

FORMULACION DE UN PLAN DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL PARA LA
MICROEMPRESA VEREAL MAQUINARIA SAS

CHALTON FABIO DAVID GOMEZ
ANGELA MARCELA GARCIA MOSQUERA

UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN Y ORGANIZACIONES
SANTIAGO DE CALI
2014

FORMULACION DE UN PLAN DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL PARA LA
MICROEMPRESA VEREAL MAQUINARIA SAS

CHALTON FABIO DAVID GOMEZ
ANGELA MARCELA GARCIA MOSQUERA

Trabajo de Grado para optar al Título como
Administrador de Empresas

Director:
Viviana Virgen Ortiz
Maestría en Ciencias de la Organización (c)

UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN Y ORGANIZACIONES
SANTIAGO DE CALI
2014

Nota de aceptación:

Firma del presidente del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

Santiago de Cali, Febrero 20 de 2014.

DEDICATORIA

Chalton Fabio David dedica el presente Trabajo de Grado especialmente a su madre Benita Gratulina Gómez, por ser la persona que deposito en él su confianza, consejos, enseñanzas y amor. Por ayudarlo a cumplir sus objetivos como persona y estudiante.

Ángela Marcela García dedica el presente trabajo a su madre Dalila Mosquera por ser pilar y ejemplo de valores en su educación y a su esposo David Andrés por su apoyo Incondicional en su etapa de formación académica.

AGRADECIMIENTOS

De manera conjunta se agradece a todo el cuerpo de docentes de la facultad de ciencias de administración de la universidad del Valle por su contribución a nuestra formación profesional.

Se expresa además un agradecimiento muy especial a la docente Viviana Virgen Ortiz quien re direccionó este trabajo con paciencia, aportando lo mejor de su experiencia y conocimientos permitiendo que el proyecto de grado llegara a un feliz término.

A Dios por permitirnos asumir el reto del aprendizaje continuo.

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	11
1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA.....	12
1.1 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA	12
1.1.1 Formulación del Problema	13
1.1.2 Sistematización del Problema	13
1.2 JUSTIFICACIÓN.....	13
1.3 OBJETIVOS.....	14
1.3.1 Objetivo General:	14
2 DISEÑO METODOLÓGICO	15
3 MARCO TEÓRICO.....	17
3.1 CONCEPTO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL	17
3.1.1 Características del desarrollo organizacional	17
3.1.2 Los valores del desarrollo organizacional	20
3.1.3 Objetivos del Desarrollo Organizacional	20
3.2 ETAPAS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL	23
3.3 MODELOS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL.....	24
3.3.1 Modelo de desarrollo organizacional tipo Grid	25
3.3.2 Modelo de desarrollo organizacional de Lawrence y Lorsch.....	27
3.3.3 Modelo de desarrollo organizacional 3-D de Reddin.....	28
3.4 CAMBIO Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL	32
4 RESULTADOS	41
4.1 ANALISIS Y DESCRIPCION DE LA SITUACION ACTUAL.....	41
4.1.1 Reconocimiento de la empresa:	41
4.1.2 Factores endógenos que restringen el cambio	50
4.1.3 Factores exógenos motivadores de cambio	68
4.1.4 Dinámica de grupos, conflicto y poder	77
4.2 PROPUESTA DE INTERVENCIÓN.....	81

4.2.1	Tipo de cambio organizacional propuesto:.....	81
4.3	EVALUACIÓN Y CONTROL.....	97
5	CONCLUSIONES.....	101
6.	BIBLIOGRAFÍA	107
6	ANEXOS	109

LISTADO DE TABLAS

Tabla 1 Principios de la filosofía del desarrollo organizacional.....	19
Tabla 2. Fuerzas a favor y resistencia al cambio organizacional.....	35
Tabla 3. Hitos históricos de empresa y cambios organizacionales generados....	78
Tabla 4 Indicadores financieros.....	97
Tabla 5. Indicadores para medición Metodología 5´S.....	101
Tabla 6. Cronograma de actividades – capacitaciones salud ocupacional y seguridad laboral.	103
Tabla 7. Indicadores para medición de cultura organizacional.....	104

LISTADO DE FIGURAS

Figura 1. Comportamientos directivos, modelo de D.O. tipo Grid	26
Figura 2. Equipos para cimentación y compactación.....	45
Figura 3. Equipos para construcción para trabajo en alturas.....	46
Figura 4. Herramientas de impacto.....	46
Figura 5. Equipos complementarios.....	47
Figura 6. Principales marcas.....	47
Figura 7. Trabajos en obra	48
Figura 8. Organigrama propuesto.....	56
Figura 9. Esquema para reparación de un equipo.....	56
Figura 10. Esquema para servicio de trabajo en obra.....	58
Figura 11. Proceso Comercial Vereal Maquinaria SAS.....	61
Figura 12: Proceso de logística.....	62
Figura 13. Funciones operativas del área administrativa.....	64
Figura 14. Organigrama propuesto para Vereal Maquinaria SAS.....	84
Figura 15. Ficha puesto de trabajo: Técnico motor DIESEL.....	89
Figura 16. Ficha puesto de trabajo: Técnico mecánico eléctrico.....	90
Figura 17. Ficha puesto de trabajo: Operario de demoliciones.....	91

LISTA DE ANEXOS

ANEXO 1. Encuesta información general de la empresa.....	109
ANEXO 2. Cuestionario para diagnóstico áreas funcionales:.....	110
ANEXO 3. Resultados de la encuesta: Diagnostico áreas funcionales.....	111
ANEXO 4. Cuestionario: identificación de procesos generales para las funciones comerciales, administrativas y de manejo de personal.....	117
ANEXO 5. Cuestionario: Identificación de variables relacionadas con la cultura organizacional.....	119
ANEXO 6: Encuesta de seguimiento de las 5'S.....	120

INTRODUCCIÓN

El presente documento plantea la formulación de un plan de mejoramiento, como un potente instrumento para consolidar procesos de cambios que permitan construir una visión compartida sobre compromisos que posibiliten el desarrollo de acciones orientados a mejores resultados para la empresa VEREAL MAQUINARIA SAS tomando como punto de referencia el desarrollo organizacional y las dinámicas de cambio y participación del personal en los distintos aspectos de la organización.

