
Diagnóstico organizacional para la empresa Inversora Manare Ltda., sede Yopal –
Casanare

Julie Pauline Paris Bolívar

Lisandro Hernández Peña

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

Diagnóstico organizacional para la empresa Inversora Manare Ltda., sede Yopal –
Casanare

Julie Pauline Paris Bolívar

Lisandro Hernández Peña

Informe final como requisito para optar al título de Administrador de Empresas

Director

Mg. Francia Helena Prieto Baldovino

Magister en Administración de Empresas

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

Francisca Peláez

Director

Ah.

Evaluador 1

[Signature]

Evaluador 2

Villavicencio, Meta, 27 de octubre de 2017.

Agradezco a Dios por darme la oportunidad de culminar esta meta anhelada. A mi Virgencita de Guadalupe quien me da la fortaleza para poder superar todas las pruebas que llegan a mi vida. A mi familia, por ser el aliento, inspiración en el transcurrir de mi vida, a mi dos ángeles en el cielo que cuidan de mí. A mi novio por motivarme y querer siempre lo mejor para mí.

Julie Pauline Paris Bolívar.

A Dios en especial, por darme a diario la fortaleza y la sabiduría para con cada momento, a mi madre María Ruth Peña, quien ha sido el eje principal y fundamental en mi desarrollo y crecimiento, a mis hermanos que son mis grandes aliados y a Nardis, la persona que me ha formado para desarrollar mi pleno potencial y liderazgo.

Lisandro Hernández Peña.

Agradecimientos

A la Corporación Universitaria del Caribe – Cecar, por brindarnos las facilidades para culminar exitosamente esta meta profesional.

Mg. Francia Helena Prieto Baldovino, directora de proyecto.

A los tutores que con sus conocimientos, ayuda oportuna y desinteresada, contribuyeron a este éxito.

A los profesores por transmitir sus conocimientos llenos de experiencias brindando la guía necesaria con consejos y paciencia.

Gracias por sus valiosas orientaciones hasta ver culminado dicho propósito.

Los autores.

Tabla de Contenido

Resumen	11
Abstract	12
Introducción	13
1. Problema	15
1.1 Pregunta problema	19
2. Justificación	20
3. Objetivos	22
3.1 Objetivo general	22
3.2 Objetivos específicos	22
4. Marco referencial	23
4.1 Antecedentes – Estado del Arte	23
4.2 Marco teórico	30
5. Metodología	38
5.1 Tipo de estudio	38
5.2 Tipo de investigación	38
5.3 Método de investigación	38
5.4 Técnicas e instrumentos de recolección de la información	39
5.4.1 Fuentes primarias.	39
5.4.2 Fuentes secundarias.	39
5.5 Población	39
5.6 Muestra	39
5.7 Instrumentos para el análisis de la información	39
6. Diagnóstico Inversora Manare Ltda	40
6.1 Cuestionario	40
6.1.1 Cuestionario para evaluar el clima organizacional en la Inversora Manare Ltda.	41
6.1.2 Áreas de la empresa.	76
6.1.3 Estructura Matriz EFI.	79
6.1.4 Estructura Matriz EFE.	80
6.1.5 Matriz DOFA.	81
7. Resultados	82
7.1 Alternativas de actuación para la mejora de la competitividad y el éxito organizacional después de formular estrategias a través de la Matriz DOFA Cruzada	82
7.1.1 Matriz Cruzada	82
7.1.2 Matriz MPC	83
7.1.3 Matriz MPEC.	84
7.2 Diseño plan estratégico que permita proponer acciones conducentes al mejoramiento de la empresa Inversora Manare Ltda	87
8. Conclusiones	90
9. Recomendaciones	92
Referencias bibliográficas	93
Apéndices	96

Lista de figuras

Figura 1.	Árbol de problemas.....	18
Figura 2.	Modelo del proceso de desarrollo organizacional.	36
Figura 3.	¿Conoce plenamente los procesos que usted desarrolla?.....	41
Figura 4.	¿Considera que la distribución de su espacio de trabajo es la necesaria para trabajar de manera cómoda y eficaz?.....	42
Figura 5.	¿Recibo mi pago salarial en el tiempo establecido?	43
Figura 6.	¿Las normas y reglas que maneja la organización son claras y facilitan su trabajo?.....	43
Figura 7.	¿Mi salario está acorde con mis responsabilidades?.....	44
Figura 8.	¿Considero que los beneficios que se ofrecen en mi trabajo son los adecuados? ...	45
Figura 9.	¿Conozco las funciones específicas que debo realizar en mi cargo ?.....	47
Figura 10.	¿El cumplimiento de mis actividades laborales se evidencia en mi trabajo?.....	48
Figura 11.	¿Tengo disposición para aceptar las órdenes y críticas que se me hacen respecto a mis deberes laborales?	49
Figura 12.	¿Considero que ha crecido profesionalmente en su lugar de trabajo?	50
Figura 13.	¿Me siento cómodo y feliz de trabajar en esta organización?	52
Figura 14.	¿En la organización reconocen el buen desempeño y rendimiento laboral?.....	53
Figura 15.	¿Se realizan incentivos laborales para aumentar el nivel de mi desempeño?	55
Figura 16.	¿Considero que soy importante para la empresa?.....	57
Figura 17.	¿Usted le aporta conocimiento técnico, tecnológico y/o profesional a la organización?.....	58
Figura 18.	¿Usted cree que su jefe inmediato tiene el conocimiento y la autoridad adecuada para desempeñar ese cargo?.....	59
Figura 19.	¿Su jefe contribuye a crear condiciones adecuadas para mejorar el funcionamiento de la organización?	61
Figura 20.	¿Usted mantiene una buena comunicación con su jefe inmediato?.....	62
Figura 21.	¿Cree usted que su jefe le delega funciones que no le corresponden?.....	63
Figura 22.	¿Su jefe muestra interés a las aportaciones laborales y personales que usted sugiere?	64
Figura 23.	¿Su jefe inmediato incentiva el trabajo en equipo?	65
Figura 24.	¿Considera que existe una buena comunicación con sus compañeros?.....	66
Figura 25.	¿Considera que hay colaboración entre sus compañeros y usted?	67
Figura 26.	¿Se realizan actividades de integración entre los compañeros y jefes de trabajo?.....	69
Figura 27.	¿En su equipo de trabajo puede expresar su punto de vista aunque contradiga el de los demás?.....	70
Figura 28.	¿Usualmente ocurre que al presentarse un inconveniente sabe quién debe resolverlo?	71
Figura 29.	¿Cuándo usted no está de acuerdo con su jefe, lo obedece?	72
Figura 30.	En una actividad grupal, ¿Usted se siente cómodo dirigiendo a sus compañeros o coordinando la actividad?.....	72

Figura 31. ¿Ejerce su autoridad y criterio cuando es necesario de manera tranquila y respetuosa?	74
Figura 32. ¿Cuándo delega funciones a sus compañeros, les explica bien lo que deben hacer para que las puedan hacer correctamente?.....	75
Figura 33. Tomas fotográficas infraestructura empresas Inversora Manare Ltda.....	115
Figura 34. Planta de personal.	116

Lista de tablas

Tabla 1.	Estructura matriz EFI.....	79
Tabla 2.	Estructura Matriz EFE.....	80
Tabla 3.	Matriz DOFA.....	81
Tabla 4.	Matriz DOFA Cruzada.....	82
Tabla 5.	Matriz MPC.....	83
Tabla 6.	Matriz MPEC.....	84
Tabla 7.	Plan estratégico.....	87

Lista de apéndices

Apéndice A. Cámara de Comercio.	97
Apéndice B. Naturaleza de la empresa.....	113
Apéndice C. Diagnóstico Inversora Manare Ltda., cuestionario dirigido al director.	117
Apéndice D. Cuestionario para evaluar el clima organizacional en la Inversora Manare Ltda. .	122

Resumen

Con la realización del diagnóstico organizacional a la empresa Inversora Manare Ltda. en el municipio de Yopal, permitió conocer e identificar los puntos fuertes y débiles mediante la aplicación de matrices que influyen en el cumplimiento no sólo de los objetivos, sino también del direccionamiento estratégico que conlleve a fortalecer la supervivencia, rentabilidad y crecimiento empresarial. El cambio y la innovación será la constante donde la capacidad de respuesta se vuelve un elemento estratégico fundamental; mediante la participación activa de todos sus colaboradores y así enfrentar el cambio y anticipar las estrategias con capacidad de liderazgo. Los objetivos conllevaron a analizar los aspectos internos de la empresa Inversora Manare Ltda., para conocer las debilidades y fortalezas de tal manera que se pueda construir la Matriz EFI; realizar un análisis estratégico del contexto que permita construir la Matriz EFE; ofrecer alternativas de actuación para la mejora de la competitividad y el éxito organizacional, después de formular estrategias a través de la matriz DOFA Cruzada; diseñar un Plan Estratégico que permita proponer acciones conducentes al mejoramiento de la empresa Inversora Manare Ltda. La metodología presentó un enfoque mixto y el tipo de investigación aplicado fue estudio de caso e incluye el método inductivo.

Palabras clave: diagnóstico, Inversora Manare, organización, productividad y éxito organizacional.

Abstract

With the completion of the organizational diagnosis the company Inversora Manare Ltda. in the town of Yopal, it allowed to meet and identify the strong and weak points through the application of matrices that influence compliance with not only the goals, but also the strategic direction that may lead to strengthen the survival, profitability and business growth. Change and innovation will be the constant where responsiveness becomes a fundamental strategic element; participation active of all its collaborators address change and anticipate with leadership strategies. The objectives led to analyze the internal aspects of the company Inversora Manare Ltda., to learn about the strengths and weaknesses in such a way that you can build the EFI Matriz; strategic analysis of the context that allows to build the EFE matrix; offer alternatives of action for the improvement of competitiveness and organizational success, after formulating strategies through the matrix SWOT crusade; design a Strategic Plan that will allow to propose actions conducive to the improvement of the company Inversora Manare Ltda. The methodology presented a mixed approach and applied research type was case study and includes the inductive method.

Key words: diagnosis, Inversora Manare, organization, productivity and organizational success.

Introducción

Es importante resaltar que la expansión de la empresa Inversora Manare Ltda., la disminución de utilidades y los cambios en las tendencias administrativas son factores que conllevan a la reorganización de áreas específicas o de toda la empresa. Motivo por el cual se ha asumido la determinación de modificar la estructura administrativa actual, planear, programar y aplicar, una serie de pasos metodológicos para lograr que la administración se más productiva, competitiva, eficaz y eficiente en sus operaciones.

En este contexto, el diagnóstico organizacional requiere de un proceso de análisis que, mediante el reconocimiento de problemas y realización de acciones de mejora, provoca el cambio de la organización, de un estado de incertidumbre a otro de conocimiento para su adecuada dirección y evaluación. Es decir, es una herramienta que permite, a través del autodiagnóstico determinar los factores o puntos fuertes y débiles que actualmente posee; ya sea en el área financiera, mercadeo y ventas, sistematización, producción y administrativa; identificando desde luego causa y efecto que generan sus limitaciones, para estar en posibilidades de realizar las acciones correctivas necesarias para su solución. Así mismo, es un proceso de autoevaluación permanente para detectar riesgos de disfuncionamiento, determinar las causas vitales para producir los productos y servicios acordes con las necesidades del cliente.

Los objetivos propuestos llevados a cabo en la investigación fueron: Analizar los aspectos internos de la empresa Inversora Manaure Ltda., para conocer las debilidades y fortalezas de tal manera que se pueda construir la matriz EFI. Realizar un análisis estratégico del contexto que permita construir la matriz EFE. Ofrecer alternativas de actuación para la mejora de la competitividad y el éxito organizacional, después de formular estrategias a través de la matriz DOFA Cruzada. Diseñar un Plan Estratégico que permita proponer acciones conducentes al mejoramiento de la empresa Inversora Manaure Ltda.

La metodología empleada se enmarcó dentro del enfoque cualitativo – cuantitativo. De igual forma el tipo de investigación correspondió al estudio de caso; el método fue inductivo. Las

técnicas e instrumentos de recolección de la información fue un cuestionario dirigido a los 32 colaboradores de la empresa conformado por 30 preguntas de tipo cerrado.

1. Problema

La problemática evidenciada actual, permite reflexionar en cada uno de los aspectos correspondientes a la génesis y desarrollo de la empresa y particularmente a los problemas o limitaciones que presenta. Es importante indicar que la gestión administrativa es el reflejo evidente del nivel de información de sus accionistas. Los aspectos financieros establecen el conocimiento y práctica de las finanzas, constituyéndose uno de los pilares básicos de la vida de la empresa.

En el área de mercadeo, indudablemente, una de las ventajas que se debe presentar es la de poseer mayor flexibilidad para hacer frente a las fluctuaciones coyunturales de la economía del mercado y establecer una política agresiva de promoción y publicidad.

El factor tecnológico como actividad que permite la aplicación científica del conocimiento constituye hoy en día uno de los factores más importantes para el logro de una mayor productividad y eficiencia, tanto para la producción de bienes y servicios, como para la utilización racional de los recursos, al servicio del hombre.

En cuanto a los factores organizacionales, se hace necesario tener la capacidad organizativa para que no se constituya en un obstáculo para el desarrollo de la organización. Es decir, contar con un talento humano comprometido, productivo y responsables. Las megatendencias administrativas, servirán como teorías para garantizar el éxito futuro, ser más productiva y competitiva, más dinámica y armónica la gestión y operación empresarial. De ahí, la importancia del coaching, el kaizen, el empowerment, el outsourcing, el outplasmment, las 5S y el empoderamiento, entre otros.

Los anteriores aspectos descritos como causa del problema evidenciada actualmente, generan las siguientes consecuencias, que a continuación se sintetizan:

Con respecto a desaprovechar las fortalezas con que cuenta la empresa, tiene que ver con el talento humano que labora, cobertura amplia, planeación de vivienda de interés social, calidad y eficacia en los servicios. De ahí, que desaprovechar las oportunidades que brinda el medio, tales como: crecimiento poblacional de la ciudad, la ejecución de proyectos urbanísticos y arquitectónicos desarrollados con calidad, innovación y compromiso hacia los clientes. Al igual que se debe realizar una planeación y organización eficaz y eficiente a mediano y largo plazo, con la participación activa y dinámica de todas las áreas funcionales o de gestión que conforman la Inversora Manare Ltda. Como también se deben realizar esfuerzos en la comercialización de sus servicios con la mayor responsabilidad, compromiso ecológico y social, logrando satisfacción del cliente, con la participación y compromiso de todo el talento humano que la integra. En cuanto a la tecnología se refiere, no sobra indicar que la innovación tecnológica es la variable que explora el cambio técnico en las empresas y la sociedad. Resultaría un contrasentido que la gerencia no la tenga en cuenta como una dimensión relevante y de su incumbencia y manejo directo, pues se convierte en el eje básico, alrededor del cual se orquesta el cambio en la empresa. Es decir, la gerencia encontrará en la construcción de indicadores y adquisición tecnológica una herramienta sin igual para controlar y medir los resultados alcanzados en el frente del cambio tecnológico y desarrollo de innovaciones. Por consiguiente, la competitividad de la empresa se estructura sobre dos pilares básicos: la eficiencia en sus procesos operativos y la eficacia reflejada en una buena atención al cliente. La fuerza creativa y proactiva que se encuentra en la innovación para que sea fértil, se debe encausar a conseguir este par de dimensiones.

Por otro lado, tener presente las megatendencias administrativas conlleva desde luego, a ser más eficaz y eficiente en cada una de sus operaciones, y más aún su manejo y enfoque estratégico, si se tiene en cuenta que fomentan el trabajo en equipo en la gestión estratégica organizacional y contribuye al mejoramiento continuo, en cuanto a la calidad total benchmarking, reingeniería, justo a tiempo, empowerment, quinta disciplina, indomarketing, cinco S, downsizing, outplacement, hoskin kanri, coaching, outsourcing, outdoor training, mentoring.

A continuación, se desea describir e ilustrar mediante el siguiente árbol del problema algunos aspectos que se evidencian como problemática en la interrelación de la relación empresa – cliente.

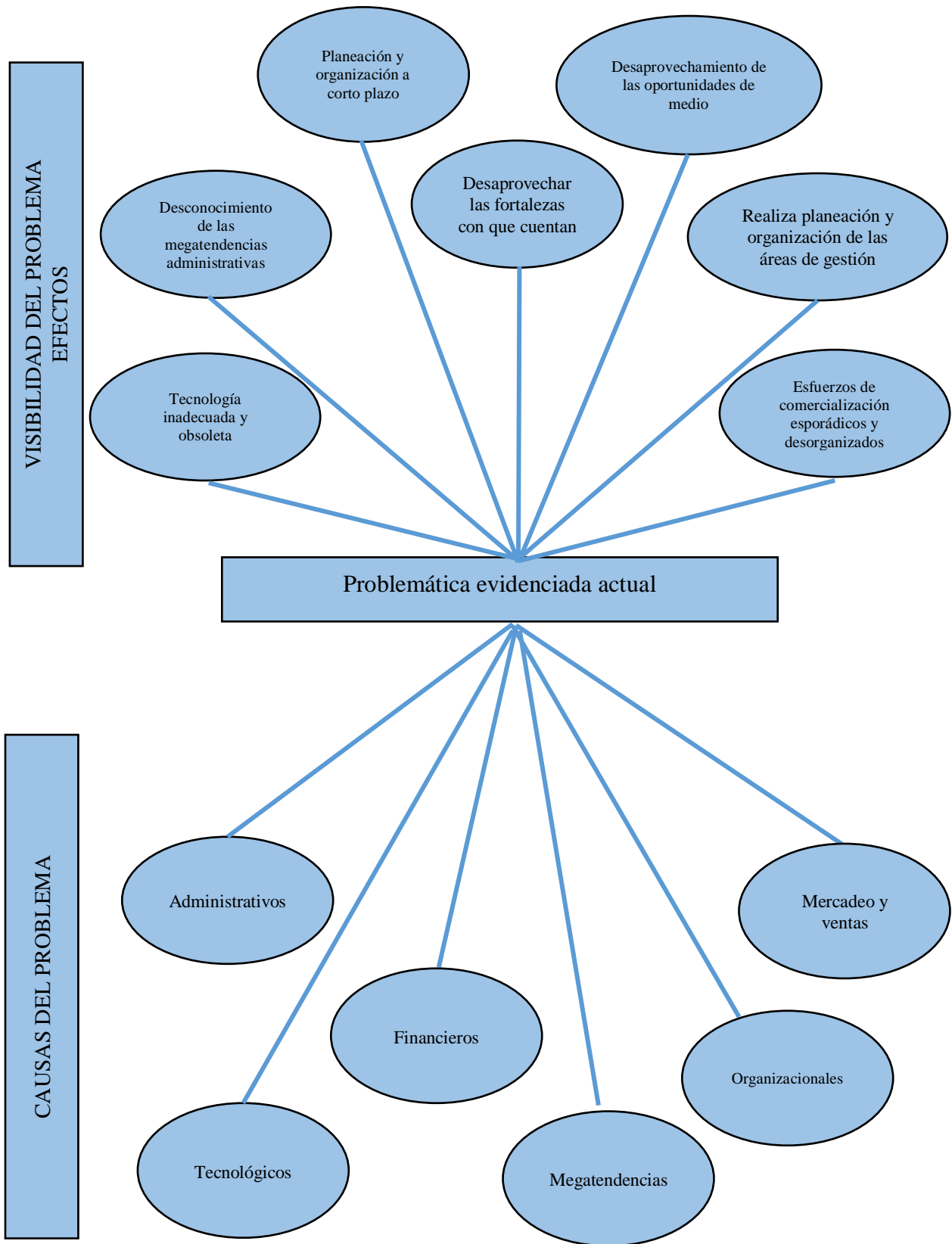


Figura 1. Árbol de problemas.

1.1 Pregunta problema

¿Cuáles son los factores internos y externos que influyen en el cumplimiento de los objetivos que ayuden hacer más eficaz y eficiente las operaciones y satisfacción las necesidades del cliente?

2. Justificación

La realización del diagnóstico organizacional presenta amplios beneficios si se tiene en cuenta que le da seguridad a la empresa para tomar decisiones al conocer los riesgos; da el poder de negociación, permite identificar los signos vitales, a través del diagnóstico; conlleva la confianza del diagnóstico por caminos seguros hacia el desarrollo integral del negocio con enfoque en el cliente, al igual que garantiza que se certifique su funcionamiento, la rentabilidad y propiedad de la empresa. Por tanto, la información del negocio da el poder y dominio para garantizar el éxito futuro de la misma, cuidar a la empresa generando beneficio a los accionistas, colaboradores y clientes; es decir, aplicar el diagnóstico empresarial le permitirá tomar las mejores decisiones y conocer mediante un tablero de control de indicadores de resultados en la empresa a distancia en los diferentes puntos de cualquier contexto. De igual manera el diagnóstico incrementa la productividad de la organización, administrando de la mejor manera los procesos operativos, recursos humanos, materiales tecnológicos y financieros. Permite también adquirir un liderazgo visionario; señala cuál es la situación de la empresa y le indica los procesos que requieren una modificación inmediata.

No sobra resaltar que la mala organización opera con anarquía cada una de sus partes por su lado con procesos desconectados. La cual se detecta por medio del diagnóstico. Por consiguiente, para darle un verdadero impulso productivo y competitivo a la organización se debe aplicar el diagnóstico organizacional.

En este contexto, la conceptualización del método de diagnóstico organizacional, debe establecer o enmarcar los siguientes aspectos: diagnóstico financiero, de mercadeo tecnológico, organizacional, administrativo, megatendencia, área de oportunidad, aplicación de cuestionarios, entrevistas y matriz DOFA, que permitió conocer los puntos fuertes y débiles, procesos, cadena de relaciones, limitaciones y escenarios de soluciones.

Desde la perspectiva teórica, se pretende la aplicación de teorías, conceptos y variables relacionadas con la temática en estudio y encontrar explicaciones a situaciones internas como

del entorno que puedan afectar a la empresa Inversora Manare Ltda., y a la vez les permita a los investigadores contrastar o verificar diferentes conceptos de la administración dentro de la realidad actual que presenta la organización.

Desde la perspectiva metodológica corresponde a una investigación estudio de caso y un enfoque mixto, aplicando el método deductivo y utilizando fuentes de recolección de la información tales como (cuestionario, diagnóstico organizacional, encuesta y por ende la observación directa).

Desde la perspectiva práctica se espera que su resultado permita ofrecer posibles alternativas de solución concretas, acorde con la problemática evidenciada que inciden actualmente en los resultados de la organización.

Desde la perspectiva económica y empresarial se busca conocer e identificar los valores que inciden en la supervivencia, rentabilidad, indicadores de gestión, estrategias de objetivos organizacionales, entre otros.

3. Objetivos

3.1 Objetivo general

Realizar un diagnóstico organizacional en la empresa Inversora Manare Ltda., con sede en Yopal, departamento de Casanare, que permita detectar factores internos y externos en el cumplimiento de los objetivos que ayuden a hacer más eficaz y eficiente las operaciones y expectativas acordes con las necesidades del cliente.

3.2 Objetivos específicos

- a) Analizar los aspectos internos de la empresa Inversora Manaure Ltda., para conocer las debilidades y fortalezas de tal manera que se pueda construir la matriz EFI.
- b) Realizar un análisis estratégico del contexto que permita construir la matriz EFE
- c) Ofrecer alternativas de actuación para la mejora de la competitividad y el éxito organizacional, después de formular estrategias a través de la matriz DOFA Cruzada.
- d) Diseñar un Plan Estratégico que permita proponer acciones conducentes al mejoramiento de la empresa Inversora Manaure Ltda.

4. Marco referencial

4.1 Antecedentes – Estado del Arte

Dentro de los antecedentes encontrados, se describe dos a nivel del contexto internacional y dos a nivel nacional.

Los autores Betancurt y Valera (2004), realizaron el trabajo final para optar al título de licenciado en Gerencia de Recursos Humanos; de la Universidad de Oriente, en Maturín – Venezuela; denominado “Diagnóstico del comportamiento organizacional de los trabajadores de la empresa Materiales Eléctricos Monagas, C.C. (MENCA).

El propósito de esta investigación fue estudiar el comportamiento organizacional de los trabajadores de la empresa Eléctricos Monagas, C.A por medio de la descripción de las características individuales, las relaciones de grupo, la identificación de los procesos grupales y el estudio de las variables psicológicas. Para ello se realizó una investigación de campo de nivel descriptivo. Los datos se recolectaron por la observación directa y un cuestionario aplicado a una población de veinticinco (25) personas que representan el total de la población.

Los resultados obtenidos se tabularon manualmente y se presentaron en gráficos de distribución porcentual, arrojando como conclusiones, que la mayoría de los empleados se encuentran en edad adulta, de estado civil casado y de sexo masculino. En lo que se refiere a los procesos grupales se observó que el personal no participa en la toma de decisiones, presentan conflicto por una comunicación inadecuada, además de sentirse desmotivados y descontentos por la preferencia de los dueños hacia un grupo que disfruta de algunos beneficios. A pesar de esos conflictos las relaciones interpersonales son armoniosas, aun cuando necesitan desarrollar con más frecuencia reuniones que fomenten la integración de los miembros a la organización.

Los archivos formulados fueron: Describir las características individuales de los empleados de la empresa; identificar los procesos grupales como liderazgo, toma de decisión,

comunicación, conflicto en los empleados de la empresa MEMCA; estudiar las variables psicológicas, motivación, percepción, personalidad en los trabajadores de la empresa MEMCA; describir la relación de grupo de los trabajadores de la empresa MEMCA.

El tipo de investigación documental es entendida como el proceso metódico a través del cual el investigador partiendo de un problema significativo y claramente formulado, dirige su atención a la planificación de una estrategia que le permita recoger datos de documentos de cualquier índole que confirma o rechaza las conjeturas planteadas. El nivel de investigación fue descriptivo.

Las conclusiones permiten sintetizar los siguientes aspectos: La mayoría del personal de la empresa está en edad adulta esto indica que son personas maduras con una amplia experiencia laboral y que conocen sus necesidades, aunado a esto encontramos que un porcentaje significativo es de género masculino lo cual obedece a la naturaleza de las labores que se realizan en la empresa que exigen fuerza física, como la carga y descarga de mercancía, sin embargo es importante destacar la presencia del personal femenino en etérea administrativa.

Una de las causas que provoca conflicto en la empresa es la comunicación inadecuada, limitándose ésta a emitir órdenes, seguido del poco compañerismo, procedimientos o políticas de la empresa que no son bien conocidas por los trabajadores y por último la presencia de culturas diferentes. El flujo de comunicación presente es el descendente, es decir de los niveles superiores a los inferiores en un estilo formal, y la misma se da para proporcionar información a través de oficios, comunicados entre otros, dejando a un lado la opinión de los trabajadores que es importante para mejorar las actividades y tareas de la organización.

Las relaciones interpersonales se caracterizan por ser relajadas, calmadas lo que permite la creación de un clima de trabajo cómodo para el buen desempeño de las funciones, aun cuando no desarrollan con frecuencia actividades sociales o deportivas entre ellos, que puedan enriquecer el trabajo en equipo y que fomenten la integración de los miembros de la organización.

Como se nombró anteriormente el tiempo de servicio de los empleados es corto por ser esta una empresa familiar (o de tipo techo), donde los mismos no tienen oportunidad de ascenso, lo que conlleva a que se retiren y busquen otras fuentes de trabajo donde se les brinde la oportunidad de desarrollarse profesionalmente. Como también hay trabajadores que prefieren quedarse debido a que no poseen un nivel educativo avanzado ni una estabilidad económica que se lo permita conformándose con el puesto que desempeñan.

Los autores Valenzuela, Ramírez, González y Celaya (2010), realizaron el “Diagnóstico organizacional: una mirada hacia el futuro Company Diagnosis: A look Ahead”; logrando con ello establecer que el diagnóstico organizacional, se define como el análisis que se hace para evaluar la situación de la empresa, sus problemas, potencialidades y vías eventuales de desarrollo. Así mismo ha ido adquiriendo cada vez mayor importancia, en la medida que se ha profesionalizado el área y que se ha difundido como una disciplina profesional a la que concurren especialistas de diversa procedencia y formación. El diagnóstico constituye una parte de gran importancia en el proceso de consultoría. Es importante tener presente, sin embargo, que es solo una etapa en un proceso de mayor envergadura.

Las conclusiones ofrecen una visión panorámica de los principales temas del diagnóstico organizacional, desde una perspectiva particular, aquella que se desprende de la teoría de sistemas y que considera a las organizaciones como sistemas auto-poéticos de decisiones.

El diagnóstico constituye una parte de gran importancia en el proceso de consultoría. A partir de un diagnóstico acertado podrán implementarse cambios deseados en el sistema organizacional, podrán insinuarse tendencias de desarrollo, podrán hacerse proyecciones y planificaciones que guarden relación con las posibilidades de la organización. El diagnóstico es una etapa necesaria de cualquier intervención en las organizaciones y su utilidad como instrumento adecuado para el conocimiento de la organización y para la planificación racional de su devenir ha sido crecientemente reconocida por los hombres de empresa de nuestro país y del mundo. Es importante tener presente, sin embargo, que es solo una etapa en un proceso de mayor envergadura.

El diagnóstico de una organización puede ofrecer una imagen de la situación característica por la que atraviesa el sistema organizacional en un momento determinado. Esta imagen es de gran utilidad por cuanto permite contar con una base sólida para cualquier acción que se desee intentar.

Un diagnóstico bien hecho puede ser una herramienta de gran utilidad en manos de las personas que toman las decisiones en la organización, que podrán ahora orientar su toma de decisiones con conocimiento exactos de las fortalezas y debilidades del sistema organizacional, así como de las posibles dificultades que deberán ser enfrentadas en la búsqueda de implementación de los cambios y transformaciones deseados.

Por las consideraciones anteriores, es conveniente hacer una difusión amplia de los resultados del diagnóstico. Es aconsejable, además, involucrar al mayor número de personas en los grupos de análisis o en el acceso individual a los datos, en caso que se opte por esta alternativa. Es necesario tener en consideración la estructura jerárquica, el estilo de autoridad prevaleciente y las opiniones de las jefaturas, con el neto de conseguir que el diagnóstico sea una herramienta que preste la utilidad para la que fue solicitado.

El diagnóstico de organización constituye una aproximación investigativa a uno de los fenómenos sociales de mayor importancia en nuestra época. Las posibilidades de intervención abiertas desde el permitirán construir organizaciones más humanas, en las que cada persona encuentra un espacio para desarrollarse con plenitud. Los conocimientos acumulados por las ciencias del hombre pueden ser puestos al servicio de este objetivo. El desafío de productividad solo puede asumirse desde una perspectiva que considere las necesidades de la persona humana y no solamente las de un sistema productivo impersonal altamente tecnificado. Esta última consideración no solo tiene un fundamento ético, que es importante, sino que además se ha demostrado que solo pueden conseguir altos y sostenidos niveles de productividad aquellas organizaciones en que los seres humanos tienen oportunidades de expresión y desarrollo.

A nivel nacional, se tiene el trabajo de grado denominado “Diagnóstico de comunicación organización de Pedro Gómez y Cía.”, elaborado por: Juliana Gámez Quintero (2009), para lo cual resume su contenido señalando que realizar un diagnóstico en comunicación de Pedro Gómez y compañía que identifique y visibilice los usos y la movilidad de la información para su respectiva organización estratégica y toma de decisiones. Crear un ambiente de confianza para seleccionar una muestra significativa de capital humano dentro de la empresa para realizar la investigación y a través de tres herramientas identificar los problemas en el uso y movilidad de la información a nivel interno, así como realizar un análisis estratégico de la realidad organizacional frente a la comunicación e información en la Compañía Pedro Gómez.

Pedro Gómez y Compañía es una organización con reconocida tradición en el país. La construcción del Unicentro Bogotá y la opción de grandes zonas de centros comerciales cerca de los grupos de vivienda fue toda una innovación para Bogotá hace algunas décadas y luego esta práctica fue replicada en las otras capitales del país.

Esta capacidad de pensar la ciudad a futuro fue uno de los elementos de innovación estratégica de Pedro Gómez que ahora compite en un mercado globalizado, con intereses cada vez más particulares de adquisición, razón que debe llevar a la empresa a pensarse replantear su rumbo, alianzas y propuestas estratégicas para que sean acordes con el futuro, de la construcción en las ciudades para continuar vigente como líder en el mercado.

El diagnóstico que se propone busca estudiar la realidad organizacional e informacional de Pedro Gómez y Cía. que como valores agregados le permitirá a sus directivos tomar decisiones pertinentes frente a su sostenibilidad y capacidad de innovación desde el eje de la Gestión del Conocimiento.

Los objetivos propuestos relacionan: Crear un ambiente de confianza para seleccionar una muestra significativa de capital humano dentro de la empresa para realizar la investigación. A través de 3 herramientas identificar los problemas en el uso y movilidad de la información a

nivel interno. Realizar un análisis estratégico de la realidad organizacional frente a la comunicación e información en la Compañía Pedro Gómez.

Las conclusiones evidencian que este trabajo me permitió realizar un análisis integral de los saberes obtenidos en el transcurso de la carrera, reconocer con mayor objetividad el término de estrategia y cómo la comunicación realmente viabiliza procesos indispensables para mejorar la productividad y competitividad organizacional.

Realizar un diagnóstico para soportar la viabilidad de una estrategia de comunicación es el paso indispensable que permite conocer la realidad organizacional en una empresa que debe tener el profesional como primer paso para dar alternativas viables, pertinentes y sostenibles a la organización.

No es fácil para una persona que está en la presidencia y que tiene permanente contacto directo con el dueño de la compañía investigar a fondo y descubrir en “realidad” cuáles son las falencias de la empresa, pues las personas temen que se generen acciones en su contra por revelar dicha información. Fue definitivo para la investigación crear un ambiente de confianza para obtener respuestas reales tanto de los Gerentes como de los miembros de las diferentes áreas, pues de lo contrario las personas no hubieran sido tan sinceras como lo fueron. Al principio fue muy complicado realizar el acercamiento “no formal” con los Gerentes, para hablar de los temas planteados en la investigación, pues saben que soy contacto directo con Presidencia y cualquier información negativa puede llegar a oídos de “Don Pedro” a través mío. Pero después de compartir varios espacios sociales, logré que circulara la información necesaria para llevar a cabo la investigación.

