciencias Económicas y Administrativas
Programa de Administración de Empresas
Modalidad a Distancia y Virtualidad
Villavicencio

2017

Nota de Aceptación



Firma del presidente del jurado

AL.

Firma del jurado

Firma del jurado

Villavicencio, Meta, febrero 24 de 2017.

Agradezco a Dios por energizar mi cuerpo, a mi familia, por estar allí y a los tutores que en este andar de la vida influyeron con sus lecciones para este gran logro.

Arley Amado Cubillos.

Con la fe en Dios, por otorgarme la sabiduría y salud para lograr dicha meta personal y profesional. A mi familia, quienes me han enseñado a luchar por mis propósitos.

Edna Catalina Barrera Patiño.

Al Todopoderoso, que me brinda la luz para prepararme y cumplir la misión que me encomendó. A mi familia, por su adorable compañía en mi afán por alcanzar mis sueños, por su amor y apoyo incondicional que alientan mi vida.

Carmen Lucía Forero Totena.

Agradecimientos

Los autores, agradecen a todos y a cada uno de las personas a las que, al comentarles el proyecto, aportaron sus ideas de una manera desinteresada en aras de alcanzar la perfección de la presente investigación.

Dra. Gertrudis Yackeline Ziritt Trejo.

A los propietarios del Taller de Manualidades Adriana Casanova. Por su apoyo y colaboración.

A los tutores y compañeros que durante la carrera aportaron conocimientos valiosos.

Al personal administrativo Cecar – Villavicencio. Por su apoyo.

A todos que suministraron sus ideas y opiniones sobre los conceptos de la temática abordada y que sirvieron para mejorar el trabajo.

Los autores.

Tabla de Contenido

Resumen	11
Abstract	12
Introducción.....	13
1. Problema.....	14
1.1 Descripción del problema	14
1.2 Formulación del problema	15
2. Objetivos.....	16
2.1 Objetivo general.....	16
2.2 Objetivos específicos.....	16
3. Justificación	17
4. Marco referencial	20
4.1 Antecedentes	20
4.2 Marco teórico	24
4.2.1 Elementos en la intervención del clima organizacional.	24
4.2.2 Diagnóstico estratégico.....	25
4.2.3 Planeación en el marco de las organizaciones.	34
4.2.4 Estrategia como instrumento de mantener y soportar el logro de los objetivos.	35
4.2.5 La planeación estratégica como experiencias en los cambios planeados.	37
4.2.6 La participación y el trabajo en equipo.	38
4.2.7 Direccionamiento estratégico para crecer, generar utilidades y permanecer en el mercado.	41
4.2.8 Competencias laborales, competitividad y estrategia.....	43
4.3 Marco institucional.....	44
4.3.1 Naturaleza de la empresa Taller de Manualidades Adriana Casanova.....	44
4.3.2 Estructura organizacional.	45
4.3.3 Portafolios de productos y servicios.....	45
4.3.4 Establecimiento de objetivos empresariales.	49
4.3.5 Estrategias del negocio.	51
4.3.6 Tomas fotográficas Taller de Manualidades Adriana Casanova.....	52
5. Metodología.....	54
5.1 Tipo de estudio.....	54
5.2 Tipo de investigación	54
5.3 Población y muestra	55
5.4 Técnicas e instrumentos de recolección de la información	55
5.4.1 Fuentes primarias.	55
5.4.2 Fuentes secundarias.	55
5.5 Instrumentos para el análisis de la información.....	56
6. Resultados.....	57
6.1 Diagnóstico organizacional del Taller de Manualidades Adriana Casanova	57
6.1.1 Dimensión estructural.....	58
6.1.2 Dimensión liderazgo.....	61
6.1.3 Dimensión motivación.....	64

6.1.4 Dimensión comunicación.	69
6.1.5 Dimensión servicios.	73
6.1.6 Matriz Dofa.	76
6.1.7 Análisis de la Matriz Dofa.	77
6.2 Identificación procesos que desarrolla el Taller de Manualidades Adriana Casanova	78
6.2.1 Perfil empresarial.	78
6.3 Estrategias que apunten hacia la proyección empresarial del Taller de Manualidades Adriana Casanova – plan de mejoramiento.....	83
7. Conclusiones	89
8. Recomendaciones.....	91
Referencias bibliográficas	92
Apéndices	94

Lista de figuras

Figura 1.	Componente de la planeación estratégica.	38
Figura 2.	Productos del Taller de Manualidades Adriana Casanova.	46
Figura 3.	Organigrama Taller de Manualidades Adriana Casanova.	49
Figura 4.	Tomas fotográficas Taller de Manualidades Adriana Casanova.	52
Figura 5.	Estructural.	58
Figura 6.	Liderazgo.	61
Figura 7.	Motivación.	64
Figura 8.	Comunicación.	69
Figura 9.	Servicios.	73
Figura 10.	Organigrama Taller de Manualidades Adriana Casanova.	80

Lista de tablas

Tabla 1. Talento Humano del Taller de Manualidades Adriana Casanova:	79
Tabla 2. Plan de acción presupuestal para la empresa Taller de Manualidades Adriana Casanova.....	87

Lista de apéndices

Apéndice A.	Glosario de términos.....	95
Apéndice B.	Formato de entrevista dirigida para la empresa Taller de Manualidades Adriana Casanova.....	98
Apéndice C.	Lista de chequeo.....	103

Resumen

La propuesta de mejoramiento para el Taller de Manualidades Adriana Casanova, pretende aplicar el saber administrativo, teniendo en cuenta los siguientes aspectos: evaluación del entorno, direccionamiento estratégico, finanzas, ambiente o procesos internos, investigación de mercados, formación, desarrollo y crecimiento, clima organizacional, obligaciones legales, sistemas de comunicación e informática. Debido a la velocidad de los cambios, la labor de diagnóstico, desafía la propia veracidad para capturarlos, comprenderlos y reinterpretarlos de acuerdo con la realidad actual que presenta la empresa Taller de Manualidades Adriana Casanova. Por ello, los instrumentos de evaluación también deben cambiar; el diagnóstico por áreas funcionales separadas ya no revela el estado general de la empresa hoy en día se integra para apreciar su dimensión. Teniendo en cuenta que el proceso de diagnóstico ayuda, o mejor se centra en todos los aspectos anteriormente mencionados se quiere identificar los puntos críticos o fuertes que posee la organización; y de esta forma realizar los correctivos necesarios a las desviaciones encontradas para lograr el cumplimiento de metas y objetivos establecidos; que permitan ser más eficientes y eficaces, más dinámicos y armónicos, más productivos y competitivos y por ende conlleve a una mejor supervivencia, rentabilidad y crecimiento. El contenido del trabajo presenta los siguientes aspectos: introducción, descripción y formulación del problema, justificación, objetivos, marco referencial, diseño metodológico, cronograma, recursos y bibliografía.

Palabras clave: mejoramiento, Casanova, manualidades, diagnóstico, procesos, competitividad, objetivos.

Abstract

The proposal of improvement for the workshop of crafts Adriana Casanova, intended to apply administrative knowledge, taking into account the following aspects: evaluation of environment, strategic direction, finances, environment or internal processes, research markets, training, development and growth, organizational climate, legal obligations, communication and computer systems. Due to the speed of them changes, the work of diagnosis, defies the own veracity for capture them, understand them and reinterpret them in accordance with the reality current that presents the company workshop of crafts Adriana Casanova. Therefore, the assessment instruments must also change; diagnosis by separate functional areas already does not reveal the general State of the business today is integrated to appreciate its dimension. Taking into account that the diagnostic process helps or better focuses on all the above mentioned aspects you want to identify the critical or strong points that the Organization; and thus perform the necessary correctives found deviations to achieve compliance with goals and objectives; that permit be more efficient and effective, more dynamic and harmonics, more productive and competitive and by ende may lead to a better survival, profitability and growth. The content of the work presents the following aspects: introduction, description and formulation of the problem, justification, objectives, framework referential, design methodological, schedule, resources and bibliography.

Key words: improvement, Casanova, crafts, diagnosis, processes, competitiveness objectives.

Introducción

El diagnóstico organizacional para la empresa Taller de Manualidades Adriana Casanova, pretende aplicar el saber administrativo, empleando para ello los siguientes aspectos: su evaluación del entorno (cliente, proveedores y competencias). Direccionamiento estratégico (misión, visión, principios y valores políticas, estrategias, objetivos y metas). Finanzas (contabilidad). Ambiente o procesos internos (diseño, logística interna - externa, procesos posventa y venta). Investigación de mercados (necesidades y satisfacción de los clientes). Formación, desarrollo y crecimiento (proceso de vinculación de personal, evaluación por competencias, indicadores de productividad, sistemas de información, empoderamiento, empowerment, kaizen, coaching, benchmarking y motivación). Clima organizacional (estructura de la organización, responsabilidad, toma de decisiones, trabajo en equipo, estándares de productividad, resultados - recompensas, cooperación y apoyo, liderazgo, relaciones, riesgos, comunicación, control, limitaciones e identidad). Obligaciones legales (comerciales, laborales, tributarias, contables y ambientales). Sistemas de comunicación e informática (flujos de información, comunicación asertiva y proactiva, sistematización de datos).

Debido a la velocidad de los cambios, la labor de diagnóstico, desafía la propia veracidad para capturarlos, comprenderlos y reinterpretarlos de acuerdo con la realidad actual que presenta la empresa Taller de Manualidades Adriana Casanova. Por ello, los instrumentos de evaluación también deben cambiar; el diagnóstico por áreas funcionales separadas ya no revela el estado general de la empresa hoy en día se integra para apreciar su dimensión.

Teniendo en cuenta que el proceso de diagnóstico ayuda, o mejor se centra en todos los aspectos anteriormente mencionados se quiere identificar los puntos críticos o fuertes que posee la organización; y de esta forma realizar los correctivos necesarios a las desviaciones encontradas para lograr el cumplimiento de metas y objetivos establecidos; que permitan ser más eficientes y eficaces, más dinámicos y armónicos, más productivos y competitivos y por ende conlleve a una mejor supervivencia, rentabilidad y crecimiento.

1. Problema

1.1 Descripción del problema

Los retos que enfrenta la organización en el contexto del mundo de los negocios, imponen que ella aprenda en forma constante y acelerada a encontrar alternativas de solución que permitan su perdurabilidad y crecimiento. Esta realidad convierte al conocimiento visionario en el nuevo recurso estratégico por excelencia y habilidad de la empresa para crearlo, difundirlo a su interior y lograr que los colaboradores que integran la misma lo apliquen en forma eficiente y eficaz como ventaja competitiva que hace la diferencia con sus similares, la innovación y creatividad continua de la organización, la cual va a depender en gran medida del nuevo conocimiento proactivo y asertivo que sea capaz de crear la mejora y desarrollo de la capacidad innovadora que ha de demandar el incremento de la base de conocimiento de la empresa.

La empresa presenta una planeación deficiente; carece del manual de funciones; no tiene establecidos los aspectos corporativos, además, no se aplican adecuadamente los procesos administrativos, máximo que son el conjunto de actividades que todo empresario debe realizar para manejar y desarrollar su empresa, en forma más dinámica y armónica, eficiente y eficaz, con el fin de ser competitiva en el mercado.

Tal situación obedece a factores como la falta de concientización del personal directivo acerca de la importancia de la función planificadora y de su aporte a las demás funciones administrativas; lo que crea un ambiente de imprevisión respecto a las actividades o acontecimientos difícilmente perceptibles en el presente, y la dificultad en la previsión de eventos futuros que le permitan garantizar el éxito empresarial.

La realización del plan de mejoramiento administrativo, le permitirá a la empresa reflejar las circunstancias presentes y futuras, las cuales tienen relación con la evaluación del entorno, direccionamiento estratégico, finanzas, procesos internos, sistemas de investigación de mercado, formación, desarrollo y crecimiento, aspectos legales y sistemas de comunicación. Por tanto, al

identificar las desviaciones que presentaron en la organización, conlleva a hacer correctivos necesarios y plantear alternativas de solución que de manera gradual se deben ajustar de acuerdo con los requerimientos de la misma.

Lo anterior, hace necesaria la realización del plan de mejoramiento administrativo como instrumento de evaluación, de cambio y así convertirse en insumo dinámico y armónico, incluyendo la retroalimentación para las decisiones gerenciales; teniendo en cuenta que la dimensión de la empresa conlleva a aprender y gestionar el conocimiento como parte de sus competencias, habilidades y destrezas requeridas para las organizaciones modernas.

1.2 Formulación del problema

¿Cuáles son los elementos que permiten diseñar el plan de mejoramiento administrativo para el Taller de Manualidades Adriana Casanova de Villavicencio?

2. Objetivos

2.1 Objetivo general

Diseñar el plan de mejoramiento administrativo para el Taller de Manualidades Adriana Casanova.

2.2 Objetivos específicos

- a) Diagnosticar la situación organizacional del Taller de Manualidades Adriana Casanova.
- b) Identificar los procesos que desarrolla el taller de Manualidades Adriana Casanova.
- c) Diseñar estrategias que apunten hacia la proyección empresarial del Taller de Manualidades Adriana Casanova – plan de mejoramiento.

3. Justificación

La respuesta al problema de investigación planteado requiere de un plan de mejoramiento administrativo como alternativa para que la empresa sea más competitiva y productiva en el mercado; orientada en el direccionamiento estratégico, las perspectivas financieras de los clientes, del ambiente interno y externo, formación, desarrollo y crecimiento humano; que incidan en el aprendizaje organizacional y empresarial, con base en las limitaciones evidenciadas dentro de la organización.

Desde el punto de vista de la justificación teórica, la investigación propuesta busca, mediante la aplicación de la teoría y los conceptos básicos de mejoramiento administrativo, diagnóstico estratégico organizacional, proyección empresarial, direccionamiento estratégico, modelos de gestión, auditoría externa e interna, crecimiento humano, identificación al cliente, gestión del talento humano, supervivencia, rentabilidad y crecimiento; que ayudarán a la solución del problema y el cumplimiento de los objetivos propuestos.

Desde el punto de vista metodológico, para lograr el cumplimiento de los objetivos de estudio, se acudirá al empleo de técnicas de investigación; utilizando para ello la observación directa por parte de los autores al proceso llevado a cabo por la empresa “Adriana Casanova”; así mismo, se aplicará una lista de chequeo, para conocer e identificar los procesos en cada área funcional; como también se elaborará y aplicará una entrevista guiada, dirigida a la representante legal de la empresa.

Desde el punto de vista práctico, se establece que su resultado permitirá encontrar alternativas de solución a la problemática evidenciada, que actualmente incide en los resultados de la empresa “Adriana Casanova”.

Desde el punto de vista social, el proceso investigativo contribuirá a un plan de mejoramiento administrativo, beneficiando a todos sus integrantes, clientes y por ende a la

organización; logrando con ello satisfacción con respecto a la oferta y demanda de sus productos y servicios.

Por otra parte, el trabajo es importante porque permitirá identificar las deficiencias existentes en la empresa y de esta forma lograr hacer correctivos necesarios para garantizar el éxito futuro de la misma, aprovechando sus fortalezas, habilidades, innovación y creatividad, que posee el talento humano y siempre están dispuestos a dar lo mejor en pro de la organización.

Por lo tanto, el plan de mejoramiento administrativo debe guiar cada uno de los procesos llevados a cabo por la empresa, enmarcados en la línea de investigación del conocimiento empresarial, el cual tiene sentido por los siguientes aspectos:

La tendencia actual que más fuerza toma en las organizaciones es la creación y valoración del conocimiento, este permitirá el incremento de las capacidades de los empleados, la promoción y fomento del aprendizaje empresarial como armas estratégicas al servicio de la empresa, motivando en los colaboradores el conocimiento como motor decisivo para el desarrollo económico en la productividad y competitividad.

El proceso investigativo es válido en la perspectiva de los objetivos planteados, porque permitirá implementar los instrumentos que ofrece la planeación estratégica como requerimiento en el mundo de los negocios global.

El plan de mejoramiento para la empresa Taller de Manualidades Adriana Casanova, planteó la forma de generar conocimiento sobre el mismo y la innovación en la organización, aportando al proceso empresarial, instrumentos que permitan realizar la evaluación sistemática del desempeño empresarial en cada una de las áreas funcionales, apoyando los procesos de cambios requeridos para ser más competitiva en la situación actual y futura.

Por consiguiente, la Corporación Universitaria del Caribe (Cecar), forma profesional en Administración de Empresas con criterios de líderes de la comunidad con conocimiento y

competencias para la comprensión de las organizaciones, su gerencia y el manejo de relaciones con entornos dinámicos y complejos. Con capacidades para explorar, difundir e innovar soluciones válidas en el desarrollo de la equidad y la armonía social.

4. Marco referencial

4.1 Antecedentes

A continuación, se describen los resultados que fueron encontrados por investigadores sobre la temática similar al tema específico planteado.

El trabajo “Mejoramiento del proceso administrativo y financiero, enfocado en la gestión y control de los activos fijos muebles del Club Campestre de Bucaramanga S.A.”, elaborado por Juan José Acero Caballero y Oscar Fernando Daza Becerra, Universidad Distrital de Santander, Escuela de estudios industriales y empresariales. Bucaramanga. 2009.

El presente documento ofrece una metodología para el mejoramiento de la gestión y control de activos fijos muebles, su planteamiento y desarrollo se lleva a cabo en el Club Campestre de Bucaramanga S.A. La metodología propuesta fue desarrollada para la identificación y el seguimiento administrativo y financiero de los bienes muebles durante el transcurso de su ciclo de vida en la organización.

Inicialmente, se presentan las generalidades del proyecto y de la empresa. Luego, se forma un equipo de mejoramiento, y se establecen los objetivos y estrategias de trabajo. Posteriormente, se realiza el conocimiento y diagnóstico de la actual gestión y control de activos fijos muebles, a través de la evaluación desde la perspectiva financiera y de proceso. Desarrollada la fase anterior, se diseñan e implementan las propuestas para el mejoramiento de la gestión y control de los bienes muebles de la organización, buscando la automatización y estandarización del proceso. Finalmente, se mide la eficacia de las propuestas de mejoramiento respecto a la situación inicial y se plantea un programa que oriente a la organización hacia el mejoramiento continuo y promueva la satisfacción de las necesidades del cliente externo e interno.

La metodología para el mejoramiento de la gestión y control de activos fijos muebles se encuentra conformada por las siguientes etapas:

- a) Organización para el mejoramiento.
- b) Conocimiento y comprensión del actual proceso administrativo y financiero, enfocado en la gestión y control de activos fijos muebles.
- c) Evaluación del actual proceso administrativo y financiero, enfocado en la gestión y control de activos fijos muebles.
- d) Modernización del actual proceso administrativo y financiero, enfocado en la gestión y control de activos fijos muebles.
- e) Medición y control de las propuestas de mejoramiento.
- f) Diseño de herramientas para el mejoramiento continuo.

Concluye con los siguientes aspectos:

- a) La Gestión de Activos Fijos implica una cultura particular de trabajo, que debe ser aceptada primeramente por la alta dirección de la empresa, y luego ser adoptada por el personal involucrado en el proceso, para que pueda garantizar el éxito de todas las actividades que en este se planean.
- b) Con la ejecución del sistema de indicadores se logra evidenciar un estado inicial de la empresa en relación con la gestión y control de activos fijos muebles, y se logra comparar la evolución que tienen las mejoras de implementación, demostrando con esto que los indicadores son una herramienta importante para la medición de resultados.
- c) Disponer de herramientas tecnológicas, como un software de activos fijos y el código de barras para la identificación de los bienes, facilitan el monitoreo y control del mobiliario, maquinaria y equipo de la empresa.
- d) Los procesos de cambio en las empresas en la mayoría de los casos generan una reacción ante los miembros de la organización. Durante el desarrollo de las implementaciones ejecutadas se evidenció una reacción de oposición, sin embargo, la buena comunicación y el buen manejo de relaciones interpersonales hacen posible que esas reacciones se superen y se logren unos resultados positivos.