Mediante la elaboración de diagnósticos relacionados con las áreas funcionales, el ambiente externo y cultura organizacional se pone de manifiesto la situación actual de la empresa Vereal Maquinaria SAS, localizado en la ciudad de Santiago de Cali, y ubicada en siguiente dirección: Transversal 29 N° 17 A-20, Barrio: Saavedra Galindo, con Nit: 900463359. Representando de una manera más clara los recursos tanto físicos como de personal con los que cuenta así como las posibles oportunidades y amenazas que pueden afectar su realidad como empresa emergente en un sector tan competitivo.

En este documento se plasman alternativas para hacer frente a los procesos de cambio deseados, teniendo en cuenta los distintos factores que participan en la generación de los mismos. Se proponen diferentes cambios de tipo cultural, estructural y procedimental aportando elementos de medición y control que apoyen la implementación de las recomendaciones por parte de los miembros de la organización, encabezados por el dirigente.

1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

1.1 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

El 11 de marzo de 2009 el señor Humberto Mayorga inicia su actividad comercial de manera formal y organizada bajo el régimen simplificado en su establecimiento llamado ALQUILER Y VENTAS con 2 empleados encargados de la parte técnica y de mantenimiento, teniendo como principal objetivo el alquiler de equipos para construcción; con el pasar de los años, aumentó rápidamente su participación en el mercado realizando reinversión para la optimización y renovación de sus equipos, creando también alianzas con otras empresas del mercado mediante la modalidad de subalquiler ampliando su portafolio y llegando a más clientes. En el 2011 se caracterizaba por ofrecer un servicio completo de alquiler, mantenimiento, transporte y venta de herramientas y equipos menores para construcción con calidad y de manera oportuna.

Para este tiempo el 90% de los clientes estaban concentrados en contratistas del sector de la construcción bajo el régimen común, sin embargo después de una serie de negociaciones y esfuerzos comerciales se logra el acercamiento con clientes propietarios de proyectos y constructoras de buen tamaño. Aumentando su porcentaje de clientes establecidos en el régimen común y con operación a gran escala de un 10% a un 40%.

Esta apertura y las nuevas características de sus principales clientes, hacen que ALQUILER Y VENTAS decida cambiar su régimen contributivo y organizacional para cumplir con las demandas de sus clientes, asegurando un servicio y respuesta oportuna en las áreas técnicas y administrativas; de esta forma se funda VERREAL MAQUINARIA SAS, el 12 de septiembre de 2011 bajo el régimen común, contando ahora con 10 empleados cumpliendo los marcos legales de seguridad social y bienestar bajo el direccionamiento de su fundador el señor Humberto Mayorga.

Sin embargo, una consecuencia de este rápido crecimiento y sobre todo supeditado a causas externas como el aumento del número de clientes, sumado a la poca experiencia y formación administrativa de su fundador, ha generado un crecimiento desordenado en el que todo funciona de manera operativa y mecánica para dar respuesta en el corto tiempo a sus clientes, sin trazar estrategias orientadas a la permanencia en el mercado, bienestar general, organización de estructura organizacional, políticas y directrices que guíen la misión de la organización. Se maneja un esquema desordenado en la asignación de procesos y tareas, la toma de decisiones se torna confusa y los procesos y procedimientos varían de acuerdo a la necesidad del cliente. A pesar de lo anterior, se observa un marcado interés por parte del líder a capacitarse e implementar procesos guiados a mejorar la situación actual de la organización, colocando información al alcance de los miembros encargados de la asesoría para permitir la implementación de

herramientas que generen un cambio organizacional orientado al desarrollo de la misma.

1.1.1 Formulación del Problema

De acuerdo con lo anterior, con este trabajo de grado se pretende dar respuesta al siguiente interrogante

¿Cuál sería un plan de desarrollo organizacional adecuado para la microempresa Vereal Maquinaria SAS que permita mejorar su eficiencia organizacional?

1.1.2 Sistematización del Problema

Para contestar a este interrogante se requiere dar respuesta a las siguientes preguntas específicas:

- ¿Cuáles son las características del entorno en el que se desenvuelve la empresa Vereal Maquinaria SAS?
- ¿Cuáles son las características internas de la empresa Vereal Maquinaria SAS?
- ¿Cuáles es el impacto que han tenido los cambios organizacionales en la empresa VEREAL MAQUINARIA SAS?
- ¿Qué factores se deben considerar en la formulación de un plan de desarrollo organizacional para VEREAL MAQUINARIA SAS,?

1.2 JUSTIFICACIÓN

Este documento se justifica desde una perspectiva práctica ya que mediante la elaboración y posterior aplicación del plan de mejoramiento se busca brindar soluciones orientadas al desarrollo organizacional para la empresa VEREAL MAQUINARIAS SAS.

Teniendo en cuenta la calidad del servicio y la manera informal en que viene operando la empresa se considera que la contribución más importante que aporta este plan de mejoramiento es la creación de una estructura administrativa de carácter formal que propenda por la transformación de aspectos claves en los procesos administrativos, implementando un orden que la empresa no tiene, generando un conocimiento más real y acertado respecto a las falencias de la organización y la generación de ideas para la búsqueda de estrategias, teniendo en cuenta las áreas a potencializar y la reducción de los factores de resistencia al cambio.

Lo anterior se traduce en beneficios para la organización Vereal Maquinaria SAS desde el punto de vista estructural, de dirección, Bienestar y de consecución de objetivos corporativos

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo General:

Formular un plan de mejoramiento basado en el desarrollo organizacional para VEREAL MAQUINARIA SAS

Objetivos Específicos:

- Identificar las características del Entorno de la compañía VEREAL MAQUINARIA SAS
- Identificar las características interna de la compañía VEREAL MAQUINARIA SAS
- Identificar la receptividad a los cambios organizacionales en la empresa VEREAL MAQUINARIA SAS
- Recomendar un plan de acción para el desarrollo organizacional para la empresa VEREAL MAQUINARIA SAS

2 DISEÑO METODOLÓGICO

MÉTODO Y TIPO DE ESTUDIO

El método deductivo, consiste en analizar lo particular a partir de lo general; en leer una situación concreta específica con ayuda de una matriz teórica general preestablecida¹, de acuerdo con lo anterior, mediante una aplicación de conceptos teóricos, se pueda analizar y evaluar la aplicación o implementación del plan de desarrollo organizacional para la empresa Vereal Maquinaria SAS, sí como antecedente se identifican dichos aspectos teóricos en los problemas generales que presenta la organización.