Como se dijo antes, es realmente importante saber las falencias que existen actualmente en la empresa a nivel de comunicación interna, para así, teniendo ésta vital información, más adelante desarrollar e implementar un plan estratégico que vaya ligado al conocimiento actual del capital humano sobre la compañía y no simplemente elaborar el “deber ser” del plan.

Finalmente, los autores Fernández & Rodríguez (2011), realizaron el trabajo denominado “Diagnóstico organizacional vuelos Charter de Colombia”. Los objetivos propuestos establecieron:

Conocer la situación actual de la empresa Vuelos Charter de Colombia; analizar las diferentes variables externas e internas que afectan el desarrollo de la empresa; evaluar los resultados obtenidos; hacer recomendaciones de mejoramiento en los procesos organizacionales.

Los vuelos chárter constituyen una modalidad del transporte aéreo y, aunque su delimitación conceptual no es fácil, puede decirse que su característica esencial consiste en aprovechar la disponibilidad total de la capacidad de una aeronave para el transporte de grupos, generalmente turísticos, transporte de carga, transporte de valores, vuelos ejecutivos y ambulancia aérea., comercializándose *la* operación, también como regla general, a través de una agencia de viajes o de un turoperador o mayorista.

Con el desarrollo económico y la elevación del nivel de vida, el transporte aéreo, que en una época inicial y relativamente extendida en su desenvolvimiento, estaba limitado a minorías, se fue ampliando considerablemente hasta transformarse en fenómeno de masas. El transporte aéreo chárter responde a este reto del desarrollo ofreciendo un producto nuevo, adecuado a las modernas características de la demanda. Pero el transporte aéreo chárter, como fenómeno económico, está sujeto, como el transporte aéreo en general, a las vicisitudes, a las influencias y a los condicionamientos ambientales de la economía

El modelo de Gestión basado en la mejora continua propuesto, busca aportar a Vuelos Charter de Colombia una herramienta útil, adaptable y eficaz para el desarrollo de su empresa. El plan de mejora propuesto se centra fundamentalmente en acciones de mejora destinadas a reforzar y enriquecer la Gestión de Recursos Humanos y de la Administración de procedimientos.

En estas áreas se detectó una falencia o debilidad por parte de los directivos en el ámbito de la “planificación estratégica”, puesto que la mayoría declara no proponerse metas de mejoramiento de la calidad en el largo plazo. El éxito del plan de mejora propuesto, necesariamente, dependerá de la voluntad y compromiso de los dueños y/o administradores, de Vuelos Charter de Colombia de comenzar su implementación con su propio aprendizaje y perfeccionamiento, tal como lo expresa el primer grupo de acciones.

Si en la implementación del plan propuesto se requiere realizar inversión, sería apropiado que ella esté orientada inicialmente a los recursos humanos que las empresas poseen, específicamente en las áreas de motivación y capacitación.

4.2 Marco teórico

El presente marco teórico se refiere a la identificación de teorías que pueden dar base teórica al problema de investigación. Con la participación de autores versados en la temática de estudio, Moreno & Rozo (2004), señalan que el desarrollo organizacional conlleva a hacer un apolítica a largo plazo para cambiar la cultura de la organización y de los miembros que la integran. Así mismo, contribuye desde el punto de vista de la administración a elaborar planes de acción delinear procedimientos para la investigación de procesos, procedimientos, hechos y fenómenos que ocurren de forma natural en la actividad cotidiana de la administración. Como también ayudan al administrador a asumir funciones propias de forma responsable e idónea. Así mismo, contribuye a implementar objetivos a partir de la realidad actual y real de la empresa con miras a mejorar las formas de organización de una empresa.

Por otra parte, el diagnóstico organizacional desde la perspectiva de Valdez (2010), establece que en el presente siglo con base en la globalización e internacionalización de los mercados se está repercutiendo en las empresas y negocios y generando una mayor supervivencia, rentabilidad y crecimiento empresarial, o lo contrario, como lo plantea Serna (2004), la competencia se hará más intensa y agresiva, donde la sobrevivencia de las organizaciones ineficientes e ineficaces o no productivas, se verán cada vez más amenazadas.

En este orden de ideas, Schein (1974), conceptualiza el desarrollo organizacional, afirmando que está profundamente asociado con los conceptos de cambio y adaptación de la organización a los mismos. Al igual, los versados en desarrollo organizacional aceptan el criterio de organización haciendo énfasis en la teoría del comportamiento en la administración.

Según Lawrence y Lorsch (1972), establecen que la organización es la coordinación de diferentes autoridades como aportes individuales, con el propósito de efectuar intercambios planeados con el ambiente. De ahí, que se habla o adoptan aspectos tradicionales referentes a la división del trabajo al referirse a las diferentes actividades y a la coordinación existente en la organización, incluye el aporte de Barnard (1971), cuando se refiere a que las personas contribuyen a la organización, en vez de pertenecer totalmente a estas. Es decir, dichos aportes de cada autor varían no sólo en función de las diferencias individuales, sino del sistema de recompensas y contribuciones adoptado por la organización.

También se menciona el concepto de cultura organizacional, según Beckhard (1972), señala que la única manera posible de cambiar la organización es transformando su cultura, lo cual significa cambiar los sistemas dentro de los cuales trabajan y viven los individuos. Pues, la cultura organizacional expresa su modo de vida, un sistema de creencias, expectativas, valores, una forma particular de interacción y de relación de determinada empresa. De ahí, que cada organización es un sistema complejo y humano que posee características, forma de cultura y sistema de valores propios. Donde todo este conjunto de variables debe observarse, analizarse e interpretarse continuamente. La cultura organizacional influye en el clima existente en la organización. En este contexto, la conceptualización de cambio organizacional, dentro del mundo moderno, se caracteriza por un ambiente que cambia permanente y continuamente. Es decir, el ambiente general que rodea la organización conlleva a ser dinámico y activo en extremo y exige gran capacidad de adaptación como condición primordial para su supervivencia. En este sentido el desarrollo organizacional es una respuesta a dicho cambios, si se tiene en cuenta que, en el mundo moderno de los negocios por cambios vertiginoso, constantes y progresivos. Donde las transformaciones científicas, tecnológicas, económicas, culturales, sociales, políticas y

ambientales, entre otras; actúan e influyen en el desarrollo y éxito empresarial, sin importar el tipo de empresa (productivas, comerciales o de servicios, públicas o privadas).

En este ámbito, el proceso de cambio organizacional inicia cuando surgen fuerzas que crean la necesidad de establecer transformaciones en una o varias secciones de la organización. Fuerzas que pueden ser: exógenas o endógenas.

Según Leavitt (1964), la necesidad de adaptación y cambios en la persona, grupos, organizaciones y comunidad deben ser síntomas dinámicos y de adaptación, ajuste y reorganización, si se quiere sobrevivir en un ambiente de cambios permanentes y continuos. Por ello, el cambio organizacional, debe ser el azar, sino planeado adecuadamente. No sobra señalar que existen cuatro clases de cambios en las organizaciones: reestructurales (afectan la estructura organizacional y órganos de la empresa), tecnológicos (afectan maquinarias y equipos), infraestructuras y procesos empresariales, entre otros); de productos o servicios (afectan los resultados o salidas de la organización. Finalmente, culturales (cambios en las personas, su comportamiento, actitudes, expectativas, aspiraciones y necesidades).

Los aspectos anteriormente mencionados conllevan a establecer que el éxito del desarrollo organizacional encuentra su fuerza en la participación activa de sus colaboradores. De ahí, que a mayor participación, activa y dinámica se obtendrán mejores resultados. Generalmente, las tareas están divididas por proyectos y las prácticas burocráticas tienden a su reducción o simplificación. Facilitando de esta manera la estructura y la toma de decisiones acertada. Sin embargo, cabe señalar que el actual entorno cambiante y competitivo la capacidad de rapidez de respuesta y de adaptación a las exigencias del mercado resultan imprescindibles para el desempeño favorable de la empresa. Es decir, el desarrollo organizacional no es un sustituto de una administración e ineficiente e ineficaz o de la falta de planeación simplemente es otra área que funciona dentro de un sistema social mayor. Por consiguiente, se le debe considerar como un factor constante y permanente para la mejora continua y por ende para la conservación de los objetivos organizacionales. (Chiavenato, 1996, p. 159).

Se considera importante citar a Vargas & Aldana (2014), quienes señalan la escuela del desarrollo organizacional citando a Bennis & Beckhard (1972).

Durante los años 70 nació la escuela del DO. La teoría se basa en los siguientes supuestos:

- a) Cada época crea la forma de organización de acuerdo con sus características y necesidades.
- b) La única manera de cambiar la organización es a partir del cambio de la cultura organizacional, es decir, del conjunto de valores, expectativas, políticas, normas y ritos adoptados por una institución.
- c) Las personas deben poseer nueva conciencia social.

Bennis (1973) define el DO como “Una respuesta al cambio, estrategia educativa cuya finalidad es cambiar las creencias, actitudes, valores y estructuras de las organizaciones, de tal forma que estas puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, mercados y retos, así como al ritmo vertiginoso del cambio mismo”.

Por su parte, Beckhard (1973) dice que el desarrollo organizacional “es un esfuerzo planificado de toda la organización y administrativo desde la alta gerencia para aumentar el bienestar y la efectividad de la organización por medio de intervenciones planificadas en los procesos de la entidad, las cuales aplican los conocimientos de las ciencias del comportamiento”. Este proceso de desarrollo organizacional deja muy en claro que se requiere de la participación de todos los actores de la empresa y de la reestructuración de los sistemas tradicionales de la organización. De esto se derivan algunos lineamientos como:

- a) El DO es una estrategia educativa que conduce a un cambio planeado en la organización.
- b) El DO implica una relación cooperativa de colaboración entre el agente de cambio y los componentes del sistema.

Los agentes de cambio comparten un conjunto de valores referentes al mundo en general que se basan en la filosofía del DO, como:

- a) Mejoramiento de competencia interpersonal.
- b) Transferencia de valores
- c) Comprensión entre los grupos de trabajo y los miembros de cada uno de estos.
- d) Desarrollo de una administración por equipos.
- e) Desarrollo de mejores métodos de solución de conflictos.

Los cambios están articulados a las exigencias y demandas de la organización para conseguir el crecimiento, la identidad, la eficiencia organizacional y, lo más importante, la satisfacción y el desarrollo de las personas a nivel interno de la organización.

El DO es una de las principales bases para la construcción de procesos de calidad y de servicio, desde la perspectiva de la cultura que él genera y de los elementos de cultura comunes que se dan entre estos tres ambientes. Beckhard (1973).

Por otra parte, los autores Rodas & Arroyo (2009), señalan que el desarrollo organizacional a medida que se presentan cambios o avances en el ámbito del saber humano, el desarrollo de las organizaciones ha sido objeto de análisis teóricos y prácticos enmarcados dentro del desarrollo organizacional. De ahí, que Bennis (1969), conlleva a establecer los siguientes aspectos: Una respuesta al cambio, una compleja estrategia educacional, con la finalidad de cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones; de modo que éstas puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, nuevos mercados nuevos desafíos y al aturdidor ritmo de los propios cambios.

Así mismo, los autores Burke & Hornstein (1972), quienes señalan que el proceso de cambio planeado, cambio de la cultura de una organización que pasa:

- a) De un estado que evita examinar los procesos sociales (especialmente toma de decisiones, planeación y comunicación), a un estado que institucionaliza y legitima este examen.

- b) De un estado que se resiste a la innovación a un estado que planea y utiliza procedimientos para promover la adaptación a los cambios que son necesarios día con día.

Acorde con el autor Pinto (2012), el desarrollo organizacional enmarca los cambios y la organización, cultura organizacional, modelos de desarrollo organizacional, diagnóstico, planeación, liderazgo y administración y apreciación crítica del desarrollo organizacional. Sintetizando su aporte señala que el desarrollo organizacional tiene como objetivo hacer más eficaz a la empresa, por medio del nuevo aprendizaje de los colaboradores, donde no sólo ellos aprenden sino que se aprovecha su creatividad y así, también logren la superación personal y la organizacional. Coordinando los objetivos individuales y organizacionales. Por tanto, es necesario enseñar a los colaboradores a aprender a aprender. Así mismo, se debe introducir un cambio organizacional donde las personas deben cambiar. Para ello, la alta gerencia ha de apoyar con capacitación y entrenamiento; además, existir coordinación integral en los niveles jerárquicos y en todas las áreas de gestión.

Por otra parte, Pinto (2012), señala que, ante los conflictos organizacionales, es necesario conocer el origen de estos y poner en práctica la solución correcta en el lugar correcto, con la persona indicada, para lograr que la organización se desempeña con éxito. De igual forma, tener presente que en una organización se van a presentar modificaciones estructurales, cambios en los procesos e incluso en la metodología para realizar actividades, es por eso que de manera integral todos los colaboradores deben estar conscientes de tal situación. También recordar que los avances tecnológicos, la globalización económica y la competitividad tan marcadas en el mercado son hechos que influyen a cualquier estructura organizacional. De ahí, que la mayoría de las empresas que desean cambiar su estructura y sistema, tienen grandes problemas con los colaboradores, los cuales se resisten a tal cambio. Esta resistencia lleva a que los cambios sean lentos y muchas veces, arrojen pocos resultados.

En este contexto, para el autor Pinto (2012), señala que las organizaciones no pueden escaparse de los cambios. Es por eso que se debe saber enfrentarlos pues las distintas fuerzas impulsoras del cambio permiten conocer más a fondo ese proceso, en el cual el factor humano

está demasiado involucrado. Es decir, el individuo debe adaptarse a los cambios que se presenten en la organización y para ello, debe existir un agente mediador entre los cambios, el cual suele caracterizarse por ser una persona conciliadora, pues es la encargada de sensibilizar a los miembros de la empresa y las hace ver que los cambios beneficien su entorno. Así mismo, cabe señalar que en el mundo actual de creciente competencia, los retrocesos son el peor enemigo. Para avanzar y ser competitivos es necesario adaptarse a las nuevas necesidades que plantean los mercados tan exigentes de hoy. En ese ámbito, es necesario cambiar procesos y métodos que han quedado obsoletos. Dentro de la organización el cambio se ha llegado a considerar como una estrategia de competitividad y de supervivencia vital para no caer en el estancamiento y carencia de desarrollo.

Finalmente, según Koontz y Weihrich (2013), señalan que el desarrollo organizacional, conlleva a hacer un enfoque sistemático, integrado y planeado para mejorar la efectividad de la empresa. se diseñó, para resolver los problemas que disminuyen la eficacia de operación en todos los niveles entre ellos, la falta de cooperación, la descentralización excesiva y la comunicación deficiente. También afirman que las técnicas de desarrollo organizacional comprenden capacitación de laboratorio, ejemplo: personas que se comunican en un grupo; capacitación administrativa y realimentación en encuestas. Se sintetiza el modelo de procesos de desarrollo organizacional, así:

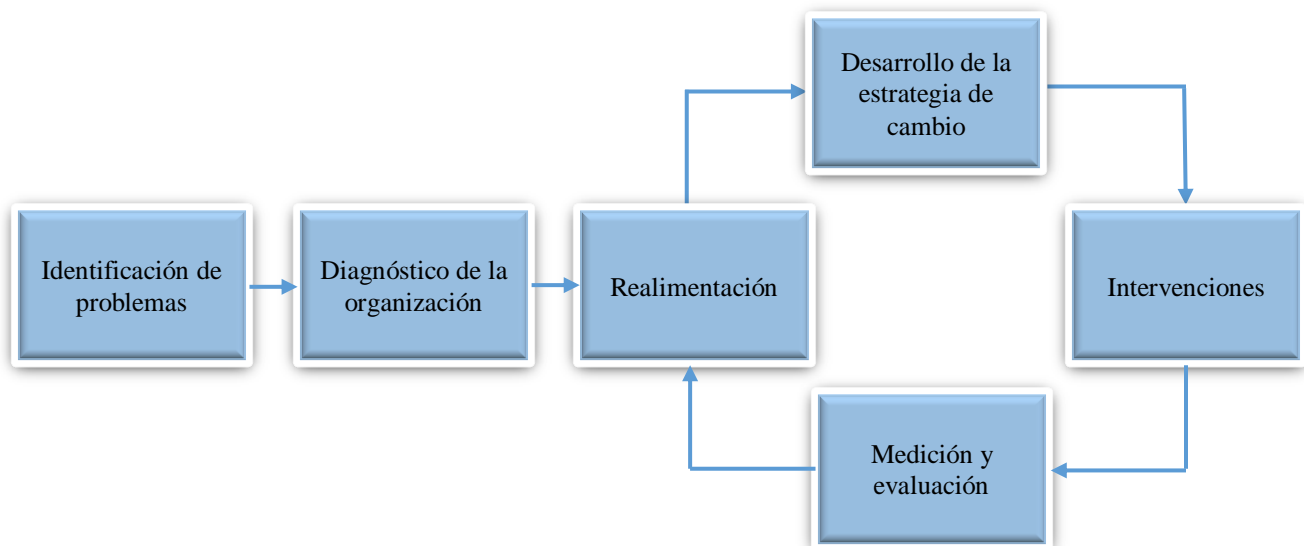


Figura 2. Modelo del proceso de desarrollo organizacional.
 Fuente: (Rush, 193, p. 6)

En síntesis, El desarrollo del administrador es el progreso que hace el individuo al aprender cómo administrar con efectividad. También se relaciona frecuentemente con los programas de desarrollo. El desarrollo organizacional (DO) es un enfoque sistemático, integrado y planeado para hacer eficaz toda la organización o alguna de sus unidades.

Se obtienen buenos resultados mediante un enfoque sistemático para el desarrollo y la capacitación de los administradores. La capacitación en el puesto incluye el progreso planeado, rotación de puestos, creación de puestos de asistentes, ascensos temporales, comités y consejos menores, y *coaching*. El desarrollo de los administradores tiene diversos programas de capacitación, tanto internos como externos.

Hay muchas fuentes de conflictos. Entre los métodos para manejarlos se encuentran evasión de la situación, solución, imposición forzosa, acuerdo mutuo, cambio de comportamiento, reasignación de individuos, solución del conflicto en niveles superiores y solución de problemas. Otro enfoque consiste en hacer cambios estructurales: modificar objetivos, desarrollar nuevos métodos de coordinación y reestructurar las 'elaciones de autoridad y responsabilidad, tareas y ubicaciones del trabajo.

El proceso característico de desarrollo de una organización abarca el reconocimiento de los problemas, diagnóstico de la organización, realimentación de información sobre la organización, desarrollo de una estrategia de cambio, intervenciones, medición y evaluación de los esfuerzos de cambio. La organización que aprende se adapta con gran rapidez a los cambios del ambiente a través de un aprendizaje continuo. Koontz y Weihrich (2013).

5. Metodología

5.1 Tipo de estudio

El tipo de estudio se enmarcó dentro del enfoque mixto (cualitativo y cuantitativo). En la investigación cuantitativa se relaciona el estudio del caso. Según Lerma (2016) quien establece como investigación de tipo diagnóstico sobre un individuo, grupo o institución. La investigación cualitativa se refiere a los estudios sobre el quehacer cotidiano de las personas, y en este tipo de investigación lo que la gente dice, piensa, siente o hace; sus patrones culturales, el proceso y el significado de sus relaciones interpersonales y con el medio (Lerma, 2016, p. 67).

5.2 Tipo de investigación

Teniendo en cuenta la temática en estudio correspondió a la investigación estudio de caso, apoyo en el autor Bermúdez & Rodríguez (2013), quien establece que el estudio se orienta a organizar la organización seleccionada sobre individuos, grupos u organizaciones. Determinando la dinámica del pensamiento del individuo para comprender por qué se comportan de determinada manera y no en qué consiste su estado, progreso, acciones o pensamientos. Es decir, analiza una unidad específica del universo poblacional y está dirigido a instituciones públicas y privadas.

5.3 Método de investigación

Correspondió al método inductivo. Proceso de conocimiento que se inicia con la observación de fenómenos particulares y premisas generales que pueden ser aplicadas a situaciones similares a la observada. (Méndez, 2013, p. 133).

5.4 Técnicas e instrumentos de recolección de la información

5.4.1 Fuentes primarias.

Se diseñó, elaboró y aplicó cuestionario que hace referencia a: aplicado para ser más competitiva; diagnóstico de procesos administrativos, dirigido a los colaboradores de la empresa Inversiones Manare Ltda. y entrevista al gerente.

5.4.2 Fuentes secundarias.

Se recurrió a las siguientes fuentes de información existentes: libros, antecedentes, revistas, prensa, artículos, información documental, empresa Inversiones Manare Ltda.

5.5 Población

Correspondió a la empresa Inversora Manare Ltda., ubicada en el municipio de Yopal, conformada por 32 colaboradores (Administrativos – operativos).

5.6 Muestra

Se aplicó los cuestionarios a todo el personal que integra la empresa Inversora Manare Ltda.

5.7 Instrumentos para el análisis de la información

Obtenida la información con la aplicación de los cuestionarios, se procedió al procesamiento de los mismos; utilizando para ello gráficas porcentuales, mediante sistematización en el programa Excel y Word.

6. Diagnóstico Inversora Manare Ltda

6.1 Cuestionario

A continuación, se presenta la aplicabilidad del cuestionario como método de investigación científica que persigue el objetivo de obtener respuestas a las preguntas realizadas. Cabe señalar que las preguntas se organizaron de acuerdo con la necesidad de conocer e identificar sobre la temática de estudio. Así mismo despertar el interés de los participantes que los respondieron con seriedad y sinceridad, generando importancia a través de la vivencia y experiencia laboral y empresarial.

El cuestionario que permitió evaluar el clima organizacional en la Inversora Manare Ltda., conllevó a entender el clima organizacional como los sentimientos que tienen los trabajadores respecto a las situaciones que afectan su desempeño. El cuestionario contiene 30 ítems o preguntas de tipo cerrado. Su estructura está conformada por las siguientes variables o categorías: estructura de la organización, aspectos individuales, motivación, relaciones con el jefe o superior, aspectos grupales y liderazgo.

La aplicación del cuestionario se llevó a cabo en las instalaciones de la Inversora Manare Ltda., durante 8 días, teniendo en cuenta la disponibilidad de los colaboradores; quienes fueron receptivos y apoyaron dicho trabajo de campo. Su participación estuvo conformada por 32 colaboradores (administrativos – operativos).

Los resultados obtenidos fueron procesados, interpretados y analizados utilizando para ello figuras estadísticas y porcentuales.

6.1.1 Cuestionario para evaluar el clima organizacional en la Inversora Manare Ltda.

El presente cuestionario busca realizar la evaluación del clima organizacional en la Inversora Manare Ltda., entendiéndose clima organizacional como los sentimientos que tienen los trabajadores respecto a las situaciones que afectan su óptimo desempeño.

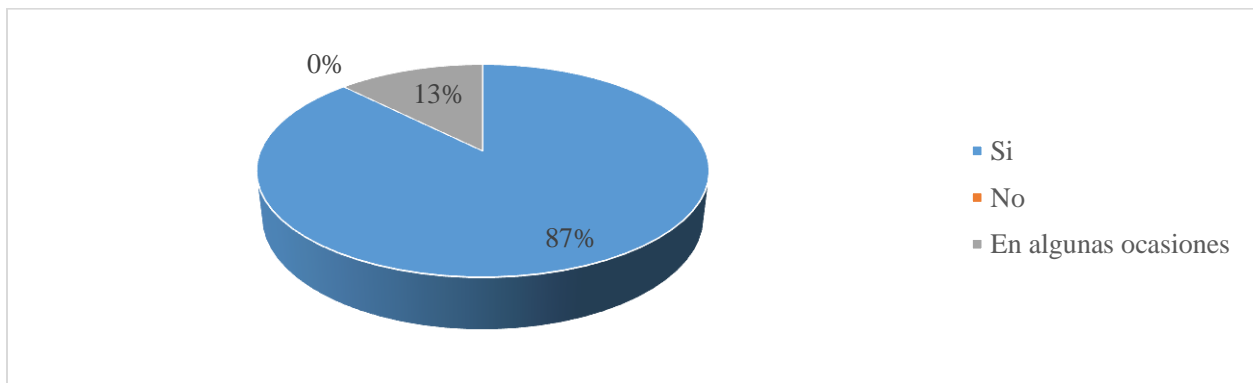


Figura 3. ¿Conoce plenamente los procesos que usted desarrolla?

De acuerdo a la pregunta ¿Conoce plenamente los procesos que usted desarrolla? Los encuestados manifiestan: si el 87% y en algunas ocasiones el 13%. Es importante tener en cuenta que los procesos no sólo administrativos conllevan a definir la coordinación y los propósitos en la relación con el cargo laboral; de ahí que los mecanismos en los procesos empresariales deben establecer evaluación de seguimiento permanente y continuo; a través de la comunicación, la jerarquía, las normas y estándares, la cooperación, rutinas, la confianza y los contratos laborales. La gestión de procesos a nivel de la empresa deben proporcionar a la misma la posibilidad de alinear las funciones de su objeto social con las necesidades de los clientes, ayudando a la gerencia y los niveles medios a determinar cómo desarrollar, monitorizar y medir los recargos de la empresa con miras desde luego, las expectativas y satisfacción de los clientes.

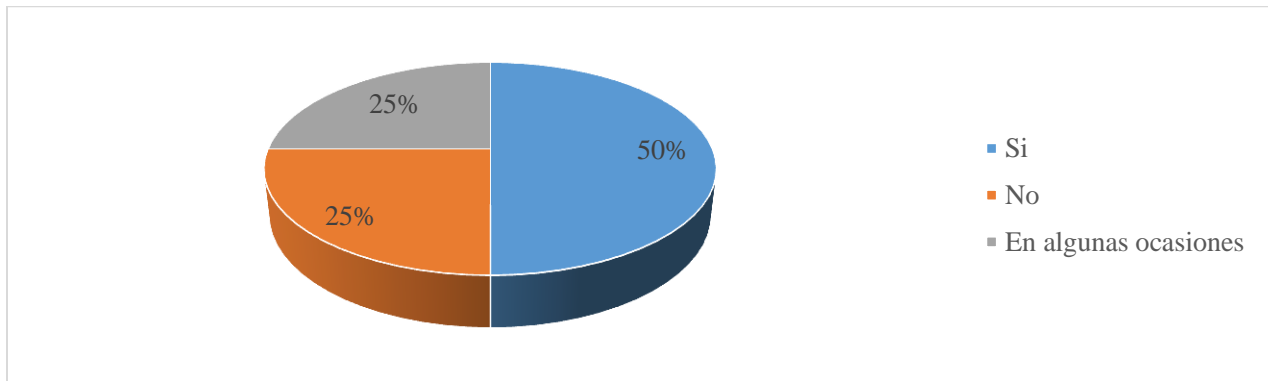


Figura 4. ¿Considera que la distribución de su espacio de trabajo es la necesaria para trabajar de manera cómoda y eficaz?

Con respecto a la pregunta ¿Considera que la distribución de su espacio de trabajo es la necesaria para trabajar de manera cómoda y eficaz? Los encuestados manifiestan: si el 50%; no, el 25%; en algunas ocasiones, el 25%. En este aspecto es conveniente que en toda la infraestructura de la empresa Inversora Manare Ltda., exista un buen uso y distribución del espacio físico en condiciones favorables, que permita ocupar de manera óptima dicho espacio y realizar los trabajos de forma eficaz. Es decir, es que exista una ambientación de servicios, una distribución física acorde con las expectativas de la empresa, que logre desarrollar los puestos de trabajo, funciones en los mismos y la relación con otros. Así mismo, las instalaciones deben ser adecuadas al personal que la integra y en condiciones ambientales favorables; estableciendo también un control efectivo en cada una de las unidades administrativas donde se aprovecha lo físico dispuestos para el trabajador, supervisor y director y cada una de las áreas funcionales. La división del trabajo, debe poseer áreas funcionales, sala de recepción y reuniones, oficinas adecuadas, ubicación del equipo y mobiliario. Lo anterior merece importancia sobre la competitividad y productividad laboral y mejora el clima laboral. Es muy importante que los espacios de trabajo sean cómodos, frescos, amplios, que ofrezcan las mejores condiciones al talento humano y se obtenga un espacio de trabajo que retenga el mejor talento humano y le permita trabajar eficazmente. Incluye además, estrategias de bajo costo que sirven para optimizar las condiciones de los espacios laborales, mediante colores en la infraestructura, luz natural en mejora de su rendimiento laboral, espacios en blanco en las áreas comunes y distribución de maquinarias, equipos, muebles y enseres ayudando a generar mejores condiciones en los espacios laborales de la empresa.

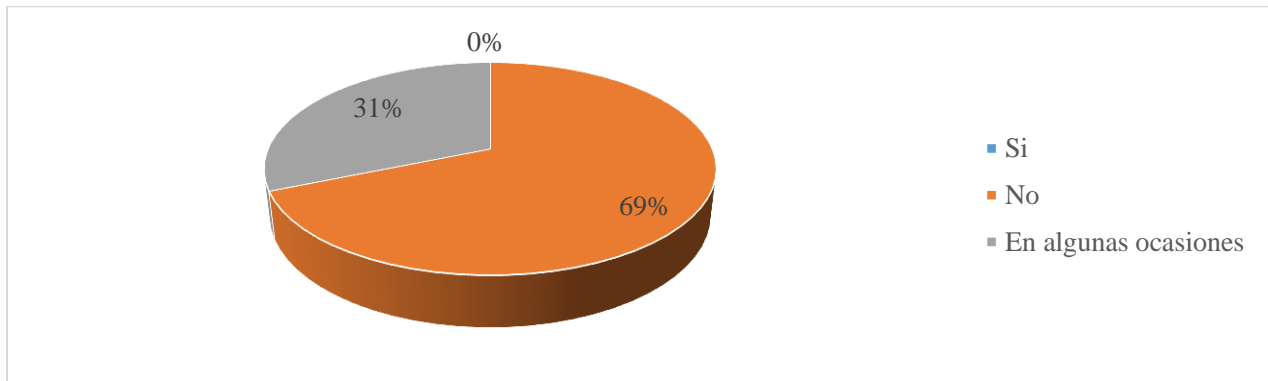


Figura 5. ¿Recibo mi pago salarial en el tiempo establecido?

Teniendo en cuenta la pregunta ¿Recibo mi pago salarial en el tiempo establecido? Los encuestados manifiestan: no el 69%; en algunas ocasiones, el 31%. No sobra indicar que el salario es la retribución efectiva o económica del empleado por su trabajo en un periodo de tiempo establecido por contrato formal o verbal con la empresa. Pero para que entremos a entender la importancia del salario en el trabajador debemos partir desde el rol que juega el salario en la dimensión personal y material del trabajador. Por tanto, el salario es el pago que recibe de forma periódica un trabajador de mano de su empleador a cambio de que éste trabaje durante un tiempo determinado en la producción de bienes y servicios.

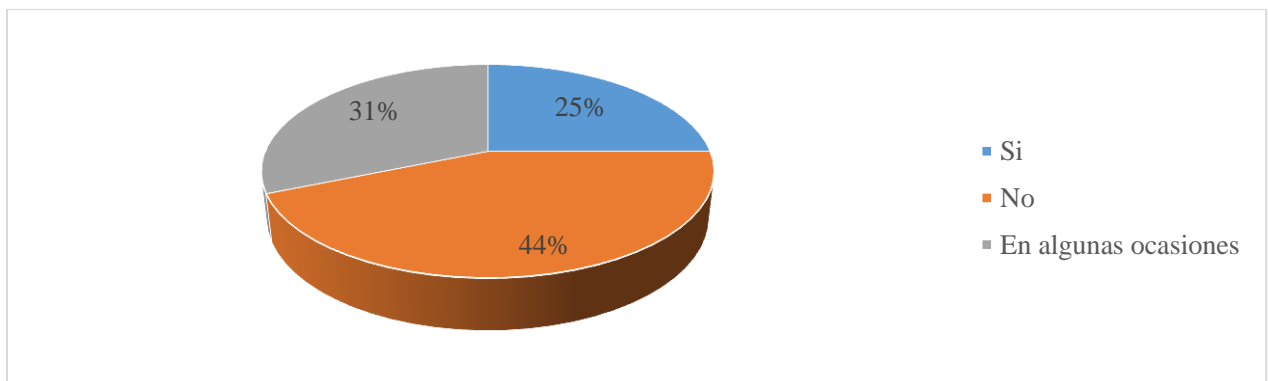


Figura 6. ¿Las normas y reglas que maneja la organización son claras y facilitan su trabajo?

Con respecto a la pregunta ¿Las normas y reglas que maneja la organización son claras y facilitan su trabajo? los encuestados manifiestan: si el 25%; no el 44%; en algunas ocasiones, el 31%. Dentro de la empresa, la seguridad e higiene se encarga de proteger la salud de los trabajadores, de manera tal que se puedan prevenir los accidentes y enfermedades relacionadas a

la actividad laboral. De este modo, mediante sus normativas específicas se busca optimizar el trabajo del personal y a su vez reducir los riesgos en el ambiente laboral.

La seguridad e higiene a partir de sus normativas intentan modificar el ambiente de trabajo de modo tal que se puede prevenir el surgimiento de enfermedades laborales; la aplicación de estas normas supone muchas veces adaptar ciertas conductas o modificar algún procedimiento de trabajo. Las empresas deben cumplir con las reglas propias de la seguridad e higiene que están relacionadas con ciertos aspectos edilicios como la ventilación, la humedad, la temperatura, los ruidos y demás. Al cumplir todas estas reglas, la empresa le garantiza a su personal un entorno de trabajo más salubre sin contaminantes químicos, físicos o biológicos. Como se puede ver, en una empresa existen diferentes riesgos laborales, por eso para proteger al personal, es importante implementar las reglas de seguridad e higiene en el ambiente de trabajo. Dichos riesgos pueden estar relacionados con la seguridad, los agentes físicos, los agentes biológicos, los contaminantes de origen químico y la ergonomía. Por lo tanto, los profesionales encargados de la seguridad e higiene de la empresa deben considerar todos estos riesgos e implementar las modificaciones pertinentes.