A manera de recomendaciones se realiza las siguientes:

- a) Para planificar la renovación de la maquinaria, y los equipos de cómputo y comunicación de la empresa, se requiere diseñar una herramienta que determine el momento oportuno de reemplazo de dichos bienes, debido a que una sustitución apresurada causa una disminución de liquidez y un reemplazo tardío causa pérdida; esto ocurre por el aumento del costo de operación y mantenimiento. Por tanto, debe establecerse el punto donde deja de ser rentable sostener el activo fijo en la empresa.
- b) Se requiere establecer indicadores que evalúen la eficacia y eficiencia de los procesos, logrando con esto enfocar a toda la organización hacia la mejora continua. Asimismo, se debe seguir monitoreando el proceso de gestión y control de activos fijos muebles a través de la medición de los índices establecidos y formular si es necesario nuevos indicadores que contribuyan al fortalecimiento del mismo. Debido esencialmente, a que, ante la ausencia de medición, no existen mecanismos que aseguren el control y se carece de información para establecer planes de mejoramiento.
- c) Se requiere continuar con la sensibilización a todo el personal de la empresa acerca de la forma como puede conservar y prolongar la vida útil de los bienes a su cargo.
- d) Diseñar, documentar e implementar un programa de mantenimiento productivo total, involucrando a toda la organización en la preservación y conservación del mobiliario, maquinaria y equipos.

Es relevante señalar que los anteriores aspectos, sirven al presente trabajo para conocer e identificar las dimensiones de gestión de control de activos fijos desde la perspectiva financiera y de procesos. Es decir, evidencia el sistema de indicadores que garantizan el éxito de las actividades que se ejecutan en la empresa, conocimiento de las herramientas tecnológicas, procesos de cambios internos; así mismo forma de planificación de los recursos, mejora continua e información, ilustración y visión para establecer planes de mejoramiento que garanticen el éxito futuro de la organización.

Como otro antecedente, se tiene el trabajo denominado “Análisis del planeamiento estratégico de la empresa Came S.A”. estableciéndose las siguientes conclusiones:

- a) El sector construcción presenta una gran ciclicidad y se destaca por presentar unos márgenes bajos, debido a la alta competencia que existe. La combinación de ambos efectos resulta perjudicial para la estabilidad del sector. Los márgenes bajos provocan que las constructoras sean muy sensibles a su cifra de ventas y estas están muy influenciadas por la marcha de la economía. Así la construcción resulta un negocio muy cíclico, en que las épocas de crecimiento son muy importantes, pero las épocas de contracción tienen un impacto muy negativo sobre las constructoras.
- b) Las medianas empresas del sector, como CAME S.A., suelen presentar ratios de rentabilidad más elevados ya que se especializan actividades concretas.
- c) La organización evidencia real preocupación por su desarrollo y sostenibilidad en el largo plazo y ello se evidencia en la elaboración de su planeamiento estratégico.
- d) Los esfuerzos de la organización han estado centrados en establecer documentar su mapa de procesos y en la obtención de certificados de normas de aceptación internacional sobre Gestión de la Calidad, Salud Ocupacional, Responsabilidad Social y Medio Ambiente, confirmando así su interés de actuar bajo un marco organizado.
- e) Los directivos, mandos medios y operarios cuentan con competencias y experiencias en el sector electromecánico, lo cual contribuye favorablemente en sus relaciones con clientes, ya que esto significa un valor agregado al servicio regular de construcción (obras civiles) que ofrecen otras empresas.
- f) El mercado en el que compete CAME S.A está conformado por empresas sólidas y de prestigio, algunas de ellas subsidiarias de transnacionales como Boart Longyear SAC y Bradley Mdh SAC y otras muy representativas del mercado local como Cosapi y Grañay Montero, circunstancia que exige de CAME S.A. un diligente manejo estratégico.
- g) Se recomienda reformular la relación con sus trabajadores y establecer estrategias para potenciar sus habilidades, haciéndolos participar de los objetivos estratégicos y capacitándoles para cubrir las brechas de competencias que cada posición requiera. La elaboración del

Análisis FODA nos ha servido para formular las estrategias más importantes alineadas a la visión.

4.2 Marco teórico

El presente marco se ocupa de generalidades y conceptualizaciones básicas sobre el diagnóstico organizacional, direccionamiento estratégico, modelos de gestión, auditoría interna y externa, formación, crecimiento humano, satisfacción del cliente, gestión del talento humano, procesos administrativos, supervivencia, rentabilidad y crecimiento entre otros. Dimensión y teorías que ayudarán a la solución del problema y delimitan el área de investigación.

4.2.1 Elementos en la intervención del clima organizacional.

Se refiere al conjunto de características del ambiente de trabajo percibidas por los empleados y asumidas como factor principal de influencia en su comportamiento. Los factores del clima sugieren mucho sobre la manera como se desarrolla el proceso de dirección en la empresa pues es una dimensión que afecta sus resultados; así, la productividad, la calidad, la creatividad y la satisfacción de la gente tienen que ver con el clima. (Robert y Díaz, 2002, p. 124).

Es así, como la motivación de las personas origina cambios en el clima dentro de la organización. La motivación incluye las necesidades, los deseos, los impulsos y las fuerzas que llevan a la actividad. De esta manera las personas no sólo se distinguen por las cosas que hacen, sino también por las fuerzas, deseos e impulsos a hacerlas. (Robert y Díaz, 2002, p. 124).

Indicadores. Indicadores del clima organizacional son:

- a) Liderazgo – dirección.
- b) Satisfacción intrínseca en el trabajo.
- c) Exigencias del trabajo.
- d) Trabajo en equipo.
- e) Condiciones físicas del lugar de trabajo,

- f) Remuneración.
- g) Desarrollo de carrera y estabilidad laboral.
- h) Compromiso,
- i) Indicadores de resentimiento.
- j) Calidad y productividad.
- k) Servicio al cliente interno y externo.
- l) Grado de autonomía individual que se le permite a los miembros.
- m) Grado con que los superiores establecen y comunican objetivos, reglas y métodos a sus subordinados.
- n) Los comportamientos que recompensa la organización y el tipo de premios ofrecidos.
- o) La consideración, simpatía y apoyo que expresan los superiores a los subordinados.
- p) El alcance del conflicto y la forma como se maneja.

4.2.2 Diagnóstico 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. Es responder a la pregunta donde estábamos, dónde estamos hoy. (Serna, 2003, pp. 23-27).

Para ello, es indispensable el análisis DOFA para obtener y procesar información interna y externa de la organización; 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. Este análisis es el gran aporte de la DOFA.

Como marco de referencia para el análisis de la situación actual de la empresa Taller de Manualidades Adriana Casanova, en su medio tanto interno como externo, es indispensable obtener y procesar información con el fin de identificar sus puntos débiles y fuertes. El diagnóstico estratégico incluye, por tanto, la auditoría del entorno, de la competencia, de la cultura corporativa y de las fortalezas y debilidades internas. (Serna, 2003, pp. 23-27).

En la aplicación de la DOFA son muchas las dimensiones que pueden intervenir. Por ello, en su identificación y estudio es indispensable priorizar cada uno de los indicadores o dimensiones definiéndolos en términos de su importancia y del impacto en el éxito o fracaso de una organización. El análisis estratégico debe hacerse alrededor de factores claves (Key factors) con el fin de poder localizar el análisis y no entorpecerlo con demasiado número de dimensiones. Las metodologías para realizar el diagnóstico estratégico son muy amplias y variadas. (Serna, 2003, pp. 23-27).

El trabajo presenta una metodología para la realización de la auditoría del entorno, la cultura corporativa, la auditoría interna, el análisis de competencia y la integración en la DOFA. Así mismo, se analizará la herramienta análisis de vulnerabilidad de gran importancia para la gestión estratégica.

En ese orden de ideas, Serna define las opciones estratégicas como “el direccionamiento estratégico de la empresa, realizando el diagnóstico estratégico y el análisis DOFA, para lo cual deberá explorar las opciones que la organización tiene para anticipar tanto sus oportunidades y amenazas, como sus fortalezas y debilidades”. (Serna, 2003, pp. 23-27).

Para ello, partiendo de la DOFA y del análisis de vulnerabilidad efectuado en el diagnóstico, la compañía deberá definir los vectores de su comportamiento futuro en el mercado (análisis Vectorial de crecimiento); analizar el comportamiento de su portafolio de productos, definir los objetivos globales de la compañía, determinar las estrategias globales y los proyectos estratégicos que le permitirán lograr eficiente y eficazmente su misión.

Formulación estratégica. 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. (Serna, 2003, pp. 23-27).

El proceso de planeación estratégica en cascada. El modelo de planeación estratégica presentado parte del supuesto que el proceso estratégico es una tarea distribuida en cascada entre todos los niveles de la organización, de arriba a abajo y viceversa. (Serna, 2003, p. 29).

Este se inicia al nivel superior de la organización Planeación Corporativa en el cual se definen los principios corporativos, los valores, la visión, la misión, los objetivos y estrategias globales de la organización. Esta es la planeación macro, a largo plazo mucho más estable y con una participación limitada a los niveles superiores de la compañía.

El segundo nivel lo integran las Entidades Estratégicas de negocio Planeación Funcional. En este nivel se definen una misión, objetivos y estrategias a mediano plazo, se identifican los proyectos estratégicos tanto a nivel vertical como horizontal y se establecen los planes de acción. (Serna, 2003, p. 29).

El tercer nivel lo componen las Unidades Administrativas Planeación Operativa en el cual los objetivos y estrategias son a más corto plazo. Su responsabilidad principal radica en la ejecución eficiente de los planes de acción definidos a nivel funcional.

La planeación operativa en su ejecución deberá retroalimentar todo el proceso con el fin que éste se dinamice y definan los ajustes o acciones que en un momento dado requieran.

Se integra así, un sistema de interrelaciones que hace de la planeación estratégica un proceso dinámico, ágil, flexible y ampliamente participativo. (Serna, 2003, p. 29).

Finalmente, los autores del presente trabajo desean plasmar la teoría de los elementos de administración como aporte de Koontz y Weihrich (2013). El fundamento de la teoría y la práctica de la administración global.

La administración es el proceso de diseñar y mantener un ambiente para alcanzar con eficiencia ciertos objetivos. Los administradores desempeñan las funciones de planeación, organización, integración de personal, dirección y control. Administrar es una actividad esencial en todos los niveles de una organización, aunque en cada uno de ellos varían las destrezas administrativas. El objetivo de todos los administradores es generar un valor agregado. Las compañías deben sacar provecho de las tendencias del siglo xxi en informática, globalización y espíritu emprendedor. También deben enfocarse en la productividad, es decir, en establecer una proporción favorable entre insumos y productos, en cierto periodo y sin demérito de la calidad. La productividad implica eficacia (conseguir los objetivos) y eficiencia (consumir el mínimo de los recursos). La práctica de la administración es un arte; los conocimientos organizados de la administración son una ciencia.

Muchos escritores y profesionales han contribuido al desarrollo del pensamiento administrativo. Hay muchas teorías de la administración y cada una aporta algo a nuestro conocimiento de lo que hacen los administradores. Se detalla los enfoques de los roles y los procesos administrativos (u operativos). El enfoque de este tipo de procesos asimila elementos de otros y los integra en un sistema total de administración. (Serna, 2003, p. 29).

La organización es un sistema abierto que opera e interactúa con el ambiente. El enfoque de sistemas abarca los insumos del exterior y las aportaciones de los interesados, el proceso de transformación, el sistema de comunicación, factores externos, resultados y una manera de impulsar del sistema. El proceso de transformación consta de las funciones administrativas que también proporcionan un marco teórico para organizar los conocimientos. (Koontz y Weihrich, 2013, p. 28).

Administración y sociedad: ambiente externo, responsabilidad social y ética. Los administradores operan en un ambiente complejo, se ven afectados por él y, en cierta medida, ejercen una influencia sobre él. En Estados Unidos, los administradores operan en una sociedad plural, en la cual muchos grupos organizados representan intereses diversos.

En su toma de decisiones, los administradores deben considerar el ambiente externo. La tecnología proporciona muchos beneficios, pero también implica algunos problemas. Cada vez más, las empresas consideran el efecto de las acciones administrativas sobre el entorno ecológico. Muchas corporaciones de negocios y otras organizaciones realizan serios esfuerzos para establecer un ambiente que sea beneficioso para los individuos, los negocios y la sociedad. (Serna, 2003, p. 29).

La responsabilidad social empresarial requiere que las organizaciones consideren seriamente el impacto de sus acciones sobre la sociedad. De manera similar, la sensibilidad social relaciona las operaciones y las políticas corporativas con el ambiente social, de manera que sean beneficiosas para la compañía y para la sociedad. La determinación de las relaciones apropiadas entre las diversas organizaciones y la sociedad no es una tarea fácil, además de que puede generar argumentos a favor y en contra de la participación empresarial en actividades sociales. Sin embargo, ahora existe un reconocimiento general de que la responsabilidad de la empresa va más allá de la maximización de las utilidades. (Serna, 2003, p. 32).

La ética trata de lo que es bueno y de lo que es malo, así como del deber y las obligaciones morales. Hay tres teorías de la moral en la ética normativa: la teoría utilitaria, la teoría basada en los derechos y la teoría de la justicia. Algunos autores han sugerido que las empresas institucionalicen la ética y desarrollen un código de ética. También existen otros factores que enaltecen las normas éticas, entre ellos las denuncias de irregularidades. Los administradores tienen que tomar decisiones difíciles cuando las normas difieren en otras sociedades. La confianza es el fundamento de las relaciones humanas y de los enfoques modernos para la administración. (Koontz y Weihrich, 2013, p. 50).

Administración global, compartida y de la calidad. Las empresas internacionales, las cuales extienden sus operaciones más allá de las fronteras nacionales, se ven particularmente afectadas por los ambientes educacionales, socioculturales-éticos, políticos-legales, y económicos de los países anfitriones. Las corporaciones multinacionales (CMN) han desarrollado diferentes orientaciones para operar en países distintos a los suyos, las cuales van desde orientaciones

etnocéntricas (la operación extranjera se basa en las perspectivas de la matriz), hasta geocéntricas (la organización se visualiza como un sistema interdependiente que opera en muchos países; es decir, es verdaderamente internacional). (Koontz y Weihrich, 2013, p. 50).

Los países forman alianzas regionales como la Unión Europea (UE), la ASEAN, TLCAN y el Mercosur. Hofstede estudió el efecto de la cultura de un país sobre el comportamiento de sus personas.

Las prácticas administrativas difieren entre los distintos países. En Francia, por ejemplo, la planeación gubernamental tiene una gran influencia en la planeación y administración de las empresas. En Alemania, el empleo de la autoridad y el concepto de codeterminación dan forma a las prácticas administrativas. En Corea del Sur se desarrollaron prácticas administrativas que son diferentes de las de Japón y Estados Unidos. Las prácticas administrativas japonesas difieren mucho de las de Estados Unidos. La teoría Z, la cual se relaciona con ciertas prácticas administrativas determinadas, ha sido adoptada por algunas compañías de Estados Unidos. (Koontz y Weihrich, 2013, p. 51).

Los administradores de las empresas internacionales también deben entender las situaciones económicas de otros países. Porter identificó cuatro conjuntos de factores que contribuyen a la ventaja competitiva de una nación.

La calidad es un arma estratégica en el ámbito de mercado global. Los contribuyentes tradicionales a la administración de la calidad son Deming, Juran y Crosby. El Premio Nacional a la Calidad Malcolm Baldrige reconoce a las organizaciones de Estados Unidos por su excelente desempeño. La búsqueda europea por la calidad ha sido ejemplificada por la ISO 9000 y por el Premio Europeo a la Calidad. (Koontz y Weihrich, 2013, p. 80).

Fundamentos de la planeación y de la administración por objetivos. La planeación involucra la selección de la misión, de los objetivos y de las acciones necesarias para su logro. Requiere tomar decisiones, lo cual consiste en elegir una línea de acción entre diversas alternativas.

La planeación y el control guardan una relación estrecha, aunque en este libro se exponen en forma separada. Hay muchos tipos de planes, como los propósitos o la misión, los objetivos o las metas, las estrategias, las políticas, los procedimientos, las reglas, los programas y los presupuestos. Cuando se reconocen las oportunidades, un administrador establece planes racionales, para lo cual fija objetivos, postula supuestos o premisas acerca del ambiente actual y futuro, descubre y evalúa líneas alternativas de acción y elige la que conviene seguir. A continuación, el administrador debe hacer planes de apoyo y diseñar un presupuesto. Estas actividades deben llevarse a cabo dando la debida atención a la totalidad del contexto. Desde luego, los planes de corto plazo deben estar coordinados con los de largo plazo. (Koontz y Weihrich, 2013, p. 52).

Los objetivos son los puntos finales hacia los cuales se dirigen las actividades; son verificables cuando es posible, al final del periodo para determinar si se han cumplido o no. Los objetivos forman una Jerarquía, la cual va desde la misión y los propósitos de la organización hasta las metas de los individuos. Los administradores determinan mejor el número realista de objetivos que deben fijarse analizando la naturaleza de su puesto, cuánto trabajo pueden hacer por sí mismos y cuánto pueden delegar. En cualquier caso, deben conocer la importancia relativa de cada una de sus metas.

La APO se ha usado ampliamente para la evaluación del desempeño y la motivación de los empleados, pero en realidad es un sistema de administración. Entre sus ventajas, da como resultado una mejor administración, a menudo obliga a los administradores a clarificar la estructura de sus organizaciones, motiva a las personas para que se comprometan con sus metas y sirve para formular controles efectivos. (Koontz y Weihrich, 2013, p. 52).

Entre sus desventajas se encuentran que los administradores a veces no explican la filosofía de la APO (en la que se recalca que el control y la dirección deben ser personales) a los subordinados y les dan pautas para la fijación de las metas. Además, las metas en sí mismas son difíciles de establecer, tienden a ser a corto plazo, y pueden volverse inflexibles a pesar de los cambios en el ambiente. Las personas, en su búsqueda por verificabilidad, pueden hacer un énfasis excesivo en las metas cuantificables. (Koontz y Weihrich, 2013, p. 98).

Estrategias, políticas y premisas de la planeación. Hay varias definiciones de *estrategia*. Una definición amplia se refiere a la determinación de la misión o el propósito básico de una empresa, sus objetivos a largo plazo, la adopción de líneas de acción y a la asignación de los recursos necesarios para lograr esos objetivos. Las políticas son declaraciones o interpretaciones generales que guían las reflexiones de los administradores cuando toman decisiones. Tanto las estrategias como las políticas dan dirección a los planes y les proporcionan el marco conceptual; además sirven como base para el desarrollo de tácticas y otras actividades administrativas.

El modelo de planeación estratégica muestra la forma en que funciona el proceso. Identifica los elementos cruciales del proceso y señala cómo se relacionan entre sí. La matriz FODA es una herramienta moderna para analizar las amenazas y oportunidades del ambiente externo y sus relaciones con las fortalezas y debilidades de la organización. Se han desarrollado tres matrices FODA para las fusiones, las adquisiciones, las empresas conjuntas y las alianzas. La matriz de portafolios es una herramienta para la asignación de recursos, la cual vincula la tasa de crecimiento de los negocios con la posición competitiva relativa (medida por la participación de mercado) de la empresa. (Koontz y Weihrich, 2013, p. 98).

La estrategia del océano azul se enfoca en el espacio de mercado que no tiene una competencia seria. Por el contrario, la estrategia del océano rojo implica una feroz competencia entre las empresas.

En ámbitos como el crecimiento, finanzas, organización, personal, relaciones públicas, productos o servicios y marketing, es necesario trazar tipos mayores de estrategias y políticas. Las estrategias forman una jerarquía que va del nivel corporativo, al nivel negocio y funcional. Porter identificó tres estrategias genéricas competitivas relacionadas con el liderazgo general en los costos, diferenciación y enfoque. (Koontz y Weihrich, 2013, p. 98).