TIPOLOGIA DE ESTUDIO

El presente estudio se realiza bajo un método de investigación de tipo exploratorio y descriptivo², mediante los cuales se pretende identificar, indagar y hacer claridad sobre el conocimiento en el desarrollo organizacional y también acerca de las características y conocimientos sobre el tipo de negocio, para después de conocer los elementos que influyen en este, describir y analizar formas de conducta, actitudes y comportamientos concretos que se relacionan entre ellos.

HERRAMIENTAS METODOLÓGICAS

Observación y recolección de la información entrevistas con personal, encuestas y consultas bibliográficas.

Entre las herramientas metodológicas que logran generar un acercamiento más profundo con la realidad de la organización se encuentra la observación continua, realizada por uno de los investigadores, Angela Marcela Quien hizo parte del equipo de trabajo de la compañía en el cargo de asistente administrativa durante un periodo de 2 años, siendo participe de los cambios en la organización en su proceso de crecimiento.

Para la recolección de la información se cuenta con la realización de encuestas y entrevistas realizadas al personal de la compañía con el fin de tener un acercamiento a los aspectos más relevantes de la cultura organizacional de la empresa, buscando claridad en el conocimiento de las motivaciones, actitudes y

¹ AKTOUF, Omar. La metodología de las ciencias sociales y el enfoque cualitativo en las organizaciones: Una introducción al procedimiento clásico y una crítica. Cali: Facultad de Ciencias de la Administración – Universidad del Valle, 2001.

² Gross, Manuel; Morales, Frank [2010]. Conozca tres tipos de investigación, disponible en: <http://manuelgross.bligoo.com/conozca-3-tipos-de-investigacion-descriptiva-exploratoria-y-explicativa>

opiniones de los miembros de la organización respecto a la realidad actual de la misma.

A demás de lo anterior se tuvo acceso a material fotográfico y audiovisual confidencial que permitió un mayor acercamiento a las labores diarias para entender las operaciones realizadas en la organización.

Finalmente, se realizaron consultas bibliográficas para complementar aspectos relevantes del sector en el cual se desempeña la empresa y el estudio de su entorno específico.

3 MARCO TEÓRICO

Existen muchas teorías relacionadas con el desarrollo organizacional así como aportes de diversos autores de cómo debe ser la organización desde su estructura y procesos organizacionales, el presente documento se apoya en los enfoques expuestos por Chiavenato (teoría del Desarrollo Organizacional: como emprender el cambio y la renovación empresarial, que permite mediante parámetros establecidos realizar una breve descripción de la empresa para la realización del diagnóstico bajo ciertos criterios teóricos) lo anterior, acompañado de aportes y comentarios de algunos teóricos que han realizado estudios y aportes al tema de la implementación de modelos de desarrollo organizacional y cambio planeado. (Chandler, Lawrence, Lorsch entre otros)

3.1 CONCEPTO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL

El cambio organizacional o desarrollo organizacional es el proceso por medio del cual las organizaciones pasan de su estado presente algún estado futuro anhelado o deseado para desarrollar su eficacia. "El objetivo del cambio organizacional planeado es encontrar nuevas y mejores maneras de utilizar sus recursos y capacidades para aumentar la capacidad de crear valor y mejorar los rendimientos de sus partes comprometidas"³.

Es posible que una organización en decadencia necesite reformar recursos para mejorar su adaptación al medio. Por otra parte, a veces incluso una organización floreciente tiene que cambiar la forma en que maneja sus recursos para desarrollar nuevos productos o descubrir nuevos mercados para los ya existentes. Como prueba de esto, se resalta que en la última década más de la mitad de las empresas de la lista de *Fortune*500 han experimentado significativos cambios organizacionales con el fin de potenciar su capacidad de crear valor⁴.

3.1.1 Características del desarrollo organizacional

El desarrollo organizacional tiene ciertas características importantes⁵:

³ M. Beer, *Organizational Change and Development* (Santa Monica, CA: Goodyear, 1980); J.I. Porras y R.C. Silvers, "Organization Development and Transformation", *Annual Review of Psychology*, 42 (1991), pp. 51-78.

⁴ JONES, Gareth R. *Teoría Organizacional: diseño y cambio en las Organizaciones*. Quinta Edición. México: Pearson Educación, 2007, p. 269-270.

⁵ GUÍZAR MONTÚFAR, Rafael. *Desarrollo Organizacional: principios y aplicaciones*. Tercera Edición. México: Mc Graw Hill, 2008, p. 10 - 11.

1. Es una estrategia de pedagógica concebida.
2. El cambio está unido a los requerimientos que la organización desea satisfacer, como:
 - a) Problemas de destino (¿A dónde quiere ir la organización?).
 - b) Problemas de desarrollo, identidad y revitalización.
 - c) Problemas de eficiencia organizacional.
3. Hace ahínco en el comportamiento humano.
4. Los agentes de cambio o consultores son externos, aunque una vez que se ha instituido el programa pueden ser personal de la organización.
5. Involucra una relación cooperativa entre el agente de cambio y la organización.
6. Los agentes de cambio comparten un conjunto de metas normativas:
 - a) Mejoramiento la capacidad interpersonal.
 - b) Entrega de valores humanos.
 - c) Juicio entre grupos.
 - d) Dirección por equipos.
 - e) Mejores técnicas para solucionar conflictos.

Por lo tanto, el desarrollo organizacional tiene una orientación sistémica, ya que requiere una organización para funcionar en armonía, porque las partes están interrelacionadas entre sí. Además, tienen valores humanistas, que se supone son personas positivas acerca de su potencial y deseo de crecer.

El desarrollo de la organización se enfoca en la solución de problemas, para permitir a los participantes identificarlos y solucionarlos. Finalmente, el desarrollo organizacional depende en gran medida de la información recibida de los participantes para ayudarlos a apoyar en sus decisiones

Sin duda, el desarrollo organizacional no puede establecer principios como "recetas de cocina" para la solución de problemas o diseñar el curso del programa, adoptando así una contingencia o un enfoque situacional. También es cierto que el desarrollo debe centrarse en el aprendizaje organizacional fundamentalmente empírico en el sentido de que los participantes aprenden a través de los tipos de experiencia de los problemas humanos en el trabajo, para luego analizar y discutir

sus propias vivencias y aprendiendo de ellas. Finalmente, las intervenciones de desarrollo organizacional consideran nuevos niveles, lo que significa que su objetivo principal es la construcción de las empresas más eficaces en continuo aprendizaje, adaptación y mejora. Esto se logra cuando se reconoce que puede haber problemas a nivel individual, interpersonal, grupal, intergrupal, o incluso en toda la organización. Antes de que se preparara un desarrollo organizacional integral con una o más intervenciones, que incluyen actividades estructuradas destinadas a ayudar a los individuos y los grupos para mejorar la eficiencia de su trabajo, que se derivan algunos principios conocidos como principios de la filosofía desarrollo organizacional⁶, los cuales se presentan en la tabla 1.