En la actualidad, la tecnología y las nuevas maquinarias, se convierten en nuevos factores de riesgo para los trabajadores, por eso es importante que los profesionales dedicados a la seguridad e higiene cuenten con una formación y capacitación permanente para implementar nuevas medidas de seguridad que se adapten a las circunstancias actuales de la empresa.

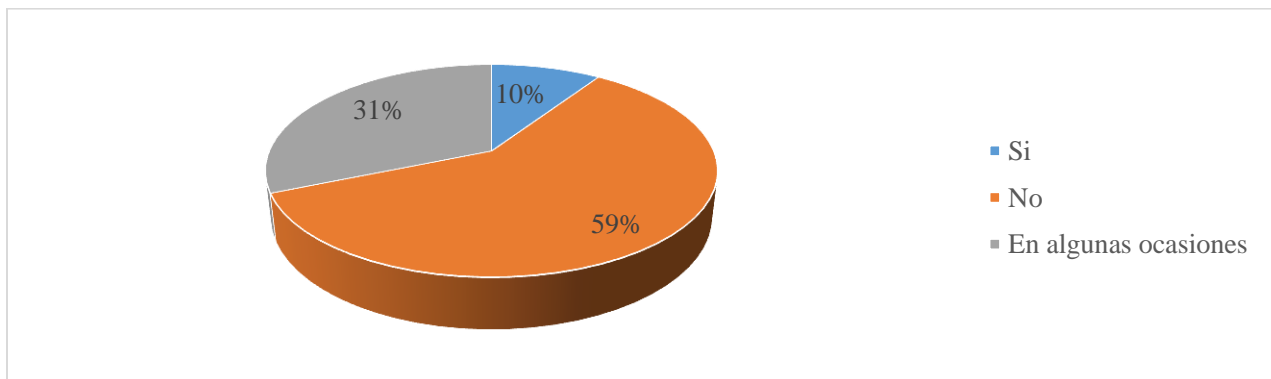


Figura 7. ¿Mi salario está acorde con mis responsabilidades?

Dada la pregunta ¿Mi salario está acorde con mis responsabilidades? Los encuestados manifiestan: si el 10%; no, el 59%; en algunas ocasiones, el 31%. Es conveniente que la empresa cuente con el proceso de evaluación de desempeño por competencias en cada uno de los cargos. Además la gerencia del talento humano debe considerar la implementación de los aspectos de competencias a fin de estar a la vanguardia de las últimas teorías respecto a la administración de personal. La relevancia de las compensaciones salariales y la gestión humana en la empresa debe ser una función actual formalizada, ejecutando pequeñas iniciativas necesarias para seleccionar, capacitar, motivar, evaluar y remunerar al personal. Los aspectos anteriormente mencionados contribuyen a los siguientes factores:

Con el fin de atraer y retener el personal necesario para la organización los empleadores deben considerar que la compensación ofrecida sea la más equitativa posible, con relación a los conocimientos y experiencias al servicio de la empresa. La gestión de los recursos humanos del hoy debe trabajar en pro del aumento de la productividad del trabajo y en consecuencia de la satisfacción laboral, promoviendo así el desarrollo humano y económico del personal.

Es responsabilidad de la dirección de las empresas, garantizar estabilidad y bienestar a sus colaboradores, si la empresa tiene como visión mantenerse en el tiempo. A mayor motivación, mayor productividad, pero la motivación no necesariamente significa aumentos en el nivel salarial, sino también hace referencia al aumento de la calidad de vida del trabajador, y a su crecimiento profesional.

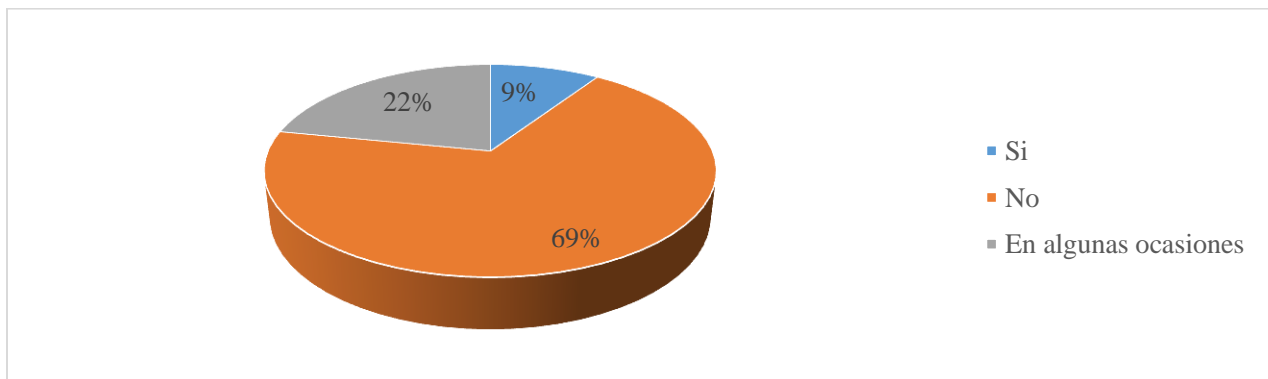


Figura 8. ¿Considero que los beneficios que se ofrecen en mi trabajo son los adecuados?

En relación a la pregunta ¿Considero que los beneficios que se ofrecen en mi trabajo son los adecuados? Los encuestados manifiestan: si el 9%; no, el 69%; en algunas ocasiones, el 22%. La remuneración, compensación, sueldo, recompensa, salario, entre otros tiene como propósito fundamental determinar cuál es el significado de éste para el trabajador, la empresa y el mercado laboral o la sociedad misma. Por consiguiente, el objetivo y beneficios son representativos como atracción de personal calificado, retención de colaboradores actuales e incentivar el desempeño mediante remuneración justa y equitativa garantizando la igualdad y controlando costos a través de una administración racional de compensaciones. Los beneficios de la motivación al personal deben tener en cuenta los siguientes aspectos:

- a) Mejor imagen de la empresa. Si la empresa se preocupa de un valor tan importante como su capital humano, su imagen mejorará tanto por el simple hecho de hacerlo como por las consecuencias de ello.
- b) Mayor compromiso con la empresa. Si los empleados sienten que se les valora en la empresa y que se hace algo para que se encuentren más a gusto se sentirán comprometidos con ella.
- c) Mayor rendimiento laboral. Si los trabajadores son motivados rendirán más porque se sienten mejor en su trabajo y lo hacen con una mayor eficacia.
- d) Más y mejores ideas de mejora. Los trabajadores que se sienten valorados y motivados son capaces de tener nuevas ideas y transmitirlas a sus superiores.
- e) Menores inconvenientes para la empresa. Si los trabajadores se sienten desmotivados pueden ser propensos a tener mayores enfermedades y accidentes de trabajo, ser impuntuales, faltar más días al trabajo, crear un mal ambiente, llevarse mal con sus compañeros, etc. Todo ello conlleva pérdidas económicas para el negocio.
- f) Mayor competitividad empresarial. Empresas cuyos trabajadores rinden más, tienen más y mejores ideas, se sienten a gusto en su trabajo y dan lo máximo de sí, son mucho más competitivas que otras.
- g) Menos fugas de cerebros. Trabajadores que no se sienten bien en su espacio de trabajo tienden a irse, trabajadores que se sienten a gusto y motivados en su empleo tienden a quedarse en la empresa, aunque otras pueden ofrecerles unas mejores condiciones. La

empresa tiende a quedarse en la empresa, aunque otras puedan ofrecerles unas mejores condiciones. La empresa puede retener a sus trabajadores más valiosos motivándolos.

- h) Mejor imagen de la empresa como buen empleador lo que lleva a atraer talentos o empleados valiosos. Tan importante es saber retener los talentos como captarlos, por ello hay que diseñar estrategias para ambas cosas, y sin duda la motivación las lleva necesariamente a las dos.

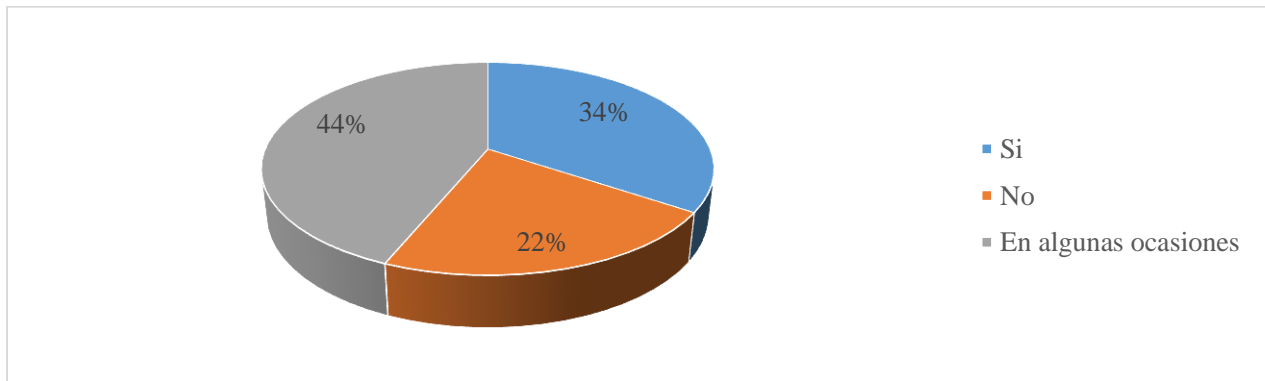


Figura 9. ¿Conozco las funciones específicas que debo realizar en mi cargo ?

Teniendo en cuenta la pregunta ¿Conozco las funciones específicas que debo realizar en mi cargo? Los encuestados manifiestan: si, el 34%; no, el 22%; en algunas ocasiones, el 44%. En este aspecto asignar responsabilidad para mejorar las competencias individuales y colectivas conllevan a establecer una mayor eficiencia, productividad, moral, consideración por parte de los jefes para con el talento humano. Al igual que se deben tener en cuenta las principales actividades, vinculadas con el análisis del cargo, como son, entre otros los siguientes:

- a) Compensar en forma equitativa a los empleados.
- b) Ubicar a los empleados en los puestos adecuados.
- c) Determinar niveles realistas de desempeño.
- d) Crear planes para capacitación y desarrollo.
- e) Identificar candidatos adecuados a los vacantes.
- f) Planear las necesidades de capacitación de RR.HH.
- g) Propiciar condiciones que mejoren el entorno laboral.
- h) Evaluar la manera en que los cambios en el entorno afecten el desempeño de los empleados.

- i) Eliminar requisitos y demandas no indispensables.
- j) Conocer las necesidades reales de RR.HH de una empresa.

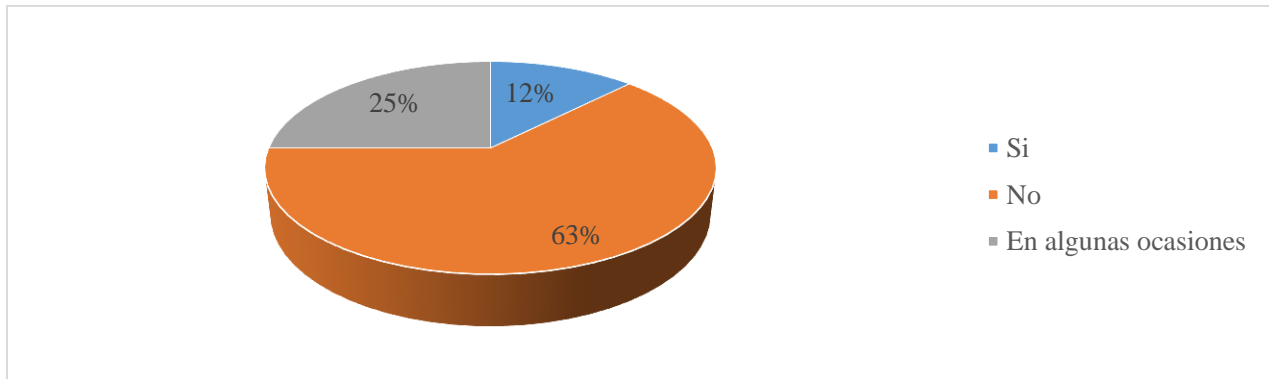


Figura 10. ¿El cumplimiento de mis actividades laborales se evidencia en mi trabajo?

Respecto a la pregunta ¿El cumplimiento de mis actividades laborales se evidencia en mi trabajo? los encuestados manifiestan: si, el 12%; no, el 63%; en algunas ocasiones, el 25%. El factor cumplimiento refiere a la acción y efecto de cumplir con determinada cuestión o con alguien. Por tanto, cumplir conlleva hacer aquello que se prometió previamente y que se haría con un determinado tiempo y forma, es decir, la realización de un deber o una obligación.

El cumplimiento es una cuestión que se encuentra presente en casi todos los órdenes de la vida, en el laboral, en el personal, en el social, en lo político, en el mundo de los negocios, entre otros, porque siempre, independientemente de sujetos, objetos y circunstancias, aparecerá este tema. En tanto, en el ámbito laboral, el cumplimiento resulta ser una condición sin equanom a la hora de querer triunfar o permanecer en un determinado puesto. Si se falta reiteradamente al empleo, se comete errores en el desempeño los cuales por supuesto ocasionan serios problemas en la cadena de producción de la empresa se está incurriendo en una falta concreta de cumplimiento de los deberes laborales. No sobra resaltar que entre las funciones de un departamento de recursos humanos conllevan a las siguientes:

- a) Planifica, organiza, dirige y controla los Programas de Clasificación y Remuneración de Cargos; Reclutamiento y Selección, Evaluación del Desempeño, Acciones de Personal,

Capacitación y Desarrollo; Planillas, Bienestar Social y Relaciones Laborales en base a las Leyes y Reglamentos Universitarios vigentes.

- b) Asesora a los directivos del más alto nivel de la Universidad en lo relacionado a la elaboración y formulación de políticas en materia de Administración de Recursos Humanos.
- c) Interpreta y aplica las políticas, normas y reglamentos en lo que respecta a los diferentes programas de Administración de Recursos Humanos.
- d) Atiende las consultas y reclamos presentados por los funcionarios de la Institución, relacionados con la interpretación y aplicación de reglamentos, normas y procedimientos en materia de recursos humanos; a fin de proponer soluciones adecuadas.
- e) Propicia la realización de estudios y programas que conlleven a establecer el ambiente adecuado, con los implementos necesarios, para que el personal de la Institución pueda desarrollar sus labores de una manera eficaz y satisfactoria.
- f) Provee un ambiente organizacional de desarrollo y satisfacción del recurso humano, de forma tal que les permita a los funcionarios progresar en base al mérito, aptitudes y habilidades.
- g) Garantiza la coordinación de las acciones requeridas de manera oportuna para dar cumplimiento a la remuneración de los colaboradores.

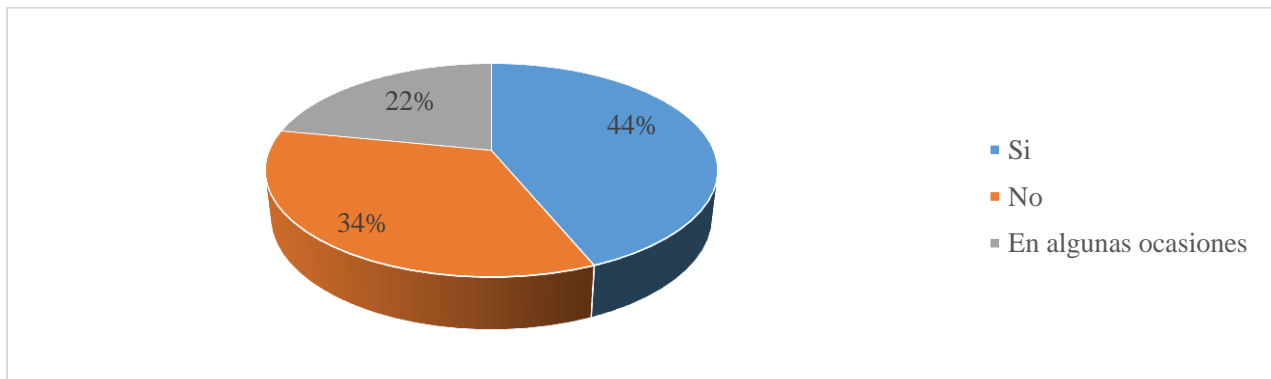


Figura 11. ¿Tengo disposición para aceptar las órdenes y críticas que se me hacen respecto a mis deberes laborales?

Dada la pregunta ¿Tengo disposición para aceptar las órdenes y críticas que se me hacen respecto a mis deberes laborales? Los encuestados manifiestan: si, el 44%; no, el 34% y en algunas ocasiones, el 22%. La responsabilidad conlleva a la capacidad de reconocer y aceptar las consecuencias de nuestros actos la perseverancia juega un papel prioritario, ya que es la constancia

firmeza o tesón en la realización de una acción. Esta competencia también influye en la elección y el modo de llevar a cabo la tarea encomendada de ahí que la capacidad para identificar y analizar los problemas, para comprender acciones que aprovechan las oportunidades o facilitan la resolución de problemas. Todos tenemos que tomar decisiones en el puesto de trabajo, pero es evidente que no todos tienen la misma trascendencia decidir no es lo mismo que hacer. Por ello, la capacidad de dar respuesta a las necesidades presentes del cliente deben ser tenidos en cuenta mediante una actitud permanente de contar con las necesidades, expectativas, gustos y preferencias del cliente. Así mismo, la orientación a clientes es una aptitud que se debe adoptar en todos los trabajos como aquella orientación que lleva a dar un mejor servicio a los demás. En este sentido el trabajo en equipo no significa trabajar todos juntos. Un equipo de trabajo es un conjunto de individuos que cooperan para lograr un objetivo en común. De ahí, que el trabajo en equipo es considerado como una de las claves que garantizan el éxito en toda empresa.

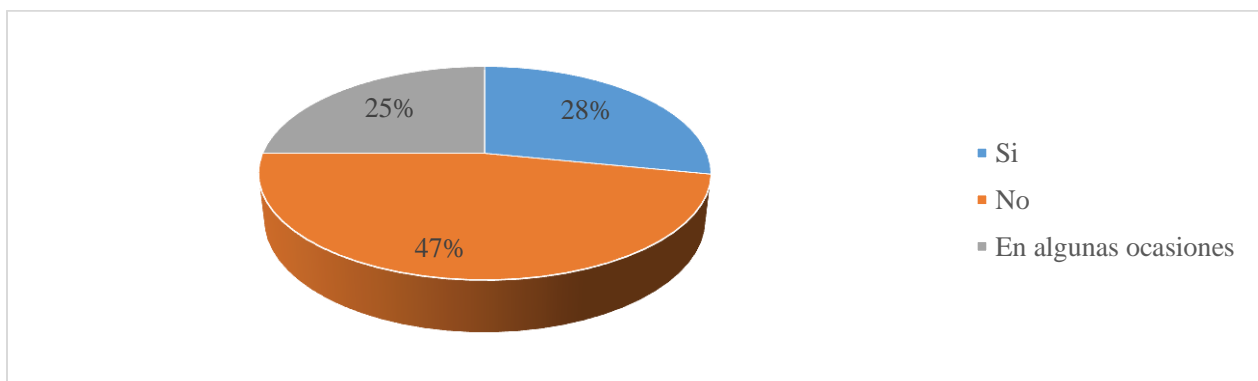


Figura 12. ¿Considero que ha crecido profesionalmente en su lugar de trabajo?

En relación a la pregunta ¿Considero que ha crecido profesionalmente en su lugar de trabajo? los encuestados manifiestan: si, el 28%; no, el 47%, en algunas ocasiones, el 25%. Es necesario y prioritario tener empleados motivados es una pieza central para el éxito de un emprendimiento. Algunos han logrado entender que para lograrlo, especialmente con los más jóvenes, no basta con otorgar días libres y celebrar fiestas. Estos son apenas detalles al lado de cosas como el crecimiento profesional, la posibilidad de ascender y el ambiente laboral.

Por supuesto, el salario es un factor clave para muchos. Pero un mejor salario puede que "motive" a la persona sólo por un determinado tiempo. En muchos casos, rápidamente se vuelve

un elemento más de su vida y no hace que trabaje más o que se sienta motivado con su quehacer. Distinto es con los salarios variables, que en algunos casos parecen demostrar resultados favorables en el desempeño de los empleados. Respecto a esta práctica, el 62% de las empresas encuestadas manifiesta ofrecer bonificaciones por desempeño para atraer empleados.

La posibilidad de crecer en la organización es un factor significativo para la motivación, pero no el único. También es importante que la organización despliegue oportunidades para que las personas aprendan y se especialicen.

La pasión por el trabajo suele ser uno de los aspectos que más satisfacción provocan en el trabajador, sin embargo, a veces no es suficiente. No obstante, y a pesar de que a cada trabajador les satisface diferentes aspectos, la mayoría de las personas coinciden en señalar una serie de condiciones que les provocan satisfacción:

- a) El salario laboral y los incentivos económicos. Algunos trabajadores lo que más valoran es cobrar un buen salario, o al menos un sueldo coherente, acorde con el esfuerzo realizado, o ser recompensado con incentivos de tipo económico.
- b) La estabilidad laboral. Otro porcentaje de los trabajadores se conforman y motivan con la seguridad que les ofrece el poder disfrutar de cierta estabilidad laboral.
- c) Las posibilidades de ascenso. Es otro de los aspectos más valorados, la posibilidad de desarrollar la carrera profesional dentro de la empresa, de continuar creciendo y ascendiendo puestos.
- d) El ambiente de trabajo. Para muchos empleados, trabajar en un clima laboral positivo, donde se fomenta la participación de todos los miembros, existe una buena comunicación y cohesión grupal, es uno de las condiciones que más les motiva a la hora de tener que acudir a su trabajo.
- e) La conciliación de la vida personal y laboral. Es decir, la posibilidad de poder coordinar ambos ámbitos de la vida es muy importante para muchas personas, especialmente para aquellas que tienen cargas familiares.

- f) La flexibilidad, no solo de horarios, también el hecho de poder trabajar desde el hogar o cualquier otro lugar que no sea la oficina.

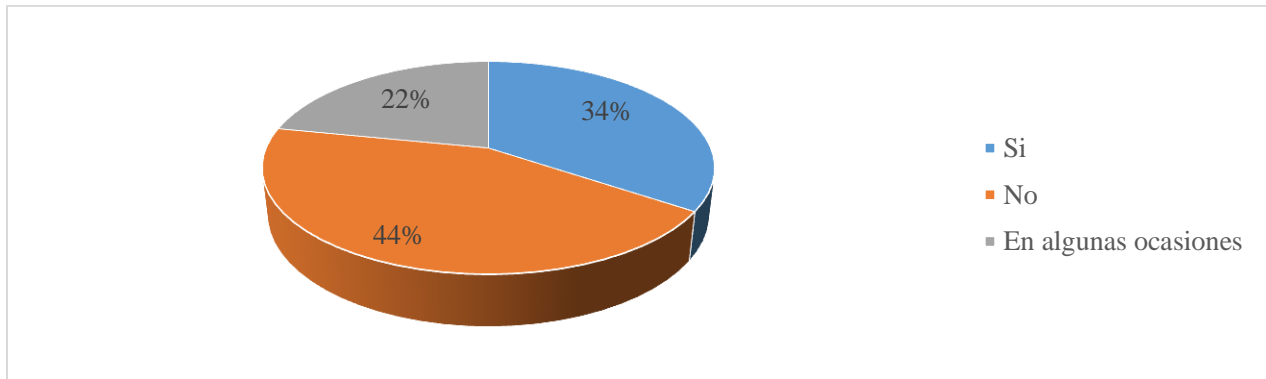


Figura 13. ¿Me siento cómodo y feliz de trabajar en esta organización?

Teniendo en cuenta la pregunta ¿Me siento cómodo y feliz de trabajar en esta organización? Los encuestados manifiestan: si, el 34%; no, el 44%; en algunas ocasiones, el 22%. Para incrementar la productividad empresarial disminuir el índice de deserción laboral, se debe generar un ambiente de compromiso tanto con sus jefes como el lugar donde labora internamente en la empresa. No sólo se trata de ser parte de la organización como una obligación, una relación vinculante sino de querer ser parte de ese lugar en el que se pasa la mayor parte del tiempo. Para desarrollar un ambiente laboral feliz se deben establecer acciones puntuales como las bonificaciones, bonos, felicitaciones, ascenso, reconocimientos y acciones que promuevan la felicidad laboral.

Es muy importante que los empleadores ejecuten también planes de bienestar y calidad de vida que vayan más allá de las oficinas y les permitan a los trabajadores tener un equilibrio los diferentes ejes sobre los que está su vida; la familia, el trabajo, el ámbito personal y los amigos, por ejemplo. Un empleado que tenga su vida equilibrada será un empleado promotor de esta felicidad laboral.

A continuación, se muestra a los colaboradores los recursos motivacionales que se focalizarán para estimular la satisfacción de los mismos e impulsar la aplicación de los mismos.

- a) Tener orgullo por pertenecer a la organización.
- b) Ser valorado por la organización.
- c) Ser desafiados por las tareas.
- d) Poder contar con mejores beneficios y compensaciones no económicas.
- e) La remuneración económica.
- f) La coordinación grupal (el trabajo en conjunto).
- g) El reconocimiento al esfuerzo.
- h) Poder realizar tareas que aumenten las habilidades.
- i) El reconocimiento a los resultados obtenidos.
- j) La calidad de la comunicación y las devoluciones del líder.

En la empresa las metas de productividad deben estar asociadas al bienestar que tiene cada trabajador en la función que desempeña. En todo orden de cosas, si una persona se siente cómoda, tranquila y feliz rinde de mejor manera, lo que en una compañía se traduce en medidas colectivas que beneficien idealmente a todos quienes son parte de la organización.

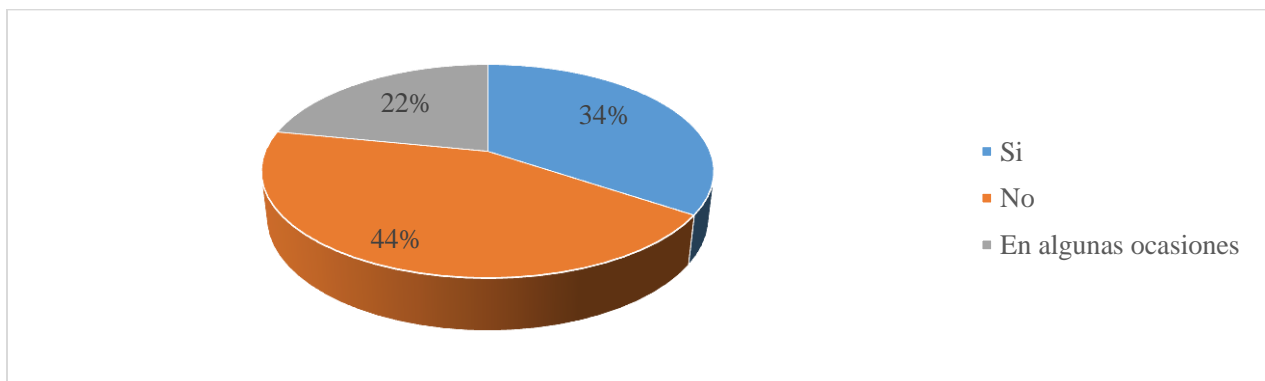


Figura 14. ¿En la organización reconocen el buen desempeño y rendimiento laboral?

De acuerdo a la pregunta ¿En la organización reconocen el buen desempeño y rendimiento laboral? Los encuestados manifiestan: si, el 34%; no, el 44%; en algunas ocasiones, el 22%. La empresa debe tener presente que por sí sola nunca puede alcanzar sus objetivos, metas y proyectos, pues siempre necesita del talento humano que le ayudaría lograrlos. Cuando el empleado entra en una fase de desmotivación, empieza a perder el entusiasmo y la ilusión con la que empezó el primer día. Su rendimiento empieza a verse reducido y la calidad del trabajo

que realiza queda afectado y por tanto empiezan a cometer ineficiencias por la falta de atención hacia las tareas a realizar.

Existen varios motivos posibles, como no sentirse bien remunerado, la mala relación con el superior, con otros compañeros o clientes, la falta de reconocimiento, la falta de desarrollo profesional, la rutina, los problemas personales, etc.

Se sugiere mejorar estas situaciones mediante los siguientes aspectos:

- a) Mejorar la comunicación entre empleados y empresa
- b) Respeto mutuo
- c) Buscar la conciliación entre trabajo y familia
- d) Reconocer el trabajo de los empleados
- e) Mostrar interés por las necesidades del empleado
- f) Establecer retos constantes para evitar la rutina
- g) Crear equipo
- h) Instaurar entrevistas personales y evaluación de satisfacción.

Con pequeñas acciones se puede lograr aumentar de forma significativa el nivel de motivación de los empleados. Como punto principal se encuentra la comunicación, ya que la comunicación es la base principal sobre la que se sustenta el que las personas se sientan realmente motivadas, saber comunicar correctamente evita malos entendidos, crea confianza, establece vínculos, genera entusiasmo y establece lazos de unión más que cualquier otro medio.

Cuando no se realiza una comunicación efectiva en la empresa el empleado puede tener un sentimiento de falta de *pertenencia a* la empresa y reconocimiento, sumándose la falta de interés por su trabajo. Una buena comunicación reforzará los pilares de la motivación del empleado, proporcionándole el MOTIVO que necesita para pasar a la ACCIÓN y permitiendo que estos recobren su entusiasmo y compromiso, elevando así las posibilidades del éxito de la empresa. La motivación es un tema de gran importancia para las organizaciones, si se aplica de

una buena forma puede ayudar a que los trabajadores tengan una mayor productividad, es importante para el desempeño laboral de los individuos, y así obtener mayores y mejores resultados.

No se debe olvidar que la motivación es de gran relevancia si se desea tener un buen desempeño de los colaboradores, ya que es la misma la que lleva a que el individuo actúe de cierta manera, en la organización se pretende alcanzar los objetivos establecidos y el cumplimiento de las metas y así traerá grandes beneficios.

El desempeño de los colaboradores se ve reflejado en las actividades que ellos realizan en su área de trabajo, todo esto depende también de la forma y la manera que los colaboradores de una organización estén motivados. La motivación también ayuda a describir la conducta de los colaboradores en el trabajo, el ser humano necesita de diferentes formas para que tengan un buen rendimiento y llegar a alcanzar sus objetivos y metas.

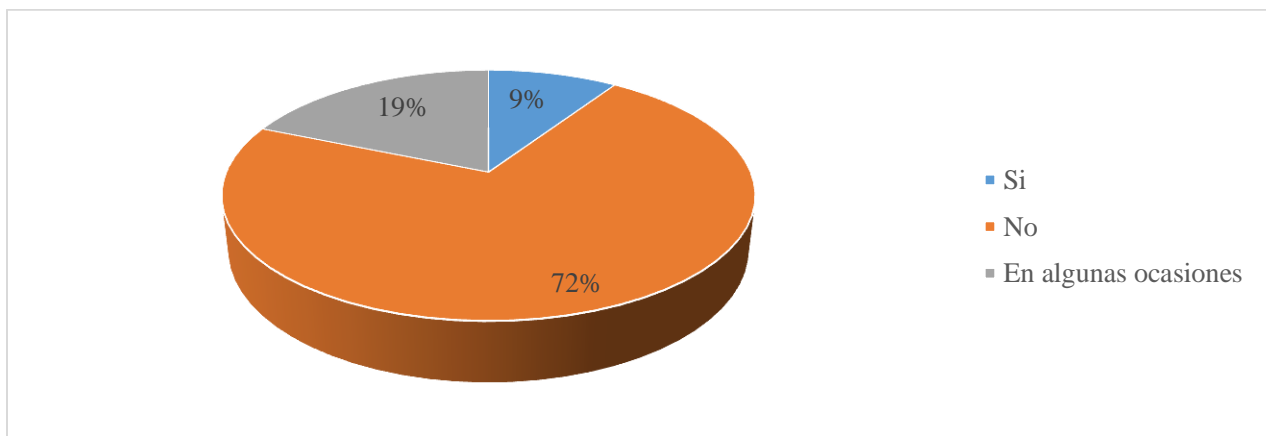


Figura 15. ¿Se realizan incentivos laborales para aumentar el nivel de mi desempeño?

En la pregunta ¿Se realizan incentivos laborales para aumentar el nivel de mi desempeño? Los encuestados manifiestan: si, el 9%; no, el 72%; en algunas ocasiones, el 19%. La empresa debe tener en cuenta las siguientes sugerencias:

- Un plan de incentivos necesita ser profundamente meditado, matemáticamente bien estructurado y honestamente bien administrado.

- b) Un buen incentivo es una herramienta justificadora para la incorporación de avances tecnológicos.
- c) Es necesario el apoyo de la psicología industrial para que se evalúe el aspecto emocional de la planta.
- d) Después de este estudio, para que mía exitosa implementación de un sistema de incentivos se dé, se recomienda lo siguiente:
- e) Una mezcla de medidas de corto y largo plazo.
- f) Una mezcla de medidas financieras y no financieras.
- g) Debe basarse en opiniones tanto de los empleados como de los administradores.
- h) Es importante regular la retroalimentación de los resultados de las medidas de desempeño.
- i) Debe existir un fuerte apoyo a los máximos ejecutivos.
- j) Deben ser diseñados para asegurar bonificaciones si se presentan mejoras en el desempeño.

Es por ello que para analizar la importancia de un Sistema de Incentivos como herramienta para el mejoramiento de la productividad empresarial, se analizará por qué las organizaciones deberían utilizar sistemas de incentivos para motivar el comportamiento de los empleados, he aquí algunas razones:

- a) La competencia ha obligado a los empleadores a encontrar maneras para controlar los costos laborales.
- b) La necesidad de controlar los costos laborales está estrechamente relacionada con la necesidad de incrementar la eficiencia laboral.
- c) La desregulación ha forzado a las organizaciones, que antiguamente no temían que revisaran su estructura de costos, a revisar seriamente sus costos e implementar programas para la reducción de los costos de los productos o servicios que se venden.
- d) Las organizaciones que tienen planes de bonos para ejecutivos están considerando su expansión para incluirlos en todos los niveles organizacionales por la presión de trabajadores que consideran que su inhabilidad para participar hace algunos planes injustos.
- e) Las organizaciones visualizarán un grupo de incentivos como una manera para facilitar el desarrollo de equipos de trabajo eficaces.