Las premisas de planeación se refieren a la anticipación del ambiente. Incluyen supuestos o pronósticos de condiciones futuras y conocidas. Recientemente, se ha vuelto importante la

preparación de pronósticos ambientales. Un enfoque para esa preparación es la técnica de Delphi, creada por RAND Corporation. (Koontz y Weihrich, 2013, p. 119).

Estructura de la organización: departamentalización. Hay varias bases de poder, el cual puede ser legítimo, experto, referente, de recompensa o coercitivo. La delegación del poder de decisión (*empowerment*) autoriza a las personas a tomar decisiones sin pedir permiso a sus superiores.

La autoridad de línea es aquella relación en la cual un superior ejerce una supervisión directa sobre sus subordinados. La relación de *staff*, por otra parte, consiste en dar consejo y asesoría. La autoridad funcional es el derecho a controlar procesos, prácticas, políticas u otros aspectos concretos en departamentos diferentes de los que uno forma parte. Es una pequeña porción de la autoridad de línea de un administrador y debe usarse con poca frecuencia. (Koontz y Weihrich, 2013, p. 98).

Otro concepto importante es la descentralización, que es la tendencia a dispersar la autoridad de la toma de decisiones. La centralización, por otra parte, es la concentración de la autoridad; se puede referir a la concentración geográfica, centralización en departamentos o a la tendencia a restringir la delegación de la toma de decisiones. El proceso de delegación de autoridad incluye determinar los resultados que hay que lograr, la asignación de tareas, la delegación de autoridad para realizar el trabajo y la asignación a las personas de la responsabilidad de los resultados.

Las fallas en una delegación efectiva se deben, con frecuencia, a actitudes personales. Se puede superar una delegación deficiente si se consideran las tareas y las metas, se mantiene una comunicación abierta, se establecen controles apropiados y se motiva a través de recompensas adecuadas. La autoridad previamente descentralizada se puede recentralizar. El equilibrio es la clave para una descentralización adecuada. (Koontz y Weihrich, 2013, p. 185).

A continuación, se plasma la teoría concerniente a la planeación estratégica que contribuirá a la buena gestión empresarial.

4.2.3 Planeación en el marco de las organizaciones.

Antes de iniciar cualquier acción administrativa, es necesario determinar los resultados que se pretenden alcanzar y las condiciones para que la organización funcione eficazmente. Esto solo se puede lograr a través de la planeación, desconocerla implica graves riesgos, despilfarro de esfuerzos, recursos y una gestión improvisada. Por estas razones la planeación es la primera fase del proceso administrativo, porque planear implica decidir lo más adecuado para realizarlo en el futuro, con el mínimo riesgo, la máxima eficiencia y los mejores resultados. (Goodstein, 1998, p. 45).

Cabe indicar, que la mayor parte de las organizaciones realizan cierto tipo de planeación a largo plazo, que particularmente en la empresa Taller de Manualidades Adriana Casanova no ha sido utilizada durante su funcionamiento.

Por consiguiente, citando autores como Agustín Reyes Ponce, plantea que “la planeación consiste en fijar el curso de acción que ha de continuar, estableciendo los principios que habrán de orientarla, la secuencia de operaciones para realizarlo, y la determinación de tiempo y números necesarios para su realización”. Reyes (2000).

Planeación es la determinación del conjunto de objetivos por obtenerse en el futuro y de los pasos necesarios para alcanzarlos a través de técnicas y procedimientos definidos.

Planear es un método a través del cual el administrador ve hacia el futuro y descubre los alternativos cursos de acción, a partir de los cuales establece los objetivos. (Joseph L. Massie).

Elementos del concepto de planeación. Analizando algunas definiciones de planeación se puede concluir que existen elementos comunes a todas ellas; éstos son:

- a) Objetivo: responde a la pregunta: ¿qué es lo que se quiere?
- b) Cursos de acción: los diversos caminos, formas de acción o estrategias que permiten conseguir los objetivos.
- c) Elección: mediante el análisis y la selección se toma la decisión más adecuada.
- d) Futuro: prever situaciones, contingencias y cambios para anticiparse a los hechos inciertos.

En ese contexto, el esfuerzo de la “prospectiva consiste en iluminar los escenarios más probables buscando la coherencia entre las acciones de hoy y las necesidades que tendrá la empresa mañana, aumentando sus ventajas competitivas. Por ello, la empresa requiere que todo el equipo de trabajo, sean estrategia y tengan la capacidad de tomar decisiones relacionadas con el desempeño presente y futuro de la organización. Es así, como la reflexión prospectiva debe servir para la acción estratégica; para iluminar las acciones del presente en el camino que va al encuentro del futuro por el que se apuesta”. (Chavarro, 2000, p. 9).

La planeación es la función fundamental del líder. Se afirma que las funciones determinantes de la gestión administrativa son: planeación, organización, dirección, ejecución y control. Estas son un conjunto de actividades estrechamente relacionadas, interpersonales e Interdependientes, que el empresario debe realizar para manejar, desarrollar y lograr los objetivos de su empresa. La formulación de la visión, misión y valores del líder constituyen el primer paso y el más importante de la planeación. (Chavarro, 2000, p. 9).

Implicaciones de la planeación: Comprende un cambio de la improvisación, el inmediatismo, manejo de crisis, hacia la consideración proactiva del futuro y una forma de pensamiento que permite adelantarse a lo impredecible; haciéndose cargo de su propio destino creando su futuro.

4.2.4 Estrategia como instrumento de mantener y soportar el logro de los objetivos.

Se concibe la estrategia como las acciones que se deben realizar para mantener y soportar el logro de los objetivos de la organización, Además, permite concretar y ejecutar los proyectos estratégicos. Se entiende también como la experiencia, la habilidad competitiva, la excelencia

administrativa y organizativa, e implica una postura distintiva y ventajosa en un entorno determinado. (Munch y García, 1997, p. 118).

Diversos autores han identificado dimensiones críticas del concepto de estrategia, que se examinará a continuación:

La estrategia como medio para establecer el propósito de la organización en términos de objetivos a largo plazo, los planes de acción y las prioridades en la distribución de recursos. La estrategia como definición del campo en el que va a competir la empresa. La estrategia como un proyecto coherente, unificador e integrador, diseñado para asegurar que se logran los objetivos básicos de la empresa. La estrategia como respuesta a oportunidades y peligros externos, y a fortalezas y debilidades internas. La estrategia como medio principal para lograr la ventaja competitiva. La estrategia como fuerza motivadora para los asociados o portadores de intereses, llamados stakeholders. (Munch y García, 1997, p. 121).

Las anotaciones anteriores nos permiten concebir la estrategia como un concepto multidimensional que abarca todos los procesos y actividades críticas de la empresa, proporcionándole un sentido de unidad, dirección y propósito, facilitando los cambios necesarios inducidos por su entorno. (Munch y García, 1997, p. 121).

Es así como se puede concluir que la estrategia:

- a) Es una pauta que da coherencia, unifica e integra las decisiones.
- b) Determina y revela el propósito de la organización en término de sus objetivos a largo plazo, sus programas y prioridades.
- c) Selecciona los negocios en los que está involucrada la organización.
- d) Define el tipo de organización humana y económica que la empresa es o desea ser.

4.2.5 La planeación estratégica como experiencias en los cambios planeados.

A mediados de los sesenta, irrumpe la nueva concepción de la empresa y de la administración, la cual se inicia con la planeación estratégica, que enfrentó la tarea gerencial como una forma de respuesta global a las condiciones ambientales en las cuales se movía la empresa, partiendo de una evaluación del entorno para detectar las oportunidades y amenazas que él brinda, y diagnosticando las fortalezas y debilidades encontradas hacia el interior de la organización para definir el rumbo de la empresa. (Serna, 2008, p. 25).

Teniendo en cuenta los conceptos anteriormente expresados sobre la planeación y la estrategia, se puede deducir que la Planeación Estratégica es el proceso mediante el cual los miembros de una organización, con base en la experiencia y conocimiento de la empresa y su entorno, formulan el direccionamiento de la institución hacia el futuro. Es un proceso mediante el cual una organización define su visión de largo plazo y las estrategias para alcanzarla, a partir del análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

El diseño de la estrategia produce una versión concreta y cuantificada del futuro deseado de la empresa, es decir, es el proceso mediante el cual la organización define específicamente el éxito que desea alcanzar, cómo medirlo y cómo lograrlo. (Serna, 2008, p. 25).

Con un proceso de planeación estratégica se busca:

- a) Establecer, diseñar la estrategia global.
- b) Lograr objetivos y metas con éxito.
- c) Valores y principios.
- d) Cultura organizacional.
- e) Integrar el plan en términos de grandes objetivos con lo operativo y funcional.
- f) Diseñar sistemas de control y monitoreo.

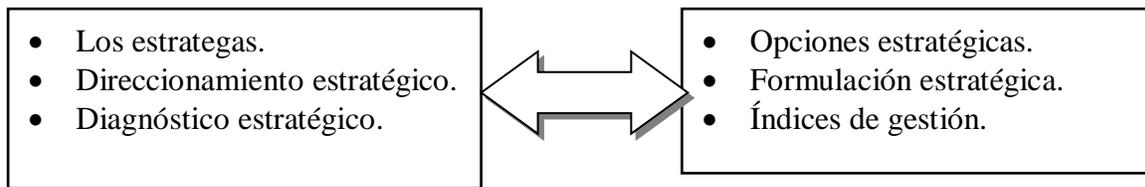


Figura 1. Componente de la planeación estratégica.

Fuente. Serna (2008).

Los estrategas. Son aquellas personas que tienen capacidad de tomar decisiones y acciones que afectan el presente y futuro de la empresa, a quienes les corresponde la definición de los objetivos y políticas de la organización. (Serna, 2008, p. 25).

4.2.6 La participación y el trabajo en equipo.

Teniendo en cuenta que el mercado es cada vez más globalizado y que el talento humano, es de mayor calidad, dicho proceso de planeación estratégica conlleva a ser más participativo, comprometiendo a todos sus colaboradores en la aplicación de los valores corporativos y objetivos de la organización. Además, esta planeación estratégica conduce a una manera de pensar asertivamente y a la creación de un sistema general inspirado en una cultura estratégica. Este es el verdadero objetivo de este proceso. De allí la importancia de la calidad y el compromiso del talento humano que participa en él y el cuidado que ha de tenerse en la selección de los estrategas. (Goodstein, 1998, p. 52).

Se debe tener claro que para ser más efectivas las operaciones, tiene que haber un trabajo en equipo donde los colaboradores que integran la organización, establezcan procesos asociativos en su interacción laboral, unir esfuerzos, ofrecer apoyo e integrarse en su competencia para trabajar en forma conjunta y de esta manera, alcanzar metas y cumplir con la obtención de resultados óptimos. Es función primordial del estratega la de promover el trabajo en equipo. En las organizaciones, las personas se agrupan por equipos para el logro de objetivos y atendiendo al principio económico de la división del trabajo. De la integración e interacción de los grupos resulta la unidad organizacional. (Goodstein, 1998, p. 52).

Dimensiones estratégicas para los equipos:

- a) Habilidades personales.
- b) La misión es el líder y la meta del equipo.
- c) Claridad en las metas, funciones y procedimientos. (Manejo de personal, flexibilidad).
- d) Coordinar esfuerzos, diálogo.
- e) Comunicación franca y abierta.
- f) Compromiso individual.

Habilidades de los estrategas. Todas las personas en cualquier nivel jerárquico necesitan desarrollar algunas habilidades para cumplir eficientemente con las responsabilidades que el proceso administrativo demanda; por lo tanto, para ser un buen líder, es necesario contar con habilidades relacionadas con la ejecución eficiente del proceso estratégico así como actitudes y motivaciones positivas hacia la organización y la sociedad de manera que lo comprometan y comprometan su trabajo en el logro del bienestar personal, de la organización y de la colectividad. Las habilidades se pueden agrupar en tres aspectos: (Goodstein, 1998, p. 52).

Habilidades técnicas. Se refieren a los conocimientos y competencias necesarios para usar métodos, técnicas, equipos, entre otros, para la realización de una tarea específica; para esto han de conocerse las normas específicas que requiere la realización de cada tarea. Las habilidades técnicas pueden adquirirse en escuelas profesionales por medio de cursos, o en el mismo trabajo. Suelen conservarse estables en el tiempo, salvo en áreas muy especializadas.

Habilidades administrativas. Se refieren a la capacidad de planeación, organización, dirección y control; el líder hábil tendrá que pensar en la empresa como un todo, o sea, como un sistema dentro del cual acomodará a las partes de manera que se logren los objetivos fijados.

Habilidades humanas. Son las más difíciles de limitar, y por lo tanto de entender y aplicar. Lo primero que hay que tener en cuenta para su desarrollo son los atributos éticos; ello implica

cultivar y fomentar las características humanas que hacen de un buen administrador un buen ser humano: empatía, compasión, comunicación y escucha activa. (Pincus, David. El gran jefe).

Quién es el líder. El líder es aquella persona o grupo de personas que unen y guían a uno o varios seguidores. El estudio del liderazgo se puede resumir en: ¿cómo unir? y, una vez unido, ¿cómo guiar? La manera más natural de unir a un grupo de personas es siendo la mejor de ellas; el guía es el que está mejor enterado de lo que sigue, es el que mejor conoce y sirve. (Pincus, 1995, p. 87).

Para dirigir efectivamente a otros, las personas deben primero dirigirse a sí mismo. Con el fin de alcanzar las metas propuestas, construir un adecuado carácter y fortalecer las competencias, es necesario generar hábitos proactivos.

El factor liderazgo se debe considerar en el Taller de Manualidades Adriana Casanova como una valiosa prospectiva donde todo el equipo de trabajo ofrezca sentido de pertenencia y ejerza el poder y toma de decisiones con estilos diferentes que influyan en el comportamiento de los empleados, además apoyar y orientar su desempeño para alcanzar resultados, utilizando más recompensas que sanciones de acuerdo con el trabajo realizado, y propiciando la conformación de grupos de trabajo proactivos y asertivos. (Pincus, 1995, p. 87).

La persona proactiva:

- a) Sabe lo que quiere y tiene valores firmes.
- b) Sabe que tiene alternativas y asume la responsabilidad de sus decisiones.
- c) No reacciona, responde conscientemente a las situaciones.
- d) Ve todas las opciones.
- e) Se enfoca hacia las cosas en las que puede hacer algo y no se preocupa por las demás cosas.
- f) Tiene libertad interior de elegir.

4.2.7 Direccionamiento estratégico para crecer, generar utilidades y permanecer en el mercado.

Esta parte del proceso responde a la pregunta "¿hacia dónde va la organización?", cuya respuesta permite determinar cuánto ha de crecer, cuál será el margen de utilidades y cómo permanecer en el mercado. Se encarga de asegurar el alineamiento de la estrategia, la estructura y la cultura de la organización hacia el alcance de su propósito. (Bowman, 1996, p. 89).

Teniendo en cuenta el direccionamiento estratégico, como base para crecer, generar utilidades y permanecer en el mercado, debe integrar los principios corporativos, que a continuación se enuncian. (Bowman, 1996, p. 89).

Cultura corporativa. La cultura corporativa y sus creencias, son el método por el cual se comunican y se hacen realidad los valores, las metas, los propósitos y los objetivos. La cultura es el patrón general de conducta, ideas, lenguaje, creencias, actitudes, mitos, ritos y valores compartidos que tienen en común los miembros de una organización. La cultura se puede inferir de lo que dicen, hacen y piensan las personas dentro de un ambiente organizacional. La cultura de una organización es el resultado de un proceso en el cual los miembros de la organización interactúan en la toma de decisiones para la solución de problemas inspirados en los principios, valores, creencias, reglas y procedimientos que comparten y que poco a poco se han incorporado a la empresa. (Drucker, 2004, p. 214).

Son aquellos comportamientos comunes adquiridos por los miembros de una comunidad; supone un sistema compartido de respuestas de la conducta individual y se rige por 3 características:

- a) No es individual.
- b) Se transmite.
- c) Requiere del aprendizaje.

Objetivos estratégicos, estrategias y tácticas. Los objetivos estratégicos son ideas ciertas, propósitos claramente definidos, precisamente establecidos y mensurados que se han de alcanzar

en un periodo específico. Constituyen un anticipo del estado futuro que se persigue, es decir, traer a valor presente el valor deseable. Mientras que la misión establece las fronteras del negocio, los objetivos estratégicos establecen el norte empresarial. Estos objetivos deben ser concretos, claros, factibles y ubicados en el tiempo.

Los objetivos estratégicos globales son los resultados a largo plazo que una organización espera lograr para hacer real la misión y la visión de la empresa o área de negocio. Los objetivos estratégicos funcionales son los resultados a mediano plazo y los definen las áreas estratégicas; los objetivos operativos son resultados a corto plazo y los definen los responsables de la ejecución de los planes de acción.

Clases de objetivos. Los objetivos se pueden clasificar en: objetivos de rentabilidad, objetivos de crecimiento, objetivos de supervivencia, objetivos de fuerza competitiva y objetivos de responsabilidad social (relación empresa -comunidad).

- a) **Objetivo de rentabilidad.** La utilidad es la razón de ser de las empresas; la rentabilidad es una medida de desempeño gerencial y permite medir la operación del negocio, manteniendo el control sobre los activos, patrimonio y ventas.
- b) **Objetivo de crecimiento.** El crecimiento es importante por los efectos benéficos que reporta a la empresa, en cuanto al uso más eficiente de los activos, el aprovechamiento de la experiencia y las economías a escala. Para establecer el crecimiento se utilizan como medidas la tasa de incremento de participación en el mercado, la tasa de crecimiento en las ventas, la tasa de aumento de utilidad y la tasa de incremento de los activos.
- c) **Objetivo de supervivencia.** Como su nombre lo indica, el logro de estos objetivos permite a la empresa mantenerse en el mercado; determinan el nivel de endeudamiento y la liquidez, que puede expresarse en función de su razón corriente (Activo corriente - Pasivo corriente).
- d) **Objetivo de fuerza competitiva.** Comprende la habilidad para fijar las características de desempeño que apuntan a obtener ventajas competitivas tales como la productividad, la

calidad, el servicio y la innovación.

- e) **Objetivo de responsabilidad social.** Toda acción de una organización afecta a la sociedad, ya que influyen en la calidad de las relaciones de los grupos humanos a través del tiempo. La responsabilidad social demanda asumir una actitud proactiva que conjugue principios económicos, jurídicos, éticos y desarrollar una capacidad de respuesta que permita reconocer los problemas, estudiarlos, plantear opciones para resolverlo y aplicar una solución. Estos objetivos garantizan que la empresa asuma su responsabilidad social de manera abierta y consciente, lo que permite su desempeño social, que además redundará en buenos resultados financieros.

4.2.8 Competencias laborales, competitividad y estrategia.

Las competencias son todas aquellas capacidades humanas observables y medibles, necesarias para lograr un desempeño de excelencia y resultados de alta calidad. Estas capacidades pueden incluir destrezas y conocimientos, como también actitudes, motivación y compromiso. Las competencias son demostrables a través de conductas definidas. (Asesorías, Programas e Investigación en Gestión Humana. API). (Johnson y Scholes, 1997, p. 145).

Estructura organizacional. Se entiende por estructura, no solamente la distribución de cargos y funciones, sino las relaciones que se presentan entre las diferentes personas, áreas y procesos que intervienen en el logro de las metas.

La organización está compuesta por un grupo de personas que trabajan para alcanzar unos objetivos; por esto tiene gran importancia que se defina un conjunto de procesos orientados a facilitar el desarrollo de las personas, de manera que participen en el mejoramiento organizacional, generando un ambiente de trabajo adecuado y fomentando el trabajo en equipo.

La estructura de una empresa puede dividirse según dos aspectos: la estructura formal, o esquema organizacional, y la informal, o estructura social.

La estructura formal comprende:

- a) La organización propiamente dicha, representada por un organigrama.
- b) El sistema de objetivos que rige cada parte de la organización.
- c) El sistema de información y de decisión: ¿Quién tiene acceso a qué tipo de información?
¿Quién decide sobre qué?
- d) El sistema de incentivos en cada nivel de la organización.