Tabla 1. Principios de la filosofía del desarrollo organizacional

VALOR TRADICIONAL	VALOR DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL
Hombre básicamente malo	Hombre esencialmente bueno
Evaluación negativa a las personas	Concepto de los individuos como seres humanos
El hombre no puede cambiar	Los seres humanos pueden cambiar y desarrollarse
Resistencia y temor a las diferencias individuales	Aprovechamiento de las diferencias individuales
Uso de la posición para fines de poder y prestigio	Uso de la posición para fines de la organización
Desconfianza básica las personas	Confianza básica en las personas
Evasión de riesgos	Disposición para aceptar riesgos
Hincapié fundamental en la competencia	Hincapié primordial en la colaboración
Concepto del individuo en relación con su descripción de puesto	Concepto del individuo como una persona completa
Participar en la conducta de juegos	Utilizar una conducta auténtica

Fuente: GUÍZAR MONTÚFAR, Rafael. Desarrollo Organizacional: principios y aplicaciones. Tercera Edición. Mexico: Mc Graw Hill, 2008, p. 12

Estos principios se consideran bajo el enfoque que antes presento McGregor como teoría “X y Y”, orientando el Desarrollo Organizacional hacia la teoría “Y”, pero también tomando ingredientes de la teoría “Z” de William Ouchi.

En esta tabla se hace una comparación de lo que pretende el Desarrollo Organizacional cambiar, con los valores tradicionales que manejan los directivos o las personas que componen una empresa.

⁶ GUÍZAR MONTÚFAR, Rafael. Desarrollo Organizacional: principios y aplicaciones. Tercera Edición. México: Mc Graw Hill, 2008, p. 11.

Donde el valor tradicional es que el individuo evitara cualquier responsabilidad, se asume que los individuos tienen tendencia natural al ocio y que el trabajo es una forma de castigo, quiere seguridad por encima de todo, por ello es necesario que la dirijan, mientras que los valores del Desarrollo Organizacional pretende que no sea necesario la cohesión, la fuerza o las amenazas para que los individuos se esfuercen por conseguir los objetivos de la empresa. La mayoría de las persona tienen un alto grado de imaginación, creatividad e ingenio que le permita dar solución a los problemas de la organización. Pero además pretende que la gente encuentre un ambiente laboral integral que le permita auto-superarse para su propio bien y el de la empresa. Trabajar en equipo, compartir los mismos objetivos, disfrutar de lo que se hace y la satisfacción por la tarea cumplida.

3.1.2 Los valores del desarrollo organizacional⁷

Los valores organizacionales son importantes porque la compatibilidad de los valores personales con los valores organizacionales con lleva a una alta satisfacción personal con el trabajo. Y contribuye a que los objetivos de la organización y los de sus miembros cobran mayor significado e importancia, como lo podemos dilucidar en los siguientes ítems:

1. Proporcionar oportunidades para que las personas sean consideradas como seres humanos y no como factores de producción.
2. Proporcionar oportunidades para que cada miembro de esta organización desarrolle su potencial.
3. Desarrollar la eficacia de la organización en términos de todas sus metas.
4. Establecer un ambiente que es posible encontrar un trabajo importante que sea un reto.
5. Proporcionar oportunidades de crecimiento para los miembros de la organización que participan con su trabajo en la empresa.
6. Presentar a cada ser humano como una persona que tiene muchas necesidades que son importantes para su trabajo y su vida.

3.1.3 Objetivos del Desarrollo Organizacional

Dado que cualquier esfuerzo del Desarrollo Organizacional debe surgir de objetivos específicos, procedentes de un diagnóstico sobre la situación que se

⁷ GUÍZAR MONTÚFAR, Rafael. Desarrollo Organizacional: principios y aplicaciones. Tercera Edición. Mexico: Mc Graw Hill, 2008, p. 89.

desee modificar, existen objetivos más generales. Tales objetivos básicos que pueden no ser aplicados obligatoriamente en todas las situaciones que sean objetos de esfuerzos del Desarrollo Organizacional⁸.

Los objetivos del desarrollo organizacional son principalmente los siguientes:

- Obtener o generar informaciones objetivas y subjetivas, válidas y pertinentes, sobre las realidades organizacionales, y asegurar la retroinformación o retroalimentación de esas informaciones a los participantes del sistema-cliente.
- Crear un clima de receptividad para reconocer las realidades organizacionales, y de apertura para diagnosticar y solucionar problemas.
- Establecer un clima de confianza, respecto a que no haya manipulación entre jefes, colegas y subordinados.
- Desarrollar las potencialidades de los individuos, en las áreas de las tres competencias: técnica, administrativa e interpersonal.
- Desarrollar la capacidad de colaboración entre individuos y grupos, que conduce a la sinergia de esfuerzos y al trabajo en equipo.
- Buscar nuevas fuentes de energía, liberar la energía bloqueada en individuos y grupos, o retenida en los puntos de contacto e interacción entre ellas.
- Compatibilizar, viabilizar, armonizar e integrar las necesidades y objetivos de la empresa y de quienes forman la empresa.
- Estimular las emociones y sentimientos de las personas.
- Siempre que el riesgo lo permita, poner los conflictos, fricciones y tensiones "sobre la mesa" y tratarlos de modo directo, racional y constructivo.
- Despertar o estimular la necesidad de establecer objetivos, metas y fines que, siempre que sea posible, estén cuantificados y bien calificados que orienten la programación de actividades y evaluación de los desempeños de sectores, grupos e individuos.
- Despertar la conciencia para que existan valores y concepciones sobre el comportamiento de los hombres en las organizaciones, por parte de la alta gerencia, ejecutivos y administradores.