- f) Las organizaciones usarán sistemas de incentivos como una manera para incrementar la congruencia entre los objetivos de la organización y los objetivos de los individuos que forman parte de la misma.
- g) Las organizaciones usarán sistemas de incentivos porque otras organizaciones lo hacen.

Así mismo, hay una serie de cuestiones que deben plantearse antes de la aplicación de un sistema de incentivos y son:

- a) Los objetivos perseguidos.
- b) La honestidad en su cálculo y aplicación.
- c) La extensión del sistema.
- d) El importe de los incentivos, su frecuencia y sus condiciones.
- e) Los aspectos administrativos y de gestión.

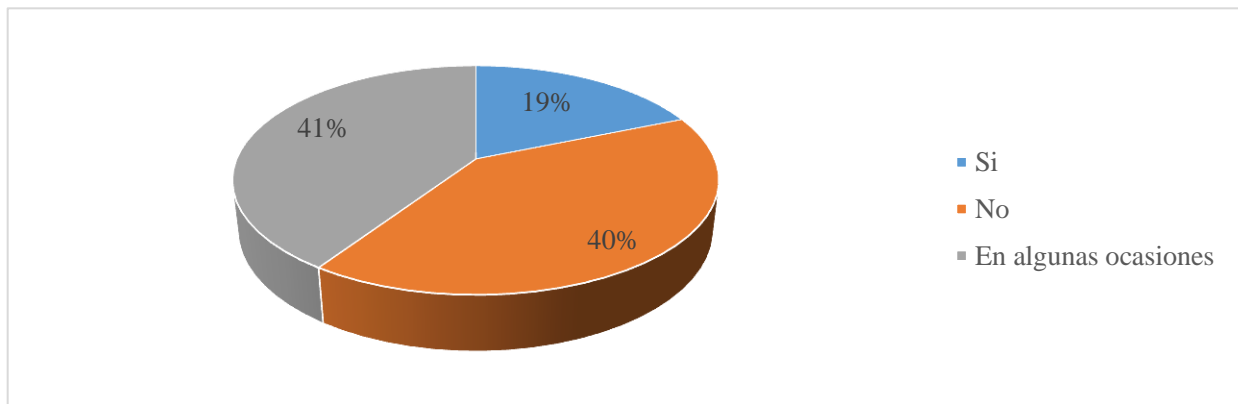


Figura 16. ¿Considero que soy importante para la empresa?

Con respecto a la pregunta ¿Considero que soy importante para la empresa? los encuestados manifiestan: si, el 19%; no, el 40%; en algunas ocasiones, el 41%. De los recursos con que cuenta la empresa, el talento humano podría ser el de mayor relevancia. En un mercado laboral cada vez más competitivo la empresa se enfrenta a una carestía del talento humano potencial que pueda poner en riesgo sus resultados y competitividad. Pues, ya no sólo se compete por obtener a favor de los clientes e inversores sino, también el de los talentos actuales o potenciales.

Por otra parte, cabe señalar que, para que una empresa se considere un lugar preferido donde trabajar, requiere tener en cuenta las necesidades y expectativas de los empleados (retribución, formación y desarrollo, calidad de relaciones, innovación, horarios, etc), y alinearlas con las del negocio haciendo que todos los programas de recursos humanos contribuyan a fomentar el tipo de compromiso que la empresa precisa de ellos. Complementando de esta forma la estrategia comercial y financiera de la organización.

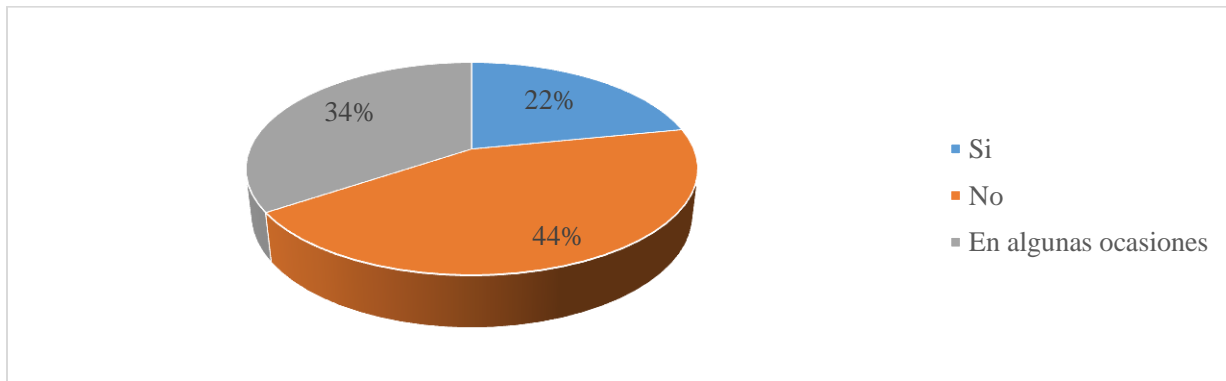


Figura 17. ¿Usted le aporta conocimiento técnico, tecnológico y/o profesional a la organización?

Teniendo en cuenta la pregunta ¿Usted le aporta conocimiento técnico, tecnológico o profesional a la organización? Los encuestados manifiestan: si, el 22%; no, el 44%; en algunas ocasiones, el 34%. No sobra indicar que en la comunicación en organizaciones entre diferentes delegaciones que están separadas geográficamente es una de las preocupaciones tradicionales de la dirección de la empresa. Mantener un grupo cohesionado y una “cultura de empresa” en estas circunstancias se hace complicado, especialmente cuando las unidades separadas tienen papeles distintos en las organizaciones: diseño, producción, comercialización... Si además los trabajadores están en países distintos con culturas diferentes el problema puede ser difícil de resolver. El presente caso muestra cómo una empresa con varias delegaciones en varios países resuelven conflictos derivados de una mala interpretación de las comunicaciones, a través de nuevas herramientas tales como Blogs y Wikis, implementadas por el departamento de Recursos Humanos y Comunicación y por una consultora externa.

Por otra parte, incluye procesos mentales fácilmente diferenciables y una gestión del conocimiento distinta, mediante:

- a) Planificar implica fijar objetivos, prioridades, previsión de actividad, evaluar los costes y beneficios de un curso de acción respecto a otro(s).
- b) Acción *significa* ejecutar el proceso de trabajo o algunos de sus componentes. No crea conocimiento en sí, sino que usa otros producidos anteriormente.
- c) Monitorizar consiste en revisar y describir acciones realizadas anteriormente, recogiendo datos y conocimientos producidos para generar una imagen descriptiva de los resultados de la acción.
- d) Evaluar consiste en apreciar retrospectivamente las acciones previamente monitorizadas y sus productos como una propiedad del grupo, se crea un conocimiento sobre las divergencias entre los resultados de la organización y los objetivos prefijados.

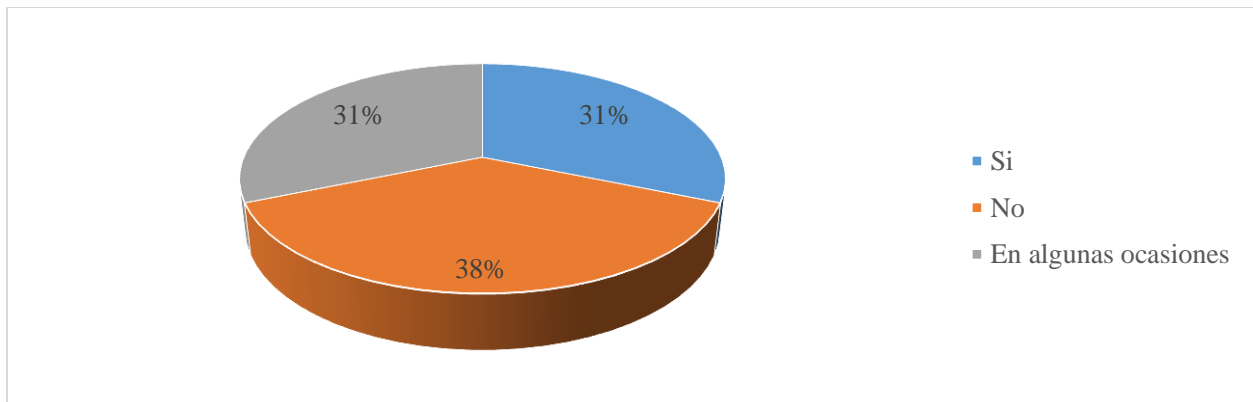


Figura 18. ¿Usted cree que su jefe inmediato tiene el conocimiento y la autoridad adecuada para desempeñar ese cargo?

En cuanto a la pregunta ¿Usted cree que su jefe inmediato tiene el conocimiento y la autoridad adecuada para desempeñar ese cargo? Los encuestados manifiestan: si, el 31%; no, el 38%; en algunas ocasiones, el 31%. Es conveniente tener claro que La especificación del cargo se ocupa de estudiar y determinar los requisitos (físicos, técnicos, humanos, conceptuales y sociales) que el empleado debe cumplir, las responsabilidades que este comprende y las condiciones que el que el cargo exige para poderlo desempeñar adecuadamente; son los aspectos extrínsecos del cargo.

Diseño de cargos: Se refiere a la manera particular como los administradores crean y proyectan los cargos individuales y los combinan dentro de unidades, departamentos o secciones, y si bien es cierto el diseño de los cargos no es responsabilidad exclusiva de la Gestión Humana, por cuanto deben intervenir activamente cada una de las áreas en las que se habrá de desarrollar el trabajo, se espera que el área de recursos humanos lidere el proceso de conformación de cargos; esto implica responder a los siguientes requerimientos:

- a) Especificación del contenido del cargo (tareas a desempeñar)
- b) Precisar los métodos y procesos (como debe ser ejecutado)
- c) Describir las relaciones (evaluar el contexto)
- d) Concretar las responsabilidades (formalidades que obligan), lo cual da sentido

Desarrollar y mantener habilidades a la vez que se asumen comportamientos adecuados y se practican valores esenciales, son componentes indispensables para toda persona que desee poseer talento laboral; capacidades que en el mundo del trabajo actual son cada vez más exigentes y determinantes para todas aquellas personas que aspiran a tener un empleo Talento laboral es entonces inteligencia aplicada al universo del trabajo a partir del conocimiento adquirido, adaptado y puesto al servicio de las organizaciones.

Unido al concepto de desempeño está el de personalidad, entendido como aquel "conjunto de los componentes que constituyen la individualidad de una persona", que para el caso de la empresa se refiere a esos rasgos que se esperan del funcionario en concordancia con el cargo que ocupa, tales peculiaridades más buscadas son:

- a) Extraversión: que facilita la comunicación.
- b) Afabilidad: para ser tolerante.
- c) Diligencia: que representa organización.
- d) Estabilidad: que proporciona seguridad.
- e) Apertura: para ser creativa.

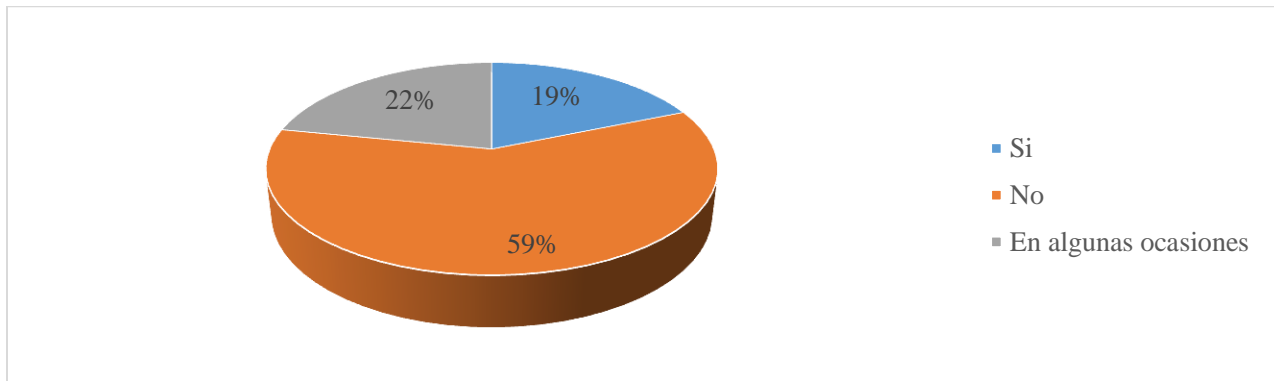


Figura 19. ¿Su jefe contribuye a crear condiciones adecuadas para mejorar el funcionamiento de la organización?

En la pregunta ¿Su jefe contribuye a crear condiciones adecuadas para mejorar el funcionamiento de la organización? Los encuestados manifiestan: si, el 19%; no, el 59%; en algunas ocasiones, el 22%. Para que un trabajador rinda y se motive, para que alcance todo su potencial debe poseer las condiciones adecuadas. No basta con que tenga el entrenamiento y las herramientas necesarias. Hace falta también que se sienta cómodo y satisfecho a su trabajo, en el medio con sus compañeros y sobre todo con sus jefes.

En el pasado, para ser un buen gerente, se requerían principalmente conocimientos técnicos en áreas tales como mercadeo, finanzas, contabilidad, derecho, producción, entre otros. En el entorno competitivo y globalizado en que vivimos hoy, aunque estos conocimientos siguen siendo necesarios, se requieren gerentes con cualidades adicionales, con importantes virtudes y grandes habilidades humanas. Gerentes equilibrados que no respondan a un modelo autoritario y deshumanizado, pero tampoco a un modelo paternalista y débil, que sean optimistas y logren transmitir esa actitud a todos los miembros de la organización, que inspiren confianza y sepan liderar al equipo de trabajo.

Por otra parte, el talento debe establecer virtudes necesarias para hacer óptima la administración de la organización. A través de la amabilidad, autodisciplina, autoestima, creatividad, innovación, determinación, integridad, optimismo, responsabilidad. Incluye además, habilidades necesarias en el mundo moderno de los negocios: proactividad estrategia, trabajo en

equipo, manejo y resolución de conflictos, participación, motivación, comunicación asertiva e inteligencia emocional.

El talento humano que integra la empresa debe tener claro dentro de su rol, factores como: flexibilidad, motivación para buscar información y capacidad para aprender, orientación hacia el logro, motivación para el trabajo bajo presión del tiempo, colaboración y por ende orientación hacia el cliente.

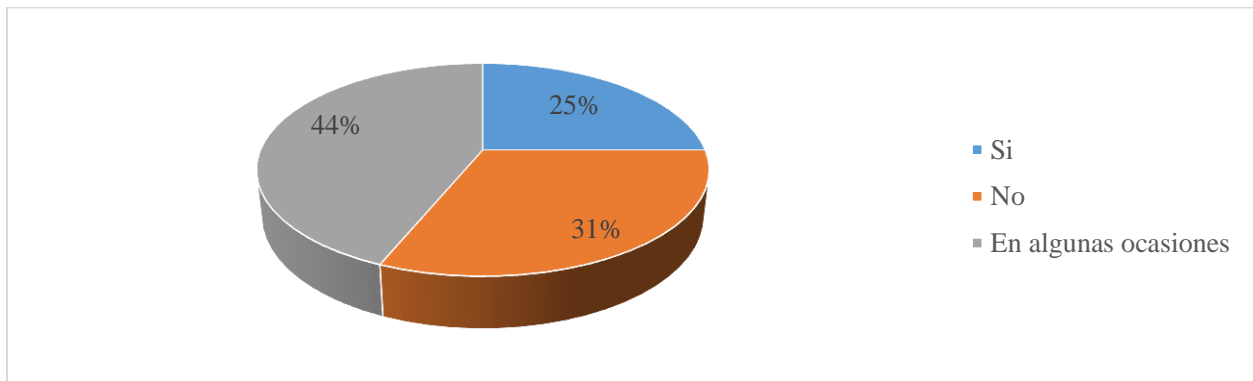


Figura 20. ¿Usted mantiene una buena comunicación con su jefe inmediato?

De acuerdo a la pregunta ¿Usted mantiene una buena comunicación con su jefe inmediato? Los encuestados manifiestan: si, el 25%; no, el 31%; en algunas ocasiones, el 44%. Es importante señalar que una mala comunicación simplemente genera muchos conflictos en cuestiones profesionales. Las percepciones siempre serán subjetivas y resulta difícil que alguien piense en las complicaciones de la otra persona, por lo regular se piensa desde adentro interpretando que si alguien no se ha comunicado o no se ven resultados es porque no le interesa o no está trabajando.

Motivar al equipo humano, inculcar una cultura corporativa, mantener a los mejores a nuestro lado, mejorar la productividad. Todos ellos son objetivos de la comunicación interna dentro del club: uno de los pilares básicos para que la organización funcione y resulte eficaz y, sin embargo, uno de los aspectos más descuidados en las empresas.

La comunicación interna depende directamente del director de la organización y debe planificarse en función de los objetivos que quiera alcanzar, partiendo del principio de que el empleado es el primer público de la empresa. Todo lo que consigamos “hacia adentro” en cuanto a cultura corporativa, será lo que se transmita “hacia afuera”, hacia nuestros socios o clientes.

Una buena comunicación interna consigue, entre otros objetivos:

- a) Motivar al equipo humano
- b) Retener a los mejores en nuestra organización
- c) Informar de lo que ocurre dentro de la empresa
- d) Contribuir a implantar cambios y mejorar objetivos
- e) Contribuir a inculcar una cultura corporativa y a la identificación del personal con esa cultura
- f) Implicar a los empleados en los objetivos de la organización
- g) Conseguir una imagen homogénea del club, que se transmitirá a los socios o clientes
- h) Eliminar las incertidumbres y prevenir el rumor (un elemento muy peligroso en cualquier organización)
- i) Aumentar, en definitiva, la eficacia del equipo humano y mejorar los resultados

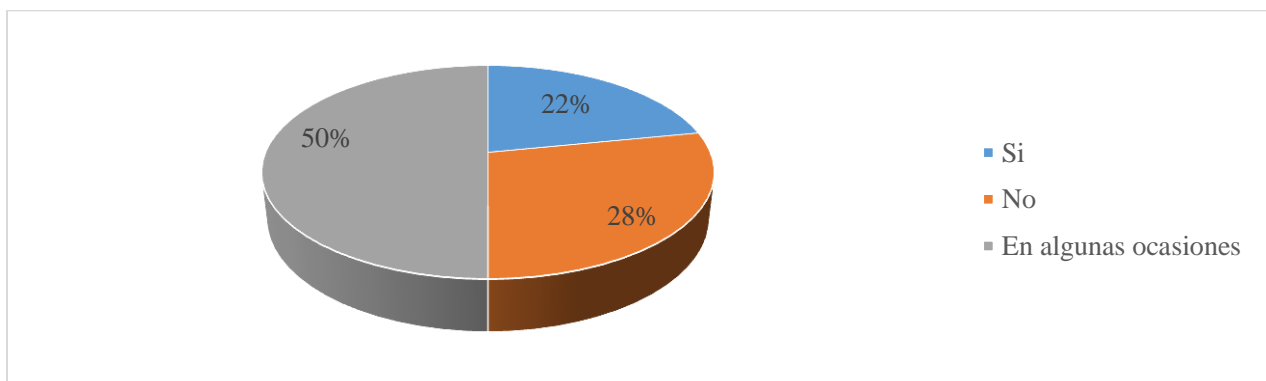


Figura 21. ¿Cree usted que su jefe le delega funciones que no le corresponden?

Dada la pregunta ¿Cree usted que su jefe le delega funciones que no le corresponden? Los encuestados manifiestan: si, el 22%; no, el 28%; en algunas ocasiones, el 50%. Cuando el jefe o líder de un equipo de trabajo no tiene la capacidad de delegar responsabilidades generalmente el resultado es realmente la ineficacia en los procesos. Delegar responsabilidades

algo tan importante como efectivo. En la empresa donde el jefe delegue responsabilidad y es sinónimo de crecimiento, saber delegar es una de las virtudes del buen líder; además de definir la necesidad y los motivos por los cuales se cree que hay que compartir algunas responsabilidades si uno de los motivos es el tiempo, es suficiente.

Al elegir a un empleado para que tome las riendas de algunas cuestiones, se deben considerar dos aspectos fundamentales: el criterio para asumir nuevos desafíos y el sentido de la responsabilidad.

Procurar darle a la persona que desempeñará las funciones, todas las herramientas necesarias para que pueda desarrollar sin problema su labor y explicarle cuidadosamente las tareas que debe realizar y lo que se espera de su trabajo. Capacitarlo personalmente o dándole la posibilidad de tomar cursos externos sobre la cuestión. Establecer una línea de comunicación directa con la persona.

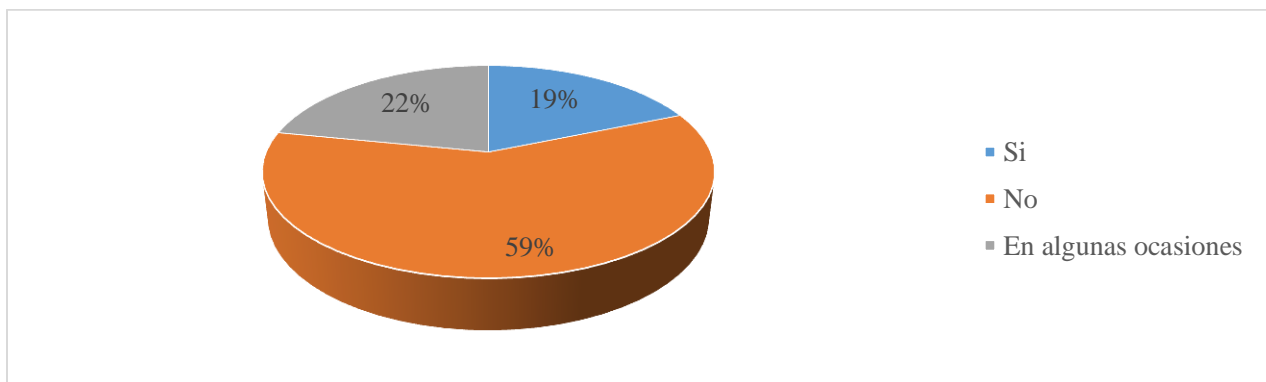


Figura 22. ¿Su jefe muestra interés a las aportaciones laborales y personales que usted sugiere?

De acuerdo a la pregunta ¿Su jefe muestra interés a las aportaciones laborales y personales que usted sugiere? Los encuestados manifiestan: si, el 19%; no, el 59%; y en algunas ocasiones, el 22%. Es necesario describir y analizar las características de organización del trabajo.

Respecto a la manera en que perciben la organización del trabajo y la participación, se pudo observar, como sería de esperarse, que cada persona o actor tiene una particular manera de

percibir las situaciones que experimenta día con día en la empresa. Se mostró en las diferencias que se expresan sobre cómo tiene lugar la promoción y superación del personal de producción, así como la manera en que se toman las decisiones. Mientras que en lo referente a la toma de decisiones, existe un mayor consenso en el sentido de que ésta es centralizada en los niveles operativos, y tiende a descentralizarse hacia los niveles directivos, limitando la participación de los trabajadores.

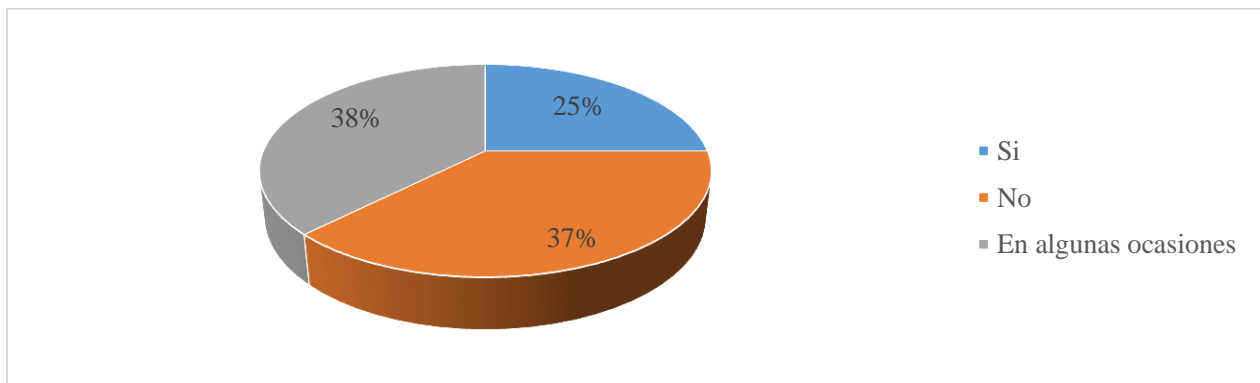


Figura 23. ¿Su jefe inmediato incentiva el trabajo en equipo?

Teniendo en cuenta la pregunta ¿Su jefe inmediato incentiva el trabajo en equipo? Los encuestados manifiestan: si, el 25%; no, el 37%; en algunas ocasiones, el 38%. En el mundo de los negocios actuales, para lograr un buen trabajo en equipo es fundamental la actuación del líder quien debe ser consciente de las debilidades y fortalezas que lo caracterizan para lograr ser fuente de inspiración hacia los demás. La confianza es el paso o escalera para garantizar el éxito empresarial. De ahí que se requiere muchas veces que entre jefes y colaboradores no falte la confianza, el optimismo y el sentido de pertenencia. Es necesario creer en los demás como paso más seguro para conseguir el éxito. Así mismo, crear un clima en el que cada colaborador sienta que forma parte de un equipo y tiene la oportunidad de contribuir creando una situación para que todos puedan hacer grandes cosas. Se debe desarrollar la mentalidad apropiada para conseguir los objetivos propuestos, por ello es necesario contar con un plan que incluya a todo el talento humano que integra la empresa diseñando estrategias, tomando en cuenta la estructura y cultura organizacional, incluye: compartir la realidad, pedir opiniones y mayor compromiso.

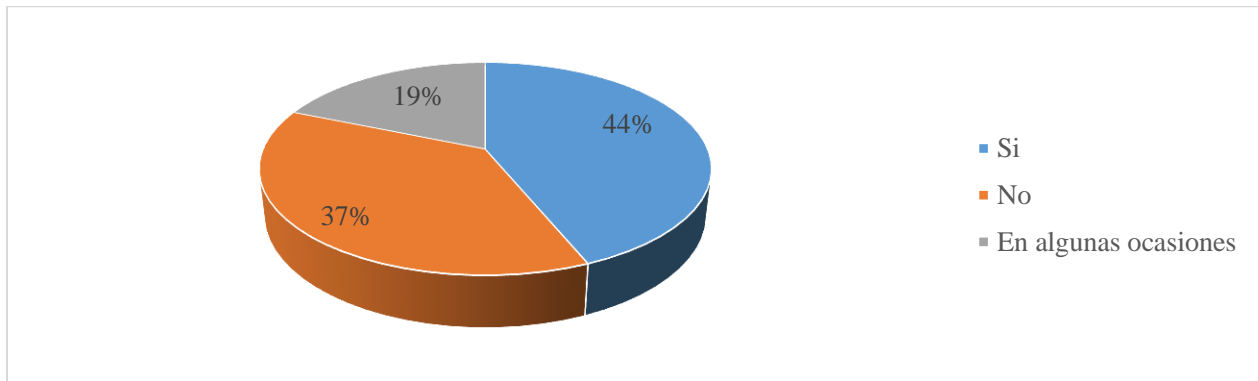


Figura 24. ¿Considera que existe una buena comunicación con sus compañeros?

Con relación a la pregunta ¿Considera que existe una buena comunicación con sus compañeros? Los encuestados manifiestan: si, el 44%; no, el 37%; en algunas ocasiones, el 19%. La comunicación es importante en las relaciones personales como en la empresa. En el ambiente de trabajo, una persona interactúa con sus compañeros, superiores, clientes, etc. De igual manera, recibe información, da o recibe instrucciones y se coordina con equipos de trabajo. Todas estas tareas y relaciones involucran la comunicación, de ahí la importancia de lograr una buena comunicación en las organizaciones laborales.

La comunicación es responsabilidad de cada empleado de la institución. Todos participan de ella (el presidente, personal de línea, etc.). La comunicación efectiva con empleados, clientes, accionistas, vecinos de la comunidad y otros públicos es esencial para la empresa. Las relaciones con la gente se establecen al comunicarse efectivamente con ellos.

La comunicación interna busca hacer del conocimiento de los empleados lo que piensa la gerencia, que la gerencia también conozca el pensamiento de los empleados, y que los empleados se conozcan entre sí. En la empresa actual, es muy importante hacer llegar la suficiente información a los trabajadores para que se sientan implicados en los distintos proyectos. Además, hay que contar con su opinión. La responsabilidad de iniciar y mantener una buena comunicación recae en los directivos.

No sobra indicar que una buena comunicación en la empresa permitirá mantener informado a todos sus miembros, sobre temas que les interesan. De ahí, la relevancia de que existan los canales adecuados para su comunicación y así mismo lograr transmitir de manera clara y precisa cualquier información. Una buena empresa hará que siempre todo el mundo luche y trabaje de manera general. Comunicando sus ideas y no se sienta aislado y que hace parte relevante para alcanzar el éxito deseado, juntando esfuerzos y mirando hacia donde se quiere llegar.

La comunicación es esencial en cualquier tipo de actividad organizada y acaba por convertirse en un factor imprescindible para que ésta funcione adecuadamente. Cualquier actividad humana se desarrolla a través de la comunicación y las propias empresas, a medida que se han hecho más complejas y diversificado su radio de actuación, han entendido que constituye uno de los elementos más importantes para su propio desarrollo.

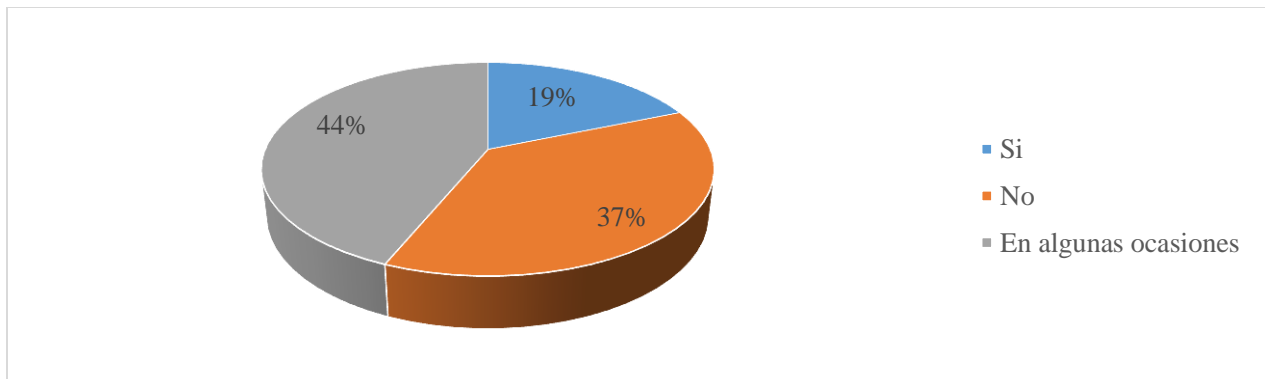


Figura 25. ¿Considera que hay colaboración entre sus compañeros y usted?

Teniendo en cuenta la pregunta ¿Considera que hay colaboración entre sus compañeros y usted? Los encuestados manifiestan: si, el 19%; no, el 37%; en algunas ocasiones, el 44%. La cultura de colaboración en las empresas rara vez viene sola, viene de un incentivo o una empresa de incentivos para que esto ocurra. Este incentivo puede venir en muchas formas, pueden ser acciones puntuales, que tiene un gran efecto por un momento, pero con los meses acaba de caer en el olvido y los empleados a un lado las prácticas de colaboración. Otra opción es implementar prácticas permanentes que fomenten la colaboración, que constantemente intelectuales de los

empleados a estar familiarizado con los objetivos de la empresa y las necesidades de sus compañeros de trabajo. Por lo tanto, la creación de un nuevo clima en la organización, donde las personas se detienen a sus actividades debido a la visualización de una recompensa individual, sino porque buscan alcanzar los objetivos del equipo y de la empresa.

Las personas nacen con un sentido de ayudar a los demás, pero lo pierden en el tiempo, con esta pérdida, se convirtió en el papel de la empresa para crear un ambiente donde sus empleados pueden despertar su sentido de ayuda y cooperación tan común entre los niños, de modo que no es mucho más que la obligación de hacer algo, hay un deseo de hacer una diferencia. El éxito de la cultura colaborativa es encontrar los empleados un sentido de colaboración tan presente en la infancia, despertando en todo el deseo de "jugar" (trabajo) para el grupo "divertirse" (crear resultados) en un entorno organizacional satisfactoria para todos.

Por otra parte, tener una buena relación con sus compañeros de trabajo mejora la productividad y permitirá cumplir con los objetivos propuestos y establecer buenas relaciones laborales a partir de:

- a) Conocer a sus compañeros: dedique un tiempo para conocer a las personas que trabajan con usted, así podrá encontrar intereses en común a partir de los cuales entablar conversaciones e incluso una buena relación.
- b) Escuchar Si sus compañeros sienten que está dispuesto a escuchar lo que tiene para decir e incluso valoran sus opiniones, no tardará demasiado en ganarse su respeto. Además, intente participar en las conversaciones de trabajo, pero siempre desde una postura de respeto.
- c) Ser simpático. En ocasiones los profesionales están tan atareados que olvidan sonreír, lo que podría llegar a enviar un mensaje equivocado al resto. Tres cosas que nunca debe olvidar, conocer el nombre de sus colegas, decir buenos días y buenas noches *cada jornada* de trabajo.
- d) Evitar ser parte del chismerío. Ser parte de esta clase de conversaciones es la manera más sencilla de ganarse la desconfianza de sus compañeros. Por ello, en la medida de lo posible debe evitar rodearse de los trabajadores que dedican su jornada a esta clase de comentarios.

- e) Ser agradecido. En toda oficina habrá trabajadores dispuestos a ofrecerle una mano cuando la necesite; una vez le ayuden no olvide ser agradecido. A toda persona le gusta sentirse apreciada, además está dese de detalles servirán para ganarse el cariño de quienes te *rodean*.
- f) Ofrecer su ayuda. Para muchos significa intromisión, mientras que otros se mostrarán agradecidos de recibir una mano cuando están atareados. Cada vez que considere que alguien podría necesitar su ayuda no dude en ofrecerla, eso sí, procure hacerlo en voz baja para no dejar a su compañero expuesto ante el resto.
- g) Participar de los eventos de la oficina. En toda oficina existen algunos hábitos o costumbres, como por ejemplo: reunirse una vez a la semana, entre otras. Pese a que pueda no sentirse del todo cómodo, si quiere entablar buenas relaciones con sus compañeros será fundamental que participe de estas instancias.