La estructura informal tiene que ver con las relaciones entre los individuos que habitan la organización, y sus comportamientos. Incluye:

- a) Las relaciones de poder (formal e informal).
- b) Las expectativas mutuas de los miembros de la organización.
- c) La interacción de sus comportamientos.

4.3 Marco institucional

4.3.1 Naturaleza de la empresa Taller de Manualidades Adriana Casanova.

El Taller de Manualidades Adriana Casanova, fue creado el 6 de julio del 2009, con el objetivo social de satisfacer las crecientes necesidades de las amas de casa del departamento del Meta sobre su formación personal para que en forma individual aprendan a elaborar productos para sus hogares y segundo suplir las necesidades de diferentes hogares con productos terminados de primerísima calidad para la decoración de muñequería country y lencería navideña.

La empresa tiene como sede la ciudad de Villavicencio, en la actualidad, cuenta con dos empleados en el área de producción, dos empleados en el área de ventas y dos personas en el área de entrenamiento y capacitación, que a su vez es el gerente general encargado de ventas y producción, cajera una.

La empresa se fundamenta en que sus diseños son creados por manos expertas, creativas, artísticas e innovadoras con unos excelentes acabados que hacen de los productos una herramienta poderosa para poder llegar a competir, penetrar y posesionarse en el mercado.

La empresa se ha caracterizado por estar constantemente en el desarrollo y actualización de nuevos diseños, técnicas y procesos para estar a la vanguardia e innovación de tecnología, procesos y materiales implementados por la continua evolución que trae consigo la globalización.

4.3.2 Estructura organizacional.

El Taller de Manualidades Adriana Casanova cuenta con una estructura organizacional empírica. Es decir, no se encuentra formalizada, pero desde luego existe un orden jerárquico.

4.3.3 Portafolios de productos y servicios.

Productos Terminados: a continuación, se establecen los principales productos que el taller elabora.

- a) Cojines
- b) Colchas
- c) Pie de cama.
- d) Tapetes.
- e) Caminos de mesa.
- f) Individuales.
- g) Cenefas.
- h) Juegos de cocina (toalla y vestido para el horno y licuadora).
- i) Juego de baño.
- j) Mantel.
- k) Cuadros.
- l) Tapices.

- m) Muñequería.
- n) Toallas de cortesía.
- o) Calendarios.
- p) Carpetas.
- q) Delantales.
- r) Bolsos.
- s) Alfileteros.
- t) Pendones.
- u) Costureros.
- v) Pie de árbol.
- w) Muñequería.
- x) Country.
- y) Ornamentos

Usos: se emplea para la decoración de los diferentes espacios o ambientes del hogar como son las alcobas, cocina, salas, comedores y baños.

Presentación: la forma de presentación como factor relevante de los productos es en bolsa plástica.



Figura 2. Productos del Taller de Manualidades Adriana Casanova.
Fuente. Taller de Manualidades Adriana Casanova. 2016.

Composición. Los productos se identifican por la marca, precio, los diseños, la diversidad de los colores y sus formas.

Características físicas. Los productos presentan una medida estándar, pero este no es camisa de fuerza porque puede variar de acuerdo a la necesidad o gusto del cliente.

Sistemas de comercialización. Se realiza mediante el sistema de comercialización directa (productor – cliente). Ventaja competitiva que beneficia a los demandantes en cuanto al precio.

Calidad. Los materiales son materias primas cien por ciento (100%) en algodón, telas, paño lency (fieltro) y madera garantizando la calidad del producto.

Color: Los productos se caracterizan por la diversidad de colores especialmente los colores de mayor demanda (tonos ocres o tierra, amarillos y azules).

Peso. Sus características corresponden a 1000 gramos en los cojines, igualmente 800 gramos en las cenefas, 1000 gramos para los pies de camas, entre otros.

Percibilidad. Su vida útil es de acuerdo a su conservación. Atención y preservación del producto unos 3 años.

Sustitutos. Los productos en fomy, sintéticos, los hechos a máquina y productos chinos.

Materia prima para la venta. Para la elaboración y diseño de los productos se emplean los siguientes elementos:

- a) Telas.
- b) Paño lency.
- c) Botones.
- d) Guata.

- e) Wormy.
- f) Entretela fusionable.
- g) Hilos.
- h) Agujas.
- i) Alfileres.
- j) Madera.
- k) Pinturas.
- l) Accesorios

Servicios:

- a) Patchwork de aplicación.
- b) Patchwork geométrico.
- c) Patchwork vitral.
- d) Patchwork segunda dimensión.
- e) Patchwork con icopor.
- f) Paño lency lencería.
- g) Paño lency muñequería.
- h) Arte country

Razón Social: Taller de Manualidades Adriana Casanova

Ubicación: avenida circunvalar # 44 – 43 edificio Tocoragua Local 3.

Actividad Económica: la comercialización de materia prima (telas, hilos, botones), productos terminados (muñequería y lencería para el hogar) y capacitación en arte y decoración en diferentes técnicas.

Tamaño de La Empresa: Microempresa.

Cargos: Ventas / producción; Producción, Gerente / servicio, Contadora.

Características Empresariales: se evidencia la capacidad de creatividad e innovación en las etapas de producción y capacitación. Igualmente, se destaca el espíritu y sentido empresarial, fácil adaptabilidad al cambio, confianza y persistencia.

Recursos Administrativos: el proceso administrativo de planear, organizar, dirigir y control es empírico.

Recursos Generales de la Empresa: consta de talento humano, financiero, materia prima, tecnología y administrativos.

4.3.4 Establecimiento de objetivos empresariales.

La empresa no cuenta con objetivos claramente definidos que permitan el desarrollo desde lo social, económico, beneficio máximo y supervivencia. Además, que permitan el posicionamiento en el mercado, la innovación, productividad, rentabilidad, crecimiento, responsabilidad empresarial, actuación y actitudes del trabajador.

A continuación, se presenta la estructura jerárquica empírica de la empresa Taller de Manualidades Adriana Casanova, considerando que actualmente no cuenta con una estructura claramente definida con relación a los cargos y funciones.

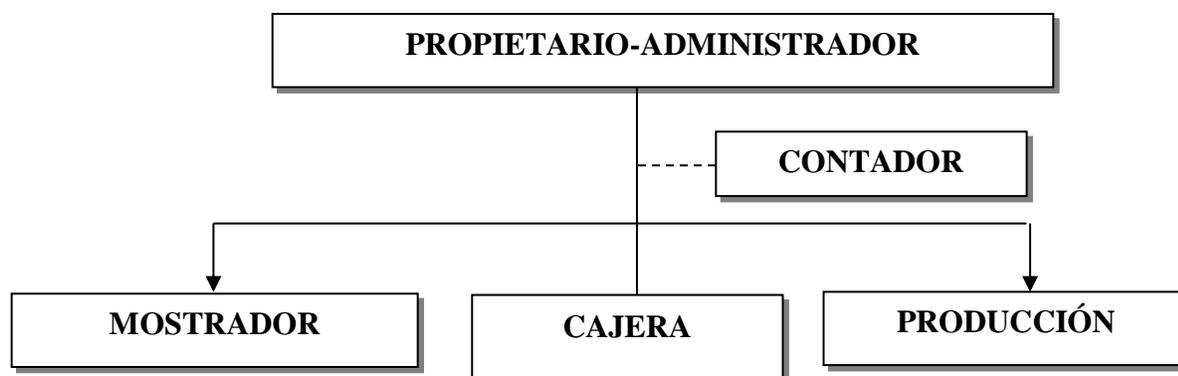


Figura 3. Organigrama Taller de Manualidades Adriana Casanova.

Fuente: los autores. 2016.

Con respecto a los aliados estratégicos, por ser una microempresa relativamente joven (7 años), no posee alianzas estratégicas hasta la fecha.

Teniendo en cuenta que hasta el momento el taller ha logrado su supervivencia, rentabilidad y desarrollo en forma empírica, se puede visionar un mejor direccionamiento estratégico durante el próximo año (2017), con el fin de acentuar un mayor posicionamiento en el mercado que genere un crecimiento económico saludable (ingresos), y por ende un desarrollo social (mayor generación de empleo).

Activos: en el conjunto de bienes y derechos de propiedad de la empresa que pueden valorarse en dinero, se cuenta con los siguientes:

- a) 4 vitrinas panorámicas exhibidoras de productos.
- b) 7 stand de madera exhibidoras de productos.
- c) Materia prima (telas, botones, hilos, hilazas, paños, pinturas y accesorios).
- d) Dos mesas de 1,50 metros Rímax.
- e) Una mesa de madera de 1 por dos metros.
- f) Diez sillas Rímax.
- g) Plancha y mesa.
- h) Dos muebles almacenamiento materia prima.
- i) Un mueble de almacenamiento moldes.
- j) Un aire acondicionado.
- k) Una máquina de coser Singer familiar, una máquina de coser plana Gemsy y una máquina cortadora con sus respectivos 29 troqueles.
- l) Una máquina de acolchado HQ Pro-Stitcher for HQ18 Avante.

Pasivos y patrimonio: cabe indicar que la empresa hasta el día de hoy no ha recurrido a créditos bancarios o extra bancarios, que genere obligaciones a corto, mediano y largo plazo. Es decir, las inversiones realizadas han sido con recursos propios.

Infraestructura física: donde está ubicado el taller, el local cuenta con nueve metros de fondo por seis de ancho, para un total de 54 metros cuadrados; los cuales se distribuyen en dos espacios: el área comercial, cuenta con treinta metros cuadrados y, el área de producción y capacitación con 24 metros cuadrados. Cabe aclarar que en la residencia de la propietaria se cuenta con un espacio de 20 metros cuadrados como complemento al proceso productivo.

4.3.5 Estrategias del negocio.

- a) Producir con calidad productos que generen confianza a precios justos, que permitan ser competitivos en el mercado.
- b) Incluir diversidad de productos, colores, tamaños, formas, diseños y texturas de acuerdo con los gustos y preferencias de los clientes.
- c) Manejar una comunicación verbal que sea armónica y dinámica. Cabe aclarar que en la actualidad se requiere mejorar la relación cliente - vendedor.

Clima Organizacional: se desarrolla un trabajo con responsabilidades individuales, sin interés por el trabajo colectivo. Por tanto, el grupo debe convertirse en facilitador e incentivador para la creatividad y la innovación. Crear una permanente emulación con otros grupos para innovar, crear, aportar, contribuir a las metas de la empresa y por ende mejorar los productos o servicio.

Motivación: el factor motivación conlleva a que cada uno de los colaboradores realice las actividades que les corresponde y desatiende y no tiene en cuenta a los demás. Consideran que recibir órdenes es mucho menos atractivo que participar en la planificación o en la toma de decisiones.

Índice de rotación de personal. Ha presentado dificultades desde su creación, lo cual ha generado una rotación de personal que no ha sido muy prospera en el proceso productivo. El sistema de selección es permisivo, se hace por amistad, recomendación e influencias familiares. En cuanto a la inducción los compañeros de trabajo brindan algunas pautas, pero no se logra un cabal conocimiento de la organización ni del cargo.

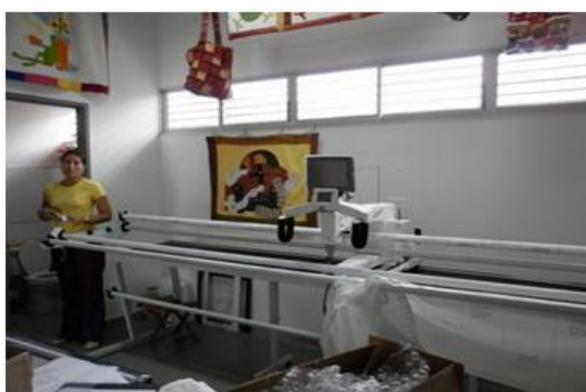
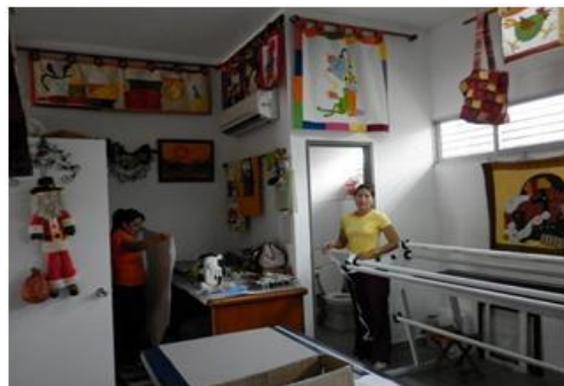
4.3.6 Tomas fotográficas Taller de Manualidades Adriana Casanova.

A continuación, se muestra las tomas fotográficas, evidenciándose cada uno de los procesos productivos que actualmente posee el taller de Manualidades Adriana Casanova; donde se establece el factor creatividad, innovación y habilidad empresarial que hoy la ha hecho merecedora de un mejor y mayor posicionamiento en el mercado, dentro del sector de manualidades – artesanías.



Figura 4. Tomas fotográficas Taller de Manualidades Adriana Casanova.

Fuente: Taller de manualidades Adriana Casanova. 2016.



5. Metodología

Este aparte tuvo como fin establecer como se llevó a cabo la investigación diseñando detalladamente la estrategia para obtener información y las actividades para darle respuesta a los objetivos planteados.

5.1 Tipo de estudio

Correspondió al tipo de estudio inductivo, mediante él se aplicaron principios descubiertos a casos particulares; elevando a casos generales; logrando encontrar causas del fenómeno abordado. (Méndez, 2004, p. 131).

5.2 Tipo de investigación

La presente investigación tuvo carácter descriptivo. Según Lerma (2016). Su objetivo es describir el estado, las características, los factores y los procedimientos presentes en fenómenos y hechos que ocurren en forma natural, sin explicar las relaciones que se identifiquen.

Según Briones (2006), su alcance no permite la comprobación de hipótesis, ni la predicción de resultados, y en este tipo de investigación se pueden hacer los siguientes análisis:

- a) Caracterizar globalmente el objeto de estudio, utilizando para ello tablas, figuras o gráficas estadísticas porcentuales.
- b) Identificar ciertas características de la empresa Taller de Manualidades Adriana Casanova.
- c) Describe el contexto en el cual se presenta dicho fenómeno, lo cual corresponde al Taller de Manualidades Adriana Casanova de Villavicencio.
- d) Cuantificar la magnitud del fenómeno objeto de estudio.
- e) Identificar las diferencias que existen entre el personal de la población objeto de estudio.
- f) Describir el desarrollo o la evolución objeto de estudio.

5.3 Población y muestra

El trabajo de investigación se adelantó en el Taller de Manualidades Adriana Casanova, ubicado en la avenida circunvalar No 44 – 43 local 3, Edificio Tocoragua, en la ciudad de Villavicencio. Dedicado a la actividad económica, venta de telas, hilos, botones, venta de producto terminado (muñequería y lencería para el hogar) y prestación de servicio de capacitación en arte y decoración con las diferentes técnicas de patchwork, paño lency y arte country. La población objeto de estudio fue los empleados que actualmente laboran en el Taller de Manualidades Adriana Casanova; equivalente a 9 personas.

5.4 Técnicas e instrumentos de recolección de la información

5.4.1 Fuentes primarias.

- a) **Observación:** los investigadores observaron directamente al objeto de la investigación con la intención de medir las características que relacionan la temática estudiada.
- b) **Lista de chequeo:** dentro del clima organizacional, como funciona cada área, el tipo de clientes, rotación de la materia prima, número de capacitaciones y las diferentes actividades cotidianas.
- c) **Entrevista guiada:** se diseñó como instrumento una guía para adelantar las entrevistas a los integrantes del Taller de Manualidades Adriana Casanova.

5.4.2 Fuentes secundarias.

En el proceso de investigación se tomaron fuentes secundarias de información documental como libros, revistas e internet. Y como fuentes primarias se tuvo el diseño de entrevistas con los asesores.

5.5 Instrumentos para el análisis de la información

Obtenidos los datos e información pertinentes, se procedió al procesamiento de los resultados aplicando para ello tablas y figuras porcentuales; mediante el programa Excel y Word.

6. Resultados

6.1 Diagnóstico organizacional del Taller de Manualidades Adriana Casanova

El diagnóstico empresarial realizado al Taller de Manualidades Adriana Casanova permitió presentar las debilidades y fortalezas de cada área que harán frente a las amenazas y oportunidades, sustentando en lo posible las opiniones con cifras, datos, hechos y situaciones reales.

Como paso previo al diagnóstico, se dispuso la empresa con el fin de facilitar el desarrollo del mismo en el Taller de Manualidades, como parte de la metodología se preparó toda la información.

A continuación, se realizó la aplicación del instrumento propuesto para las áreas de producción y comercialización con el fin de determinar problemas, necesidades o incidencias en toda la organización. El instrumento se aplicó a los responsables de ventas, producción, contabilidad (staff) y administración de la organización.

La entrevista permitió el análisis del puesto considerando: ubicación, jornada laboral, jefe inmediato, descripción de labores, nivel académico, experiencia laboral, responsabilidades, características físicas y salud ocupacional; de igual manera, una descripción genérica de las funciones y un diagnóstico sobre las dimensiones: estructural, liderazgo, motivación, comunicación y servicios.

6.1.1 Dimensión estructural.

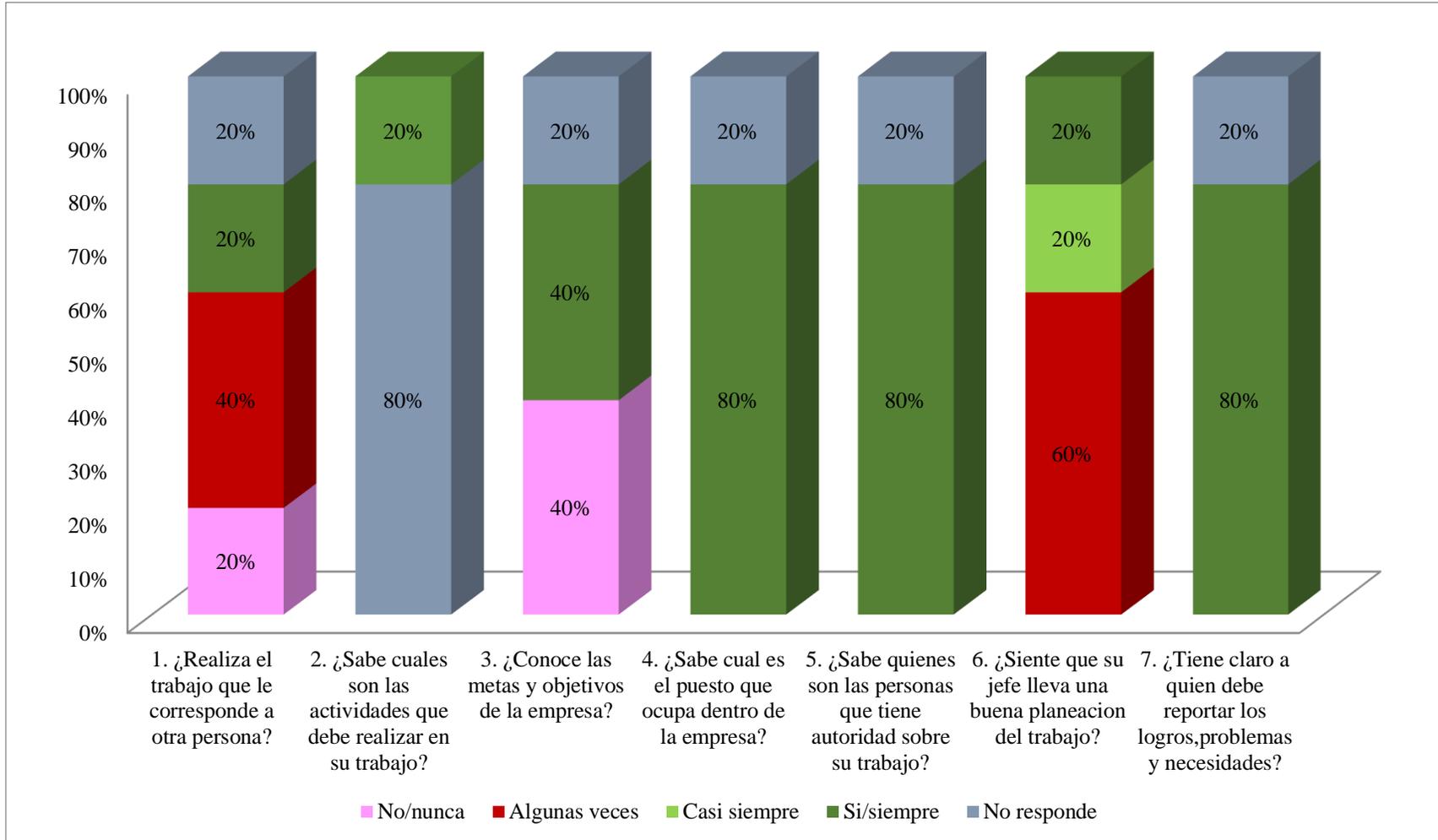


Figura 5. Estructural.