⁸ GARZÓN CASTRILLÓN, Manuel Alfonso. El Desarrollo Organizacional y El Cambio Planeado. Bogotá: Centro Editorial Universidad del Rosario, 2005, p. 39 – 40.

- Examinar el cómo, cuándo, dónde y cuánto, tales valores concepciones y cultura influyen sobre los objetivos, métodos, procesos, comportamientos, desempeños y resultados obtenidos.
- Analizar la adaptación del funcionamiento de la organización en relación con las características.
- Procurar asociar la autoridad legal y el "status" funcional, a las "tres competencias".
- Localizar las responsabilidades de solución y la toma de decisiones, lo más próximo posible de las fuentes de información en el nivel adecuado al tipo de solución.
- Desarrollar la organización a través del desarrollo de los individuos.
- Compatibilizar y optimizar metas, recursos, estructuras, procedimientos y comportamientos.
- Perfeccionar el sistema y los procesos de información y comunicación.
- Identificar puntos de bloqueo o pérdida de energías y de recursos de varios tipos: físicos, humanos, materiales, de información, etc.

el presente trabajo no pretende aportar al cumplimiento de todos estos objetivos para la empresa Vereal Maquinaria SAS, y por tanto se enfoque en algunos; Para el caso de VEREAL MAQUINARIA SAS los objetivos del Desarrollo Organizacional que se cumplen son los siguientes:

- Crear un clima de receptividad para reconocer las realidades organizacionales, y de abertura para diagnosticar y solucionar problemas.
- Desarrollar las potencialidades de los individuos, en las áreas de las tres competencias: técnica, administrativa e interpersonal.
- Desarrollar la capacidad de colaboración entre individuos y grupos, que conduce a la sinergia de esfuerzos y al trabajo en equipo.
- Compatibilizar, viabilizar, armonizar e integrar las necesidades y objetivos de la empresa y de quienes forman la empresa.
- Despertar o estimular la necesidad de establecer objetivos, metas y fines que, siempre que sea posible, estén cuantificados y bien calificados que

orienten la programación de actividades y evaluación de los desempeños de sectores, grupos e individuos.

Ahora bien, ¿qué requisitos debe cumplir el desarrollo organizacional para alcanzar sus objetivos?

1. Que sea un proceso dinámico, continuó y dialéctico.
2. Que sea un proceso de cambios concebidos con base en las determinaciones de la organización.
3. Se deben utilizar estrategias, instrumentos y métodos para conseguir que la interacción entre personas y grupos sea óptima.
4. Su objetivo es el decidido mejoramiento de transformación de los sistemas abiertos de comportamiento con la finalidad de desarrollar la salud, la eficiencia y el desarrollo tanto la organización como de sus integrantes.

En muchas organizaciones el enfoque de sistemas ayuda a vislumbrar los cambios que se deben llevar a cabo en diversos componentes de las mismas.

3.2 ETAPAS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Para John P. Kotter el Desarrollo Organizacional es un proceso que sigue ocho etapas, que son⁹ :

- 1)** Decisión de utilizar el Desarrollo Organizacional como instrumento de cambio, por parte de la organización y escoger un asesor o asesores externos para realizar el proceso de cambio.
- 2)** Diagnóstico inicial realizado por un consultor externo conjuntamente con la gerencia de la organización, permite determinar qué modelo de Desarrollo Organizacional es necesario implementar, a partir de datos o información que se obtienen por medio de entrevistas, cuestionarios, observaciones a las personas que integran la empresa. El Diagnostico es el paso inicial para detectar, corregir un problema o mejorar un proceso o un factor que amerite hacerlo.
- 3)** Recolectar los datos mediante la investigación, evaluación de la cultura, obtención de datos y relaciones de problemas en el comportamiento, para

⁹ CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la Teoría General de la Administración. México: McGraw-Hill / Interamericana de S.A. 2007, p 330.

conocer el ambiente interno para obtener información o datos sobre las condiciones que contribuyen para su eficacia en el trabajo y lo que debería cambiar en la forma por la cual la empresa funciona y opera.

- 4) Retroalimentación de datos y confrontación, se crean grupos de trabajo para evaluar y revisar los datos obtenidos, y con ellos ubicar problemas, establecer cambios y prioridades.
- 5) Planeación de acciones y solución de problemas. En esta etapa se utilizan los datos, que utilizan los grupos para hacer recomendaciones sobre los cambios necesarios para solucionar los problemas, deficiencias o mejoras y hacer planes específicos. Determinar responsables por la conducción de acciones, de cómo y cuándo deben implementarse.
- 6) Desarrollo de equipos, el consultor debe estimular la creación de equipos durante todo el proceso, lograr la integración de los participantes con el grupo y del grupo con otros grupos (interacción intergrupar), motivando la abierta comunicación y la confianza, conceptos fundamentales para lograr la eficiencia y la eficacia entre los grupos.
- 7) Desarrollo intergrupar, en esta etapa los grupos se confrontan y así mejorar las relaciones intergrupales.
- 8) Evaluación y seguimiento, en esta etapa se evalúan los resultados de los esfuerzos del Desarrollo Organizacional. También se desarrollan programas complementarios en las áreas que sean necesarios lograr resultados adicionales por medio de retroalimentación de datos.

3.3 MODELOS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

El Desarrollo Organizacional ha evolucionado claramente durante los últimos años demostrando ser una disciplina fundamentada en el cambio organizacional. Al igual que toda disciplina el Desarrollo Organizacional tiene fundamentos teóricos que sirven de modelos para lograr cambios definitivos en una organización que le permitan adaptarse y sobrevivir en el entorno actual.

En la actualidad existen diversos modelos relacionados con cambios en el comportamiento, entre estos se encuentran el análisis transaccional, el tratamiento de conflicto intergrupar y el role playing.

A continuación se explican los modelos teóricos y las diferentes concepciones para lograr los cambios que brinda el Desarrollo Organizacional:

MODELOS DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL RELACIONADOS CON EL CAMBIO ESTRUCTURAL

3.3.1 Modelo de desarrollo organizacional tipo Grid

Blake y Mouton ¹⁰ fueron los pioneros en la introducción de una tecnología integrada y pre programada de desarrollo organizacional. Ellos afirman que el cambio organizacional comienza con el cambio individual como un mecanismo de descongelamiento y que los problemas de procesos en los niveles interpersonales, grupales e intergrupales deben ocurrir antes de los cambios en las estrategias y en el ambiente interno de la organización¹¹.