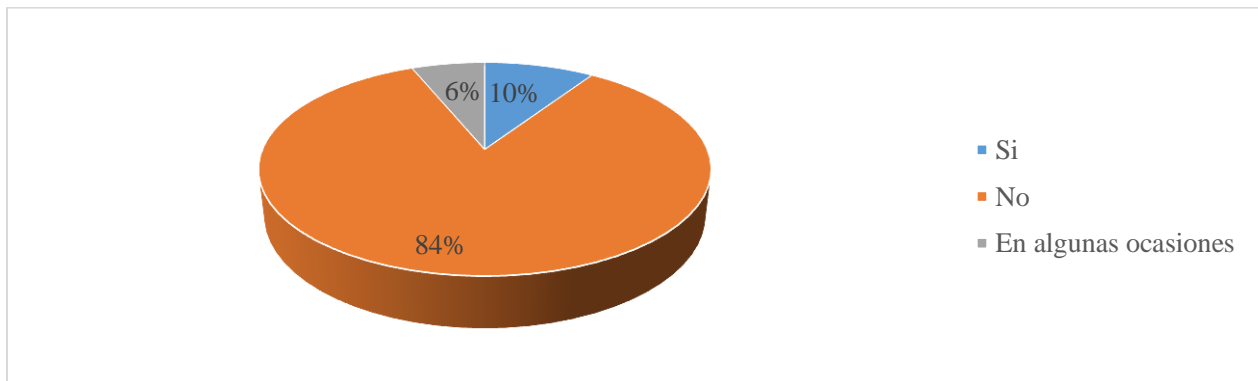


Figura 26. ¿Se realizan actividades de integración entre los compañeros y jefes de trabajo?

Dada la pregunta ¿Se realizan actividades de integración entre los compañeros y jefes de trabajo? los encuestados manifiestan: si, el 10%; no, el 84%; en algunas ocasiones, el 6%. Es necesario y prioritario que la motivación laboral está basada en la satisfacción de las necesidades, como consecuencia del ámbito y factores laborales relacionados al salario, supervisión, reconocimiento, oportunidades de ascensos (entre otros). Esto a su vez, ligado a otros factores como la edad, salud, relaciones familiares, posición social, recreación y demás actividades laborales, políticas y sociales.

En consecuencia, todas las personas necesitan disfrutar de un tiempo destinado para la recreación. Los eventos de carácter recreativo crean una atmósfera de informalidad a través de los contactos y las relaciones establecidas. Los empleados, no solamente realizan un acercamiento con sus pares, sino también con los miembros de la dirección, en un clima que está menos afectado por la inflexibilidad de las relaciones de la cadena de mando. Las vivencias, experiencias y satisfacciones suscitan nuevas formas de definir y afrontar un proyecto de vida y de afrontar o modificar su realidad. Aunque la recreación se puede lograr por medio de actividades, no es posible identificarla plenamente con ellas, puesto que son solo medios que le permiten al individuo reconocerse y tomar decisiones.

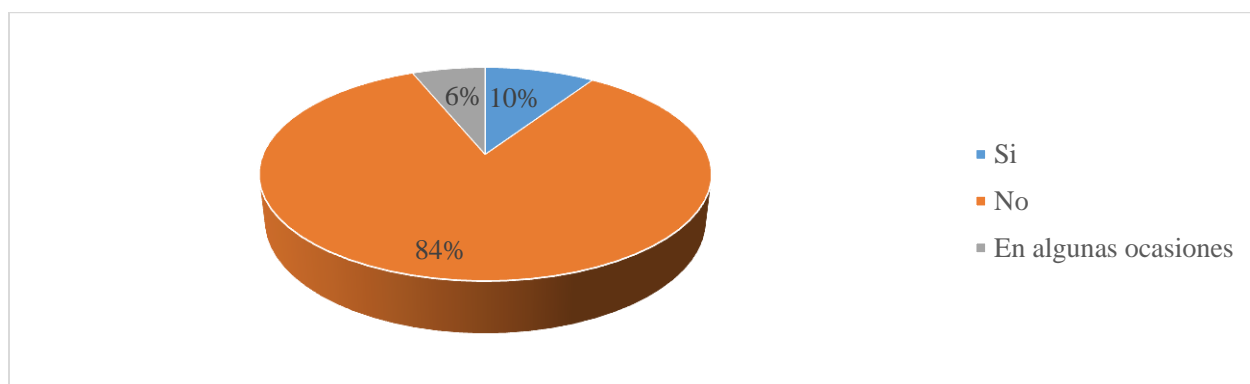


Figura 27. ¿En su equipo de trabajo puede expresar su punto de vista aunque contradiga el de los demás?

De acuerdo a la pregunta ¿En su equipo de trabajo puede expresar su punto de vista, aunque contradiga el de los demás? Los encuestados manifiestan: si, el 10%; no, el 84%; en algunas ocasiones, el 6%. En este sentido, el liderazgo empresarial expande su alcance cuando se fomenta un clima de corresponsabilidad y confianza mutua. Por consiguiente, uno de los métodos para sentar las bases en este tipo de actividades es el compartir la misión del negocio, y por ende hacer partícipe a sus colaboradores transmitiendo seguridad y transparencia a los equipos de trabajo. Sin embargo, la información debe ser accesible para todos. La participación activa y dinámica, sugerencia y aporte de los colaboradores para con la empresa o sus superiores será una herramienta valiosa que permitirá visualizar los indicadores más importantes de un sólo golpe de vista, hace posible tener un control sobre la propia actividad con base en las metas planeadas.

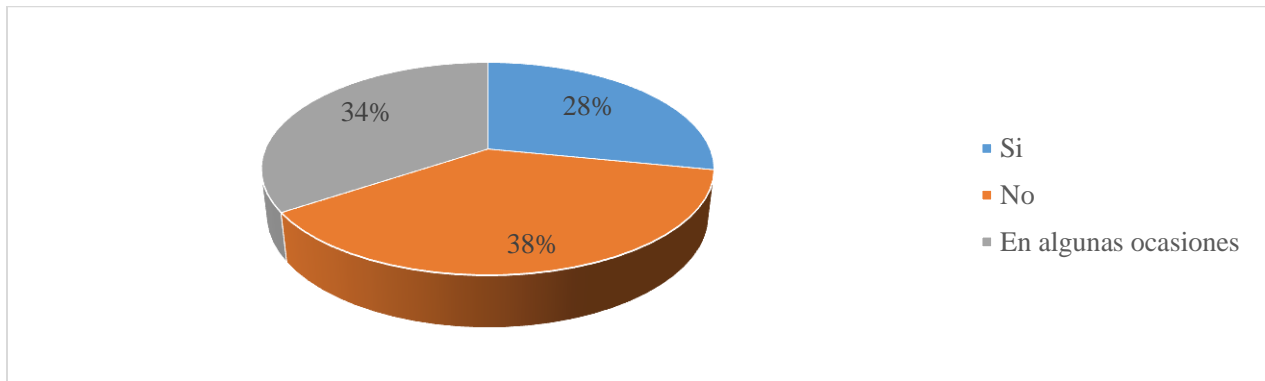


Figura 28. ¿Usualmente ocurre que al presentarse un inconveniente sabe quién debe resolverlo?

Dada la pregunta ¿Usualmente ocurre que al presentarse un inconveniente sabe quién debe resolverlo? Los encuestados manifiestan: si, el 28%; no, el 38%; en algunas ocasiones, el 34%. Una de las principales formas de resolver principales problemas a nivel de la empresa es saber de antemano cuáles son las limitaciones o problemáticas que pueden surgir si se puede hacer algo para evitarlos y cómo lograr combatirlos en caso de que se presenten, además hay que aprender desde un principio a minimizar los problemas que pueden existir y su incidencia en el negocio. A veces, sólo por el hecho de conocer las causas del problema se llega a la conclusión, así que hay que tenerlo en cuenta como estrategia del negocio.

La toma de decisiones es una parte muy relevante para solucionar problemas, ya que estos conllevan a identificar las soluciones. Además, conocer factores comunes a todos los problemas puede ayudar a resolver los problemas más rápidamente. A la hora de solucionar problemas, hay que elegir la mejor solución del problema, teniendo en cuenta que generalmente esta es la que ofrece mayores beneficios con menores perjuicios.

Para nuevos problemas hay que buscar la solución teniendo en cuenta todos los pasos, sin embargo, para problemas ya conocidos o que se repiten ya es más fácil tomar decisiones y conocer las soluciones ya que es algo que ya se conoce.

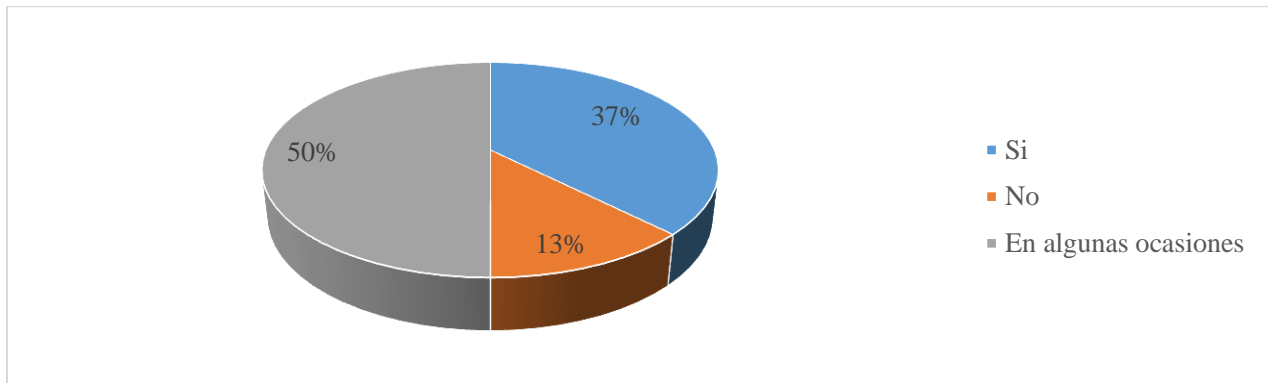


Figura 29. ¿Cuándo usted no está de acuerdo con su jefe, lo obedece?

De acuerdo a la pregunta ¿Cuándo usted no está de acuerdo con su jefe, lo obedece? Los encuestados manifiestan: si, el 37%, no, el 13% y en algunas ocasiones, el 50%. Resulta casi inevitable reconocer que a una buena parte de los trabajadores les preocupa la relación que mantienen con sus responsables. De hecho, tener frecuentes desencuentros con los jefes puede llegar a generar trastornos físicos y psicológicos como estrés, inseguridad, insomnio o baja autoestima. Para construir un clima laboral sano, es importante que el vínculo que une a las personas con sus superiores sea lo más amable y correcto posible, manteniendo una relación estrecha en su justa medida. En este aspecto conseguir una buena relación conlleva a una comunicación responsable de equipo y establecer acuerdos o conciliaciones entre las partes. En la relación con nuestro superior inmediato, no importa la definición universal de lo que está bien y lo que está mal en términos de trato, lo que importa en realidad es lo que cada persona percibe del otro, es por eso que es de suma importancia estar atentos a las reacciones y emociones de los que nos rodean al momento de relacionarnos con ellos.

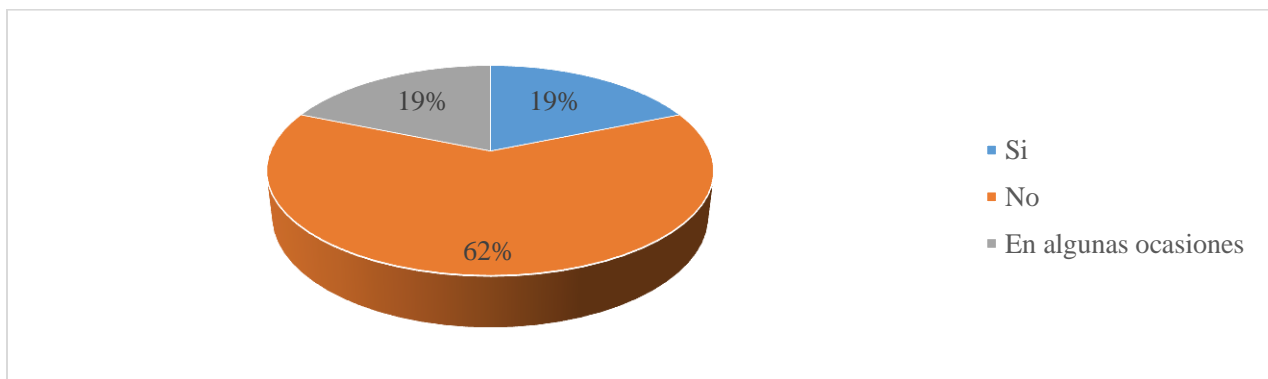


Figura 30. En una actividad grupal, ¿Usted se siente cómodo dirigiendo a sus compañeros o coordinando la actividad?

Dada la pregunta, En una actividad grupal, ¿Usted se siente cómodo dirigiendo a sus compañeros o coordinando la actividad? Los encuestados manifiestan: si, el 19%, no, el 62% y en algunas ocasiones, el 19%. Los beneficios de los trabajos grupales, e individuales enmarcan un sinnúmero de factores favorables a saber:

- a) Las habilidades y talentos se complementan.
- b) Aumenta el aprendizaje porque se comparten conocimientos entre unos y otros, de forma que las debilidades se fortalecen.
- c) Crece a confianza de tu entorno en ti y aprendes a confiar en los demás.
- d) El sentimiento de pertenencia se incrementa.
- e) Aumenta la felicidad en el trabajo al compartir el éxito de los objetivos del trabajo en equipo.
- f) Disminuye el sentimiento de soledad y aislamiento, formas parte de algo.
- g) Las metas que a nivel individual no puedes alcanzar se convierten en éxito al trabajar en equipo.

Por consiguiente, la importancia del trabajo en equipo permitirá la comunicación y la información compartida son básicas, porque trabajar en equipo requiere de la colaboración, el reconocimiento mutuo y el compañerismo en el trabajo. Para ello, además de organizar los roles en un equipo de trabajo, debemos marcar unas dinámicas de trabajo que garanticen la estabilidad laboral. Asimismo, hay que realizar una gestión de equipo adecuada y seguir las siguientes recomendaciones:

- a) Escuchar lo que los demás tengan que decir, tanto si parece una buena idea o mala.
- b) Aclarar las dudas: si hay algo que no se entiende, o no ha quedado claro, es mejor preguntar.
- c) Buscar los aspectos positivos de las ideas y acciones.
- d) Enfocar las opiniones hacia las ideas y no las personas al comentar algo que funciona o no funciona.
- e) Enriquecer el trabajo y las ideas del resto del equipo de trabajo.

- f) Luchar por las ideas propias si son correctas, pero sin exceso. Si la oposición es fuerte hay que aprender a ceder.

Finalmente, se busca características de los equipos que trabajan juntos, con base en los elementos básicos del trabajo en grupo: interdependencia, responsabilidad, interacción, habilidades sociales y evaluación. Así mismo, el trabajo en equipo supone siempre una dinámica especial que puede variar de grupo a grupo y que es, en definitiva, lo que hace que ese conjunto de personas funcione o no. Así, lo que puede servir para un grupo de personas puede no ser útil para otro. El trabajo en equipo supone también que uno puede llegar a conocer más profundamente a sus compañeros, conociendo sus capacidades, sus limitaciones, su forma de pensar y de enfrentar diferentes situaciones, etc. Esto se hace muy visible por ejemplo en los trabajos en equipo realizados en ámbitos empresariales o incluso en los que forman parte de distintos niveles de gobierno en los cuales se requieren muchas áreas y grupos de personas a disposición.

La importancia del trabajo en equipo tiene que ver entonces con que el mismo se basa en ideas como la convivencia, la comprensión, la tolerancia, el respeto por el otro y el aprovechamiento grupal de ideas que individualmente quizás no rendirían de la misma manera.

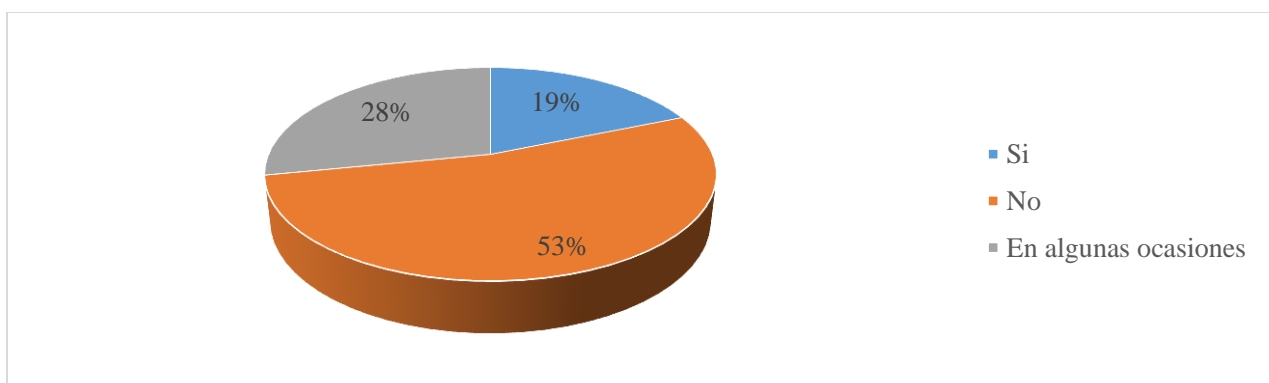


Figura 31. ¿Ejerce su autoridad y criterio cuando es necesario de manera tranquila y respetuosa?

Teniendo en cuenta la pregunta ¿Ejerce su autoridad y criterio cuando es necesario de manera tranquila y respetuosa? Los encuestados manifiestan: si, el 19%; no, el 53%, en algunas

ocasiones, el 28%. En este aspecto dentro de la toma de decisiones las personas deben elegir varias opciones que consideren más congruentes, coherentes y convenientes. Es decir, tomar decisiones cotidianas a nivel laboral en mayor o menor grado relevantes y la vez técnicas y prácticas, fáciles o difíciles de adoptar en función de las consecuencias o resultados derivados de cada una de ellas. Por tanto, se debe identificar el problema, los criterios de decisión, asignación de ponderaciones, desarrollando alternativas de solución, mediante la evaluación y seguimiento eficaz y efectivo.

También es relevante la imagen del talento humano en la empresa, ya que esta la proyecta para su existencia, competitividad y generación de negocios. La imagen puede generar buenas oportunidades, así como estrechar las que ya existen con los clientes, dado que un aspecto de descuido e incongruente con la filosofía de la empresa comunica: desconfianza, incapacidad, deficiencia y falta de profesionalismo, trayendo como resultado disminución en ventas, baja moral e inconsistencia en la relación con los clientes.

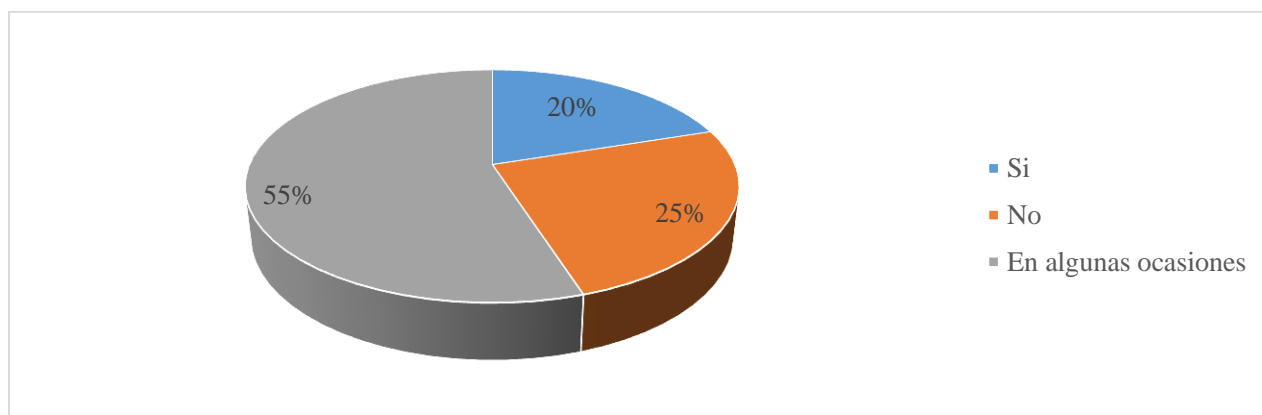


Figura 32. ¿Cuándo delega funciones a sus compañeros, les explica bien lo que deben hacer para que las puedan hacer correctamente?

Con respecto a la pregunta ¿Cuándo delega funciones a sus compañeros, les explica bien lo que deben hacer para que las puedan hacer correctamente? Los encuestados manifiestan: si, el 20%; no, el 25%; en algunas ocasiones, el 55%. Delegar consiste en dar a un trabajador el poder, la autoridad, la autonomía, la facultad o la responsabilidad para que pueda tomar decisiones, resolver problemas, desempeñar funciones o ejecutar tareas, sin necesidad de que nos tenga que consultar u obtener nuestra aprobación.

Cabe destacar que delegar no es simplemente asignar más tareas a un trabajador, sino que al delegar, el trabajador adquiere el poder para tomar las decisiones que crea conveniente, la autoridad para ejecutar la tarea como juzgue mejor, la autonomía en el desempeño de la tarea, la facultad para representarnos en el cumplimiento de la tarea, y la responsabilidad por la tarea y por los resultados. En ocasiones delegar puede ser difícil para nosotros, puesto que, por ejemplo, se podría hacer difícil darle poder a un trabajador para que tome decisiones importantes o facultades para que realice funciones que podrían determinar el rumbo de nuestra empresa.

Aceptar que no puedes hacerlo todo tú mismo es el primer paso para delegar. El reto no es delegar cuanto más mejor lo que podría derivar en una falta de control sino delegar de forma correcta y efectiva aquellas tareas que quieres y puedes delegar.

Al delegar lo que no necesitas hacer personalmente, liberas tiempo que puede resultarte valioso para otras tareas que requieren tu experiencia y energía. Delegar aumenta tu capacidad para trabajar de forma estratégica y deja tiempo para la planificación, mejorando así los sistemas de organización. Si delegas varias veces en miembros de tu organización, puede ser una buena manera de entrenarles por si en algún momento no estás en la compañía. Te aseguras que otras personas sepan cómo hacer las tareas.

Delegando favoreces el compromiso dentro de la organización. Los empleados aceptan tu autoridad y se comprometen a rendir cuentas sobre la tarea encargada. Por otra parte, se deben establecer espacios en los que puede aparecer los problemas a la hora de delegar tareas: objetivos claros, responsabilidad delimitada, tiempo y comunicación.

6.1.2 Áreas de la empresa.

Área de mercados: en esta área el trabajo de campo permitió encontrar las necesidades de los clientes actuales y potenciales, suministrándoles bienes y servicios que satisfagan o excedan sus expectativas, de tal forma que el cliente quede satisfecho con la oferta de productos y servicios, llevados a cabo por la empresa; logrando que la empresa obtenga utilidades continuamente.

Una de las ventajas que presenta la empresa es la de poseer una mayor flexibilidad para hacer frente a la economía de mercado; experiencia en el sector, conocimiento del mercado. En cuanto a las debilidades, presentan problemas de abastecimiento y mala organización en cuanto canales de distribución.

Área financiera y contable: en esta área se busca mostrar las herramientas para incrementar su inversión; mediante una buena función o gestión financiera, registrando y analizando las operaciones y suministrando la información para que la gerencia y diferentes áreas funcionales de la empresa, con el propósito de que se puedan tomar mejores y más oportunas decisiones que conlleven a la estabilidad, rentabilidad y crecimiento de la organización. De ahí, que es necesario planificar el pago salarial en el tiempo establecido y aplicar las normas y reglas en pro de mejora de la organización de las empresas.

A nivel de fortalezas presenta como ventaja definir y determinar las políticas financieras de la organización, definir el destino de los mismos y obtener fondos en las mejores condiciones económicas. Las debilidades evidenciadas conllevan al desconocimiento de las normas internacionales de información financiera (NIIF), manejo irregular de inventarios y alta inversión en activos fijos.

Área de comunicación, informática o tecnología: es conveniente que la empresa Inversora Manare Ltda., tenga presente que, en el mundo empresarial de hoy, el cambio se entiende y analiza, desde hace algún tiempo, bajo el epígrafe de innovación; así mismo, las capacidades tecnológicas conllevan a producción con calidad, de inversión y de innovación. La empresa no puede dejar pasar desapercibido el criterio del padre de la administración moderna Peter Drucker, quien establece “Persona o institución que no cambie al menos al ritmo de la dinámica del cambio, la cambia el cambio y queda fuera del mercado... o cambio o me cambian”. Por tanto, la gerencia de la innovación se puede concebir como la sumatoria de la estructura organizacional apropiada, con unas estrategias plenamente establecidas.

La empresa presenta ventajas o fortalezas, si se tiene en cuenta que el sistema de información empresarial y su subsistema de comunicación se han convertido en elementos claves de la productividad por la agilidad y dinamismo que imprimen a la dirección de la empresa y la seguridad que le proporciona a la gerencia y sus colaboradores en la toma de decisiones. Sin embargo, una debilidad es poseer tecnología obsoleta, lo que requiere adquirir tecnología de punta.

Área de gestión y de talento humano: la empresa Inversora Manare Ltda., debe tener claro que el talento humano busca agruparse con otros individuos que posean características similares a ellos y que se direccionen hacia el mismo objetivo. De ahí, que la organización a través de sus colaboradores, conlleva a establecer metas comunes y a trabajar en equipo para hacer más eficaz y efectivo, armónico y dinámico las operaciones; es decir, interactuando unas con otras, llevando a cabo procesos de cooperación o de competencia.

Como fortaleza se observa que se tiene establecido una estructura organizacional definida; que le permite un orden jerárquico que conllevan a relaciones organizativas, formales y funcionales. Las debilidades que presentan la empresa conllevan a que por tener mano de obra no calificada, las relaciones son relativamente pobres.

Área administrativa: es relevante que la empresa logre afrontar los múltiples récords que ponen a prueba su supervivencia en el mercado; garantizar el éxito en este proceso se ve determinado por el buen y adecuado manejo de los procesos administrativos (planeación, organización, dirección, control, coordinación, integración, evaluación, seguimiento y toma de decisiones). También el manejo eficiente de los recursos que posee, de manera que la empresa sea cada vez más competitiva y no sólo se mantenga en el mercado, sino que también crezca.

Las ventajas a nivel administrativo tienen que ver con la formación de la gerencia y gran parte del equipo de colaboradores del área administrativa, ya que se cuenta con conocimiento y formación integral. Como debilidad se muestra una relativa planeación y organización en todas las áreas de gestión y predominio de las relaciones personales.

6.1.3 Estructura Matriz EFI.

Tabla 1

Estructura matriz EFI.

Factores internos	Peso	Calificación	Promedio
Fortalezas			
1. Conocen los procesos que desarrollan.	0.2	4	0.8
2. Estructura física óptima.	0.05	3	0.15
3. Crecimiento profesional.	0.03	3	0.09
4. Capital de trabajo suficiente.	0.6	4	0.6
5. Buena ubicación de la empresa.	0.1	4	0.4
Debilidades			
1. No existe incentivos para los empleados.	0.18	1	0.18
2. Escasa comunicación interna.	0.12	1	0.18
3. Falta de promoción y publicidad.	0.02	2	0.04
4. NO hay Reconocimiento por el desempeño laboral.	0.05	2	0.1
5. No existe evaluación del desempeño.	0.1	1	0.1

Fuente: los autores. 2017.

Mediante la matriz evaluación de factores internos (EFI), se logró realizar un análisis cuantitativo de las fortalezas y debilidades que la Inversora Manare Ltda., ha logrado identificar, teniendo en cuenta los siguientes factores:

Seleccionar los factores internos (debilidades – fortalezas), que hacen parte del análisis.

Asignar el peso a cada factor, equivalente a otorgar a cada uno y representar la importancia relativa que asume cada variable con relación al éxito y dificultad que la organización enfrenta actualmente. De ahí, que es necesario tener en cuenta que dichos valores se encuentran en un intervalo entre (0.0 y 0.1), donde la sumatoria de todos los valores debe ser igual a (1.0).

La estructura de la Matriz EFI, está conformada por los factores internos (Fortalezas – Debilidades), determinando en cada factor, que para el caso específico de fortalezas constituye los procesos que se desarrollan en la empresa, su estructura física, el crecimiento profesional,

capital de trabajo y ubicación de la empresa. Así mismo, el factor de debilidad se destaca lo siguiente: no existen incentivos a los colaboradores, presenta escasa comunicación interna; falta de promoción y publicidad agresiva, no se lleva a cabo reconocimiento pro el desempeño laboral, como tampoco la evaluación por competencia.

La asignación de los factores tanto de fortalezas como debilidades, presentan un análisis cuantitativo, dentro del contexto de la planeación estratégica; permitiendo establecer una evaluación de las estrategias formuladas de una forma objetiva basándose en el trabajo previo realizado en la Matriz EFI.

6.1.4 Estructura Matriz EFE.

Tabla 2
 Estructura Matriz EFE.

Factores externos	Peso	Calificación	Promedio
Oportunidades			
1. Crecimiento poblacional en la ciudad de Yopal.	0.02	4	0.08
2. Empresas aliadas en el sector.	0.20	1	0.20
3. Tecnologías de punta para el sector construcción.	0.18	1	0.18
4. Conocimiento de la competencia.	0.08	1	0.08
5. Conocimiento del cliente.	0.04	1	0.10
Amenazas			
1. Aparición de nuevas empresas.	0.07	3	0.21
2. Aspectos gubernamentales que afectan el sector.	0.12	1	0.12
3. Competencia desleal.	0.15	4	0.60
4. Disminución de la oferta laboral en la región.	0.06	4	0.24
5. Deficiencia de abastecimiento de materia prima.	1		1.98

Fuente: los autores. 2017.

En cuanto a la matriz de evaluación de factores externos (EFE) sirve como mecanismo que permite evaluar factores externos de manera cuantitativa. Se estableció un resultado mediante el cual fue posible determinar cómo las estrategias que se vienen utilizando

actualmente en la organización responden de manera favorable o desfavorable a las oportunidades y amenazas que se han logrado identificar.

Por consiguiente, los pasos para llevar a cabo esta matriz son: seleccionar los factores.

Asignar peso: es la importancia relativa que se le asigna a cada factor, teniendo en cuenta cuál de ellas incide en mayor fuerza en el éxito de la empresa. Al final la sumatoria de estos valores debe ser igual a 1.

Los resultados obtenidos permiten mostrar que se presenta una lista de 10 factores determinantes del éxito, los cuales están clasificados entre oportunidades y amenazas, dichos factores son los relevantes de capacidades.

6.1.5 Matriz DOFA.

Tabla 3
 Matriz DOFA.

Factores internos de la empresa	Factores externos de la empresa
Debilidades	Amenazas
D1. No existe incentivos empleados. D2. Escasa comunicación interna. D3. Falta de promoción y publicidad. D4. No hay reconocimiento por el desempeño laboral. D5. NO hay evaluación de desempeño.	A1. Aparición nuevas empresas. A2. Aspectos gubernamentales que afectan el sector. A3. Competencia desleal. A4. Disminución de la oferta laboral en la región. A5. Deficiencia de abastecimiento materia prima.
Fortalezas	Oportunidades
F1. Conocer los procesos que desarrollan. F2. Estructura física óptima. F3. Crecimiento profesional. F4. Capital de trabajo suficiente. F5. Ubicación de la empresa.	O1. Crecimiento poblacional en la ciudad de Yopal. O2. Empresas alineadas en el sector. O3. Tecnologías de punta para el sector construcción. O4. Conocimiento de la competencia. O5. Conocimiento del cliente.

Fuente: los autores. 2017.

7. Resultados

7.1 Alternativas de actuación para la mejora de la competitividad y el éxito organizacional después de formular estrategias a través de la Matriz DOFA Cruzada

7.1.1 Matriz Cruzada.

Tabla 4

Matriz DOFA Cruzada.

ESTRATEGIAS (FO)	ESTRATEGIAS (DO)
F3:O5: Establecer programas de capacitación y desarrollo al personal, en procura de prestar y cumplir las expectativas y necesidades del cliente.	D3:O1: Incrementar la promoción y publicidad a través de los medios de comunicación, volantes, periódico regional y radio, aprovechando el crecimiento poblacional de la ciudad.
F2:O3: Mantener una estructura física como ambiente de trabajo productivo, sano y adecuado. Utilizando para ello tecnología de punta, con miras a hacer más eficiente y eficaz los procesos operativos.	D5:O4: Establecer una mayor dirección estratégica del talento humano mediante la evaluación de desempeño como herramienta fundamental para alcanzar, los objetivos y lograr contrarrestar la competencia.
ESTRATEGIA (FA)	ESTRATEGIA (DA)
F5:A5: Aprovechar la ubicación de la empresa para establecer fuentes de abastecimiento que impida la deficiencia en materia prima.	D4:A4: Establecer sistemas de incentivos para el trabajador eficiente, especialmente para los grupos que presentan ideas de mejora en los procesos y sistemas para desarrollar la creatividad de los mismos; y lograr un mayor desarrollo social (generación de empleo).
F4:A3: Lograr que con el capital de trabajo sólido, se establezcan estrategias que logren competir en el negocio con bienes y servicios en el mercado donde el cliente elija la empresa Inversora Manare Ltda., al igual que analizar y decidir cómo reaccionar ante las medidas del competidor para aminorar el efecto de las mismas.	D5:A1: Establecer procesos de evaluación por competencias que permita identificar el desempeño de los empleados.

Fuente: los autores. 2017.

7.1.2 Matriz MPC.

Tabla 5
Matriz MPC.