¿Realiza el trabajo que le corresponde a otra persona? Los encuestados respondieron que nunca en un 20%; algunas veces el 40%; siempre el 20% y no responde el 20%. Significa que tiende a ver un apoyo y colaboración en el desempeño de las actividades; lo que conlleva a ser más productivo y competitivo el trabajo empresarial. Es decir, es importante propiciar un equipo de trabajo que genere mayor coordinación y colaboración, teniendo en cuenta las responsabilidades individuales y colectivas; por ende, mantener como punto focal la visión, la misión y la estrategia, a fin de evitar desviaciones estratégicas y si reforzar valores estratégicos mediante apoyo colaborativo.

¿Sabe cuáles son las actividades que debe realizar en su trabajo? expresaron siempre el 80%: y no responde el 20%. En este sentido es conveniente que en el desempeño de las funciones se tenga claridad de las actividades a realizar ya que este aspecto permite establecer las normas y procedimientos en caminados a determinar la eficacia del personal en la realización de sus tareas, a través de la aplicación de un conjunto de normas y procedimientos previamente determinados.

¿Conoce las metas y objetivos de la empresa? Los encuestados respondieron nunca en un 40%; siempre en un 40% y un 20% no responde. Para que la organización alcance las metas y objetivos propuestos, todos sus integrantes deben interpretar las características de los objetivos empresariales, se les debe explicar el significado de los mismos; se les debe describir los objetivos generales y plantear conclusiones respecto a situaciones concretas de los mismos. De ahí, que es importante, que la empresa Taller de Manualidades Adriana Casanova maneje sus objetivos consentido de pertenencia, ya que navegar sin ellos no se puede determinar los propósitos.

El conocimiento de los objetivos por todos de sus colaboradores se convierte en la razón de ser de su existencia. Es decir, los objetivos son el punto final o meta hacia el cual se dirigen los esfuerzos de la empresa. Por tanto, deben ser significativos y desempeñar el doble papel de meta y elemento motivador, que conlleven a establecerse de tal manera que sean comprensibles y aceptados por quienes han de lograrlos. En la práctica, la administración eficiente, requiere que se establezcan objetivos en todas las áreas funcionales que contribuyen al logro organizacional total.

¿Sabe cuál es el puesto que ocupa dentro de la empresa? Expresaron siempre el 80% y no responde el 20%. Significa que los integrantes tienen claro la ubicación del puesto dentro de la

empresa, evento que juega un papel relevante si se tiene en cuenta que en el desempeño de sus funciones contribuye a una mayor actuación y responsabilidad laboral; situación que genera beneficios tanto para la organización como para el cliente interno y externo.

¿Sabe quiénes son las personas que tienen autoridad sobre su trabajo? Manifestaron si/siempre en un 80% y no responde un 20%. Significa que en la empresa Taller de Manualidades Adriana Casanova tiene establecido una estructura organizacional de tipo lineal, lo cual es conocida por todos sus colaboradores y opera en condiciones que buscan siempre formular estrategias, de tal manera que responda a los fines propuestos.

¿Siente que su jefe lleva una buena planeación del trabajo? Respondieron que algunas veces el 60%; casi siempre y si/siempre el 20%. En este sentido, la empresa establece que antes de emprender cualquier actividad es conveniente desarrollar una serie de pasos preliminares reconocidos como actividades preparativas en el proceso productivo. La profundidad con que se manejan y desarrollan cada una de estas fases depende de los gustos y preferencias de los clientes y de los recursos disponibles para su ejecución. En este sentido la planeación es una función administrativa previa a toda actividad humana. Con ella se persigue tres grandes propósitos: evitar la improvisación en la acción, contrarrestar la rutinización, obtener una visión amplia y general del proyecto o tarea que nos proponemos realizar. Es a la vez un marco de referencia, desde luego flexible, dentro del cual debemos movernos y operar.

¿Tiene claro a quién debe reportar los logros, problemas y necesidades? Contestaron si/siempre en un 80% y no responde en un 20%. En ese sentido, se convierte en una fortaleza que exista un entorno en donde todos los colaboradores de trabajo perciban como clientes internos desafíos que busquen la excelencia en la calidad de sus relaciones, y, por consiguiente, en la calidad y efectividad en lo que hacen. Todo ello se reflejará en los logros obtenidos, alternativas de solución planteadas y satisfacción de las necesidades de los clientes. Es decir, a través de la comunicación ayudara a identificar los clientes internos directos, así como los canales de comunicación que los unen y que sirven en la cadena del producto o servicio.

6.1.2 Dimensión liderazgo.

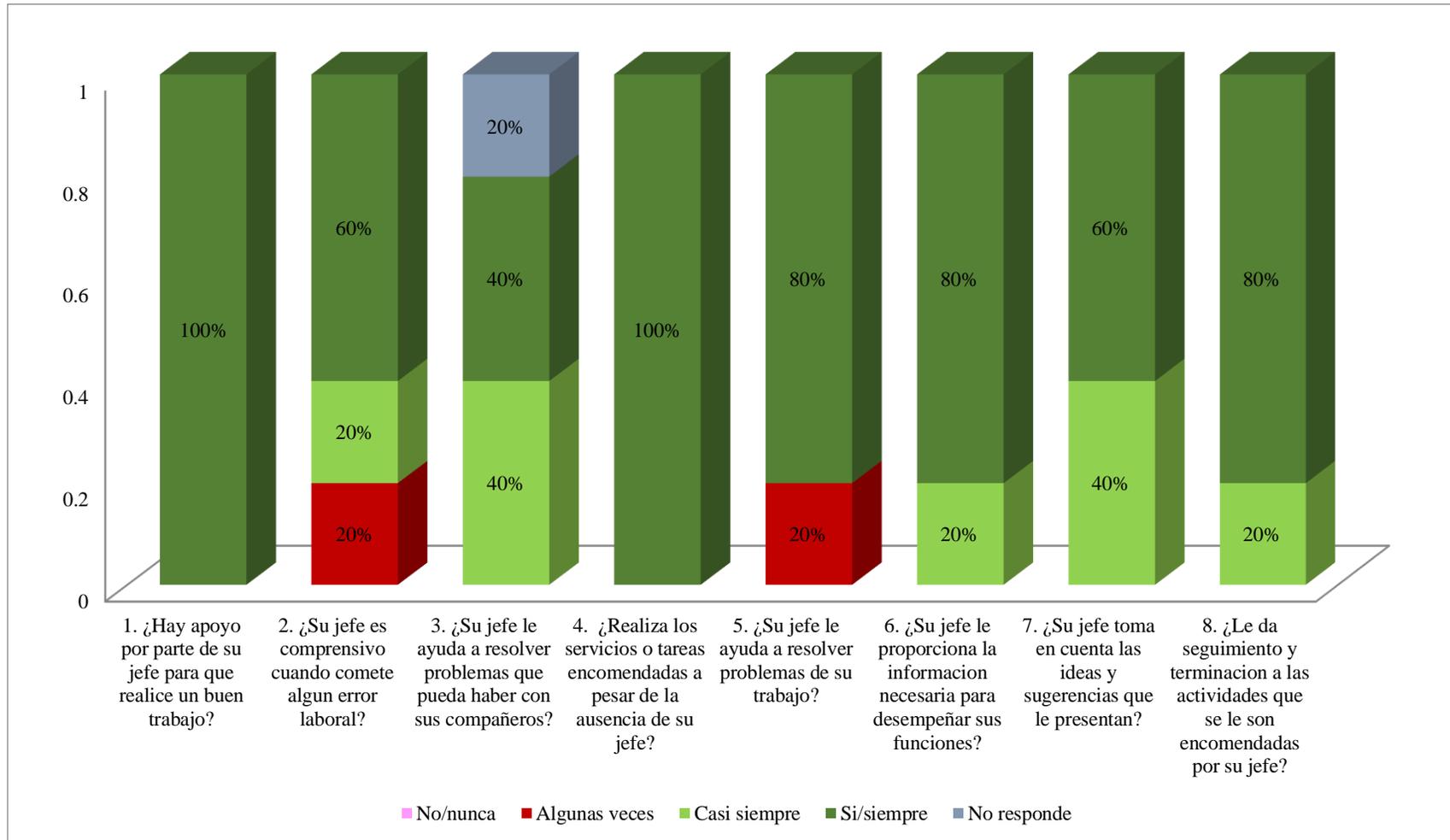


Figura 6. Liderazgo.

¿Hay apoyo por parte de su jefe para que realice un buen trabajo? Expresaron si/siempre en un 100%. Lo cual se convierte en una fortaleza si se tiene en cuenta que las relaciones laborales se enmarcan en procesos de apoyo y colaboración entre compañeros y jefe cuando sea necesario. La calidad de las relaciones patrón – colaborador se manifiesta en la ayuda y apoyo que el directivos y compañeros de trabajo proporcionan en un ambiente positivo y de confianza permitiendo obtener mejores resultados.

¿Su jefe es comprensivo cuando comete algún error laboral? Manifestaron algunas veces el 20%; casi siempre el 20% y si/siempre el 60%. Cuando los colaboradores cometen errores involuntarios son considerados como gajes del oficio. Sin embargo, cuando son repetitivos requieren llamar la atención y de esta forma hacer los correctivos necesarios para evitar de manera que sean permanente y continuas dichas desviaciones.

¿Su jefe le ayuda a resolver problemas que pueda haber con sus compañeros? Los encuestados expresaron casi siempre y si/siempre el 40% y no responde el 20%. Se puede analizar que la participación del jefe juega un papel relevante, ya que se realiza de manera directa el proceso de evaluación y seguimiento; que permiten ayudar a resolver problemas entre los colaboradores de la organización. Es posible que en el grupo de trabajo se presenten diferencias de pensamiento y de actuar esto puede conducir a situaciones de conflicto en ese momento cada persona debe tener la capacidad de manejar y encontrar alternativas de solución a los mismos.

¿Realiza los servicios o tareas encomendadas a pesar de la ausencia de su jefe? Expresaron que si/siempre en un 100%. Factor primordial para el sentimiento y autonomía en el desempeño del trabajo, percepción que se tiene por parte de los trabajadores en participar en los procesos referidos a tomar decisiones en su trabajo y resultados. Es decir, la responsabilidad de los colaboradores se relaciona con la forma como ejercitan la autoridad y el poder que le confiere el cargo, la autonomía y cumplimiento de sus tareas para alcanzar resultados. De igual manera es una ventaja competitiva que los empleados cumplan con las tareas asignadas a su cargo, y tengan la capacidad de enfrentar problemas y actúen en forma responsable.

¿Su jefe le ayuda a resolver problemas de su trabajo? Manifestaron algunas veces el 20%; y si/siempre el 80%. Significa que la contribución decisiva por parte de la superior inmediata ayuda a medir el sentimiento de orgullo por ser parte integral de la organización, identificando desde luego los aspectos corporativos, metas, objetivos y planes; y de sentirse comprometido y afectivamente ligado con la empresa.

¿Su jefe le proporciona la información necesaria para desempeñar sus funciones? Los encuestados opinaron que casi siempre en un 20%, y si/siempre en un 80%. Se puede analizar que el factor comunicación e información muestra formalización, es decir se establece canales que permite información oportuna y actualizada a todos los colaboradores que integra la organización sobre novedades o situaciones que afecten la estructura, resultados, procesos y tareas. Lo que nos lleva a desempeñar un mejor trabajo y por ende ser más efectivos los procesos de producción, facilitando mayor conocimiento de la organización, así como calidad en las relaciones interpersonales.

¿Su jefe toma en cuenta las ideas sugerencias que le presentan? Respondieron los encuestados casi siempre en un 40% y si/siempre en un 60%. Se evidencia que existe una excelente coordinación que redunde en la participación de los colaboradores lo que identifica posiciones de liderazgo, caracterizadas porque existen sugerencias de sus jefes a los colaboradores y viceversa donde los conlleva al cumplimiento de los objetivos de la organización. Es decir, se propicia una comunicación abierta se mantiene canales efectivos, en la interacción con sus colaboradores.

¿Le da seguimiento y terminación a las actividades que le son encomendadas por su jefe? Contestaron casi siempre en un 20% y si/siempre en un 80%. Cabe resaltar lo importante que son los procesos de seguimiento en cuanto a sus funciones del cargo y comportamiento de quien las ejecuta formulen una opinión imparcial y objetiva acerca del valor de los servicios del colaborador, que permita apreciar su actuación e idoneidad en la ejecución de su labor por ello, proporcionar información confiable para su apropiada ubicación dentro de la empresa, establecer una base común para que el patrón – empleado puedan disentir y corregir las deficiencias que obstaculizan el progreso del empleado.

6.1.3 Dimensión motivación.

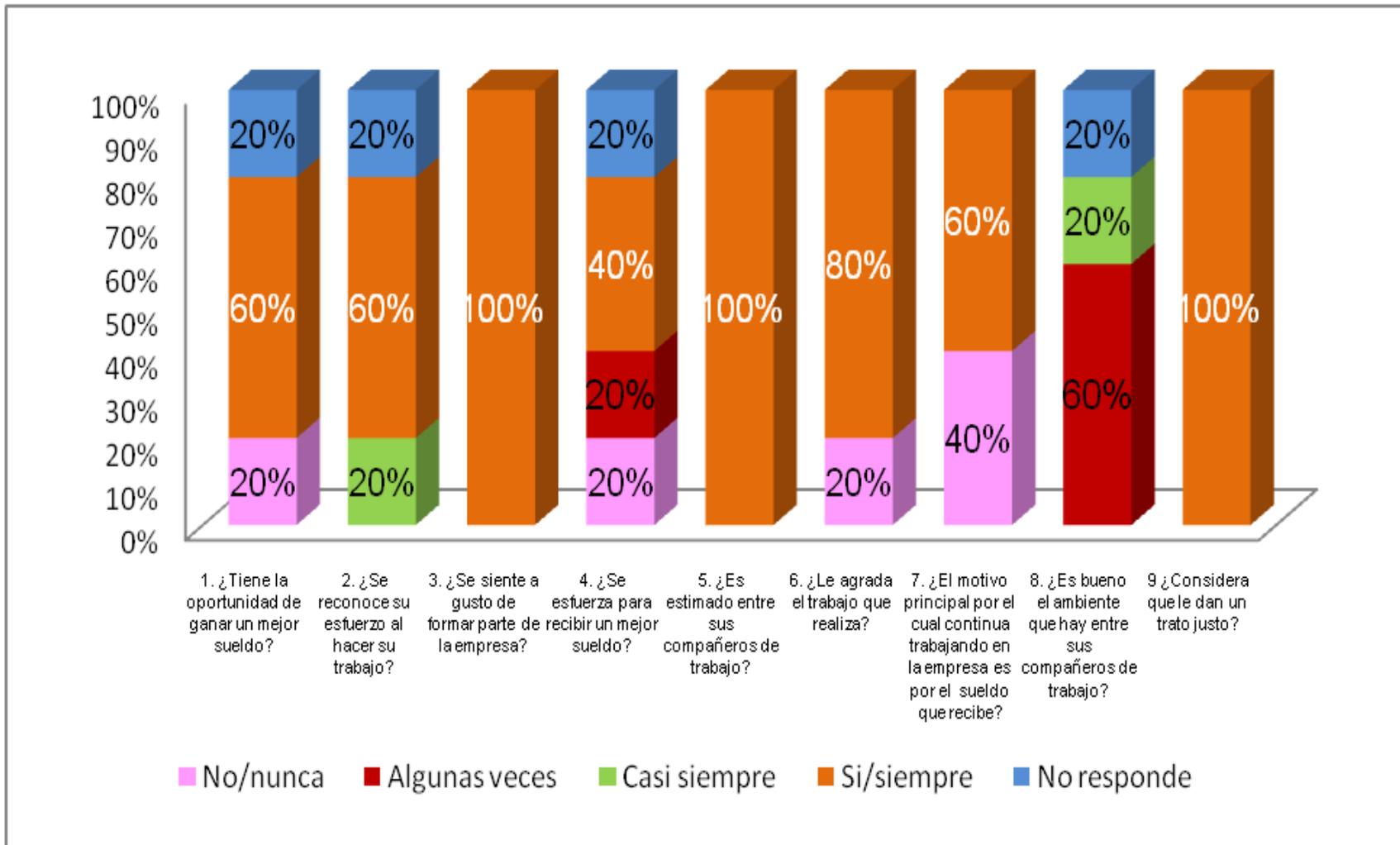


Figura 7. Motivación.

¿Tiene la oportunidad de ganar un mejor sueldo? Expresaron no/nunca en un 20%; si/siempre el 60% y no responde el 20%. El factor motivación debe generar satisfacción profesional (permitir asumir riesgos al personal); reconocimiento (facilitar al personal un buen trabajo); respecto de los compañeros (celebrar públicamente los éxitos individuales); habilidad (fomentar el conocimiento especializado); aptitud (proporcionar la formación necesaria); resultados (acordar objetivos realizables); autonomía (planificar los métodos de trabajo); autoconfianza (desempeñar las tareas adecuadamente); respeto a sí mismo (mejorar la opinión de personal de sí mismo) y participación (el personal debe pertenecer al club de colaboradores). Los anteriores aspectos deben conducir a que los colaboradores estén al corriente de la estrategia general de la empresa y de su función dentro de ella. De ahí, que explicar la estrategia para que la puedan comprender y aprobar, servirá para mejorar de este modo el rendimiento laboral. Es conveniente no olvidar que el personal invierte su vida y su seguridad financiera en la empresa. Si se ayuda a los colaboradores a conseguir sus ambiciones, la empresa obtendrá los resultados que desea.

¿Se reconoce su esfuerzo al hacer tu trabajo? Manifestaron casi siempre en un 20%; si/siempre en un 60% y no responde en un 20%. Significa que la relación de recompensa o reconocimiento debe merecer la importancia de oportunidad que se brinda a los mejores colaboradores para lograr un desarrollo de motivación y de carrera dentro de la empresa. Cuando se evidencia esfuerzo, voluntad y pasión por lo que se hace, todos ganan (empresa – colaboradores y clientes).

¿Se siente a gusto de formar parte de la empresa? Respondieron si/siempre en un 100%. Situación que se convierte en una fortaleza para la organización ya que se pone en un estado mental en el que se diga a sí mismo: aquí hay una oportunidad para ejercer como nunca antes mi poder y talento, y para lograr hacer lo que sea necesario, que conlleve a garantizar el éxito futuro para todos. Es con la recursividad, que la imaginación es una ventaja competitiva a nivel empresarial. Con la habilidad negociadora, se aprende que las buenas relaciones son (gana – gana) y que no conviene a aventajar a los demás en el primer acuerdo sino desarrollar una sana relación de largo plazo.