Esta tecnología reposa sobre tres premisas de las organizaciones:

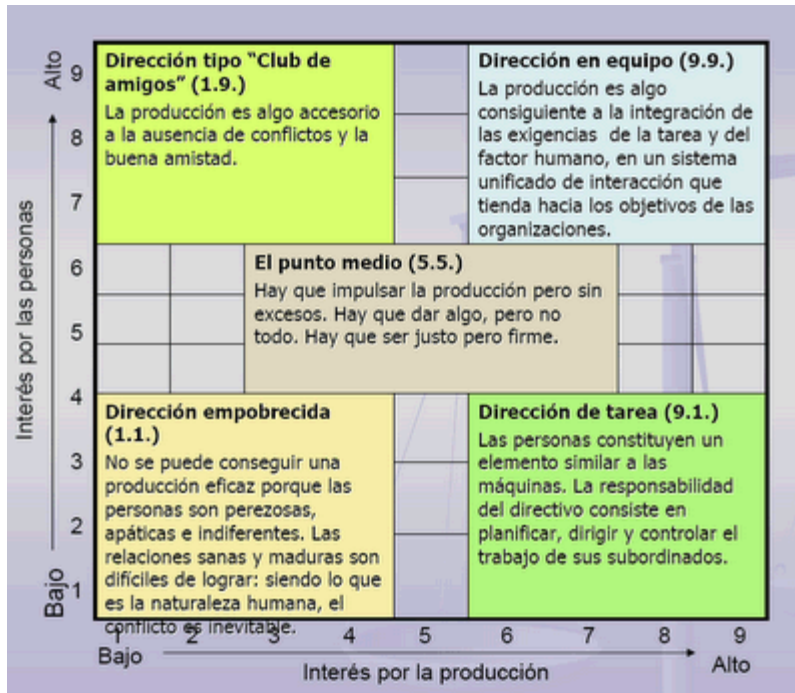
- a) Los individuos y las organizaciones reducen discrepancias sobre su autoimagen y la realidad.
- b) Las organizaciones alcanzan "satisfacciones" abajo de su potencial.
- c) Una tremenda cantidad de energía de las organizaciones se gasta en comportamiento disfuncionales como en las burocracias.

El modelo de desarrollo organizacional tipo Grid es una malla compuesta de dos ejes. El eje horizontal representa la preocupación por la producción. Es una serie continua de nueve puntos en la cual nueve significa una elevada preocupación y uno una baja preocupación por la producción. El eje vertical representa la preocupación por las personas. Al igual que el eje horizontal, es una serie continua de nueve puntos. Ver Figura 1.0

¹⁰ Robert R. Blake (1918-2004) y Jane Mouton (1930-1987) Teóricos Americanos del management Pioneros en la dinámica organizacional Desarrollo de la "Managerial Grid" (1964) Conceptualización del management en términos de relaciones y estilo de liderazgo GRID GERENCIAL Un herramienta para entender las características y sobre todo las consecuencias de nuestro estilo de liderazgo. Esta grilla permite definir 5 estilos de comportamiento de los directivos.

¹¹ GARZÓN CASTRILLÓN, Manuel Alfonso. El Desarrollo Organizacional y El Cambio Planeado. Bogotá: Centro Editorial Universidad del Rosario, 2005, p. 61 - 62.

Figura 1: Comportamientos directivos, modelo de D. O. tipo Grid



Fuente: Carreto, J [2007] Grid Gerencial - Comportamiento humano, disponible en: <http://docenciamanagementymkt.blogspot.com>

COMPORTAMIENTOS DIRECTIVOS¹²:

Dirección de tarea (9.1): El jefe tiene un alto interés en la producción y bajo en las personas, y contempla ambos intereses como incompatibles. Planifica, organiza, dirige y controla; los subordinados se limitan a ejecutar la actividad enteramente planificada.

Es un comportamiento marcadamente autoritario, donde la orden y obediencia son sus principales elementos.

Dirección tipo "Club de Amigos" (1.9): Débil interés hacia la producción y acentuación fuerte de los intereses de los subordinados. La prioridad es que las condiciones de trabajo permitan al personal conseguir sus intereses dentro de la actividad laboral.

El jefe coloca el bien estar de los subordinados por encima del cumplimiento de los objetivos de la empresa.

¹² Carreto, J [2007] Grid Gerencial – Comportamientos Directivos, disponible en: <http://docenciamanagementymkt.blogspot.com>

Dirección empobrecida (1.1): No se puede llamar propiamente dirección, ya que se caracteriza por un fuerte desinterés hacia ambas dimensiones (producción y personas)

Es el comportamiento típico de quienes han aceptado su fracaso, pero consiguen mantener su posición por diversos factores, ajenos a la propia eficiencia.

Dirección en punto medio (5.5): Se caracteriza por buscar el equilibrio entre los intereses de la producción y de los empleados, porque sabe que excederse hacia uno o hacia otro lado provocaría dificultades o con sus subordinados o con sus jefes.

En este estilo prima en ellos la seguridad: no se comprometen y a la vez quieren ser efectivos, intentando obtener un rendimiento superior al promedio.

Dirección en equipo (9.9): Solo es posible si los objetivos de los trabajadores son compatibles con los de la empresa, es decir, cuando el jefe puede integrar ambos dentro de la situación laboral en la que se encuentran.

En este caso se consigue el máximo de productividad, pues la realización de los objetivos de la empresa va unida a la consecución de los objetivos personales.