Factores críticos de éxito	Ponderación	Inversora Manare		Construcciones Interventora S.A.S		Constructora Casanare S.A.S.	
		Clasificación	Puntuación	Promedio	Puntuación	Promedio	Puntuación
Promoción y publicidad	0.20	1	0.20	3	0.60	3	0.50
Calidad de los servicios	0.10	4	0.40	3	0.30	2	0.20
Competitividad de los precios	0.10	3	0.30	4	0.40	3	0.30
Lealtad de los clientes	0.10	4	0.40	3	0.30	3	0.30
Ampliación de cobertura	0.15	4	0.60	3	0.45	2	0.20
Participación en el mercado	0.10	4	0.40	2	0.20	2	0.20
Procesos de administración y posición financiera	0.20	4	0.80	2	0.40	2	0.20
Planeación estratégica	0.05	1	0.005	3	0.15	2	0.20
Total	1.00		3.15		2.80		2.10

Fuente: los autores. 2017.

La Matriz de Perfil Competitivo (MPC), permite identificar el principal competidor de la organización, así como sus fortalezas y debilidades principales en relación con la posición estratégica de la empresa que se tomó como muestra. La ponderación y puntuaciones ponderadas totales de ambas matrices (MPC y EFE) tienen el mismo significado. Sin embargo, los factores críticos de éxito de una MPC incluye factores internos como externos; por consiguiente las clasificaciones se refieren a las fortalezas y debilidades, donde 4 es igual a fortaleza principal, 3 fortaleza menor, 2 debilidad menor y 1 debilidad principal.

Se tomaron como empresa principal la Inversora Manare Ltda., estableciendo un comparativo con las empresas Construcciones Interventoría S.A.S., y Constructora Casanare

S.A.S., donde los factores claves tenidos en cuenta fueron: oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades.

La definición del tipo de empresas se constituyó teniendo en cuenta las implicaciones de cada una de ellas en la identificación de los requisitos acorde con la calificación establecida. De acuerdo con las tendencias del mercado fue considerada la empresa Inversora Manare Ltda., con la mejor ponderación, con base en los puntos fuertes y débiles analizados.

La competencia señala factores tanto internos como externos no competitivos y variables más negativas frente a la oferta de la Inversora Manare.

7.1.3 Matriz MPEC.

Tabla 6
Matriz MPEC.

Factores CLAVE	Ponderación	Inversora Manare Ltda		Construcciones interventoría S.A.S.		Constructora Casanare S.A.S.	
		PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA
OPORTUNIDADES							
Crecimiento poblacional	0.08	4	40	2	20	2	20
Convenios interinstitucionales	0.20	4	40	3	45	3	45
Adquisición de tecnología	0.18	4	40	4	40	3	45
Ampliación de cobertura	0.20	4	40	4	60	4	40
AMENAZAS							
Nuevas empresas	0.21	4	40	4	40	4	40
Efectos políticos	0.12	4	40	1	10	1	10
Debilidades no superables	0.60	4	40	2	30	2	30
Desempleo	0.24	4	40	-	-	-	-
FORTALEZAS							
Pago salarial en tiempos establecidos	0.8	4	40	2	20	2	20
Satisfacción de pertenecer a la organización	0.15	4	40	-	-	-	-
Se llevan a cabo actividades de integración	0.09	4	40	2	20	2	20
Experiencia y conocimiento sector	0.6	4	40	3	15	2	20
Buena infraestructura física	0.4	4	40	4	60	3	15

Factores CLAVE	Ponderación	Inversora Manare Ltda		Construcciones interventoría S.A.S.		Constructora Casanare S.A.S.	
		PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA
DEBILIDADES							
Incumplimiento de labores por parte de los colaboradores	0.18	4	40	-	-	-	-
No existen incentivos laborales para aumentar el nivel de desempeño	0.18	4	40	-	-	-	-
No se incentiva el trabajo en equipo	0.04	4	40	4	60	3	45
Escasa comunicación interna	0.1	4	40	3	45	3	45
Falta de promoción y publicidad	0.1	4	40	-	-	-	-
Suma total de las puntuaciones del grado atractivo			7.20		4.65	-	3.95

Fuente: los autores. 2017.

El PEA es igual a puntuación del grado de atractivo. El PTA es igual puntuación total del grado de atractivo, lo cual establece que la escala de grado atractivo:

1 = no atractivo.

2= Poco atractivo.

3 = Razonablemente atractivo

4= Muy atractivo.

El presente instrumento, permitió evaluar las estrategias alternativas en forma objetiva con base en los factores críticos para el éxito externo e interno identificados en la empresa.

Esta matriz sirve para sugerir objetivamente las mejoras estrategias alternativas. Es la más actual de las técnicas analíticas de formulación de estrategias, por cuanto utiliza información de entrada de los análisis internos de la compañía y los resultados comparativos de los análisis externos, para decidir objetivamente sobre estrategias alternativas.

Al examinar la influencia de los factores internos y externos en la ponderación de los resultados se muestra que la empresa Inversora Manare Ltda., presenta puntos más fuertes que débiles, si se tiene en cuenta que el pago salarial cumple los tiempos establecidos; se siente satisfacción de pertenecer a la organización; se llevan cabo actividades de integración, posee alta experiencia en el sector y presenta una estructura física buena, situación que conlleva a disfrutar de una ventaja competitiva en un ambiente relativamente propicio.

Por otra parte, la empresa se concentra en una estabilidad financiera que le permite una mayor supervivencia, rentabilidad y crecimiento. Sin embargo, es necesario potenciar sus debilidades y tener en cuenta las amenazas; como también aprovechar las oportunidades y fortalezas con las que cuenta.

Por consiguiente, la organización y el talento humano que la integran seleccionarán las estrategias que más se ajustan a las características y nivel de desarrollo de la empresa.

7.2 Diseño plan estratégico que permita proponer acciones conducentes al mejoramiento de la empresa Inversora Manare Ltda

Tabla 7
Plan estratégico.

Estrategias	Actividades	Meta	Fecha	Responsables	Valor
Establecer una mayor dirección estratégica del talento humano mediante la evaluación de desempeño como herramienta fundamental para alcanzar los objetivos y lograr contrarrestar la competencia.	<ul style="list-style-type: none"> • Aplicación instrumento de evaluación 360°. • Retroalimentación en el proceso de evaluación de desempeño. • Realizar encuestas para detectar las necesidades de los trabajadores. 	Eficacia en el cumplimiento de los objetivos.	Mes de noviembre de 2017	Área de gestión de talento humano.	\$800.000
Incrementar la promoción y publicidad a través de los medios de comunicación, volantes, periódico regional y radio; aprovechado el crecimiento poblacional de la ciudad.	<ul style="list-style-type: none"> • Diseño de volantes. • Participación en ferias y eventos regionales. • Cuñas radiales. • Visitas institucionales públicas y privadas. • Marketing directo a través de comercio electrónico y página web. 	Dar a conocer los productos y servicios a la comunidad en general.	Enero de 2018.	Área de mercado.	\$600.000
Establecer programas de capacitación y desarrollo al personal, en procura de prestar y cumplir las expectativas y necesidades del cliente.	<ul style="list-style-type: none"> • Seleccionar por grupos máximo de 20 colaboradores taller concerniente al cumplimiento de expectativas y 	Organizar un taller que conlleve a ser más eficaz y eficiente el cumplir necesidades y	Febrero de 2018.	Departamento de gestión del talento humano.	\$600.000

Estrategias	Actividades	Meta	Fecha	Responsables	Valor
	necesidades del cliente.	expectativas del cliente.			
Mantener una estructura física como ambiente de trabajo productivo, sano y adecuado. Utilizando para ello, tecnología de punta, con miras a hacer más eficiente y eficaz, los procesos operativos.	<ul style="list-style-type: none"> Realizar adecuaciones donde la distribución genere espacios dentro de un ambiente sano y productivo. 	Mejorar la infraestructura y adquisición de nueva tecnología.	Febrero de 2018.	Área administrativa y área de comunicación, información y tecnología.	\$3.200.000
Aprovechar la ubicación de la empresa para establecer fuentes de abastecimiento que impida deficiencia en materia prima.	<ul style="list-style-type: none"> Procurar desarrollar la imagen empresarial y establecer un mayor abastecimiento de materia prima. 	Realizar procesos de incorporación con respecto a la imagen empresarial y posicionamiento en el mercado.	Marzo de 2018.	Área administrativa y de mercados.	\$800.000
Lograr que con el capital de trabajo sólido, se establezcan estrategias que logren competir en el negocio con bienes y servicios en el mercado donde el cliente elija la empresa Inversora Manare Ltda., al igual que analizar y decidir cómo reaccionar ante las medidas del competidor para aminorar el efecto de las mismas.	<ul style="list-style-type: none"> Mayor participación y creatividad, innovación frente a la competencia. 	Lograr indicadores de capital de trabajo y activos circulantes.	Marzo de 2018.	Área financiera y contable.	\$800.000
Establecer sistemas de incentivos para el trabajador eficiente, especialmente para	<ul style="list-style-type: none"> Cuando se cometen errores debe servir para mejorar el 	Mantener un índice de productividad de	Abril de 2018.	Área de gestión del talento humano.	\$1.200.000

Estrategias	Actividades	Meta	Fecha	Responsables	Valor
los grupos que presentan ideas de mejora en los procesos y sistemas para desarrollar la creatividad de los mismos; y lograr un mayor desarrollo social (generación de empleo).	procedimiento administrativo.	mano de obra.			
Establecer procesos de evaluación por competencias que permita identificar el desempeño de los empleados.	<ul style="list-style-type: none"> Realizar evaluaciones de desempeño por competencia anualmente. 	Intervención de los directivos frente al desempeño de los colaboradores.	Mayo de 2018.	Área de gestión del talento humano.	\$1.500.000

Fuente: los autores. 2017.

8. Conclusiones

Con base en los objetivos propuestos se establecen las siguientes conclusiones:

La empresa Inversora Manare Ltda., presenta limitaciones en cuanto a los incentivos laborales para aumentar el nivel de desempeño de los colaboradores; sin embargo, el talento humano considera que es importante para la organización, aporta al conocimiento técnico, tecnológico y profesional.

Se requiere que el jefe inmediato tenga mayor conocimiento y autoridad en el desempeño de sus funciones logrando con ello generar confianza y motivación en la realización de actividades. Así mismo, se debe contribuir a generar condiciones adecuadas para el mejoramiento de las operaciones.

Establecer y mantener una buena comunicación tanto con el jefe y compañeros conlleva a motivar el equipo, inculcar la cultura corporativa y mantener una mayor productividad. De ahí, la imperiosa necesidad que los superiores deleguen funciones y generen participación activa y dinámica, labores y personales del colaborador.

En cuanto a incentivar el trabajo en equipo permitirá una actuación de liderazgo proactiva y una relación de interacción que conlleve a conocer sus compañeros, escucharlos, ser empáticos, conocerlos, ofrecer ayuda y participar activamente en las tareas.

Se elaboró la Matriz DOFA, logrando con ello conocer e identificar los puntos fuertes, débiles a que está expuesta la organización. Es decir, los factores externos e internos que enfrenta. Donde las fortalezas, son actividades internas que contribuyen y apoyan el logro de los objetivos de la empresa; las debilidades, son atributos internos que en la empresa dificultan el éxito de la misma. Las oportunidades son eventos o tendencias del entorno que pudieran facilitar o beneficiar el desarrollo de esta, si se aprovechan de forma oportuna y adecuada. Finalmente,

las amenazas son hechos o tendencias en el entorno de la empresa que pueden limitar su desarrollo operativo de la empresa.

En la Matriz Cruzada para la empresa permitirá ofrecer estrategias con base en: fortalezas y oportunidades, fortalezas y amenazas, debilidades y oportunidades y debilidades y amenazas.

El análisis estratégico del contexto tanto en la matriz de perfil competitivo, conlleva a identificar el principal competidor de la empresa y mostrar sus fortalezas y debilidades. Al igual que la matriz EFI señala los factores internos (fortalezas – debilidades), que fueron evaluados mediante un análisis cuantitativo. La estructura de la matriz EFE, muestra la estructura de los factores externos (oportunidades – amenazas), lo cual sirven como mecanismos para su evaluación cualitativa.

Finalmente, el plan estratégico propone acciones de mejoramiento en 6 aspectos fundamentales para la empresa. Es decir, actividades y operaciones que realiza, situación real de la empresa, innovación y creatividad, estrategias de lealtad, competitividad e innovación tecnológica.

9. Recomendaciones

- a) El talento humano debe tener un mayor sentido de pertenencia y compromiso con base en las estrategias ofrecidas, para lograr una mayor supervivencia, rentabilidad y crecimiento.
- b) La motivación debe ser un aspecto clave para la empresa y sus colaboradores; de ahí depende el buen desempeño y el alcance de los objetivos establecidos, trayendo grandes beneficios.
- c) Un buen incentivo se convierte en instrumento para la incorporación de habilidades y destrezas, aptitudes y actitudes tanto a corto, mediano y largo plazo.
- d) Debe existir un fuerte apoyo y colaboración por parte de los superiores a los colaboradores; con miras a mejorar el desempeño, productividad y competitividad.
- e) No olvidar que la comunicación en la empresa conlleva a la gestión del conocimiento mediante una buena planificación, acción, monitoreo y evaluación.
- f) Motivar al equipo humano, inculcar su cultura corporativa, mantener el mejor talento humano; permitirá mejorar la productividad y desempeño laboral.
- g) Una buena comunicación interna conllevará a informar de lo que ocurre dentro de la empresa, contribuir a implantar cambios y mejorar objetivos; aumentar en definitiva la eficacia del equipo humano y mejorar los resultados.
- h) La motivación laboral debe estar basada en la satisfacción de las necesidades del trabajador como consecuencia del ámbito y factores laborales relacionados al salario, reconocimiento, oportunidades y supervisión.

Referencias bibliográficas

- Barnard, C. (1971). *As funcões do executivo*. Sao Paulo: Editorial Atlas.
- Bennis, W. & Beckhard, R. (1972). *Desenvolvimento organizacional: sua natureza, origens e perspectivas*. Sao Paulo: Editorial Edgar Blücher.
- Bennis, W. (1969). *Changing Organizations*. Nueva York: Editorial Mc Graw Hill.
- Bermúdez, L. T. & Rodríguez, L. F. (2013). *Investigación en la gestión empresarial*. Primera Edición. Bogotá, D.C. Ecoe Ediciones.
- Betancurt, J. C. & Valera, Y. (2004). “*Diagnóstico del comportamiento organizacional de los trabajadores de la empresa Materiales eléctricos Monagas C.A. (MEMCA) Maturin – Monagas*”. Escuela de Ciencias Sociales y Administrativas. Monagas – Venezuela. Universidad de Oriente.
- Chiavenato, I. (1996). *Os novos paradigmas como as mudanças estão mexendo com as empresas*. Sao Paulo: Editorial Atlas.
- Fernández Rojas, A. & Rodríguez Núñez, D. (2011). *Diagnóstico organizacional vuelos Charter de Colombia*. Facultad de Ciencias Administrativas, Económicas y Contables. Programa de Administración de Empresas. Fusagasugá, Cundinamarca, Colombia. Universidad de Cundinamarca.
- Koontz, H. & Weihrich, F. (2013). *Elementos de administración. Un enfoque internacional y de innovación*. Octava edición. México, D.F. Editorial Mc Graw Hill.
- Lawrence, P. & Lorsch, J. (1972). *O desenvolvimento de organizações: diagnóstico e ação*. Sao Paulo: Editorial Edgar Blücher.


- Leavitt, H. (1964). *Applied organizational Change in Industry: structural, Technical and Human* approachu, en Cooper, J. J. Leavitt y M. W. Shelly II. (orgs). *New Perspectives in organizational Research*. New York. Editorial Wiley.
- Lerma González, H. D. (2016). *Metodología de la investigación*. Quinta edición. Bogotá, D.C. Colombia. Ecoe Ediciones.
- Méndez Álvarez, C. E. (2013). *Metodología*. Cuarta Edición. Bogotá, D. C. Editorial McGraw Hill.
- Moreno R. T. & Rozo, M. A. (2004). *Desarrollo organizacional*. Tercera edición. Bogotá, D.C. Colombia. Corcas Editores, Unisur.
- Pinto Cristrani, M. E. (2012). *Desarrollo organizacional*. Primera edición. México, D.F.: Red Tercer Milenio.
- Rodas Carpizo, A. & Arroyo de Rodas (2009). *Administración básica*. Cuarta edición. México, D.F. Editorial Limusa.
- Rush, H. M. F. (1973). *Organizational Development: a reconnaissance*. Nueva York. National Industrial Conference Board, Inc.
- Schein, E. H. (1974). Behavioral Sciences fo management. En McGuire, J. (org). *Contemporary management: issues and viewpoints*. Englewood Cliff. Prentice Hall.
- Valdez Rivera, S. (2010). *Diagnóstico en la empresa*. Primera edición. México, D.F. México. Editorial Trillas.

Valenzuela, C. M.; Ramírez, R.; González Navarro, N. & Celaya Figueroa, R. (2010). *Diagnóstico organizacional: una mirada hacia el futuro Company Diagnosis: a Look a head*. Instituto Tecnológico de Sonora. México, D.F.

Vargas Quiñones, M. E. & Aldana de la Vega, L. A. (2014). *Calidad y servicios. Conceptos y herramientas*. Tercera edición. Bogotá, D.C. Colombia. Ecoe Ediciones.

Apéndices

Apéndice A. Cámara de Comercio.


Cámara de Comercio de Casanare
CERTIFICADO EXPEDIDO A TRAVÉS DEL PORTAL DE SERVICIOS VIRTUALES (SII)
CERTIFICADO DE INSCRIPCIÓN Y CLASIFICACIÓN EN EL REGISTRO DE PROponentES
INVERSORA MANARE LTDA
Fecha expedición: 2017/03/16 - 15:55:02, Recibo No. S000032719, Operación No. 90RUE0316118

CODIGO DE VERIFICACIÓN: yQ55p12ExX

FECHA: 16 DE MARZO DE 2017
HORA : 15:54:37

CERTIFICADO DE INSCRIPCIÓN Y CLASIFICACIÓN REGISTRO UNICO DE PROponentES

LA CAMARA DE COMERCIO DE CASANARE , CON FUNDAMENTO EN LO DISPUESTO EN EL ARTICULO 6.1 DE LA LEY 1150 DE 2007, REGLAMENTADA POR EL DECRETO 1510 DE 2013, INCORPORADO EN EL DECRETO 1082 DE 2015, CON BASE EN LA INFORMACION SUMINISTRADA POR EL INSCRITO Y POR LAS ENTIDADES ESTATALES.

CERTIFICA :
IDENTIFICACION

QUE : INVERSORA MANARE LTDA
NIT : 844004715-8
NUMERO DEL PROponentE EN LA CAMARA DE COMERCIO: 00002066

CERTIFICA :
INSCRIPCIÓN Y RENOVACION

FECHA DE INSCRIPCIÓN EN EL REGISTRO DE PROponentES: 2015/08/04
FECHA DE ULTIMA RENOVACION EN EL REGISTRO DE PROponentES: 2016/04/14

CERTIFICA :
CONSTITUCION Y REPRESENTACION LEGAL

PERSONAS JURIDICAS INSCRITAS EN EL REGISTRO MERCANTIL O EN EL REGISTRO DE ENTIDADES SIN ANIMO DE LUCRO.

INFORMACION DE CONSTITUCION

FECHA DE ADQUISICION DE LA PERSONERIA JURIDICA: 2004/01/22
CLASE DE DOCUMENTO: ESCRITURA PUBLICA
NUMERO DEL DOCUMENTO: 30
FECHA DEL DOCUMENTO: 2004/01/22
ENTIDAD QUE EXPIDE EL DOCUMENTO: NOTARIA SEGUNDA
FECHA DE INSCRIPCIÓN EN EL REGISTRO MERCANTIL: 2004/01/30
DURACION: 2054/01/22

REPRESENTACION LEGAL

NOMBRE: GOENAGA MOJICA JUAN EDUARDO
C.C/C.E/PASAPORTE: 9532014
FECHA DE INSCRIPCIÓN EN EL REGISTRO MERCANTIL: 2011/11/25
NOMBRE: CORTES DIAZ LOUIS WAGNER
C.C/C.E/PASAPORTE: 79428414
FECHA DE INSCRIPCIÓN EN EL REGISTRO MERCANTIL: 2011/11/25

FUNCIONES DEL GERENTE: EL GERENTE ES EL REPRESENTANTE LEGAL DE LA SOCIEDAD CON FACULTADES PARA EJECUTAR TODOS LOS ACTOS Y CONTRATOS

***** CONTINUA *****



Camara de Comercio de Casanare
CERTIFICADO EXPEDIDO A TRAVES DEL PORTAL DE SERVICIOS VIRTUALES (SII)
CERTIFICADO DE INSCRIPCIÓN Y CLASIFICACION EN EL REGISTRO DE PROponentES
INVERSORA MANARE LTDA
Fecha expedición: 2017/03/16 - 15:55:02, Recibo No. S000032719, Operación No. 90RUE0316118

CODIGO DE VERIFICACIÓN: yQ55p12ExX

ACORDES CON LA NATURALEZA DE SU ENCARGO Y QUE SE RELACIONEN DIRECTAMENTE CON EL GIRO ORDINARIO DE LOS NEGOCIOS SOCIALES. EN ESPECIAL EN GERENTE TENDRÁ LAS SIGUIENTES FUNCIONES: A) USAR DE LA FIRMA O RAZÓN SOCIAL; B) DESIGNAR AL SECRETARIO DE LA COMPAÑÍA, QUE LO SERÁ TAMBIÉN DE LA JUNTA GENERAL DE SOCIOS; C) DESIGNAR LOS EMPLEADOS QUE REQUIERA EL NORMAL FUNCIONAMIENTO DE LA COMPAÑÍA Y SEÑALARLES SU REMUNERACIÓN, EXCEPTO CUANDO SE TRATE DE AQUELLOS QUE POR LEY O POR ESTOS ESTATUTOS DEBAN SER DESIGNADOS POR LA JUNTA GENERAL DE SOCIOS; D) PRESENTAR UN INFORME DE SU GESTIÓN A LA JUNTA GENERAL DE SOCIOS EN SUS REUNIONES ORDINARIAS Y EL BALANCE GENERAL DE FIN DE EJERCICIO CON UN PROYECTO DE DISTRIBUCIÓN DE UTILIDADES; E) NOMBRAR LOS ÁRBITROS QUE CORRESPONDAN A LA SOCIEDAD EN VIRTUD DE COMPROMISOS, CUANDO ASI LOS AUTORICE LA JUNTA GENERAL DE SOCIOS, Y DE LA CLÁUSULA COMPROMISORIA QUE EN ESTOS ESTATUTOS SE PACTA; Y G) CONSTITUIR LOS APODERADOS JUDICIALES NECESARIOS PARA LA DEFENSA DE LOS INTERESES SOCIALES. QUEDANDO EN CONSECUENCIA AUTORIZADO EL REPRESENTANTE LEGAL PARA EJECUTAR, CONTRATAR U OBLIGAR SIN LIMITACIÓN ALGUNA EN LA CUANTÍA.

CERTIFICA:

LA SOCIEDAD TENDRÁ UN SUPLENTE, QUE LO REEMPLAZARA VALIDAMENTE CON TODOS SUS PODERES, FACULTADES Y AUTORIDAD Y BAJO SU PROPIA RESPONSABILIDAD, SIN QUE EN EL MOMENTO ALGUNO PUEDA PREDICARSE DEL SUPLENTE CARENCIA DE FACULTADES O NECESIDAD DE RATIFICACIÓN EN LAS MISMAS, Y LO REEMPLAZARA EN SUS FALTAS O AUSENCIAS ABSOLUTAS, TEMPORALES O ACCIDENTALES. CUYA DESIGNACIÓN Y REMOCIÓN CORRESPONDERÁ TAMBIÉN A LA JUNTA DE SOCIOS: EL GERENTE TENDRÁ UN PERIODO DE UN (1) AÑO, SIN PERJUICIO DE QUE PUEDA SER REELEGIDO INDEFINIDAMENTE O REMOVIDO EN CUALQUIER TIEMPO.

LA INFORMACION ANTERIOR HA SIDO TOMADA DIRECTAMENTE DEL REGISTRO MERCANTIL.

CERTIFICA :
DOMICILIO

DIRECCION DEL DOMICILIO PRINCIPAL: CALLE 8 N. 18-03

MUNICIPIO: YOPAL
DEPARTAMENTO: CASANARE
PAIS: COLOMBIA
BARRIO:
TELEFONO 1: 6324623
CELULAR: 3115167590
CORREO ELECTRONICO: constructora@inversoramanare.co
FAX: 6324623

***** CONTINUA *****



Camara de Comercio de Casanare
CERTIFICADO EXPEDIDO A TRAVES DEL PORTAL DE SERVICIOS VIRTUALES (SII)
CERTIFICADO DE INSCRIPCION Y CLASIFICACION EN EL REGISTRO DE PROponentES
INVERSORA MANARE LTDA
Fecha expedición: 2017/03/16 - 15:55:02, Recibo No. S000032719, Operación No. 90RUE0316118

CODIGO DE VERIFICACIÓN: yQ55p12ExX

A.A.: NO REPOR

DIRECCION PARA NOTIFICACION JUDICIAL: CALLE 8 N. 18-03
MUNICIPIO PARA NOTIFICACION: YOPAL
DEPARTAMENTO PARA NOTIFICACION: CASANARE
PAIS: COLOMBIA
BARRIO:
TELEFONO 1 PARA NOTIFICACION: 6324623
CELULAR: 3115167590
CORREO ELECTRONICO DE NOTIFICACION:
constructora@inversoramanares.co
FAX: 6324623
A.A.: NO REPOR

LA INFORMACION ANTERIOR HA SIDO TOMADA DIRECTAMENTE DEL REGISTRO
MERCANTIL.

CERTIFICA :
CLASIFICACION POR TAMAÑO DE LA EMPRESA

QUE EL INSCRITO SE CLASIFICO COMO:
MEDIANA EMPRESA

CERTIFICA :
INFORMACION FINANCIERA

QUE EN RELACION A SU INFORMACION FINANCIERA EL PROponentE REPORTO:

FECHA DE CORTE DE LA INFORMACION FINANCIERA: 2015/12/31

ACTIVO CORRIENTE:	\$	43.709.643.773.00
ACTIVO TOTAL:	\$	48.581.188.836.00
PASIVO CORRIENTE:	\$	6.122.163.082.00
PASIVO TOTAL:	\$	32.931.157.309.00
PATRIMONIO:	\$	15.650.031.527.00
UTILIDAD/PERDIDA OPERACIONAL:	\$	2.817.518.251.00
GASTOS INTERESES:	\$	1.415.687.207.00

CERTIFICA :
CAPACIDAD FINANCIERA

QUE EN RELACION A LOS INDICADORES DE LA CAPACIDAD FINANCIERA EL
PROponentE REPORTO:

INDICE DE LIQUIDEZ: 7,13
INDICE DE ENDEUDAMIENTO: 0,67

***** CONTINUA *****



Camara de Comercio de Casanare
CERTIFICADO EXPEDIDO A TRAVES DEL PORTAL DE SERVICIOS VIRTUALES (SII)
CERTIFICADO DE INSCRIPCIÓN Y CLASIFICACION EN EL REGISTRO DE PROPONENTES
INVERSORA MANARE LTDA

Fecha expedición: 2017/03/16 - 15:55:02, Recibo No. S000032719, Operación No. 90RUE0316118

CODIGO DE VERIFICACIÓN: yQ55p12ExX

RAZON DE COBERTURA DE INTERESES: 1,99

ESTA INFORMACION FUE OBJETO DE VERIFICACION DOCUMENTAL POR PARTE DE LA CAMARA DE COMERCIO DE CASANARE

CERTIFICA :
CAPACIDAD ORGANIZACIONAL

QUE EN RELACION A LOS INDICADORES DE LA CAPACIDAD ORGANIZACIONAL EL PROPONENTE REPORTO:

RENTABILIDAD DEL PATRIMONIO: 0.18
RENTABILIDAD DEL ACTIVO: 0.05

ESTA INFORMACION FUE OBJETO DE VERIFICACION DOCUMENTAL POR PARTE DE LA CAMARA DE COMERCIO DE CASANARE

CERTIFICA :
CLASIFICACION DE BIENES, OBRAS Y SERVICIOS

QUE EN RELACION A LOS BIENES, OBRAS Y SERVICIOS QUE OFRECERA A LAS ENTIDADES ESTATALES, IDENTIFICADOS CON EL CLASIFICADOR DE BIENES, OBRAS Y SERVICIOS EN EL TERCER NIVEL(CLASE), EL PROPONENTE REPORTO:

SG	FM	CL	PR	DESCRIPCION
72	10	15	00	: SERVICIOS DE APOYO PARA LA CONSTRUCCION
72	10	29	00	: SERVICIOS DE MANTENIMIENTO Y REPARACION DE INSTALACIONE
72	10	33	00	: SERVICIOS DE MANTENIMIENTO Y REPARACION DE INFRAESTRUCT
72	11	10	00	: SERVICIOS DE CONSTRUCCION DE UNIDADES UNIFAMILIARES
72	11	11	00	: SERVICIOS DE CONSTRUCCION DE UNIDADES MULTIFAMILIARES
72	12	10	00	: SERVICIOS DE CONSTRUCCION DE EDIFICIOS INDUSTRIALES Y B
72	12	11	00	: SERVICIOS DE CONSTRUCCION DE EDIFICIOS COMERCIALES Y DE
72	12	14	00	: SERVICIOS DE CONSTRUCCION DE EDIFICIOS PUBLICOS ESPECIAL
72	14	11	00	: SERVICIOS DE PAVIMENTACION Y SUPERFICIES DE EDIFICIOS D
72	14	15	00	: SERVICIOS DE PREPARACION DE TIERRAS
72	15	11	00	: SERVICIOS DE CONSTRUCCION DE PLOMERIA
72	15	13	00	: SERVICIOS DE PINTURA E INSTALACION DE PAPEL DE COLGADUR
72	15	14	00	: SERVICIOS DE CONSTRUCCION DE RECUBRIMIENTOS DE MUROS
72	15	15	00	: SERVICIOS DE SISTEMAS ELECTRICOS
72	15	16	00	: SERVICIOS DE SISTEMAS ESPECIALIZADOS DE COMUNICACION
72	15	17	00	: SERVICIOS DE INSTALACION DE SISTEMAS DE SEGURIDAD FISIC
72	15	19	00	: SERVICIOS DE ALBAÑILERIA Y MAMPOSTERIA
72	15	20	00	: SERVICIOS DE PAÑETADO Y DRYWALL
72	15	23	00	: SERVICIOS DE CARPINTERIA
72	15	24	00	: SERVICIOS DE MONTAJE E INSTALACION DE VENTANAS Y PUERTA
72	15	25	00	: SERVICIOS DE INSTALACION DE PISOS

***** CONTINUA *****



Camara de Comercio de Casanare
CERTIFICADO EXPEDIDO A TRAVES DEL PORTAL DE SERVICIOS VIRTUALES (SII)
CERTIFICADO DE INSCRIPCION Y CLASIFICACION EN EL REGISTRO DE PROPONENTES
INVERSORA MANARE LTDA
Fecha expedición: 2017/03/16 - 15:55:02, Recibo No. S000032719, Operación No. 90RUE0316118

CODIGO DE VERIFICACIÓN: yQ55p12ExX

72 15 26 00 : SERVICIOS DE TECHADO Y PAREDES EXTERNAS Y LÁMINAS DE ME
72 15 27 00 : SERVICIOS DE INSTALACION Y REPARACION DE CONCRETO
72 15 29 00 : SERVICIOS DE MONTAJE DE ACERO ESTRUCTURAL
72 15 31 00 : SERVICIOS DE CONSTRUCCION DE FACILIDADES ATLETICAS Y RE
72 15 35 00 : SERVICIOS DE LIMPIEZA ESTRUCTURAL EXTERNA
72 15 36 00 : SERVICIOS DE TERMINADO INTERIOR, DOTACION Y REMODELACIO
72 15 37 00 : SERVICIOS DE INSTALACION, MANTENIMIENTO Y REPARACION DE
72 15 39 00 : SERVICIO DE PREPARACION DE OBRAS DE CONSTRUCCION
72 15 40 00 : SERVICIOS DE EDIFICIOS ESPECIALIZADOS Y COMERCIOS
77 11 16 00 : REHABILITACION AMBIENTAL
80 10 16 00 : GERENCIA DE PROYECTOS
81 10 15 00 : INGENIERIA CIVIL
81 10 17 00 : INGENIERIA ELECTRICA Y ELECTRONICA
81 10 27 00 : SERVICIOS DE DISEÑO E INGENIERIA DE SISTEMAS INSTRUMENT
95 11 15 00 : VIAS DE TRAFICO LIMITADO
95 12 23 00 : EDIFICIOS Y ESTRUCTURAS DE SALUD Y DEPORTIVAS

ESTA INFORMACION FUE OBJETO DE VERIFICACION DOCUMENTAL POR PARTE
DE LA CAMARA DE COMERCIO DE CASANARE

CERTIFICA :
EXPERIENCIA

QUE EN RELACION A LOS CONTRATOS EJECUTADOS EL PROPONENTE REPORTO:

NUMERO CONSECUTIVO DEL REPORTE DEL CONTRATO EJECUTADO: 001
CONTRATO CELEBRADO POR: CONSORCIO, UNION TEMPORAL O SOCIEDAD EN LAS
CUALES EL PROPONENTE TENGA O HAYA TENIDO PARTICIPACION.
NOMBRE DEL CONTRATISTA: UNION TEMPORAL DIARCO - MANARE
NOMBRE DEL CONTRATANTE: EMPRESA DE SERVICIOS PUBLICOS DE AGUAZUL
ESPA E.I.C.
VALOR DEL CONTRATO EJECUTADO EXPRESADO EN SMMLV: 2,110.56
PORCENTAJE DE PARTICIPACION EN EL VALOR EJECUTADO EN CASO DE
CONSORCIOS Y UNIONES TEMPORALES: 50.00
SG FM CL PR DESCRIPCION
77 11 16 00 : REHABILITACION AMBIENTAL
72 14 11 00 : SERVICIOS DE PAVIMENTACION Y SUPERFICIES DE EDIFICIOS D
72 14 12 00 : SERVICIOS DE CONSTRUCCION MARINA
72 14 15 00 : SERVICIOS DE PREPARACION DE TIERRAS