¿Se esfuerza para recibir un mejor sueldo? Contestaron que no/nunca en un 20%; algunas veces en un 20%; si/siempre un 40% y no responde el 20%. Indica que el factor remuneración es casi siempre el factor de motivación y satisfacción para estar comprometido con la organización. Se evidencia que el sentimiento o percepción de que el salario devengado es justo y guarda relación con los esfuerzos, los conocimientos requeridos para su desempeño y con lo que se reconoce el mercado ocupacional. El estar satisfecho contribuye no solo a su comportamiento personal y laboral, sino aportar confianza y obtener la confianza y compromiso con la empresa; fomentar el trabajo en equipo, mejorar el rendimiento y calidad, generar un ambiente adecuado mediante la consecución de un grupo más receptivo y desde luego que su remuneración establezca plena satisfacción.

¿Es estimado entre sus compañeros de trabajo? Respondieron casi siempre en un 100%. Es importante que toda la planta de personal establezca una actitud positiva como campo vital para alcanzar el éxito en la comprensión e interrelaciones personales, todo ello se puede capturar mediante la esencia de la pasión y método, lo cual redundara en el bienestar y calidad de vida empresarial.

¿Le agrada el trabajo que realiza? Los encuestados manifestaron que no/nunca en un 20%; si/siempre en un 80%. En este sentido es conveniente dar reingeniería a los procesos que tienen que ver con la vinculación de personal, ya que en el grupo alguien trabaja por la necesidad o porque le toca; situación que no es favorable para la organización, cuando se tiene que tener mayor compromiso, pasión y dedicación en lo que se hace y desde luego la sinceridad para lograr el cumplimiento de los objetivos y la razón social de ser de la empresa. El coraje para decidir y asumir la responsabilidad. La generosidad que es la capacidad de entregarse, dando así ejemplo a los demás. La justicia: escoger a los capaces, honestos y sinceros; descartar a los tramposos, a los falsos y a quienes limitan el progreso de la razón de ser de la empresa.

¿El motivo principal por el cual continúas trabajando en la empresa es por el sueldo que recibe? Expresaron que no/nunca en un 40%; si/siempre en un 60%. Se evidencia existe de una u otra manera un compromiso con la organización que conlleva a incentivar, valorar su

habilidad, creatividad y destrezas; lo que significa que se encuentre un equilibrio entre las necesidades y se prioricen las necesidades de producción, sacrificando su remuneración y la parte organizativa. Ocuparse de los aspectos personales, sin olvidar sus ingresos, bienestar y expectativas resulta muy útil si quieren que acepte los cambios y mejore su rendimiento. Es decir, el comportamiento de los colaboradores identifica a los artífices del cambio: siendo capaz de encontrar soluciones creativas, estar dispuesta a mejorar y transformar, mentalmente ser fuerte y equilibrado, tener ideas propias e interesantes y crear nuevos ámbitos de referencia donde el factor remuneración es considerado importante pero no lo es todo. Sin embargo, la forma en que se pague al personal será decisiva para que su dirección sea eficiente. El dinero no es el único incentivo del personal, pero una mala remuneración influirá negativamente en su trabajo, al contrario de las gratificaciones económicas.

¿Es bueno el ambiente que hay entre sus compañeros de trabajo? Se expresa por parte de los participantes que algunas veces el 60%; casi siempre el 20%; no responde el 20%. Lo cual significa que el ambiente debe mejorar permitiéndole que el proceso productivo y comercializable sea más dinámico y armónico y por ende más productivo y competitivo; logrando con dichos eventos un clima organizacional propicio para el desarrollo de sus actividades.

¿Considera que le da un trato justo? Opinaron que si/siempre en un 100%. Lo que se convierte en una fortaleza dentro del ambiente de trabajo, lo cual genera colaboración entre sus miembros, una actitud favorable a la solución de conflictos y una adecuada disposición para desarrollar con éxito los cambios que se presentan en las diferentes áreas de la empresa. Es conveniente dentro de las relaciones humanas, la forma como son tratados los colaboradores de la empresa, con dignidad y respeto, el buen ambiente de trabajo entre compañero y jefe. La actitud favorable para participar e interactuar en cada una de las actividades que se desempeña.

Se considera relevante indicar si cada uno de los colaboradores tiene muy claro quién es, que quiere, que le gusta y para qué es bueno. Así, cada cual puede escoger bien su mejor campo de acción. Una vez decidido hay que concentrar todos los esfuerzos, voluntad y focalizar en aquellas actividades en las que se tenga mayores fortalezas. Y tener claro que una gran ventaja es

establecer objetivos para crear riqueza, y cuando se habla del negocio lo hagan con pasión e interés por ser cada día mejor y más productivo y competitivo. Quienes trabajan en equipo tiene el doble de posibilidades de lograr sus objetivos, en comparación con aquellos que operan más de manera individual. La motivación laboral debe crecer cuando la gente se siente personalmente responsable de los resultados de su trabajo y entender que si se quiere tener un liderazgo empresarial se debe planear bien y tomar decisiones acertadas que rindan frutos y abunden en la actividad laboral.

6.1.4 Dimensión comunicación.

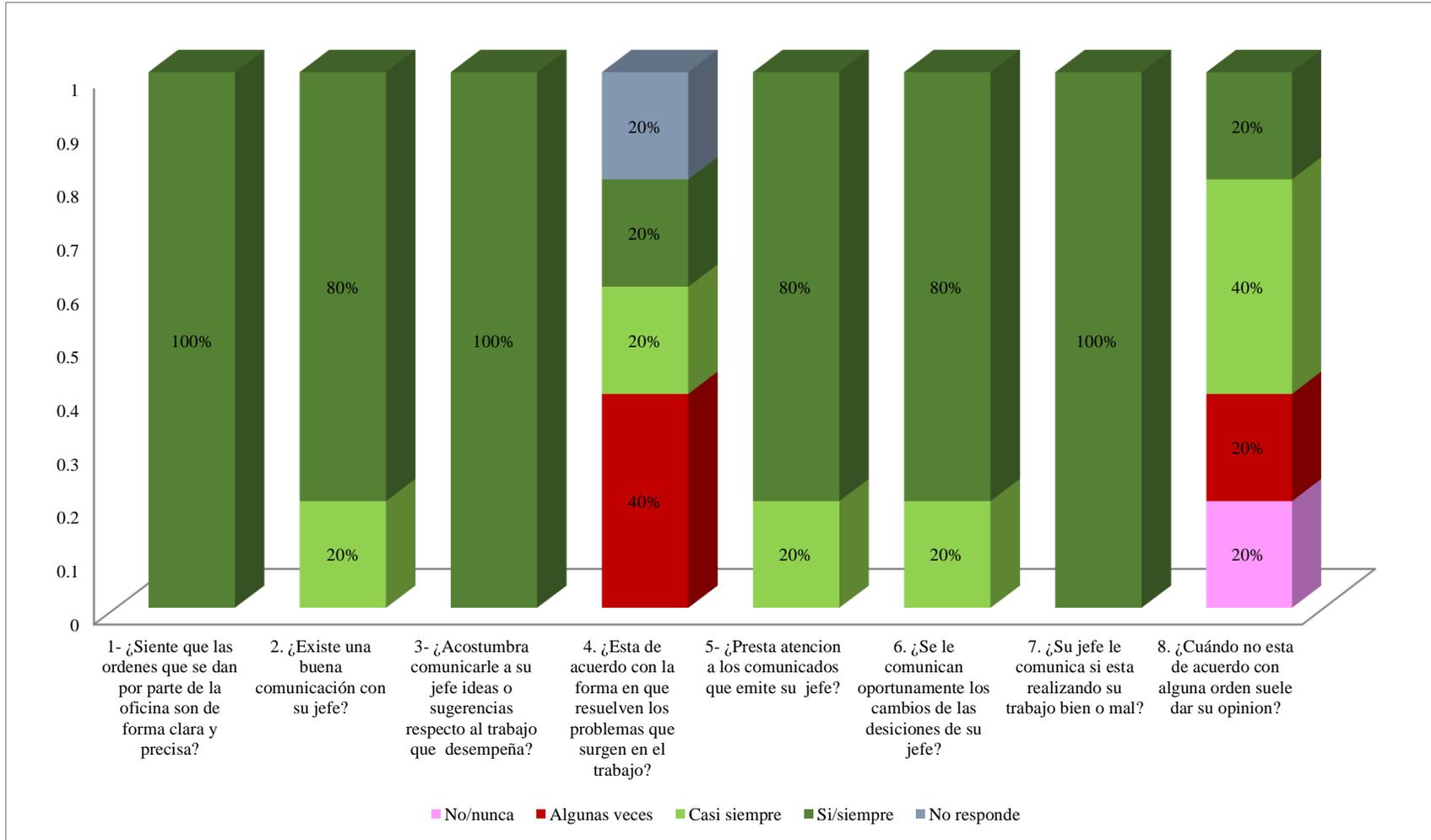


Figura 8. Comunicación.

¿Siente que las órdenes que se dan por parte de la oficina son de forma clara y precisa? Expresaron si/siempre en un 100%. Lo que significa que la dimensión comunicación proporciona información a sus colaboradores, que entre el directivo y empleado se presenta de diferentes maneras, acuerdos teniendo en cuenta el nivel y estilo de dirección. Donde la calidad de las relaciones interpersonales propicia el acceso y manejo de información.

¿Existe una buena comunicación con su jefe? Manifestaron casi siempre en un 20% y si/siempre en un 80%. Indica que la comunicación es la transferencia de la información del emisor al receptor, el cual es comprendido de manera eficaz. Sin embargo, es conveniente recibir retroalimentación la cual indica que, si el cambio individual u organizacional ha tenido lugar como resultado de la comunicación, y que el proceso de la misma tiene la mejor receptividad en cuanto a todo lo que se desea comunicar.

¿Acostumbra comunicarle a su jefe ideas o sugerencias respecto al trabajo que desempeña? Opinaron que casi siempre en un 100%. Este aspecto debe ser siempre eficaz para garantizar una mayor productividad además de relaciones que generen operaciones eficaces y efectivas dentro del proceso llevado a cabo para que inspire, conduzca y comunique esa visión para lograr el propósito de la organización y hacerla más fuerte a través de sus valores, objetivos personales y empresariales.

¿Está de acuerdo con la forma en que resuelven los problemas que surgen en el trabajo? Contestaron algunas veces en el 40%; casi siempre el 20%, si/siempre el 20 y no responde el 20%. La solución a los conflictos debe ser una prioridad en su manejo. Es de anotar que en todo grupo de trabajo los conflictos son inevitables. Pero cuando se tenga que afrontar un conflicto o a un trabajador enfadado se debe adoptar una actitud positiva y razonable que reduzca la atención antes de buscar una solución práctica convincente para todas las partes. Ocuparse de los conflictos entre el personal es uno de los deberes del gerente. Es por ello que se debe indagar y estar atento a descubrir el conflicto, para que así el gerente o superior intervenga inmediatamente e invite a las partes enfrentadas a defender sus posturas de manera cordial y profesional. El objetivo es reducir la carga emocional de sus actitudes sustituyéndolas por el realismo y la racionalidad. A

un cuando se crea que una de las dos posturas es la correcta, escuchar el otro punto de vista y, si resulta también válido buscar una solución de compromiso a nivel empresarial, individual y colectivo.

¿Presta atención a los comunicados que emite su jefe? Respondieron que casi siempre en un 20%; y si/siempre el 80%. Se puede analizar que la comunicación emitida por la organización, conlleva a un proceso donde se deben utilizar todos los medios de persuasión que se tengan al alcance para hacernos entender, y además establecer una relación de afectividad, basada en el intercambio de mensajes, a través del cual se deben desarrollar todas las relaciones humanas; que conlleve a ser más dinámico y armónico, eficaz y eficiente, productiva y competitiva las condiciones laborales.

¿Se le comunican oportunamente los cambios de las decisiones de su jefe? Expresaron que casi siempre un 20% y si/siempre un 80%. Es importante que en la toma de decisiones la forma como se logra una participación y compromiso de los colaboradores en la realización de su función o tarea determinada, la forma como se determinan metas y objetivos de manera participativa, deben conducir a beneficiar a todos los involucrados para que de esta manera se tenga un ambiente adecuado, laboral, gracias a la comunicación interpersonal en el sentido humanizado más amplio que produzca recepción y captación de mensajes que transmitan conceptos acerca de lo que se quiere hacer, de lo que es importante y de lo que es correcto.

¿Su jefe le comunica si estas realizando su trabajo bien o mal? Informaron si/siempre un 100%. Se observa que se tiene una comunicación abierta, donde la opinión de apoyo y colaboración sea sincera y exprese la mayor honestidad posible para hacer más dinámica y armónica el ambiente laboral utilizando para ello procesos de comunicación mediante el cual el gerente transmite mensajes asertivos y proactivos a través de canales eficaces y efectivos.

¿Cuándo no está de acuerdo con alguna orden suele dar su opinión? Contestaron no/nunca en un 20%; algunas veces el 20%; casi siempre el 40% y si/siempre el 20%. Indica que la concertación de opiniones genera un ambiente adecuado y mejora las aptitudes del personal,

proporcionando un desarrollo más potencial y contribuyendo a que el trabajador explote todo su potencial en benéfico para él, los clientes y la empresa. De ahí que formar, animar y ayudar a los colaboradores para que aprovechen todo su talento y mejore la calidad ofreciendo productos que satisfagan las necesidades y requerimientos de los clientes de manera más eficiente y eficaz. Es importante tener en cuenta que para entender la actitud de los colaboradores se debe estar atento de todas sus formas de comunicación. Aprender a escuchar lo que dicen y no dicen, y detectar otras formas de comunicación como el lenguaje corporal. Mejorar su calidad, mostrándose receptivo, sincero y accesible al entorno en que se desempeña orientando siempre una mayor responsabilidad y siendo una guía objetiva para actuar como un modelo empresarial de emprendimiento efectivo y eficaz.

6.1.5 Dimensión servicios.

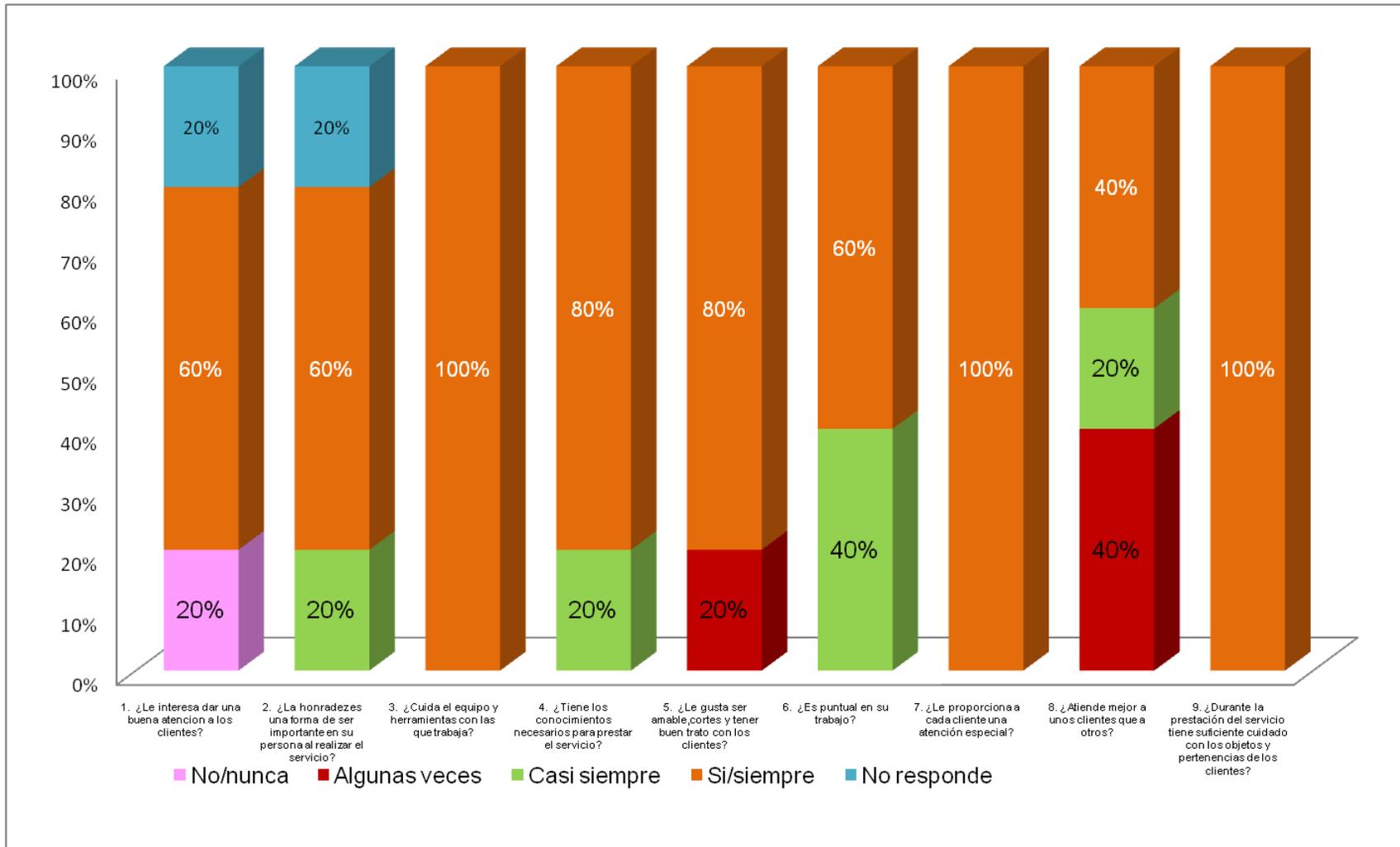


Figura 9. Servicios.

¿Le interesa dar una buena atención a los clientes? Expresaron casi siempre en un 20%; y si/siempre un 80%. No sobra indicar que la nueva arma competitiva es la calidad del servicio que se presta al cliente o la manera como se brinde un servicio integral, que permita desarrollar un poderoso y funcional servicio; como factores claves que determinan la calidad del mismo y modelo consistente para satisfacer las necesidades gustos y preferencias que exige la clientela. De ahí que se debe encontrar el camino hacia la estructura y la actividad de la organización; debe existir una cultura orientada hacia el cliente y es el directivo de la empresa quien tiene que fomentar y mantener esta cultura, creando expectativas de calidad, propiciando un clima de motivación, suministrando los recursos necesarios, ayudando a resolver los problemas, eliminando obstáculos y estar convencido de que la ejecución de un trabajo de alta calidad da buenos resultados.

¿La honradez es una forma de ser importante en su persona al realizar el servicio? Manifestaron si/siempre en un 100%. En este sentido los valores empresariales juegan un papel relevante que no solo enmarcan la honradez, sino también el cumplimiento, la fidelización del cliente y responsabilidad empresarial. Todos ellos establecen elementos positivos para continuar siendo competitivos en el mercado.

¿Cuida el equipo y herramientas con las que trabaja? Contestaron si/siempre en un 100%. Fortaleza por parte de los colaboradores, ya que son estas las herramientas que de manera permanente y continua se utilizan para el proceso productivo y deben estar debidamente organizados y mantenidas para realizar las tareas.

¿Tiene los conocimientos necesarios para prestar el servicio? Indicaron casi siempre en un 20%; y si/siempre en un 80%. Además de los conocimientos necesarios, se considera importante señalar que concentrarse en los clientes, es esencial para todas las actividades que conducen de manera exigente una mayor satisfacción del cliente; además de realizar mejoras continuas, reconocer abiertamente los problemas, promover la cultura, nutrir proceso de relaciones de apoyo, desarrollar la autodisciplina, disposición a asumir responsabilidades; sentimiento de orgullo por su trabajo y la organización; todos estos aspectos son los que permiten ayudar a

encontrar la atención en los atributos de comportamiento que resultan muy útiles para poner en práctica un enfoque de atención y calidad en el servicio hacia el futuro.

¿Le gusta ser amable, cortés y tener buen trato con los clientes? Respondieron algunas veces el 20% y si/siempre el 80%. Cabe resaltar que los elementos que describen el proceso gerencial y la cultura empresarial de mejoramiento continuo y gradual, se deben enmarcar en valores empresariales, de servicios, amabilidad, relaciones humanas y elementos de satisfacción al cliente en cuanto al producto se refiere, ventas, posventa, ubicación, tiempo y cultura.