3.3.2 Modelo de desarrollo organizacional de Lawrence y Lorsch

Los principales puntos de referencia de este modelo son¹³:

a) Concepto de sistema y de organización: Un sistema es cualquier unidad que procesa ciertos insumos con el fin de obtener ciertos productos. La organización "es la coordinación de diferentes actividades de contribuyentes individuales con la finalidad de efectuar transacciones planeadas con el ambiente".

b) Los subsistemas: El sistema total de la organización puede ser encarado en términos de una serie de subsistemas que, a su vez, pueden ser divididos en una porción de subsistemas. Esos sistemas forman un estándar complejo de hilos entrelazados de dependencia mutua y activación recíproca.

c) El sistema social: Todas las organizaciones pueden ser encaradas como sistemas esencialmente sociales. La organización es concebida como la

¹³ Paul R. Lawrence y Jay W. Lorsch son los padres de la Teoría Situacional no sólo por sus diversas obras: "Organization and Environment: Managing Differentiation and In-tegration" (1967), "Developing Organizations: Diagnosis and Action" (1969) y "Studies in Organization Design" (1970); sino por sus investigaciones realizadas en 1972 relacionadas a la confrontación organización-ambiente a diez empresas, llegando a la conclusión que no hay una sola manera de organizar; y por lo tanto las organizaciones de-ben adecuarse a las situaciones ambientales.

coordinación de diferentes actividades de contribuyentes individuales para realizar transacciones planeadas con el ambiente.

d) Estadios del desarrollo organizacional: Los autores proponen un modelo de diagnóstico y acción con base en cuatro estadios, que forman un ciclo. Estos son: diagnóstico, planeamiento de la acción, implementación de la acción y evaluación. Cada tipo de confrontación debe ser sometido a los cuatro estadios antes mencionados¹⁴.

3.3.3 Modelo de desarrollo organizacional 3-D de Reddin

Este modelo¹⁵ se basa en el hecho de que al administrador se le exige ser eficaz en una variedad de situaciones y su eficacia puede ser medida en la proporción en que él es capaz de transformar su estilo de manera apropiada, a la situación de cambio. Para Reddin, la eficacia administrativa es el grado en el cual el administrador alcanza las exigencias de resultados de su posición en la organización. La única tarea del administrador es ser eficaz.

MODELOS DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL RELACIONADOS CON EL CAMBIO EN EL COMPORTAMIENTO

En la actualidad existen diversos modelos relacionados con cambios en el comportamiento, entre estos se encuentran el análisis transaccional, el tratamiento de conflicto intergrupal y el role playing.

ANÁLISIS TRANSACCIONAL

Es una teoría de la personalidad y de las relaciones humanas con una filosofía propia que, en la actualidad, se aplica para la psicoterapia, el crecimiento y el cambio personal u organizacional en numerosos campos. Sus conceptos se expresan por medio de un vocabulario sencillo y original buscando ante todo la comprensión de los fenómenos por parte de todos (profesionales y clientes). Sus modelos de análisis son universales. Sus explicaciones son intencionadamente fáciles y próximas a las vivencias inmediatas de las personas¹⁶.

¹⁴ GARZÓN CASTRILLÓN, Manuel Alfonso. El Desarrollo Organizacional y El Cambio Planeado. Bogotá: Centro Editorial Universidad del Rosario, 2005, p. 62 - 63.

¹⁵ GARZÓN CASTRILLÓN, Manuel Alfonso. El Desarrollo Organizacional y El Cambio Planeado. Bogotá: Centro Editorial Universidad del Rosario, 2005, p. 63.

¹⁶ KERTÉSZ, Roberto, Análisis Transaccional en el desarrollo de las organizaciones. Buenos Aires: Conantal, 1977, p. 9.

Definición del Análisis Transaccional

Teoría de la personalidad y de las relaciones humanas basada en el análisis de:

- Los estados del yo.
- Las transacciones.
- Los juegos psicológicos.
- Los guiones de vida.

Se aplica para el crecimiento y el cambio personal u organizacional en numerosos campos.

Filosofía y principios del Análisis Transaccional:

La filosofía del Análisis Transaccional, basada en la filosofía humanista, parte del principio de que "todos nacemos bien". Berne decía metafóricamente "todos nacemos príncipes y princesas".

Después en nuestras relaciones con los demás tomamos decisiones auto limitadoras con las que nos convertimos en "sapos o ranas encantadas". Pero básicamente "Yo soy (OK) - Tú eres (OK)" como persona. Soy una persona digna de confianza y respeto básico en mí mismo y en el otro.

El segundo principio en que se basa el AT es que todos tenemos un cierto potencial humano determinado por los condicionamientos genéticos, circunstanciales de salud, y sociales de origen y procedencia, pero un cierto potencial humano, que podemos desarrollar.

Las limitaciones externas al desarrollo de nuestro potencial humano, y sobre todo las limitaciones internas decididas tempranamente, producen la infelicidad, la auto-limitación de las habilidades personales para resolver problemas y enfrentarnos a la vida y en definitiva la patología. De modo que yo soy responsable de mi vida y decido lo que es bueno para mí. El tercer principio en que basa su filosofía el A.T. es que todos podemos cambiar en pos de la autonomía y tenemos los recursos necesarios para hacerlo. Estos recursos pueden ser personales o relacionales e incluyen la posibilidad de tomar nuevas decisiones más autopotenciadoras.

El Análisis Transaccional¹⁷ usa información referente a la forma en que las personas – interactúan -o- transaccional - uno con otro, desde cada uno de los Estados del Yo: el Padre, el Adulto y el Niño.

Del análisis de estas interacciones, el análisis transaccional, con ayuda de los contratos terapéuticos, pueden ayudar a las personas a corregir patrones disfuncionales e improductivos del comportamiento diario que llamamos juegos y al hacerlo ayudan a que las personas abandonen formas de interacción durante gran tiempo profundamente sostenidas, y que resultan nocivas y auto limitantes.

Los analistas transaccionales están entrenados a reconocer desde que Estado del Yo están las personas haciendo una transacción, y a seguir, con detalle preciso, las secuencias transaccionales en que las personas se enfrascan conforme interactúan unos con otros. Con este entrenamiento ellos son capaces de intervenir efectivamente para mejorar la honestidad, calidad de la comunicación e interacción y por lo tanto facilitar cambios personales duraderos.

EL MODELO DEL ANÁLISIS TRANSACCIONAL

Es un modelo decisional que permite:

- Comprender nuestras relaciones.
- Sentir y tomar conciencia de nosotros mismos.
- Actuar para cambiar.

TRATAMIENTO DE CONFLICTO INTERGRUPAL

El conflicto entre grupos¹⁸ dentro de la misma organización proviene de diferencias de perspectivas temporales o de colisión en los sub-objetivos que persiguen los departamentos ó “conflicto intergrupar son el conjunto de acciones antagónicas entre conjuntos de individuos (grupos) que por alguna razón se han asociado entre sí.”

¹⁷ KERTÉSZ, Roberto, Análisis Transaccional en el desarrollo de las organizaciones. Buenos Aires: Conantal, 1977, p. 10-11.