NUMERO CONSECUTIVO DEL REPORTE DEL CONTRATO EJECUTADO: 002
CONTRATO CELEBRADO POR: CONSORCIO, UNION TEMPORAL O SOCIEDAD EN LAS
CUALES EL PROPONENTE TENGA O HAYA TENIDO PARTICIPACION.
NOMBRE DEL CONTRATISTA: UNION TEMPORAL VILLA OLIMPICA
NOMBRE DEL CONTRATANTE: ALCALDIA DE FACATATIVA
VALOR DEL CONTRATO EJECUTADO EXPRESADO EN SMMLV: 4,541.91
PORCENTAJE DE PARTICIPACION EN EL VALOR EJECUTADO EN CASO DE
CONSORCIOS Y UNIONES TEMPORALES: 30.00

***** CONTINUA *****



Camara de Comercio de Casanare
 CERTIFICADO EXPEDIDO A TRAVES DEL PORTAL DE SERVICIOS VIRTUALES (SII)
 CERTIFICADO DE INSCRIPCION Y CLASIFICACION EN EL REGISTRO DE PROPONENTES
 INVERSORA MANARE LTDA

Fecha expedición: 2017/03/16 - 15:55:02, Recibo No. S000032719, Operación No. 90RUE0316118

CODIGO DE VERIFICACIÓN: yQ55p12ExX

SG	FM	CL	PR	DESCRIPCION
72	12	11	00	: SERVICIOS DE CONSTRUCCION DE EDIFICIOS COMERCIALES Y DE
72	12	14	00	: SERVICIOS DE CONSTRUCCION DE EDIFICIOS PUBLICOS ESPECIAL
72	14	13	00	: SERVICIO DE CONSTRUCCION DE FACILIDADES ATLETICAS Y REC
72	15	13	00	: SERVICIOS DE PINTURA E INSTALACION DE PAPEL DE COLGADUR
72	15	14	00	: SERVICIOS DE CONSTRUCCION DE RECUBRIMIENTOS DE MUROS
72	15	19	00	: SERVICIOS DE ALBAÑILERIA Y MAMPOSTERIA
72	15	20	00	: SERVICIOS DE PAÑETADO Y DRYWALL
72	15	24	00	: SERVICIOS DE MONTAJE E INSTALACION DE VENTANAS Y PUERTA
72	15	25	00	: SERVICIOS DE INSTALACION DE PISOS
72	15	31	00	: SERVICIOS DE CONSTRUCCION DE FACILIDADES ATLETICAS Y RE
95	12	23	00	: EDIFICIOS Y ESTRUCTURAS DE SALUD Y DEPORTIVAS
72	15	15	00	: SERVICIOS DE SISTEMAS ELECTRICOS

NUMERO CONSECUTIVO DEL REPORTE DEL CONTRATO EJECUTADO: 003
 CONTRATO CELEBRADO POR: CONSORCIO, UNION TEMPORAL O SOCIEDAD EN LAS
 CUALES EL PROPONENTE TENGA O HAYA TENIDO PARTICIPACION.
 NOMBRE DEL CONTRATISTA: UNION TEMPORAL INGENIERIA TOTAL
 NOMBRE DEL CONTRATANTE: ALCALDIA MUNICIPAL DE YOPAL
 VALOR DEL CONTRATO EJECUTADO EXPRESADO EN SMMLV: 5,758.38
 PORCENTAJE DE PARTICIPACION EN EL VALOR EJECUTADO EN CASO DE
 CONSORCIOS Y UNIONES TEMPORALES: 02.10

SG	FM	CL	PR	DESCRIPCION
72	12	11	00	: SERVICIOS DE CONSTRUCCION DE EDIFICIOS COMERCIALES Y DE
72	14	15	00	: SERVICIOS DE PREPARACION DE TIERRAS

NUMERO CONSECUTIVO DEL REPORTE DEL CONTRATO EJECUTADO: 004
 CONTRATO CELEBRADO POR: PROPONENTE
 NOMBRE DEL CONTRATISTA: INVERSORA MANARE LTDA
 NOMBRE DEL CONTRATANTE: ADMINISTRACION COOPERATIVA NACIONAL DE
 DESARROLLO DE ENTIDADES TERRITORIALES "CONALDE"
 VALOR DEL CONTRATO EJECUTADO EXPRESADO EN SMMLV: 508.63
 PORCENTAJE DE PARTICIPACION EN EL VALOR EJECUTADO EN CASO DE
 CONSORCIOS Y UNIONES TEMPORALES: 00.00

SG	FM	CL	PR	DESCRIPCION
30	10	17	00	: VIGAS
72	10	15	00	: SERVICIOS DE APOYO PARA LA CONSTRUCCION
72	15	19	00	: SERVICIOS DE ALBAÑILERIA Y MAMPOSTERIA
72	15	23	00	: SERVICIOS DE CARPINTERIA
72	15	25	00	: SERVICIOS DE INSTALACION DE PISOS
72	15	27	00	: SERVICIOS DE INSTALACION Y REPARACION DE CONCRETO
72	15	35	00	: SERVICIOS DE LIMPIEZA ESTRUCTURAL EXTERNA
81	10	15	00	: INGENIERIA CIVIL

NUMERO CONSECUTIVO DEL REPORTE DEL CONTRATO EJECUTADO: 005
 CONTRATO CELEBRADO POR: PROPONENTE
 NOMBRE DEL CONTRATISTA: INVERSORA MANARE LTDA
 NOMBRE DEL CONTRATANTE: SECRETARIA EJECUTIVA DEL CONVENIO ANDRES

***** CONTINUA *****



Camara de Comercio de Casanare
CERTIFICADO EXPEDIDO A TRAVES DEL PORTAL DE SERVICIOS VIRTUALES (SII)
CERTIFICADO DE INSCRIPCION Y CLASIFICACION EN EL REGISTRO DE PROPONENTES
INVERSORA MANARE LTDA

Fecha expedición: 2017/03/16 - 15:55:02, Recibo No. S000032719, Operación No. 90RUE0316118

CODIGO DE VERIFICACIÓN: yQ55p12ExX

BELLO - SECAB

VALOR DEL CONTRATO EJECUTADO EXPRESADO EN SMMLV: 13,092.56

PORCENTAJE DE PARTICIPACION EN EL VALOR EJECUTADO EN CASO DE
CONSORCIOS Y UNIONES TEMPORALES: 00.00

SG FM CL PR DESCRIPCION

72 11 10 00 : SERVICIOS DE CONSTRUCCION DE UNIDADES UNIFAMILIARES

NUMERO CONSECUTIVO DEL REPORTE DEL CONTRATO EJECUTADO: 006

CONTRATO CELEBRADO POR: PROPONENTE

NOMBRE DEL CONTRATISTA: INVERSORA MANARE LTDA

NOMBRE DEL CONTRATANTE: EMPRESA SOCIAL DEL ESTADO SALUD YOPAL

VALOR DEL CONTRATO EJECUTADO EXPRESADO EN SMMLV: 235.45

PORCENTAJE DE PARTICIPACION EN EL VALOR EJECUTADO EN CASO DE
CONSORCIOS Y UNIONES TEMPORALES: 00.00

SG FM CL PR DESCRIPCION

30 10 17 00 : VIGAS

72 15 26 00 : SERVICIOS DE TECHADO Y PAREDES EXTERNAS Y LAMINAS DE ME

NUMERO CONSECUTIVO DEL REPORTE DEL CONTRATO EJECUTADO: 007

CONTRATO CELEBRADO POR: PROPONENTE

NOMBRE DEL CONTRATISTA: INVERSORA MANARE LTDA

NOMBRE DEL CONTRATANTE: EMPRESA SOCIAL DEL ESTADO SALUD YOPAL

VALOR DEL CONTRATO EJECUTADO EXPRESADO EN SMMLV: 275.43

PORCENTAJE DE PARTICIPACION EN EL VALOR EJECUTADO EN CASO DE
CONSORCIOS Y UNIONES TEMPORALES: 00.00

SG FM CL PR DESCRIPCION

22 10 18 00 : GRUAS DE ELEVACION

42 19 22 00 : PRODUCTOS PARA TRANSPORTE DE PACIENTE

72 15 29 00 : SERVICIOS DE MONTAJE DE ACERO ESTRUCTURAL

NUMERO CONSECUTIVO DEL REPORTE DEL CONTRATO EJECUTADO: 008

CONTRATO CELEBRADO POR: CONSORCIO, UNION TEMPORAL O SOCIEDAD EN LAS
CUALES EL PROPONENTE TENGA O HAYA TENIDO PARTICIPACION.

NOMBRE DEL CONTRATISTA: UNION TEMPORAL IM

NOMBRE DEL CONTRATANTE: DEPARTAMENTO DE CASANARE

VALOR DEL CONTRATO EJECUTADO EXPRESADO EN SMMLV: 4,324.61

PORCENTAJE DE PARTICIPACION EN EL VALOR EJECUTADO EN CASO DE
CONSORCIOS Y UNIONES TEMPORALES: 98.00

SG FM CL PR DESCRIPCION

72 15 19 00 : SERVICIOS DE ALBAÑILERIA Y MAMPOSTERIA

NUMERO CONSECUTIVO DEL REPORTE DEL CONTRATO EJECUTADO: 009

CONTRATO CELEBRADO POR: PROPONENTE

NOMBRE DEL CONTRATISTA: INVERSORA MANARE LTDA

NOMBRE DEL CONTRATANTE: MUNICIPIO DE MANI

VALOR DEL CONTRATO EJECUTADO EXPRESADO EN SMMLV: 194.18

PORCENTAJE DE PARTICIPACION EN EL VALOR EJECUTADO EN CASO DE
CONSORCIOS Y UNIONES TEMPORALES: 00.00

***** CONTINUA *****



Camara de Comercio de Casanare
CERTIFICADO EXPEDIDO A TRAVES DEL PORTAL DE SERVICIOS VIRTUALES (SII)
CERTIFICADO DE INSCRIPCION Y CLASIFICACION EN EL REGISTRO DE PROPONENTES
INVERSORA MANARE LTDA
Fecha expedición: 2017/03/16 - 15:55:02, Recibo No. S000032719, Operación No. 90RUE0316118

CODIGO DE VERIFICACIÓN: yQ55p12ExX

SG	FM	CL	PR	DESCRIPCION
81	10	15	00	: INGENIERIA CIVIL
72	11	10	00	: SERVICIOS DE CONSTRUCCION DE UNIDADES UNIFAMILIARES
72	11	11	00	: SERVICIOS DE CONSTRUCCION DE UNIDADES MULTIFAMILIARES
72	15	19	00	: SERVICIOS DE ALBAÑILERIA Y MAMPOSTERIA
72	15	24	00	: SERVICIOS DE MONTAJE E INSTALACION DE VENTANAS Y PUERTA
72	15	37	00	: SERVICIOS DE INSTALACION, MANTENIMIENTO Y REPARACION DE
81	10	15	00	: INGENIERIA CIVIL

NUMERO CONSECUTIVO DEL REPORTE DEL CONTRATO EJECUTADO: 010
CONTRATO CELEBRADO POR: PROPONENTE
NOMBRE DEL CONTRATISTA: INVERSORA MANARE LTDA
NOMBRE DEL CONTRATANTE: UNIPALMA SA
VALOR DEL CONTRATO EJECUTADO EXPRESADO EN SMMLV: 118.84
PORCENTAJE DE PARTICIPACION EN EL VALOR EJECUTADO EN CASO DE
CONSORCIOS Y UNIONES TEMPORALES: 00.00

SG	FM	CL	PR	DESCRIPCION
81	10	15	00	: INGENIERIA CIVIL
72	11	10	00	: SERVICIOS DE CONSTRUCCION DE UNIDADES UNIFAMILIARES
72	11	11	00	: SERVICIOS DE CONSTRUCCION DE UNIDADES MULTIFAMILIARES
72	15	19	00	: SERVICIOS DE ALBAÑILERIA Y MAMPOSTERIA
72	15	24	00	: SERVICIOS DE MONTAJE E INSTALACION DE VENTANAS Y PUERTA
72	15	37	00	: SERVICIOS DE INSTALACION, MANTENIMIENTO Y REPARACION DE
81	10	15	00	: INGENIERIA CIVIL

NUMERO CONSECUTIVO DEL REPORTE DEL CONTRATO EJECUTADO: 011
CONTRATO CELEBRADO POR: PROPONENTE
NOMBRE DEL CONTRATISTA: INVERSORA MANARE LTDA
NOMBRE DEL CONTRATANTE: MUNICIPIO DE RESTREPO - META
VALOR DEL CONTRATO EJECUTADO EXPRESADO EN SMMLV: 287.76
PORCENTAJE DE PARTICIPACION EN EL VALOR EJECUTADO EN CASO DE
CONSORCIOS Y UNIONES TEMPORALES: 00.00

SG	FM	CL	PR	DESCRIPCION
72	14	11	00	: SERVICIOS DE PAVIMENTACION Y SUPERFICIES DE EDIFICIOS D
83	10	15	00	: SERVICIOS DE ACUEDUCTO Y ALCANTARILLADO

NUMERO CONSECUTIVO DEL REPORTE DEL CONTRATO EJECUTADO: 012
CONTRATO CELEBRADO POR: PROPONENTE
NOMBRE DEL CONTRATISTA: INVERSORA MANARE LTDA
NOMBRE DEL CONTRATANTE: DEPARTAMENTO DE CASANARE
VALOR DEL CONTRATO EJECUTADO EXPRESADO EN SMMLV: 6,938.08
PORCENTAJE DE PARTICIPACION EN EL VALOR EJECUTADO EN CASO DE
CONSORCIOS Y UNIONES TEMPORALES: 00.00

SG	FM	CL	PR	DESCRIPCION
72	11	10	00	: SERVICIOS DE CONSTRUCCION DE UNIDADES UNIFAMILIARES
72	10	15	00	: SERVICIOS DE APOYO PARA LA CONSTRUCCION
72	15	20	00	: SERVICIOS DE PAÑETADO Y DRYWALL
72	15	25	00	: SERVICIOS DE INSTALACION DE PISOS

***** CONTINUA *****



Camara de Comercio de Casanare
CERTIFICADO EXPEDIDO A TRAVES DEL PORTAL DE SERVICIOS VIRTUALES (SII)
CERTIFICADO DE INSCRIPCION Y CLASIFICACION EN EL REGISTRO DE PROponentES
INVERSORA MANARE LTDA

Fecha expedición: 2017/03/16 - 15:55:02, Recibo No. S000032719, Operación No. 90RUE0315118

CODIGO DE VERIFICACIÓN: yQ55p12ExX

72 15 36 00 : SERVICIOS DE TERMINADO INTERIOR, DOTACION Y REMODELACION

NUMERO CONSECUTIVO DEL REPORTE DEL CONTRATO EJECUTADO: 013
CONTRATO CELEBRADO POR: PROPONENTE
NOMBRE DEL CONTRATISTA: INVERSORA MANARE LTDA
NOMBRE DEL CONTRATANTE: DEPARTAMENTO DE CASANARE
VALOR DEL CONTRATO EJECUTADO EXPRESADO EN SMMLV: 12,052.72
PORCENTAJE DE PARTICIPACION EN EL VALOR EJECUTADO EN CASO DE
CONSORCIOS Y UNIONES TEMPORALES: 00.00
SG FM CL PR DESCRIPCION
72 11 10 00 : SERVICIOS DE CONSTRUCCION DE UNIDADES UNIFAMILIARES

NUMERO CONSECUTIVO DEL REPORTE DEL CONTRATO EJECUTADO: 014
CONTRATO CELEBRADO POR: PROPONENTE
NOMBRE DEL CONTRATISTA: INVERSORA MANARE LTDA
NOMBRE DEL CONTRATANTE: FONDO ROTATORIO DE LA POLICIA
VALOR DEL CONTRATO EJECUTADO EXPRESADO EN SMMLV: 20,407.86
PORCENTAJE DE PARTICIPACION EN EL VALOR EJECUTADO EN CASO DE
CONSORCIOS Y UNIONES TEMPORALES: 00.00
SG FM CL PR DESCRIPCION
72 11 10 00 : SERVICIOS DE CONSTRUCCION DE UNIDADES UNIFAMILIARES
72 11 11 00 : SERVICIOS DE CONSTRUCCION DE UNIDADES MULTIFAMILIARES
72 10 29 00 : SERVICIOS DE MANTENIMIENTO Y REPARACION DE INSTALACIONE
72 15 31 00 : SERVICIOS DE CONSTRUCCION DE FACILIDADES ATLETICAS Y RE
72 15 37 00 : SERVICIOS DE INSTALACION, MANTENIMIENTO Y REPARACION DE
72 15 19 00 : SERVICIOS DE ALBAÑILERIA Y MAMPOSTERIA
72 15 24 00 : SERVICIOS DE MONTAJE E INSTALACION DE VENTANAS Y PUERTA
81 10 15 00 : INGENIERIA CIVIL

NUMERO CONSECUTIVO DEL REPORTE DEL CONTRATO EJECUTADO: 015
CONTRATO CELEBRADO POR: PROPONENTE
NOMBRE DEL CONTRATISTA: INVERSORA MANARE LTDA
NOMBRE DEL CONTRATANTE: CORPORACION AUTONOMA REGIONAL DE LA
ORINOQUIA CORPORINOQUIA
VALOR DEL CONTRATO EJECUTADO EXPRESADO EN SMMLV: 101.43
PORCENTAJE DE PARTICIPACION EN EL VALOR EJECUTADO EN CASO DE
CONSORCIOS Y UNIONES TEMPORALES: 00.00
SG FM CL PR DESCRIPCION
81 10 15 00 : INGENIERIA CIVIL

NUMERO CONSECUTIVO DEL REPORTE DEL CONTRATO EJECUTADO: 016
CONTRATO CELEBRADO POR: PROPONENTE
NOMBRE DEL CONTRATISTA: INVERSORA MANARE LTDA
NOMBRE DEL CONTRATANTE: VILLAVIVIENDA E.I.C.M. EMPRESA INDUSTRIAL
Y COMERCIAL MUNICIPAL
VALOR DEL CONTRATO EJECUTADO EXPRESADO EN SMMLV: 6,357.93
PORCENTAJE DE PARTICIPACION EN EL VALOR EJECUTADO EN CASO DE
CONSORCIOS Y UNIONES TEMPORALES: 00.00

***** CONTINUA *****



Camara de Comercio de Casanare
CERTIFICADO EXPEDIDO A TRAVES DEL PORTAL DE SERVICIOS VIRTUALES (SII)
CERTIFICADO DE INSCRIPCIÓN Y CLASIFICACIÓN EN EL REGISTRO DE PROPONENTES
INVERSORA MANARE LTDA

Fecha expedición: 2017/03/16 - 15:55:02, Recibo No. S000032719, Operación No. 90RUE0316118

CODIGO DE VERIFICACIÓN: yQ55p12ExX

SG	FM	CL	PR	DESCRIPCION
72	11	11	00	: SERVICIOS DE CONSTRUCCION DE UNIDADES MULTIFAMILIARES
72	15	11	00	: SERVICIOS DE CONSTRUCCION DE PLOMERIA
72	15	15	00	: SERVICIOS DE SISTEMAS ELECTRICOS
72	15	24	00	: SERVICIOS DE MONTAJE E INSTALACION DE VENTANAS Y PUERTA
81	10	15	00	: INGENIERIA CIVIL

NUMERO CONSECUTIVO DEL REPORTE DEL CONTRATO EJECUTADO: 017
 CONTRATO CELEBRADO POR: PROPONENTE
 NOMBRE DEL CONTRATISTA: INVERSORA MANARE LTDA
 NOMBRE DEL CONTRATANTE: MUNICIPIO DE RESTREPO - META
 VALOR DEL CONTRATO EJECUTADO EXPRESADO EN SMMLV: 14,370.45
 PORCENTAJE DE PARTICIPACION EN EL VALOR EJECUTADO EN CASO DE
 CONSORCIOS Y UNIONES TEMPORALES: 00.00

SG	FM	CL	PR	DESCRIPCION
72	11	11	00	: SERVICIOS DE CONSTRUCCION DE UNIDADES MULTIFAMILIARES
72	15	11	00	: SERVICIOS DE CONSTRUCCION DE PLOMERIA
72	15	15	00	: SERVICIOS DE SISTEMAS ELECTRICOS
72	15	24	00	: SERVICIOS DE MONTAJE E INSTALACION DE VENTANAS Y PUERTA
81	10	15	00	: INGENIERIA CIVIL

NUMERO CONSECUTIVO DEL REPORTE DEL CONTRATO EJECUTADO: 018
 CONTRATO CELEBRADO POR: PROPONENTE
 NOMBRE DEL CONTRATISTA: INVERSORA MANARE LTDA
 NOMBRE DEL CONTRATANTE: UNION TEMPORAL U.T. NUEVA ACACIAS
 VALOR DEL CONTRATO EJECUTADO EXPRESADO EN SMMLV: 13,440.00
 PORCENTAJE DE PARTICIPACION EN EL VALOR EJECUTADO EN CASO DE
 CONSORCIOS Y UNIONES TEMPORALES: 00.00

SG	FM	CL	PR	DESCRIPCION
72	11	11	00	: SERVICIOS DE CONSTRUCCION DE UNIDADES MULTIFAMILIARES
72	14	11	00	: SERVICIOS DE PAVIMENTACION Y SUPERFICIES DE EDIFICIOS D
72	14	15	00	: SERVICIOS DE PREPARACION DE TIERRAS
72	15	11	00	: SERVICIOS DE CONSTRUCCION DE PLOMERIA
72	15	14	00	: SERVICIOS DE CONSTRUCCION DE RECUBRIMIENTOS DE MUROS
72	15	15	00	: SERVICIOS DE SISTEMAS ELECTRICOS
72	15	17	00	: SERVICIOS DE INSTALACION DE SISTEMAS DE SEGURIDAD FISIC
72	15	19	00	: SERVICIOS DE ALBAÑILERIA Y MAMPOSTERIA
72	15	20	00	: SERVICIOS DE PAÑETADO Y DRYWALL
72	15	23	00	: SERVICIOS DE CARPINTERIA
72	15	24	00	: SERVICIOS DE MONTAJE E INSTALACION DE VENTANAS Y PUERTA
72	15	25	00	: SERVICIOS DE INSTALACION DE PISOS
72	15	26	00	: SERVICIOS DE TECHADO Y PAREDES EXTERNAS Y LAMINAS DE ME
72	15	27	00	: SERVICIOS DE INSTALACION Y REPARACION DE CONCRETO
72	15	29	00	: SERVICIOS DE MONTAJE DE ACERO ESTRUCTURAL
72	15	31	00	: SERVICIOS DE CONSTRUCCION DE FACILIDADES ATLETICAS Y RE
72	15	36	00	: SERVICIOS DE TERMINADO INTERIOR, DOTACION Y REMODELACIO
72	15	39	00	: SERVICIO DE PREPARACION DE OBRAS DE CONSTRUCCION
77	11	16	00	: REHABILITACION AMBIENTAL

***** CONTINUA *****



Camara de Comercio de Casanare
 CERTIFICADO EXPEDIDO A TRAVES DEL PORTAL DE SERVICIOS VIRTUALES (SII)
 CERTIFICADO DE INSCRIPCIÓN Y CLASIFICACIÓN EN EL REGISTRO DE PROPONENTES
 INVERSORA MANARE LTDA
 Fecha expedición: 2017/03/16 - 15:55:02, Recibo No. S000032719, Operación No. 90RUE0316118

CODIGO DE VERIFICACIÓN: yQ55p12ExX

80 10 16 00 : GERENCIA DE PROYECTOS
 81 10 15 00 : INGENIERIA CIVIL
 81 10 17 00 : INGENIERIA ELECTRICA Y ELECTRONICA
 95 11 15 00 : VIAS DE TRAFICO LIMITADO

NUMERO CONSECUTIVO DEL REPORTE DEL CONTRATO EJECUTADO: 019
 CONTRATO CELEBRADO POR: PROPONENTE
 NOMBRE DEL CONTRATISTA: INVERSORA MANARE LTDA
 NOMBRE DEL CONTRATANTE: MUNICIPIO DE CUMARAL
 VALOR DEL CONTRATO EJECUTADO EXPRESADO EN SMMLV: 5,663.31
 PORCENTAJE DE PARTICIPACION EN EL VALOR EJECUTADO EN CASO DE
 CONSORCIOS Y UNIONES TEMPORALES: 00.00

SG	FM	CL	PR	DESCRIPCION
72	11	10	00	SERVICIOS DE CONSTRUCCION DE UNIDADES UNIFAMILIARES
72	15	11	00	SERVICIOS DE CONSTRUCCION DE PLOMERIA
72	15	15	00	SERVICIOS DE SISTEMAS ELECTRICOS
72	15	24	00	SERVICIOS DE MONTAJE E INSTALACION DE VENTANAS Y PUERTA
72	15	31	00	SERVICIOS DE CONSTRUCCION DE FACILIDADES ATLETICAS Y RE
78	10	18	00	TRANSPORTE DE CARGA POR CARRETERA
81	10	15	00	INGENIERIA CIVIL
95	11	15	00	VIAS DE TRAFICO LIMITADO

NUMERO CONSECUTIVO DEL REPORTE DEL CONTRATO EJECUTADO: 020
 CONTRATO CELEBRADO POR: PROPONENTE
 NOMBRE DEL CONTRATISTA: INVERSORA MANARE LTDA
 NOMBRE DEL CONTRATANTE: ASOCIACION DE USUARIOS DE VIVIENDA DE
 INTERES SOCIAL, CONJUNTO RESIDENCIAL LAS VEGAS DEL MUNICIPIO DE
 VILLANUEVA
 VALOR DEL CONTRATO EJECUTADO EXPRESADO EN SMMLV: 4,966.25
 PORCENTAJE DE PARTICIPACION EN EL VALOR EJECUTADO EN CASO DE
 CONSORCIOS Y UNIONES TEMPORALES: 00.00

SG	FM	CL	PR	DESCRIPCION
72	11	11	00	SERVICIOS DE CONSTRUCCION DE UNIDADES MULTIFAMILIARES
72	14	11	00	SERVICIOS DE PAVIMENTACION Y SUPERFICIES DE EDIFICIOS D
72	14	15	00	SERVICIOS DE PREPARACION DE TIERRAS
72	15	11	00	SERVICIOS DE CONSTRUCCION DE PLOMERIA
72	15	14	00	SERVICIOS DE CONSTRUCCION DE RECUBRIMIENTOS DE MUROS
72	15	15	00	SERVICIOS DE SISTEMAS ELECTRICOS
72	15	17	00	SERVICIOS DE INSTALACION DE SISTEMAS DE SEGURIDAD FISIC
72	15	19	00	SERVICIOS DE ALBAÑILERIA Y MAMPOSTERIA
72	15	20	00	SERVICIOS DE PAÑETADO Y DRYWALL
72	15	23	00	SERVICIOS DE CARPINTERIA
72	15	24	00	SERVICIOS DE MONTAJE E INSTALACION DE VENTANAS Y PUERTA
72	15	25	00	SERVICIOS DE INSTALACION DE PISOS
72	15	26	00	SERVICIOS DE TECHADO Y PAREDES EXTERNAS Y LAMINAS DE ME
72	15	27	00	SERVICIOS DE INSTALACION Y REPARACION DE CONCRETO
72	15	29	00	SERVICIOS DE MONTAJE DE ACERO ESTRUCTURAL
72	15	31	00	SERVICIOS DE CONSTRUCCION DE FACILIDADES ATLETICAS Y RE

***** CONTINUA *****



Camara de Comercio de Casanare
CERTIFICADO EXPEDIDO A TRAVES DEL PORTAL DE SERVICIOS VIRTUALES (SII)
CERTIFICADO DE INSCRIPCION Y CLASIFICACION EN EL REGISTRO DE PROPONENTES
INVERSORA MANARE LTDA

Fecha expedición: 2017/03/16 - 15:55:02, Recibo No. S000032719, Operación No. 90RUE0316118

CODIGO DE VERIFICACIÓN: yQ55p12ExX

72 15 36 00 : SERVICIOS DE TERMINADO INTERIOR, DOTACION Y REMODELACION
72 15 39 00 : SERVICIO DE PREPARACION DE OBRAS DE CONSTRUCCION
77 11 16 00 : REHABILITACION AMBIENTAL
80 10 16 00 : GERENCIA DE PROYECTOS
81 10 15 00 : INGENIERIA CIVIL
81 10 17 00 : INGENIERIA ELECTRICA Y ELECTRONICA
95 11 15 00 : VIAS DE TRAFICO LIMITADO

NUMERO CONSECUTIVO DEL REPORTE DEL CONTRATO EJECUTADO: 021

CONTRATO CELEBRADO POR: PROPONENTE

NOMBRE DEL CONTRATISTA: INVERSORA MANARE LTDA

NOMBRE DEL CONTRATANTE: MUNICIPIO DE MANI

VALOR DEL CONTRATO EJECUTADO EXPRESADO EN SMMLV: 3,694.80

PORCENTAJE DE PARTICIPACION EN EL VALOR EJECUTADO EN CASO DE
CONSORCIOS Y UNIONES TEMPORALES: 00.00

SG FM CL PR DESCRIPCION

72 11 10 00 : SERVICIOS DE CONSTRUCCION DE UNIDADES UNIFAMILIARES
72 15 15 00 : SERVICIOS DE SISTEMAS ELECTRICOS
72 15 19 00 : SERVICIOS DE ALBAÑILERIA Y MAMPOSTERIA
72 15 20 00 : SERVICIOS DE PAÑETADO Y DRYWALL
72 15 24 00 : SERVICIOS DE MONTAJE E INSTALACION DE VENTANAS Y PUERTA
72 15 25 00 : SERVICIOS DE INSTALACION DE PISOS
72 15 26 00 : SERVICIOS DE TECHADO Y PAREDES EXTERNAS Y LAMINAS DE ME
72 15 29 00 : SERVICIOS DE MONTAJE DE ACERO ESTRUCTURAL
72 15 11 00 : SERVICIOS DE CONSTRUCCION DE PLOMERIA
72 15 39 00 : SERVICIO DE PREPARACION DE OBRAS DE CONSTRUCCION
80 10 16 00 : GERENCIA DE PROYECTOS
81 10 15 00 : INGENIERIA CIVIL

NUMERO CONSECUTIVO DEL REPORTE DEL CONTRATO EJECUTADO: 022

CONTRATO CELEBRADO POR: PROPONENTE

NOMBRE DEL CONTRATISTA: INVERSORA MANARE LTDA

NOMBRE DEL CONTRATANTE: LA GOBERNACIÓN DE CASANARE, EL MUNICIPIO
DE MANI

VALOR DEL CONTRATO EJECUTADO EXPRESADO EN SMMLV: 3,088.38

PORCENTAJE DE PARTICIPACION EN EL VALOR EJECUTADO EN CASO DE
CONSORCIOS Y UNIONES TEMPORALES: 00.00

SG FM CL PR DESCRIPCION

72 11 10 00 : SERVICIOS DE CONSTRUCCION DE UNIDADES UNIFAMILIARES
72 15 11 00 : SERVICIOS DE CONSTRUCCION DE PLOMERIA
72 15 15 00 : SERVICIOS DE SISTEMAS ELECTRICOS
72 15 19 00 : SERVICIOS DE ALBAÑILERIA Y MAMPOSTERIA
72 15 20 00 : SERVICIOS DE PAÑETADO Y DRYWALL
72 15 24 00 : SERVICIOS DE MONTAJE E INSTALACION DE VENTANAS Y PUERTA
72 15 25 00 : SERVICIOS DE INSTALACION DE PISOS
72 15 26 00 : SERVICIOS DE TECHADO Y PAREDES EXTERNAS Y LAMINAS DE ME
72 15 29 00 : SERVICIOS DE MONTAJE DE ACERO ESTRUCTURAL
72 15 39 00 : SERVICIO DE PREPARACION DE OBRAS DE CONSTRUCCION

***** CONTINUA *****



Camara de Comercio de Casanare
CERTIFICADO EXPEDIDO A TRAVES DEL PORTAL DE SERVICIOS VIRTUALES (SII)
CERTIFICADO DE INSCRIPCION Y CLASIFICACION EN EL REGISTRO DE PROponentES
INVERSORA MANARE LTDA
 Fecha expedición: 2017/03/16 - 15:55:02, Recibo No. S000032719, Operación No. 90RUE0315118

CODIGO DE VERIFICACIÓN: yQ55p12ExX

80 10 16 00 : GERENCIA DE PROYECTOS
 81 10 15 00 : INGENIERIA CIVIL

NUMERO CONSECUTIVO DEL REPORTE DEL CONTRATO EJECUTADO: 023
 CONTRATO CELEBRADO POR: PROPONENTE
 NOMBRE DEL CONTRATISTA: INVERSORA MANARE LTDA
 NOMBRE DEL CONTRATANTE: COPROPIETARIOS CONJUNTO CERRADO ALTOS DE
 MANARE II
 VALOR DEL CONTRATO EJECUTADO EXPRESADO EN SMMLV: 29,526.81
 PORCENTAJE DE PARTICIPACION EN EL VALOR EJECUTADO EN CASO DE
 CONSORCIOS Y UNIONES TEMPORALES: 00.00
 SG FM CL PR DESCRIPCION
 72 11 10 00 : SERVICIOS DE CONSTRUCCION DE UNIDADES UNIFAMILIARES
 72 11 11 00 : SERVICIOS DE CONSTRUCCION DE UNIDADES MULTIFAMILIARES
 72 14 11 00 : SERVICIOS DE PAVIMENTACION Y SUPERFICIES DE EDIFICIOS D
 72 14 15 00 : SERVICIOS DE PREPARACION DE TIERRAS
 72 15 11 00 : SERVICIOS DE CONSTRUCCION DE PLOMERIA
 72 15 14 00 : SERVICIOS DE CONSTRUCCION DE RECUBRIMIENTOS DE MUROS
 72 15 15 00 : SERVICIOS DE SISTEMAS ELECTRICOS
 72 15 17 00 : SERVICIOS DE INSTALACION DE SISTEMAS DE SEGURIDAD FISIC
 72 15 19 00 : SERVICIOS DE ALBAÑILERIA Y MAMPOSTERIA
 72 15 20 00 : SERVICIOS DE PAÑETADO Y DRYWALL
 72 15 23 00 : SERVICIOS DE CARPINTERIA
 72 15 24 00 : SERVICIOS DE MONTAJE E INSTALACION DE VENTANAS Y PUERTA
 72 15 25 00 : SERVICIOS DE INSTALACION DE PISOS
 72 15 26 00 : SERVICIOS DE TECHADO Y PAREDES EXTERNAS Y LAMINAS DE ME
 72 15 27 00 : SERVICIOS DE INSTALACION Y REPARACION DE CONCRETO
 72 15 29 00 : SERVICIOS DE MONTAJE DE ACERO ESTRUCTURAL
 72 15 31 00 : SERVICIOS DE CONSTRUCCION DE FACILIDADES ATLETICAS Y RE
 72 15 36 00 : SERVICIOS DE TERMINADO INTERIOR, DOTACION Y REMODELACIO
 72 15 39 00 : SERVICIO DE PREPARACION DE OBRAS DE CONSTRUCCION
 77 11 16 00 : REHABILITACION AMBIENTAL
 80 10 16 00 : GERENCIA DE PROYECTOS
 81 10 15 00 : INGENIERIA CIVIL
 81 10 17 00 : INGENIERIA ELECTRICA Y ELECTRONICA
 95 11 15 00 : VIAS DE TRAFICO LIMITADO