¿Es puntual en tu trabajo? Informaron casi siempre en un 40% y si/siempre en un 60%. Dicho factor establece un verdadero componente para ser excelente en las actividades. De ahí que el incumplimiento es una limitante interna que afecta los procesos y desarrollo funcional del servicio al cliente; además de los derechos y responsabilidades que se debe tener: cortesía, respeto, los recursos necesarios para realizar sus labores; libertad y oportunidad para expresar puntos de vista y opiniones que contribuyan a la toma de decisiones donde afecte el trabajo. Estar disponible, ser accesible y sensible, escuchar imparcialmente y sin criticar los puntos de vista, las opiniones de otros; compartir la toma de decisiones cuando estas afecten el trabajo de otros, suministrar la información y los recursos requeridos y desde luego honrar estas responsabilidades mostrándose consciente y preocupado por las demás personas.

¿Le proporciona a cada cliente una atención especial? Expresaron que si/siempre en un 100%. Teniendo en cuenta que el servicio al cliente, como parte de la comunicación y tras esta distinción, es un punto que interesa tener sumo cuidado; ya que cada cliente es una persona diferente y requiere un trato especial siempre considerando satisfacer sus necesidades. Esta función se debe diseñar, desempeñar y comunicar teniendo en mente dos objetivos: la satisfacción del cliente y la eficiencia operacional.

¿Atiende mejor a unos clientes que a otros? Manifestaron algunas veces 40%; casi siempre el 20% y si/siempre el 40%. Este comportamiento se debe a las actitudes tanto del cliente interno como del externo. Lo cual debe ser aplicable en el campo de acción del servicio al cliente

dentro del proceso para alcanzar satisfacer una orientación fundamental que constituya la razón principal para atender las necesidades del cliente, quien siempre espera las mejores perspectivas de la organización y que de esta manera pueda acceder a una manera de servicio adecuada donde se encuentren ventajas tales como: el mejoramiento de la atención y acciones preventivas que mejoren el atractivo conjuntos de productos y/o servicios. Y conocimiento de lo que es importante cada cliente en particular.

¿Durante la prestación del servicio tiene suficiente cuidado con los objetos y pertenencias de los clientes? Contestaron si/siempre en un 100%. Este aspecto es importante si se tiene en cuenta que las pertenencias de los clientes forman parte de las técnicas para aprender administrar no solo las relaciones sino estar pendiente de los elementos que el cliente trae consigo para garantizar su conservación y el comportamiento que el cliente espera de los empleados. Es decir, aplicar con responsabilidad y ética empresarial cualquier desviación que se pueda presentar con los objetos del cliente, para así evitar inconvenientes de insatisfacción.

6.1.6 Matriz Dofa.

AMENAZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento de competidores • Ampliación de portafolio de servicios de la competencia (abarcar todas las temporadas) • La expansión de China con sus productos de baja calidad y a menor precio. • Perdida del mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Participar en ferias nacionales e internacionales. • Ofertar el servicio de máquina de acolchado. • Crecimiento de la demanda poblacional. • Exclusividad de los productos. • Desarrollo tecnológico y la innovación en productos.
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad e innovación en Moldes y diseños importados. • Lealtad de los clientes. • Cero defectos durante la vida del producto. (Calidad). • Imagen corporativa teniendo en cuenta las aspiraciones de los clientes objetivos. • Materia prima importada • Máquina de acolchado (importada) 	<ul style="list-style-type: none"> • La infraestructura física (área muy pequeña) • Un solo instructor o capacitador. • Talento humano no capacitado en algunas áreas (producción acabados) • El clima organizacional es muy inestable. • Deficiencia en los procesos administrativos. • carencia en seguridad industrial.

<ul style="list-style-type: none"> • Las técnicas de patchwork (quilt geométrico, aplique, vitral, sin aguja, rag quilt), paño lency • El conocimiento y manejo de las técnicas. • Proveedores nacionales que son distribuidores e importadores directos de fábrica. • Imagen ante el cliente y los proveedores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Poco índice de desempeño. • Filosofía empresarial.
--	---

6.1.7 Análisis de la Matriz Dofa.

ESTRATEGIAS DA	ESTRATEGIAS DO
<ul style="list-style-type: none"> • Capacitar en el manejo de las técnicas y acabados al personal de producción • Ejecutar un proceso de producción garantizando la calidad, durabilidad, y satisfacción de los clientes. • Asegurar que no haya engaño, esto es dar más valor que el costo de la compra. • Utilización de empaques adecuados, con las actuales normas de protección del producto, y el mínimo necesario de higiene para su conservación. • Mantener un entorno acogedor y no amenazante facilita la realización de los negocios y hace que los clientes se sientan emocionalmente cómodos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Asistir o participar en ferias con el fin de establecer contactos con nuevos proveedores y clientes. • Incentivar el talento humano con la participación en las ferias, seminarios y talleres. • Prestar un servicio acorde con las necesidades de los clientes y no según la presencia o ausencia de los competidores. • Ofrecer una selección de productos continuamente mejorados que sean relevantes para las necesidades y los patrones de compra normales. • Asegurarse de que el proceso sea tan corto como lo quieran los clientes. • Crear la precepción que es plenamente consistente con los derechos de los clientes a recibir atención y satisfacción total mediante los cuales cada momento verdadero de servicio, es una confirmación absoluta de la primacía de los clientes, en la cultura, los valores y la política corporativa.
ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS FO
<ul style="list-style-type: none"> • Ampliar el portafolio incluyendo el servicio de la máquina de acolchado. • Actualización permanente en nuevas técnicas y herramientas. • Ejecutar un plan productivo con diseños innovadores de acuerdo a las épocas del año para así contrarrestar las necesidades de los clientes y enfrentar la competencia 	<ul style="list-style-type: none"> • Participar en eventos con diseños creativos e innovadores. • Establecer como elemento de satisfacción, de marketing honesto, legal y decente que no sea impositivo, manipulador ni derrochador, sino informativo y orientado precisamente en términos de segmentos de mercado y tiempo. • Investigar plenamente a los clientes de modo que sus necesidades preferencia y valores como compradores se entiendan hasta en sus detalles más sutiles, y sean

<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar una relación de empresario con proveedores y clientes en vez de actuar como si fueran partes aisladas que deberían estar separadas por el control ejercido por un jefe sobre un colaborador. 	<p>incorporados en la promoción y las estrategias empresariales con gran precisión.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Responder con amabilidad, honestidad, simpatía y profesionalismo; mantener informado al cliente de todo el proceso de quejas y reclamos; y utilizar la tecnología como una herramienta no como un bien supremo.
--	---

6.2 Identificación procesos que desarrolla el Taller de Manualidades Adriana Casanova

6.2.1 Perfil empresarial.

Se puede establecer que el perfil empresarial sirvió como instrumento para identificar las características de la organización, teniendo en cuenta cada una de sus áreas funcionales o de gestión, para la empresa Taller de Manualidades Adriana Casanova se identificaron el área de Producción y Comercialización.

Por consiguiente, se detalla el perfil organizacional, el cual se enmarcó en los siguientes aspectos relevantes:

Los datos básicos de la empresa (nombre, actividad económica, tamaño de la empresa, número de empleados, características empresariales, ubicación, estructura de propiedad, ambiente empresarial, recursos administrativos y generales de la empresa, objetivos empresariales) y de la organización mostrando el organigrama lineal el cual fue elaborado en forma empírica.

Posteriormente, se referenció los datos financieros que relacionan los activos fijos y la estructura física de la organización.

También se evidenció dentro de la cultura organizacional la filosofía empresarial y estrategia del negocio.

Se mostró un análisis del talento humano que permitió establecer el perfil de los trabajadores, motivación, índice de rotación del personal.

¿Cuál es la información básica del Taller de Manualidades Adriana Casanova?

Razón Social: Taller de Manualidades Adriana Casanova

Ubicación: avenida circunvalar # 44 – 43 edificio Tocoragua Local 3.

Estructura de propiedad: empresa individual

Actividad Económica: la comercialización de materia prima (telas, hilos, botones), productos terminados (muñequería y lencería para el hogar) y capacitación en arte y decoración en diferentes técnicas

Tamaño de La Empresa: Microempresa

Tabla 1

Talento Humano del Taller de Manualidades Adriana Casanova.

Nombre	Cargo
Sandra Paola Casanova	Ventas / producción
Luz Dary Herrera	Producción
Adriana Casanova	Gerente / servicio
Ángela María Grajales	Contadora

El Taller de Manualidades Adriana Casanova a partir del mes de enero de 2017 se propone cada año vincular nuevo talento humano con el fin de cumplir con la demanda de productos y capacitación relacionada con la temporada de halloween y fin de año.

Características Empresariales: se evidencia la capacidad de creatividad e innovación en las etapas de producción y capacitación. Igualmente, se destaca el espíritu y sentido empresarial, fácil adaptabilidad al cambio, confianza y persistencia.

Recursos Administrativos: el proceso administrativo de planear, organizar, dirigir y control es empírico.

Recursos Generales de la Empresa: consta de talento humano, financiero, materia prima, tecnología y administrativos.

Establecimiento de Objetivos Empresariales: la empresa no cuenta con objetivos claramente definidos que permitan el desarrollo desde lo social, económico, beneficio máximo y supervivencia. Además, que permitan el posicionamiento en el mercado, la innovación, productividad, rentabilidad, crecimiento, responsabilidad empresarial, actuación y actitudes del trabajador.

¿Cómo es la estructura organizacional del Taller de Manualidades Adriana Casanova? A continuación, se presenta la estructura jerárquica de la empresa Taller de Manualidades Adriana Casanova, considerando que actualmente no cuenta con una estructura claramente definida con relación a los cargos y funciones.

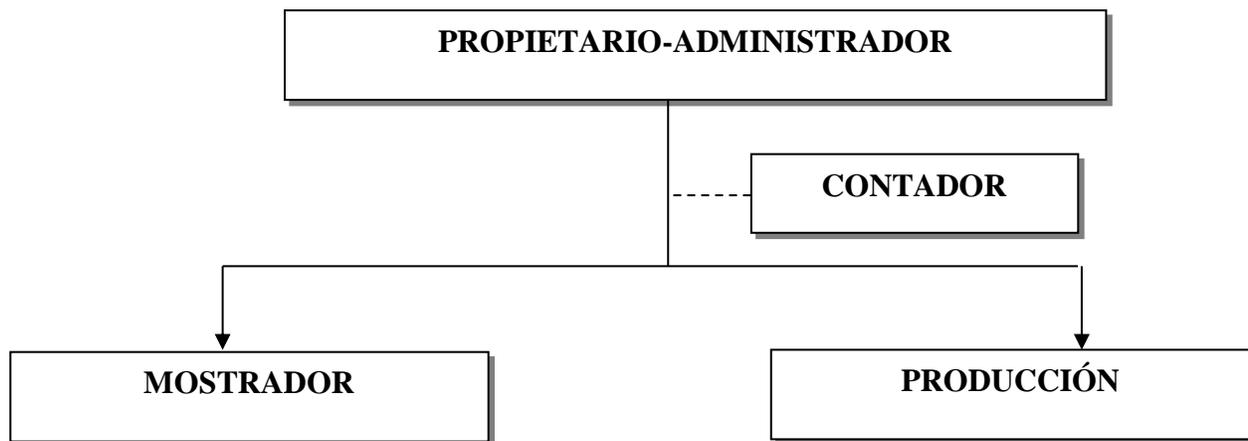


Figura 10. Organigrama Taller de Manualidades Adriana Casanova.

En la estructura anterior, se reconocen las funciones de producción, administración, ventas y capacitación.

Con respecto a los aliados estratégicos, por ser una microempresa relativamente joven (7 años), no posee alianzas estratégicas hasta la fecha.

Teniendo en cuenta que hasta el momento el taller ha logrado su supervivencia, rentabilidad y desarrollo en forma empírica, se puede visionar un mejor direccionamiento estratégico durante el presente año, con el fin de acentuar un mayor posicionamiento en el mercado que genere un crecimiento económico saludable (ingresos), y por ende un desarrollo social (mayor generación de empleo).

¿Cómo es la información financiera de la empresa Taller de Manualidades Adriana Casanova?

Activos: en el conjunto de bienes y derechos de propiedad de la empresa que pueden valorarse en dinero, se cuenta con los siguientes:

- a) 4 vitrinas panorámicas exhibidoras de productos.
- b) 7 stand de madera exhibidoras de productos.
- c) Materia prima (telas, botones, hilos, hilazas, paños, pinturas y accesorios).
- d) Dos mesas de 1,50 metros Rímax.
- e) Una mesa de madera de 1 por dos metros.
- f) Diez sillas Rímax.
- g) Plancha y mesa.
- h) Dos muebles almacenamiento materia prima.
- i) Una máquina de coser Singer familiar, una máquina de coser plana Gemsy y una máquina cortadora con sus respectivos 29 troqueles.
- j) Una máquina de acolchado HQ Pro-Stitcher for HQ18 Avante.
- k) Un mueble de almacenamiento moldes.
- l) Un dispensador agua.
- m) Un aire acondicionado.

Pasivos y patrimonio: cabe indicar que la empresa hasta el día de hoy no ha recurrido a créditos bancarios o extra bancarios, que genere obligaciones a corto, mediano y largo plazo. Es decir, las inversiones realizadas han sido con recursos propios.

Infraestructura física: donde está ubicado el Taller, el local cuenta con nueve metros de fondo por seis de ancho, para un total de 54 metros cuadrados; los cuales se distribuyen en dos espacios: el área comercial, cuenta con treinta metros cuadrados y, el área de producción y capacitación con 24 metros cuadrados. Cabe aclarar que en la residencia de la propietaria se cuenta con un espacio de 20 metros cuadrados como complemento al proceso productivo.

¿Cómo es la cultura organizacional?

Filosofía de la empresa: no posee.

Estrategias del negocio:

- a) Producir con calidad productos que generen confianza a precios justos, que permitan ser competitivos en el mercado.
- b) Incluir diversidad de productos, colores, tamaños, formas, diseños y texturas de acuerdo con los gustos y preferencias de los clientes.
- c) Manejar una comunicación verbal que sea armónica y dinámica. Cabe aclarar que en la actualidad se requiere mejorar la relación cliente - vendedor.

Clima Organizacional: se desarrolla un trabajo con responsabilidades individuales, sin interés por el trabajo colectivo. Por tanto, el grupo debe convertirse en facilitador e incentivador para la creatividad y la innovación. Crear una permanente emulación con otros grupos para innovar, crear, aportar, contribuir a las metas de la empresa y por ende mejorar los productos o servicio.

Análisis del talento humano:

Perfil de los trabajadores: Bachiller y profesional.

Motivación: el factor motivación conlleva a que cada uno de los colaboradores realice las actividades que les corresponde y desatiende y no tiene en cuenta a los demás. Consideran que recibir órdenes es mucho menos atractivo que participar en la planificación o en la toma de decisiones.

Índice de rotación de personal. Ha presentado dificultades desde su creación, lo cual ha generado una rotación de personal que no ha sido muy prospera en el proceso productivo. El sistema de selección es permisivo, se hace por amistad, recomendación e influencias familiares.

En cuanto a la inducción los compañeros de trabajo brindan algunas pautas, pero no se logra un cabal conocimiento de la organización ni del cargo. En cuanto a la toma de decisiones no existe participación en esta. Ante la dificultad de la limitación de la comunicación se docta por legar hacia arriba en espera de que la gerente propietaria decida sobre todo los problemas de la organización. No existe mayor sentido de afiliación y pertenencia. Por tanto, es importante que los integrantes se sientan orgullosos de ser parte integral de la organización.

6.3 Estrategias que apunten hacia la proyección empresarial del Taller de Manualidades Adriana Casanova – plan de mejoramiento

Misión. La empresa Taller de Manualidades Adriana Casanova se fundamenta en los conceptos de calidad, creatividad, credibilidad e innovación buscando el mejoramiento continuo y la satisfacción de las necesidades o expectativas de los clientes, tanto en los productos terminados e insumos como en la capacitación ofrecida persiguiendo un liderazgo permanente en el mercado, bajo principios éticos de responsabilidad y cumplimiento.

Visión. Para el año 2020 el Taller de Manualidades Adriana Casanova será una empresa líder en sector de manualidades en el departamento del Meta a través de estrategias de promoción, penetración y posicionamiento de los diversos productos (decorativos de muñequería country, patchwork y lencería navideña) establecidos en lo portafolio de servicios permitiéndonos satisfacer las necesidades de la exclusiva clientela aplicando un mejoramiento continuo en los procesos utilizando un sistema de gestión de calidad.

Principios y valores corporativos:

Ética: en todas las actuaciones que conciernen al proceso productivo prevalecerá la honestidad, la transferencia y la responsabilidad como característica distintiva de todo el equipo que integra la organización.

Compromiso: sentido de pertenencia e identidad de los colaboradores hacia la organización, para que este alcance los objetivos propuestos.

Cooperación: disposición de los colaboradores para trabajar en equipo en pro del beneficio común.

Tolerancia: poner en práctica por parte de los empleados el principio de convivencia pacífica respetando el derecho a disentir de las opiniones ajenas.

Talento Humano: los retos que debe afrontar la Taller de Manualidades Adriana Casanova imponen exigencias elevadas en cuanto a la capacidad, voluntad, aprendizaje, aporte y rendimiento de sus colaboradores. Debido a esto, se fomentará el desarrollo de las capacidades y talento de las personas para que encuentren su realización personal en los retos que ofrece la empresa.

Compromiso al cliente: el éxito de la empresa se decide en el mercado. El mayor patrimonio de la organización será sus clientes. Taller de Manualidades Adriana Casanova

orientara su acción hacia el cliente satisfaciendo sus necesidades y expectativas ofreciéndole productos y servicios de excelente calidad.

Competitividad: el éxito de la empresa se medirá en el mercado, la competitividad exige control en los costos, altos estándares de calidad, conocimiento y satisfacción oportuna de las necesidades y expectativas del cliente, lo que implica, finalmente, un compromiso de excelencia en precio, calidad y producto.

Productividad: es condición para la permanencia y el crecimiento de la empresa que, si no logra estándares de eficiencia y eficacia, estará seriamente amenazada. Por ello en la productividad la empresa buscarse exitosa en su proceso productivo y comercializable.

Objetivos empresariales: En la práctica, la administración eficiente requiere que se restablezcan objetivos en todas las áreas que contribuyen al logro organizacional total.

- a) Posición en el mercado.
- b) Innovación y creatividad de los productos.
- c) Proceso productivo con calidad total.
- d) Establecimiento de recursos físicos y financieros.
- e) Máxima rentabilidad.
- f) Actuar con responsabilidad gerencial.
- g) Actuación y actitudes del colaborador.
- h) Responsabilidad social.
- i) Aumentar la eficiencia productiva y competitiva en el mercado.

Estrategias:

- a) Capacitación permanente y continua a la planta de personal.
- b) Ampliar el portafolio de servicios.
- c) Abrir nuevos mercados.

-
- d) Incrementar políticas de promoción y publicidad.
 - e) Participar en eventos regionales.
 - f) Diseñar el manual de funciones.
 - g) Procurar mantener un clima organizacional más productivo y competitivo.

Tabla 2

Plan de acción presupuestal para la empresa Taller de Manualidades Adriana Casanova.