NUMERO CONSECUTIVO DEL REPORTE DEL CONTRATO EJECUTADO: 024
 CONTRATO CELEBRADO POR: PROPONENTE
 NOMBRE DEL CONTRATISTA: INVERSORA MANARE LTDA
 NOMBRE DEL CONTRATANTE: COPROPIETARIOS CONJUNTO RESIDENCIAL ALTOS
 DE MANARE
 VALOR DEL CONTRATO EJECUTADO EXPRESADO EN SMMLV: 53,539.95
 PORCENTAJE DE PARTICIPACION EN EL VALOR EJECUTADO EN CASO DE
 CONSORCIOS Y UNIONES TEMPORALES: 00.00
 SG FM CL PR DESCRIPCION
 72 11 10 00 : SERVICIOS DE CONSTRUCCION DE UNIDADES UNIFAMILIARES
 72 11 11 00 : SERVICIOS DE CONSTRUCCION DE UNIDADES MULTIFAMILIARES

***** CONTINUA *****



Camara de Comercio de Casanare
 CERTIFICADO EXPEDIDO A TRAVES DEL PORTAL DE SERVICIOS VIRTUALES (SII)
 CERTIFICADO DE INSCRIPCION Y CLASIFICACION EN EL REGISTRO DE PROPONENTES
 INVERSORA MANARE LTDA

Fecha expedición: 2017/03/16 - 15:55:02, Recibo No. 5000032719, Operación No. 90RUE0316118

CODIGO DE VERIFICACIÓN: yQ55p12ExX

72 14 11 00 : SERVICIOS DE PAVIMENTACION Y SUPERFICIES DE EDIFICIOS D
 72 14 15 00 : SERVICIOS DE PREPARACION DE TIERRAS
 72 15 11 00 : SERVICIOS DE CONSTRUCCION DE PLOMERIA
 72 15 14 00 : SERVICIOS DE CONSTRUCCION DE RECUBRIMIENTOS DE MUROS
 72 15 15 00 : SERVICIOS DE SISTEMAS ELECTRICOS
 72 15 17 00 : SERVICIOS DE INSTALACION DE SISTEMAS DE SEGURIDAD FISIC
 72 15 19 00 : SERVICIOS DE ALBANILERIA Y MAMPOSTERIA
 72 15 20 00 : SERVICIOS DE PAÑETADO Y DRYWALL
 72 15 23 00 : SERVICIOS DE CARPINTERIA
 72 15 24 00 : SERVICIOS DE MONTAJE E INSTALACION DE VENTANAS Y PUERTA
 72 15 25 00 : SERVICIOS DE INSTALACION DE PISOS
 72 15 26 00 : SERVICIOS DE TECHADO Y PAREDES EXTERNAS Y LAMINAS DE ME
 72 15 27 00 : SERVICIOS DE INSTALACION Y REPARACION DE CONCRETO
 72 15 29 00 : SERVICIOS DE MONTAJE DE ACERO ESTRUCTURAL
 72 15 31 00 : SERVICIOS DE CONSTRUCCION DE FACILIDADES ATLETICAS Y RE
 72 15 36 00 : SERVICIOS DE TERMINADO INTERIOR, DOTACION Y REMODELACIO
 72 15 39 00 : SERVICIO DE PREPARACION DE OBRAS DE CONSTRUCCION
 77 11 16 00 : REHABILITACION AMBIENTAL
 80 10 16 00 : GERENCIA DE PROYECTOS
 81 10 15 00 : INGENIERIA CIVIL
 81 10 17 00 : INGENIERIA ELECTRICA Y ELECTRONICA
 95 11 15 00 : VIAS DE TRAFICO LIMITADO

ESTA INFORMACION FUE OBJETO DE VERIFICACION DOCUMENTAL POR PARTE
 DE LA CAMARA DE COMERCIO DE CASANARE

LA ANTERIOR INFORMACION CERTIFICADA YA SE ENCUENTRA EN FIRME

QUE EL DIA 4 DE AGOSTO DE 2015 EL PROPONENTE SE INSCRIBIO EN EL
 REGISTRO UNICO DE PROPONENTES BAJO EL NUMERO 00022369 DEL LIBRO
 PRIMERO DE LOS PROPONENTES, QUE ESTA INSCRIPCION SE
 PUBLICO EN EL REGISTRO UNICO EMPRESARIAL EL DIA 4 DE AGOSTO DE
 2015 .

QUE EL DIA 25 DE SEPTIEMBRE DE 2015 EL PROPONENTE SE ACTUALIZO
 EN EL REGISTRO UNICO DE PROPONENTES BAJO EL NUMERO 00022592 DEL
 LIBRO PRIMERO DE LOS PROPONENTES, QUE ESTA INSCRIPCION SE
 PUBLICO EN EL REGISTRO UNICO EMPRESARIAL EL DIA 25 DE SEPTIEMBRE
 DE 2015 .

QUE EL DIA 30 DE OCTUBRE DE 2015 EL PROPONENTE SE ACTUALIZO EN
 EL REGISTRO UNICO DE PROPONENTES BAJO EL NUMERO 00022716 DEL
 LIBRO PRIMERO DE LOS PROPONENTES, QUE ESTA INSCRIPCION SE
 PUBLICO EN EL REGISTRO UNICO EMPRESARIAL EL DIA 30 DE OCTUBRE DE
 2015 .

QUE EL DIA 14 DE ABRIL DE 2016 EL PROPONENTE SE RENOVO EN EL
 REGISTRO UNICO DE PROPONENTES BAJO EL NUMERO 00023268 DEL LIBRO

***** CONTINUA *****



Camara de Comercio de Casanare
CERTIFICADO EXPEDIDO A TRAVES DEL PORTAL DE SERVICIOS VIRTUALES (SII)
CERTIFICADO DE INSCRIPCION Y CLASIFICACION EN EL REGISTRO DE PROponentES
INVERSORA MANARE LTDA
Fecha expedición: 2017/03/16 - 15:55:02, Recibo No. S000032719, Operación No. 90RUE0316118

CODIGO DE VERIFICACIÓN: yQ55p12ExX

PRIMERO DE LOS PROponentES, QUE ESTA INSCRIPCION SE PUBLICO EN EL REGISTRO UNICO EMPRESARIAL EL DIA 14 DE ABRIL DE 2016 .

LA INFORMACION RELACIONADA CON LA INSCRIPCION AQUI CERTIFICADA, QUEDO EN FIRME DIEZ(10) DIAS HABILIS DESPUES DE LA FECHA DE PUBLICACION, SIEMPRE QUE NO SEA OBJETO DE RECURSO (ARTICULO 6.3 DE LA LEY 1150 DE 2007).

CERTIFICA :

REPORTE DE INFORMACION POR PARTE DE LAS ENTIDADES ESTATALES, CONTRATADOS ADJUDICADOS, EN EJECUCION, EJECUTADOS, MULTAS Y SANCIONES EN FIRME

QUE LA INFORMACION QUE HAN REPORTADO LAS ENTIDADES ESTATALES EN RELACION CON CONTRATOS ADJUDICADOS, EN EJECUCION, Y EJECUTADOS ES LA SIGUIENTE:

CONTRATOS EN EJECUCION:

ENTIDAD CONTRATANTE: CORPORACION AUTONOMA REGIONAL DE LA ORINOQUIA CORPORINOQUIA
MUNICIPIO: YOPAL
NUMERO DEL CONTRATO: 20014413323
FECHA DE INICIO: 2013/07/15
VALOR DEL CONTRATO EN PESOS: 59,790,287
CLASIFICACION DEL CONTRATO:
FECHA DE INSCRIPCION: 2013/09/17
NUMERO DE REGISTRO EN EL LIBRO I DE LOS PROponentES: 00017299

CONTRATOS LIQUIDADOS:

ENTIDAD CONTRATANTE: FONDO ROTATORIO DE LA POLICIA
MUNICIPIO: BOGOTA D.C.
NUMERO DEL CONTRATO: 117-3-2011
FECHA DE LIQUIDACION: 2015/12/17
VALOR FINAL DEL CONTRATO PAGADO EN PESOS: 10,930,451,636
CLASIFICACION DEL CONTRATO:
FECHA DE INSCRIPCION: 2011/11/17
NUMERO DE REGISTRO EN EL LIBRO I DE LOS PROponentES: 00014839

LA INFORMACION REMITIDA POR LAS ENTIDADES ESTATALES EN VIRTUD DEL ARTICULO 14 DEL DECRETO 1510 DE JULIO 17 DE 2013, INCORPORADO EN EL DECRETO 1082 DE 2015, NO SERA VERIFICADA POR LAS CAMARAS DE COMERCIO. POR LO TANTO LAS LAS CONTROVERSIAS RESPECTO D LAS ENTIDADES ESTATALES, DEBERAN SURTIRSE ANTE LA ENTIDAD ESTATAL CORRESPONDIENTE Y NO PODRAN DEBATIRSE ANTE LAS CAMARAS DE COMERCIO.

***** CONTINUA *****



Camara de Comercio de Casanare
CERTIFICADO EXPEDIDO A TRAVÉS DEL PORTAL DE SERVICIOS VIRTUALES (SII)
CERTIFICADO DE INSCRIPCIÓN Y CLASIFICACIÓN EN EL REGISTRO DE PROPONENTES
INVERSORA MANARE LTDA

Fecha expedición: 2017/03/16 - 15:55:02, Recibo No. S000032719, Operación No. 90RUE0316118

CODIGO DE VERIFICACIÓN: yQ55p12ExX

VALOR DEL CERTIFICADO: \$44,000

IMPORTANTE: La firma digital del secretario de la Cámara de Comercio de Casanare contenida en este certificado electrónico se encuentra emitida por una entidad de certificación abierta autorizada y vigilada por la Superintendencia de Industria y Comercio, de conformidad con las exigencias establecidas en la Ley 527 de 1999 para validez jurídica y probatoria de los documentos electrónicos.

La firma digital no es una firma digitalizada o escaneada, por lo tanto, la firma digital que acompaña este documento la podrá verificar a través de su aplicativo visor de documentos pdf.

No obstante, si usted va a imprimir este certificado, lo puede hacer desde su computador, con la certeza de que el mismo fue expedido a través del canal virtual de la cámara de comercio y que la persona o entidad a la que usted le va a entregar el certificado impreso, puede verificar por una sola vez el contenido del mismo, ingresando al enlace <http://siicasanare.confecamaras.co/cv.php> seleccionando allí la cámara de comercio e indicando el código de verificación yQ55p12ExX.

Al realizar la verificación podrá visualizar (y descargar) una imagen exacta del certificado que fue entregado al usuario en el momento que se realizó la transacción.

La firma mecánica que se muestra a continuación es la representación gráfica de la firma del secretario jurídico (o que haga sus veces) de la Cámara de Comercio quien avala este certificado. La firma mecánica no reemplaza la firma digital en los documentos electrónicos.

Apéndice B. Naturaleza de la empresa.

EMPRESA:	INVERSORA MANARE LTDA.
NIT:	844004715 - 8
A.R.L.:	POSITIVA
CIUDAD:	YOPAL - CASANARE
DIRECCIÓN:	CALLE 8 No. 8-03
TELÉFONO:	8 632 4623
ACTIVIDAD ECONÓMICA:	COD. CIU 4111
CLASE DE RIESGO:	V

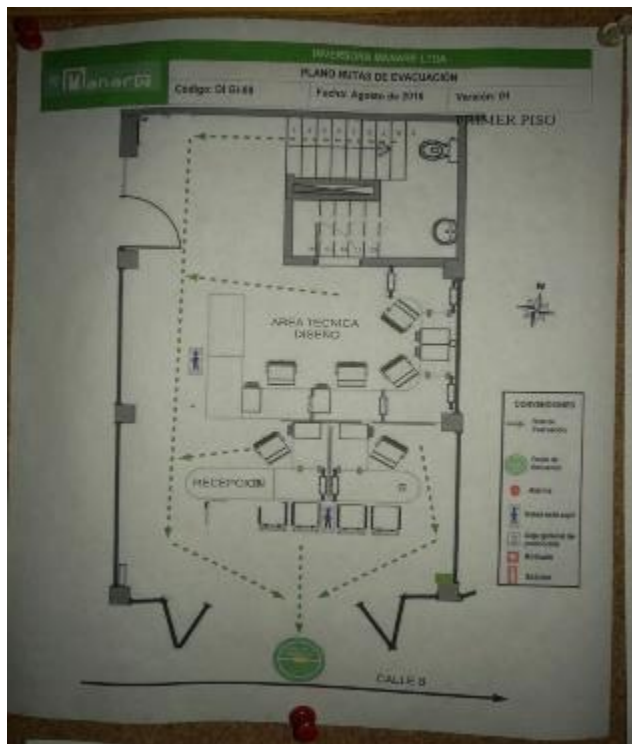
Aspectos corporativos:

MISIÓN: INVERSORA MANARE LTDA. Es una empresa dedicada a la planeación y puesta en marcha de proyectos de arquitectura e ingeniería especialmente en vivienda VIS y no VIS dentro y fuera del país; en asocio con entidades públicas y privadas, contando con calidad y eficacia en los servicios y los medios necesarios para desarrollarlos con criterios de crecimiento, responsabilidad, compromiso ecológico y social, logrando la satisfacción completa del cliente con un equipo humano altamente comprometido y competitivo.

VISIÓN: Para el año 2020, **INVERSORA MANARE LTDA.:** permanecerá con sus niveles de competitividad y utilidad operacional, entre las primeras empresas a nivel regional, líder en la planeación comercialización y ejecución de proyectos urbanísticas y arquitectónicos a cualquier escala desarrollados con calidad, innovación y compromiso hacia *nuestros* clientes. Será una empresa reconocida por su responsabilidad y sus altos estándares de calidad garantizando la satisfacción del cliente, *cuenta* con una cultura organizacional, sólida y unificada, centrada en el desarrollo personal y profesional de sus colaboradores con el propósito de soportar el crecimiento de la empresa.

Política de no alcohol, drogas y tabaco. Inversora Manare Ltda., establece la siguiente política a fin de prevenir el consumo de alcohol o sustancias no controladas en el lugar de trabajo; el incumplimiento de la misma será considerado motivo suficiente para aplicar la sanción que la compañía estime conveniente según las disposiciones legales y normas laborales vigentes en Colombia; por lo tanto, todo el personal y contratistas de Inversora de Manare Ltda. Deben:

- a) El consumo, porte, comercialización, posesión de bebidas embriagantes/drogas alucinógenas o cualquier medicina que pueda influenciar negativamente su conducta, durante la jornada de trabajo, en las instalaciones de la empresa o en representación de esta.
- b) Abstenerse de ingresar a las instalaciones de la compañía, o en desarrollo de proyectos en estado de post-embriaguez
- c) Queda prohibido fumar en las instalaciones de la empresa, o donde cause molestias a otras personas o genere riesgo de explosión o incendio.

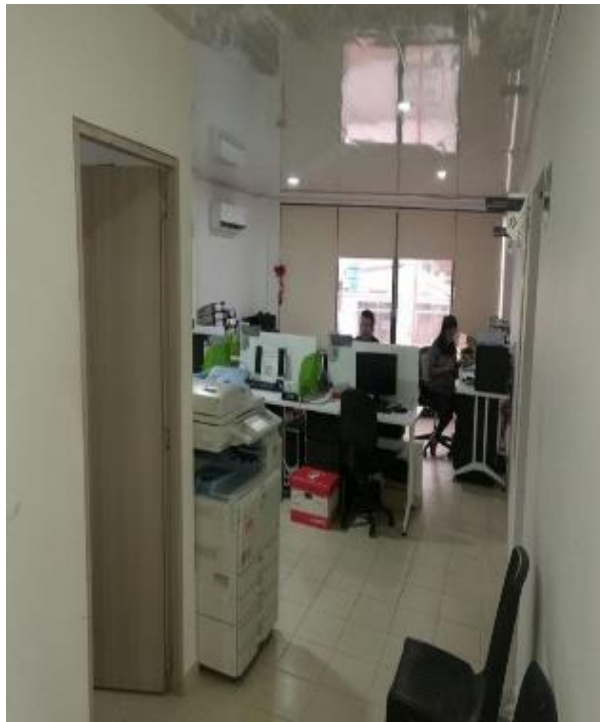




Fachada de la empresa.



Áreas de oficinas.




Recepción información.



Sala de información.

Figura 33. Tomas fotográficas infraestructura empresas Inversora Manare Ltda.

Fuente: Empresa Inversora Manare Ltda. 2017.

	Consulta de empleados Dependientes Activos N° 844004715 0 INVERSORA MANARE LTDA	REALIZADO 22/03/2017
---	---	-------------------------

Nº	TIPO ID	NÚMERO ID	PRIMER APELLIDO	SEGUNDO APELLIDO	PRIMER NOMBRE	SEGUNDO NOMBRE	TIPO COTIZANTE	NOMBRE DE LA AFP	NOMBRE DE LA CAJA DE COMPENSACIÓN FAMILIAR	IPC ADICIONAL
1	Cebusa de Custadema	31426163	ACEVEDO	FERNANDEZ	MARIS	STELLA	DEPENDIENTE	PROFESION	CONFACASAVARE	0
2	Cebusa de Custadema	1118543228	ACEVEDO	MARTINEZ	YENY	CAROLINA	DEPENDIENTE	FORJERA	CONFACASAVARE	0
3	Cebusa de Custadema	80138130	ALARCON	MARTINEZ	WILLIAN	MANUEL	DEPENDIENTE	PROFESION	CONFACASAVARE	0
4	Cebusa de Custadema	9534024	AROLA	PEREZ	PABLO	EMILIO	DEPENDIENTE	COFUNDOS	CONFACASAVARE	0
5	Cebusa de Custadema	1118554479	ARZA	MOGOLLON	JOSE	LEONARDO	DEPENDIENTE	FORJERA	CONFACASAVARE	0
6	Cebusa de Custadema	48370730	BELLO	OLMOS	ANGELICA	MARIA	DEPENDIENTE	COFUNDOS	CONFACASAVARE	0
7	Cebusa de Custadema	1118418851	BELTRAN	TABAREZ	NATALIA		DEPENDIENTE	PROFESION	CONFACASAVARE	0
8	Cebusa de Custadema	1094915038	CARCONA	GUTIERREZ	LUIS	FELIPE	DEPENDIENTE	FORJERA	COFREM	0
9	Cebusa de Custadema	1121824792	CARVAJAL	CRISPIN	NICOLE	KATHERINE	DEPENDIENTE	FORJERA	COFREM	0
10	Cebusa de Custadema	79428414	CORTES	DAZ	LOUIS	WAGNER	DEPENDIENTE	FORJERA	COMPENAR-CCP	0
11	Cebusa de Custadema	17310961	DAZ	BENITO	LUIS	VICENTE	DEPENDIENTE	COFUNDOS	COFREM	0
12	Cebusa de Custadema	48353329	ESPAÑA	FAJARDO	MARIA	ELÉNA	DEPENDIENTE	FORJERA	CONFACASAVARE	0
13	Cebusa de Custadema	9426251	FIGUEROA	MENDOZA	MARCO	PÓLO	DEPENDIENTE	FORJERA	CONFACASAVARE	0
14	Cebusa de Custadema	48367809	FIGUEROA	NEVES	SANDRA	PATRICIA	DEPENDIENTE	PROFESION	CONFACASAVARE	0
15	Cebusa de Custadema	1118547794	GALIANO	DAZ	CARLOS	DAVO	DEPENDIENTE	FORJERA	CONFACASAVARE	0
16	Cebusa de Custadema	1118551876	GOENAGA	FIGUEROA	MARIA	CAMILA	ESTUDANTES (PAGAR EN ESPECIAL LEY 796 DE 2002)	FORJERA	SN-CCP	0
17	Cebusa de Custadema	9532014	GOENAGA	MOJICA	JUAN	EDUARDO	DEPENDIENTE	FORJERA	CONFACASAVARE	0
18	Cebusa de Custadema	88294854	HENAO	GARRILLO	CATALINA		DEPENDIENTE	COFUNDOS	COFREM	0
19	Cebusa de Custadema	1118564255	HERNANDEZ	CASTAÑO	ELIZABETH	KATHERINE	DEPENDIENTE	FORJERA	CONFACASAVARE	0
20	Cebusa de Custadema	48366905	JIMENEZ		ANFARO		DEPENDIENTE	FORJERA	CONFACASAVARE	0
21	Cebusa de Custadema	19394258	LANDRINEZ	CESPEDES	LUIS	GUILERMO	DEPENDIENTE	COFUNDOS	CONFACASAVARE	0
22	Cebusa de Custadema	1121837691	MARTINEZ	PEREZ	JOHAN	SEBASTIAN	DEPENDIENTE	FORJERA	COFREM	0
23	Cebusa de Custadema	1120947718	MENESES	CARRERO	EDISON	FERNEY	ESTUDANTES (PAGAR EN ESPECIAL LEY 796 DE 2002)	PROFESION	SN-CCP	0
24	Cebusa de Custadema	74183790	MOJICA	LARA	JULIO	CESAR	DEPENDIENTE	FORJERA	CONFACASAVARE	0
25	Cebusa de Custadema	1049618745	MORROY	ACEVEDO	EDNA	PAOLA	DEPENDIENTE	FORJERA	CONFACASAVARE	0
26	Cebusa de Custadema	1121905686	MUNDO	CARDENAS	JUAN	CARLO	DEPENDIENTE	FORJERA	COFREM	0
27	Cebusa de Custadema	48364209	NIGO	HOLGUIN	JUANITA		DEPENDIENTE	FORJERA	CONFACASAVARE	0
28	Cebusa de Custadema	80063085	RIOS	NOVOA	GUSTAVO	ADOLFO	DEPENDIENTE	PROFESION	COFREM	0
29	Cebusa de Custadema	9123733	RODRIGUEZ	CASTRO	HECTOR	JULIO	DEPENDIENTE	FORJERA	CONFACASAVARE	0
30	Cebusa de Custadema	1114151	SILVA	SUAREZ	LUIS	ALBERTO	DEPENDIENTE	COFUNDOS	CONFACASAVARE	0
31	Cebusa de Custadema	83434544	TAFUR	VASQUEZ	JUAN	CARLOS	DEPENDIENTE	FORJERA	COFREM	0
32	Cebusa de Custadema	1121882787	TÓVAR	SASTOQUE	LINA	MARIA	DEPENDIENTE	FORJERA	COFREM	0

Figura 34. Planta de personal.
Fuente: Empresa Inversora Manare Ltda. 2017.

Apéndice C. Diagnóstico Inversora Manare Ltda., Cuestionario dirigido al director.



CORPORACIÓN UNIVERSITARIA DEL CARIBE - CECAR
 FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
 PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
 VILLAVICENCIO - 2017

OBJETIVO:	DIAGNÓSTICO GENERAL EMPRESARIAL				
A continuación, se relaciona un listado de preguntas que analizaran los aspectos más relevantes de la Inversora Manare Ltda., con el fin de medir la Capacidad Gerencial; para lo cual se debe marcar con una X la columna que más se ajuste a la situación real de la misma. Es de resaltar que todas las preguntas deben ser diligenciadas.					
NOMBRE DE LA EMPRESA	INVERSORA MANARE LTDA				
TIPO DE ENTIDAD	PRIVADA				
CIUDAD	YOPAL – CASANARE				
No. DE COLABORADORES	32 personas (Administrativos – operativos)				
ÍTEM	DESCRIPCIÓN	SI	NO	PARCIAL	OBSERVACIONES
I	ASPECTO LEGAL Y TRIBUTARIO				
1	Constitución notarial				
1	Cámara de Comercio	X			
2	Rut	X			
3	DIAN	X			
4	Registro Mercantil	X			
5	Salubridad pública	X			
6	Bomberos	X			
7	Espacio público	X			
8	Industria y Comercio	X			
9	NIT	X			
2	Licencias propias de su objeto social				

ÍTEM		DESCRIPCIÓN	SI	NO	PARCIAL	OBSERVACIONES		
		Poseen licencia?	X					
3		Obligaciones Legales	X					
	1	Comerciales	X					
	2	Laborales	X					
	3	Tributarias	X					
	4	Contable	X					
	5	Ambiental		X				
II		ARQUITECTURA ORGANIZACIONAL						
1		Plataforma Estratégica						
	1	Poseen Visión?	X			SI	NO	
	2	Poseen Misión?	X			SI	NO	
	3	Poseen Principios?		X		SI	NO	
	4	Existen Políticas?	X					
	5	Logotipo – Slogan?	X					
2		Acciones de Planeación						
	1	Metas		X				
	3	Metas		X				
3		Esquema Organizacional	X					
	1	Disponen de una Estructura Organizacional bien definida?	X					
	2	Existe un Organigrama (Representación gráfica de la organización)?	X					
	3	Se encuentran definidas las Funciones por Departamentos?		X				
	4	Se encuentran definidas las Funciones por Cargos?		X				
	5	Existe Manual Procedimientos Departamento Recursos Humanos?		X				
	6	Poseen Normas y Reglamentos Internos?		X				
	7	Existe distribución de planta?		X				

ÍTEM	DESCRIPCIÓN						SI	NO	PARCIAL	OBSERVACIONES
III										
GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS										
1	Fuentes de reclutamiento:		Internas	X	Externas	Mixtas				
2	Proceso de Selección							X		
1	Diseño y aplicación de pruebas							X		
2	Entrevista						X			
3	Inducción							X		
3	Existen planes para la descripción y análisis de cargos?							X	SI	NO
4	Hay un sistema de Evaluación del Desempeño?							X		
	Quien lo evalúa?							X		
	Por qué se evalúa el desempeño?							X		
	Cómo se evalúa el desempeño?							X		
	Existen programas de capacitación?							X		
1	Manejan Planes de Beneficios Sociales?							X		
	1	Legales	Prima anual	Vacaciones	Ley 100 / 93	Salud	Pensión	Riesgos Prof.	Horas extras	X
3	Higiene y Seguridad del Trabajo							X		
	1	Cuentan con un plan de higiene del Trabajo?							X	
	2	Hay un plan de Seguridad de Trabajo?							X	
	3	Existe Comité Paritario de Salud Ocupacional?							X	
4	Entrenamiento y Desarrollo del Personal							X		
	1	Manejan Programas y Planes de Entrenamiento?							X	
IV										
SISTEMAS ADMINISTRATIVOS										
1	¿Manejan Sistemas de Control Interno?							X		
2	¿Se dispone de un sistema de control para la Evaluación y el Seguimiento de Programas y Proyectos?							X		
3	¿Manejan indicadores de gestión?							X		

ÍTEM	DESCRIPCIÓN				SI	NO	PARCIAL	OBSERVACIONES		
V	GESTIÓN FINANCIERA									
1		Realizan proyecciones Financieras			X					
	1	¿Son Tenidas en cuenta en la Planeación General?			X					
2		Manejan Presupuesto			X					
	1	¿Las operaciones se ejecutan de acuerdo con el presupuesto?			X					
3		Gestión de la Inversión			X					
	1	¿La gestión de la inversión se evalúa mediante Indicadores Financieros?				X				
	2	¿Se tienen en cuenta tales Indicadores para toma de Decisiones?				X				
4		Sistema Contables			X					
	1	Libros de Contabilidad			X			SI	NO	
	2	Estados Financieros	Balance General	Estado de resultados	X					
	3	Existe Auditoría Interna				X				
5		Sistemas de Información			X					
	1	Canales de información				X				
	1	Correo Electrónico			X					
	2	Memorandos			X					
	3	Circulares			X					
	4	Cartelera Informativa				X				
VI	SISTEMAS DE SERVICIOS									
1		¿Tienen definido un Programa de Servicios?				X				
2		¿Existen estándares de Control de Calidad?				X				
3		Se llevan a cabo actividades de Diseño y Desarrollo De Servicios				X				
VII	SISTEMA DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO									
1		Actividades De Investigación Básica				X				
	1	Asignación de Presupuesto para Actividades de Investigación				X				
	2	Actividades encaminadas a mejorar la calidad en los procesos y productos				X				

ÍTEM	DESCRIPCIÓN	SI	NO	PARCIAL	OBSERVACIONES
3	Periódicamente se evalúan estas actividades		X		
VIII SISTEMA DE COMUNICACIÓN E INFORMÁTICA					
1	Existen adecuados flujos de información		X		
2	Información efectiva de las directrices en toda la organización			X	
3	Existe un procesamiento electrónico de datos			X	
4	Se Realiza Mantenimiento periódico de equipos y actualización de software			X	
5	Existe inventario de equipos		X		
IX OTROS ASPECTOS GENERALES					
1	Servicios que ofrece	Bienes, obras y servicios en todo lo relacionado con la construcción e ingeniería civil			
2	Medios publicitarios que utiliza				
	a. ___ Periódicos b. ___ Radio c. <u>X</u> Volantes				
3	Cuál es su competencia Ingenieros asociados Yopal, Ferreterías.				
4	Equipo tecnológico utilizado: Computador, telefax, portátil, impresora, internet.				
5	Comente los objetivos de la empresa a corto plazo Mejora lo niveles de competitividad y utilidad operacional. Liderazgo en la planeación comercial.				

Fuente: los autores. 2017.

GRACIAS POR SU APOYO Y COLABORACIÓN

Apéndice D. Cuestionario para evaluar el clima organizacional en la Inversora Manare Ltda.



CORPORACIÓN UNIVERSITARIA DEL CARIBE - CECAR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
VILLAVICENCIO - 2017

El presente cuestionario busca realizar la evaluación del clima organizacional en la Inversora Manare Ltda., entendiéndose clima organizacional como los sentimientos que tienen los trabajadores respecto a las situaciones que afectan su óptimo desempeño.

La información suministrada no es buena ni mala. Únicamente servirá para permitir fortalecer el funcionamiento de la Inversora Manare Ltda. A su vez, tenga en cuenta que el cuestionario es anónimo, confidencial, por lo cual se espera que la respuesta dada por usted, sea de la mayor sinceridad posible.

Para responder el cuestionario usted deberá marcar con una "X" la casilla que corresponda a la respuesta que considere correcta.

		SI	NO	En algunas ocasiones
1	ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN			
1.1	¿Conoce plenamente los procesos que usted desarrolla?			
1.2	¿Considera que la distribución de su espacio de trabajo es la necesaria para trabajar de manera cómoda y eficaz?			
1.3	¿Recibo mi pago salarial en el tiempo establecido?			
1.4	¿Las normas y reglas que maneja la organización son claras y facilitan su trabajo?			
1.5	¿Mi salario está acorde con mis responsabilidades?			
2.	ASPECTOS INDIVIDUALES			
2.1	¿Considero que los beneficios que se ofrecen en mi trabajo son los adecuados?			
2.2	¿Conozco las funciones específicas que debo realizar en mi cargo ?			
2.3	¿El cumplimiento de mis actividades laborales se evidencia en mi trabajo?			
2.4	¿Tengo disposición para aceptar las órdenes y críticas que se me hacen respecto a mis deberes laborales?			
2.5	¿Considero que ha crecido profesionalmente en su lugar de trabajo?			
3	MOTIVACIÓN			
3.1	¿Me siento cómodo y feliz de trabajar en esta organización?			
3.2	¿En la organización reconocen el buen desempeño y rendimiento laboral?			

		SI	NO	En algunas ocasiones
3.3	¿Se realizan incentivos laborales para aumentar el nivel de mi desempeño?			
3.4	¿Considero que soy importante para la empresa?			
3.5	¿Usted le aporta conocimiento técnico, tecnológico y/o profesional a la organización?			
4	RELACIONES CON EL JEFE O SUPERIOR			
4.1	¿Usted cree que su jefe inmediato tiene el conocimiento y la autoridad adecuada para desempeñar ese cargo?			
4.2	¿Su jefe contribuye a crear condiciones adecuadas para mejorar el funcionamiento de la organización?			
4.3	¿Usted mantiene una buena comunicación con su jefe inmediato?			
4.4	¿Cree usted que su jefe le delega funciones que no le corresponden?			
4.5	Su jefe muestra interés a las aportaciones laborales y personales que usted sugiere?.			
5	ASPECTOS GRUPALES			
5.1	¿Su jefe inmediato incentiva el trabajo en equipo?			
5.2	¿Considera que existe una buena comunicación con sus compañeros?			
5.3	¿Considera que hay colaboración entre sus compañeros y usted?			
5.4	¿Se realizan actividades de integración entre los compañeros y jefes de trabajo?			
5.5	¿En su equipo de trabajo puede expresar su punto de vista aunque contradiga el de los demás?			
6	LIDERAZGO			
6.1	¿Usualmente ocurre que al presentarse un inconveniente sabe quién debe resolverlo?			
6.2	¿Cuándo usted no está de acuerdo con su jefe, lo obedece?			
6.3	En una actividad grupal, ¿Usted se siente cómodo dirigiendo a sus compañeros o coordinando la actividad?			
6.4	¿Ejerce su autoridad y criterio cuando es necesario de manera tranquila y respetuosa?			
6.5	¿Cuándo delega funciones a sus compañeros, les explica bien lo que deben hacer para que las puedan hacer correctamente?			

AGRADECEMOS SU CONTRIBUCIÓN EN ESTA ACTIVIDAD PARA FORTALECER
POSITIVAMENTE EL FUNCIONAMIENTO DE LA INVERSORA MANARE LTDA.