Objetivo. Implementar el plan de mejoramiento para el Taller de Manualidades Adriana Casanova.									
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	INDICADOR	LOGRO			META	PERIODICIDAD	ACTIVIDAD	RESPONSABLES	PRESUPUESTO
		MÍNIMO	SATISFACTORIO	SOBRESALIENTE					
Aumentar el posicionamiento por medio del mercadeo	No. de pautas escrita realizadas / No. de pautas escrita programadas	$(12/48)*100=25\%$	$(24/48)*100=50\%$	$(48/48)*100=100\%$	$(48/48)*100=100\%$	Anual	Cotizar pautas publicitarias en diferentes medios de comunicación	Gerente	\$4.800.000
	No. de pautas radiales realizadas / No. de pautas radiales programadas	$(40/120)*100=30\%$	$(80/120)*100=60\%$	$(120/120)*100=100\%$	$(120/120)*100=100\%$				\$ 1.450.000
Mejorar la creatividad e Innovación en el área de producción en el manejo de las diferentes técnicas	No. Empleados capacitados / Total empleados	$(1/3)*100=33\%$	$(2/3)*100=67\%$	$(3/3)*100=100\%$	$(3/3)*100=100\%$	Anual	Capacitar en el manejo de las técnicas y acabados al personal de producción	Instructor	\$ 675.000
Implementar procesos de producción que garanticen la calidad y durabilidad del producto	Materia prima						Adquirir materia prima de alta calidad		
	No. De productos que cumplen con los estándares mínimos de calidad / No. Total producidos por persona	$(50/60)*100=83\%$	$(55/60)*100=92\%$	$(60/60)*100=100\%$	$(60/60)*100=100\%$ por persona	Anual	Utilización de empaques adecuados, con las actuales normas de protección del producto, y el mínimo necesario de higiene para su conservación.*	Producción	\$ 3.800.000
Optimizar recursos físicos	No. horas de uso / No de horas de vida útil	$(768/2300)*100=33\%$	$(1536/2300)*100=67\%$	$(2300/2300)*100=100\%$	2300 horas	Anual	Conservar y dar mantenimiento preventivo de maquinaria.	Producción y ventas	\$ 150.000
Maximizar la rentabilidad	Punto de equilibrio	100%	100%	100%	100%	Anual	Participación de todos los colaboradores	Gerente /Colaboradores	

PLAN MEJORAMIENTO ADMINISTRATIVO ADRIANA
CASANOVA



OBJETIVOS ESPECÍFICOS	INDICADOR	LOGRO			META	PERIODICIDAD	ACTIVIDAD	RESPONSABLES	PRESUPUESTO
		MÍNIMO	SATISFACTORIO	SOBRESALIENTE					
Actuar con responsabilidad gerencial	Alta capacidad gerencial	$(3/7)*100=43\%$	$(5/7)*100=71\%$	$(7/7)*100=100\%$	7	Anual	Asertividad en la toma de decisiones y aplicación de estrategias	Gerente	\$800.000
Desarrollar habilidades técnicas, administrativas y humanas entre el personal	Eficacia y efectividad	$(1/3)*100=33\%$	$(2/3)*100=67\%$	$(3/3)*100=100\%$	100%	Anual	Capacitación en técnicas y acabados. Seminarios de relaciones interpersonales y atención al cliente.	Gerente	\$ 600.000
Cumplir con Responsabilidad Social Empresarial	Eficacia	$(20/50)*100=40\%$	$(30/50)*100=60\%$	$(50/50)*100=100\%$	50	Anual	Capacitación en técnicas y acabados para mejorar sus ingresos	Gerente / Colaboradores	\$ 1.200.000
Aumentar la productividad y competitividad en el mercado	Maximizar la productividad	$(1/3)*100=33\%$	$(2/3)*100=66\%$	$(3/3)*100=100\%$	100%	Anual	Ejecución directa de todos los colaboradores para garantizar la calidad de los productos	Gerente /colaboradores	

7. Conclusiones

Acorde con los objetivos planteados, se espera que el desarrollo empresarial productivo y comercializable que posee el Taller de Manualidades Adriana Casanova, tenga la oportunidad de descubrir y mantener su posicionamiento estratégico dentro del mercado local. De igual manera la gestión estratégica organizacional, sirva como herramienta básica en el proceso de identificación de alternativas estratégicas satisfactorias, teniendo en cuenta cada una de las falencias que presenta; por lo tanto, realizar los correctivos necesarios conlleva a un mejor aprovechamiento de los recursos disponibles.

Con respecto al clima organizacional, el plan de mejoramiento ofrece instrumentos administrativos que otorgan una importancia determinante a todo el equipo el talento humano que integra la organización, para que las relaciones se establezcan en un ambiente adecuado y preciso y los patrones de comportamiento conlleven no solo a valores, sino a normas y pautas propias de la estructura organizacional; así, como la cultura del trabajo en equipo que permita mejores procesos de retroalimentación, apoyo, autonomía y confianza; donde el sentimiento de reciprocidad empresarial frente al esfuerzo individual, el calor humano, el apoyo gerencial, como la tolerancia frente a los conflictos y la lealtad demostrada durante el desempeño laboral.

Por consiguiente, el clima organizacional debe establecer y contener aspectos sicosociales, en cada uno de sus colaboradores que permita establecer conocimiento de los objetivos, compromisos hacia las metas, conformidad frente al liderazgo organizacional, motivación y satisfacción en el trabajo, calidad en las relaciones interpersonales, participación en la toma de decisiones, flujo efectivo de la comunicación, amor al trabajo con significado, organización y recompensa del trabajo, apoyo a la supervisión funcional, ayuda y colaboración entre compañeros, trabajo en equipo y sinergia organizacional.

Es importante que el Taller de Manualidades *Adriana Casanova* a partir de la fecha establezca su propia filosofía empresarial ,que le permita desarrollar en forma gradual alternativas concretas de solución concernientes a sus crisis y problemas internos, logrando una tendencia de

supervivencia, rentabilidad, crecimiento y desarrollo visionario, como proceso continuo para la toma de decisiones proactivas y de forma consistente que conlleve a la competitividad en sus productos y servicios mediante un enfoque gerencial que enmarque la calidad total, mantenimiento productivo total, despliegue de políticas, círculos de calidad, aprendizaje continuo, disciplina en el trabajo, sinergia empresa-colaboradores y desarrollo de innovación y creatividad. Es decir, a través del plan de mejoramiento encontrará una filosofía que busque la excelencia, caminando siempre en una actitud de permanente estado de alerta que le permita la práctica y obtener un aprendizaje de la experiencia presente y proyecciones que generen un liderazgo visionario.

8. Recomendaciones

- a) Se espera que el plan de mejoramiento sea una herramienta que tenga el Taller de Manualidades Adriana Casanova, para analizar la evolución y proyección de su gestión empresarial.
- b) Hacer usos de sus conocimientos y experiencias para definir la mejor estrategia y seguir apoyando en sus fortalezas y su poder de trabajo en equipo.
- c) Tener en cuenta que la gestión estratégica organizacional le ayudará en su objetivo de llevar la empresa hacia la ruta exitosa para beneficiar a sus clientes internos y externos.
- d) Es importante que el Taller de Manualidades Adriana Casanova, tenga una buena base de datos y estadísticas confiables y actualizadas para poder contextualizar, comprender, construir e interpretar los indicadores y modelos de gestión administrativa indispensables como herramientas empresariales que le permita un mayor posicionamiento dentro del mercado.
- e) Tener claro que las estrategias son el marco de referencia en el que se basan las decisiones que determinan la naturaleza y el rumbo del taller.
- f) Se recomienda la aplicación de los aspectos corporativos (misión, visión, principios y valores) que le permita un mejor direccionamiento estratégico a la organización.
- g) Dar aplicabilidad a las estrategias que relacionen la capacitación, portafolio de servicios nuevos, mercados, políticas de promoción y publicidad, participación en eventos regionales del diseño del manual de funciones.

Referencias bibliográficas

- Acero Caballero, J. J. y Daza Becerra, O. F. (2009). *“Mejoramiento del proceso administrativo y financiero, enfocado en la gestión y control de los activos fijos muebles del Club Campestre de Bucaramanga S.A.”*, Escuela de estudios industriales y empresariales. Bucaramanga. Universidad Distrital de Santander.
- Bowman, C. (1996). *La esencia de la administración estratégica*. Editorial Pearson.
- Briones, G. (2006). *Evaluación educacional*. Tercera edición. Bogotá, D.C. Colombia. Editorial Andrés Bello.
- Chavarro Porras, L. M. (2000). *Prospectiva*. Editorial UNAD.
- Drucker, P. (2004). *Los desafíos de la gerencia para el siglo XXI*. Editorial Norma.
- Goodstein, L. D. (1998). *Planeación estratégica aplicada*. Bogotá D.C. McGraw-Hill.
- Hernández Sampiere, R., Fernández Collado, C. y Baptista Lucio, P. (2006). *Metodología de la investigación*. Editorial MacGraw-Hill.
- Johnson, G. y Scholes, K. (1997). *Dirección estratégica*. Editorial Prentice Hall.
- Koontz, H. y Weihrich, H. (2013). *Elementos de la administración. Un enfoque internacional y de innovación*. Octava edición. México, D.F. Editorial Mc Graw Hill.
- Lerma González, H. D. (2016). *Metodología de la investigación*. Quinta edición. Bogotá, D.C. Colombia. Ecoe Ediciones.
- Méndez Álvarez, C. E. (2013). *Metodología*. Editorial McGraw-Hill.

Munch Galindo, L. y García Martínez, J. (1997). *Fundamentos de Administración*. México. Trillas.

Pincus J., D. (1995) *El gran jefe*. México. Editorial McGraw-Hill.

Reyes, A. (2000). *Planeación*. Editorial McGraw-Hill.

Robert, M. y Díaz, C. (2002). *Estrategia pura y simple: como las empresas competidoras se imponen a sus competidores*. Editorial. McGraw-Hill.

Serna Gómez, H. (2003). *Gerencia estratégica. Planeación y gestión – teoría y metodología*. 3R Editores.

Serna Gómez, H. (2008). *Gerencia estratégica*. Bogotá. 3R Editores.

Apéndices

Apéndice A. Glosario de términos.

AMENAZAS: eventos, hechos o tendencias que inhiben, limitan o dificultan el desarrollo operativo de la organización. No son controlables, son posibilidades negativas, hay que esquivarlas, defenderlas y anticiparse a su efecto. Serna (2008).

CAPACIDAD COMPETITIVA: son todos los aspectos relacionados con el área comercial como participación en el mercado, calidad del producto. Serna (2008).

CAPACIDAD DE TALENTO HUMANO: se refiere a las fortalezas y debilidades relacionadas con el recurso humano, como nivel académico, experiencias, estabilidad, rotación, ausentismo, remuneración, pertenencia y motivación. Serna (2008).

CAPACIDAD DIRECTIVA: son todas aquellas fortalezas, debilidades que tienen que ver con planeación, dirección, toma de decisiones, coordinación, comunicación y control. Serna (2008).

CAPACIDAD FINANCIERA: incluye los aspectos relacionados con las fortalezas o debilidades económicas como deudas y capital. Serna (2008).

CAPACIDAD TÉCNICA: se incluye lo relacionado con producción, infraestructura y servicio. Serna (2008).

CLIMA ORGANIZACIONAL: se refiere al conjunto de características del ambiente de trabajo percibidas por los empleados y asumidas como factor principal de influencia en su comportamiento. Serna (2008).

COMPETENCIAS: son todas aquellas capacidades humanas observables y medibles, necesarias para lograr un desempeño de excelencia y resultados de alta calidad. Estas capacidades pueden incluir destrezas y conocimientos, como también actitudes, motivación y compromiso. Las competencias son demostrables a través de conductas definidas. Las competencias se relacionan

con la estrategia para generar ventajas competitivas, la estrategia de productividad y la gestión de recursos humanos. Serna (2008).

DEBILIDADES: actividades y atributos internos que inhiben o dificultan el éxito. Son controlables; son problemas presentes, hay que superarlos y prevenir su efecto. Serna (2008).

DIAGNÓSTICO: análisis de fortalezas y debilidades internas de la organización, así como amenazas y oportunidades externas que enfrenta la institución. Serna (2008).

ESTRUCTURA: no solamente la distribución de cargos y funciones, sino las relaciones que se presentan entre las diferentes personas, áreas y procesos que intervienen en el logro de las metas. Serna (2008).

FORTALEZAS: actividades y atributos internos que contribuyen al logro de los objetivos, al tiempo que lo apoyan. Son controlables; son características positivas que hay que aprovechar, usar y explicar. Serna (2008).

LOS VALORES: reflejan lo que las personas o las organizaciones consideran más importante en el momento en que se definen; se manifiestan en aquello a lo que le prestan más atención. Serna (2008).

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS: son ideas ciertas, propósitos claramente definidos, precisamente establecidos y mensurables que se han de alcanzar en un periodo específico. Constituyen un anticipo del estado futuro que se persigue, es decir, traer a valor presente el valor deseable. Serna (2008).

OPORTUNIDADES: eventos, hechos o tendencias en el entorno que podrían facilitar o beneficiar el desarrollo de la organización, si se aprovechan en forma adecuada. No son controlables, son posibilidades positivas, hay que aprovecharlas, sacar ventaja de ellas y utilizarlas a tiempo. Serna (2008).

PENSAMIENTO ESTRATÉGICO: liga con el pensamiento complejo en cuanto exige pensar el mundo desde un nuevo paradigma: el de la complejidad; se debe comenzar pensando en el mundo como una realidad pluridimensional compleja, paradójica, cambiante, con orden y desorden, con logros y frustraciones. Serna (2008).

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA: es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad, con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro". Serna (2008).

PREVER EL FUTURO: es el proceso mediante el cual los individuos o grupos desarrollan una visión o sueño de la condición futura para sí mismos o sus organizaciones, el cual es suficientemente claro y poderoso para surgir y mantener las acciones necesarias a fin de que ese sueño se haga realidad. Serna (2008).

PROYECTOS ESTRATÉGICOS: son aquellas acciones dirigidas a áreas estratégicas en las cuales la organización debe poner especial atención para que logre un desempeño excepcional y asegure la competitividad en el mercado. Serna (2008).

Apéndice B. Formato de entrevista dirigida para la empresa Taller de Manualidades Adriana Casanova.

Corporación Universitaria del Caribe – CECAR
 Facultad de ciencias Económicas y Administrativas
 Programa de Administración de Empresas
 Modalidad a Distancia y Virtualidad
 Villavicencio – 2017

DIRIGIDA PARA LA EMPRESA TALLER DE MANUALIDADES ADRIANA CASANOVA

OBJETIVO: Realizar el diagnóstico estratégico organizacional

Análisis del puesto	
1. Nombre del puesto: _____	
2. Ubicación (localización física, edificio, piso): _____ Departamento: _____ Oficina: _____	
3. Jornada de trabajo: _____	
4. Horario de alimentación: _____	
5. Horario de descanso: _____	
6. Jefe inmediato superior: _____	
7. A quien reporta: _____	8. Puestos bajo su mando: _____
9. Número de empleados en el puesto: _____	

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO							
Descripción analítica:							
Tareas	Días						Eventual o
	L	M	M	J	V	S	Permanente
1.							
2.							
3.							
4.							
5.							
6.							



Requerimientos:			
1. Habilidades.			
a) Escolaridad:			
Primaria: _____ Secundaria: _____			
Carrera técnica o comercial (especificar): _____			
Profesional (especificar): _____ Postgrado (especificar): _____			
b). Conocimientos especiales necesarios (especificar): _____			
c) Experiencia:	Puesto: _____		
	Área: _____		
d) Capacitación requerida: _____			
e) Iniciativa: _____			
2. Esfuerzo.			
a) Mental y/o visual Mucha atención Atención normal Atención intensa en periodos regulares Atención intensa y sostenida		b) Físico: Muy poco esfuerzo físico Esfuerzo físico intenso, pero no constante Esfuerzo físico intenso muy constante	
3. Responsabilidad:	Necesaria	En porcentaje	4. Características físicas: Necesaria Deseable
Deseable			EN PORCENTAJE
Operación de equipo y/o herramienta			_____
Uso de materiales			_____
Trámites y procesos			_____

Valores y/o equipos En la dirección de supervisión de personas				Habilidad expresiva Coordinación general					
1. Condiciones de trabajo									
a) Ambiente: Iluminación Emanaciones Humedad Corrientes de aire Ventilación Frío Calor Limpieza Ruido	Pésimo	Deficiente	Bueno	Excelente	b) Tipo Eventual Interior Exterior Máquina Mostrador Vehículo Sentado De pie Escritorio	100%	75%	50%	25%
c) Riesgos: Caídas Cortadas Mutilaciones Quemaduras Golpes Choques eléctricos Envenenamientos	Elevado	Considerable	Escaso	Remoto	Enfermedad profesional: Alergias Oído Vista Sistema respiratorio Sistema nervioso Sistema digestivo Saturnismo Otros	Elevado	Considerable	Escaso	Remoto

DESCRIPCIÓN GENÉRICA				
Funciones	Que recursos unidad, grupo, artículo o persona utiliza	Cuál es el método, procedimiento o técnica utilizada	¿Cuál es el objetivo o razón de la función?	Observaciones
1.				
2.				
3.				
4.				

Apéndice C. Lista de chequeo.

Corporación Universitaria del Caribe – CECAR
Facultad de ciencias Económicas y Administrativas
Programa de Administración de Empresas
Villavicencio – 2017

ESTRUCTURAL	No/Nunca	Algunas veces	Casi siempre	Si/Siempre
¿Realiza el trabajo que le corresponde a otras personas?				
¿Sabe cuáles son las actividades que debe realizar en su trabajo?				
¿Conoce las metas y objetivos de la empresa?				
¿Sabe cuál es el puesto que ocupa dentro de la empresa?				
¿Sabe quiénes son las personas que tienen autoridad sobre su trabajo?				
¿Siente que su jefe lleva una buena planeación del trabajo?				
¿Tiene claro a quién debe reportar los logros, problemas y necesidades?				
LIDERAZGO	No/Nunca	Algunas veces	Casi siempre	Si/Siempre
¿Hay apoyo por parte de su jefe para que realice un buen trabajo?				
¿Su jefe es comprensivo cuando comete algún error laboral?				
¿Su jefe le ayuda a resolver problemas que pueda haber con sus compañeros?				
¿Realiza los servicios o tareas encomendadas a pesar de la ausencia de su jefe?				
¿Su jefe le ayuda a resolver problemas de su trabajo?				
¿Su jefe le proporciona la información necesaria para desempeñar sus funciones?				
¿Su jefe toma en cuenta las ideas y sugerencias que le presentan?				
¿Le da seguimiento y terminación a las actividades que se le son encomendadas por su jefe?				
MOTIVACIÓN	No/Nunca	Algunas veces	Casi siempre	Si/Siempre
¿Tiene la oportunidad de ganar un mejor sueldo?				

¿Se reconoce su esfuerzo al hacer tu trabajo?				
¿Se siente a gusto de formar parte de la empresa?				
¿Se esfuerza para recibir un mejor sueldo?				
¿Es estimado entre sus compañeros de trabajo?				
¿Le agrada el trabajo que realiza?				
¿El motivo principal por el cual continúas trabajando en la empresa es por el sueldo que recibe?				
¿Es bueno el ambiente que hay entre sus compañeros de trabajo?				
¿Consideras que le da un trato justo?				
COMUNICACIÓN	No/Nunca	Algunas veces	Casi siempre	Si/Siempre
¿Siente que las órdenes que se dan por parte de la oficina son de forma clara y precisa?				
¿Existe una buena comunicación con su jefe?				
¿Acostumbra comunicarle a su jefe ideas o sugerencias respecto al trabajo que desempeña?				
¿Está de acuerdo con la forma en que resuelven los problemas que surgen en el trabajo?				
¿Presta atención a los comunicados que emite su jefe?				
¿Se le comunican oportunamente los cambios de las decisiones de su jefe?				
¿Su jefe le comunica si estas realizando su trabajo bien o mal?				
¿Cuándo no está de acuerdo con alguna orden suele dar su opinión?				
SERVICIOS	No/Nunca	Algunas veces	Casi siempre	Si/Siempre
¿Le interesa dar una buena atención a los clientes?				
¿La honradez es una forma de ser importante en su persona al realizar el servicio?				
¿Cuida el equipo y herramientas con las que trabaja?				
¿Tiene los conocimientos necesarios para prestar el servicio?				
¿Le gusta ser amable, cortés y tener buen trato con los clientes?				
¿Es puntual en tu trabajo?				
¿Le proporciona a cada cliente una atención especial?				
¿Atiende mejor a unos clientes que a otros?				
¿Durante la prestación del servicio tiene suficiente cuidado con los objetos y pertenencias de los clientes?				