¹⁸ SKEIN, H.E. Psicología de la Organización. México: Prentice Hall.1985, p.168.

En el nuevo enfoque sobre los conflictos estos se clasifican en: funcionales y disfuncionales. Los funcionales son los que pueden contribuir, si se manejan adecuadamente, al funcionamiento y desarrollo de las organizaciones. Los disfuncionales son los que crean dificultades, que pueden afectar los resultados y la propia supervivencia de la organización.

Se considera que los dos extremos, la ausencia de conflictos y la fuerte presencia de estos son factores disfuncionales. La ausencia de conflictos puede generar la inercia de las organizaciones, pues la falta de confrontación de criterios limita la generación de alternativas, la identificación de nuevas formas de hacer las cosas, la complacencia con “lo que hacemos” y, con esto, propiciar la disminución de la eficiencia y de la competitividad.

La presencia excesiva de conflictos produce una dispersión de esfuerzos, la confrontación se sobrepone a la colaboración y la cooperación que, en algunas actividades, resulta fundamental para la obtención de resultados.

Fuentes de conflictos organizacionales y posibles intervenciones del dirigente

Entre las fuentes de conflictos que surgen en las organizaciones se encuentran¹⁹: desavenencias por la forma en que están distribuidos los recursos (equipos, presupuesto, autoridad); malas comunicaciones; diferencias en las expectativas (sobre tareas, metas, jerarquía); la estructura organizativa, con imprecisiones de roles, tareas y la interdependencia de trabajos; así como las diferencias interpersonales en valores, posiciones, intereses, personalidades.

ROLE PLAYING

El role playing ²⁰ está comprendido dentro de las dinámicas de grupo, con lo cual podemos aplicarle los mismos principios teóricos para su organización. La diferencia con otras técnicas de grupos que es con esta podemos trabajar unos objetivos más relacionados con las actitudes de nuestros empleados.

Esta técnica, que también conocemos como *dramatizaciones o simulaciones*, consiste en que dos o más personas representan una situación o caso concreto de la vida real, actuando según el papel que se les ha asignado y de tal forma que se haga más vivido y auténtico

¹⁹ SKEIN, H.E. Psicología de la Organización. México: Prentice Hall. 1985, p. 170.

²⁰ SAEZ DE HEREDIA, Alzate. Analisis y Resolucion de Conflictos: Una perspectiva Psicologica. Bilbao: Editorial de la Universidad del Pais Vasco. 1998, p. 150.

Corrientemente, cuando se desea que alguien comprenda lo más íntimamente posible una conducta o situación, se le pide que "*se ponga en el lugar*" de quien la vivió en la realidad. Si en lugar de evocarla mentalmente se asume el rol y se revive dramáticamente la situación, la comprensión íntima resulta mucho más profunda y esclarecedora. En esto consiste el Role - Playing o Desempeño de roles: representar (dramatizar) una situación típica (un caso concreto) con el objeto de que se tome real, visible, vívido, de modo que se comprenda mejor la actuación de quien o quienes deben intervenir en ella en la vida real.

El objetivo citado se logra no sólo en quienes representan los roles, sino en todo el grupo que actúa como observador participante por su compenetración en el proceso. Los actores transmiten al grupo la sensación de estar viviendo el hecho como si fuera en la realidad.

La utilización de este tipo de técnicas grupales requiere ciertas habilidades y un alto grado de madurez en el grupo.

Con este tipo de técnica podemos perseguir los siguientes objetivos:

1. Fomentar la comunicación en el grupo y aumentar la participación.
2. Mostrar situaciones problemáticas
3. Criticar decisiones anteriores del propio grupo.
4. Es una retroalimentación para el grupo.

3.4 CAMBIO Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL

A partir de los planteamientos teóricos antes presentados, es posible entender que existe una relación directa entre el desarrollo organizacional y el cambio, por lo tanto se hace relevante entender que por lo general el cambio organizacional calculado se dirige a acrecentar la eficacia en uno o más de cuatro niveles diferentes de la empresa: recursos humanos, recursos funcionales, capacidades tecnológicas y capacidades organizacionales.

A. RECURSOS HUMANOS: Los recursos humanos son los activos más significativos e importantes de una organización. Al final, las aptitudes específicas de una empresa radicada en habilidades y capacidades de sus empleados. Debido a que son estas habilidades y capacidades las que dan a las organizaciones su ventaja competitiva, estas se deben supervisar o hacer seguimiento continuamente a sus estructuras para hallar la mejor manera de motivar y organizar sus recursos humanos a fin de que obtengan y utilicen sus destrezas y conocimientos de la mejor manera posible. Los esfuerzos normales de cambio encaminado a los recursos humanos contienen (1) nuevas inversiones en actividades de capacitación y desarrollo para que los empleados obtengan otras destrezas y capacidades, (2) la socialización de los empleados la cultura organizacional para que asimile nuevas rutinas de las que dependerá del desempeño organizacional; (3) el cambio en las normas y

valores organizacionales para producir una fuerza de trabajo multicultural y diversa; (4) el examen continuo de la manera en que funcionan los sistemas de promoción y premiación de una fuerza de trabajo heterogénea y (5) el cambio de la constitución del equipo de altos directivos para optimizar el aprendizaje organizacional y la toma de decisiones, esto es lo que nos dice Gareth R. Jones²¹.

- B. RECURSOS FUNCIONALES:** Cada función organizacional tiene que desarrollar rutinas y maneras que le permitan administrar el ambiente determinado al que se enfrenta. De manera a como este cambia, es habitual que las organizaciones trasladen los recursos a las funciones donde se obtengan crear el máximo valor. Las funciones decisivas crecen en importancia, mientras que aquellas cuya utilidad está en detrimento disminuyen.

Una organización puede optimizar el valor que sus funciones crean al cambiar su estructura, cultura y tecnología. De una estructura funcional a una de equipos de productos o de servicios, por ejemplo, puede apresurar el nuevo proceso de desarrollo de productos. Las transformaciones de la estructura funcional pueden ayudar a proporcionar un ambiente en que produzca a las personas a llevar a cabo un buen trabajo o crea un buen clima organizacional. El cambio de una producción habitual en serie a una operación de mano factura basada en equipos de trabajo auto dirigido frecuentemente permite que las empresas acrecienta la calidad de sus productos y la productividad si los empleados pueden participar en las ganancias del nuevo sistema de trabajo, (Gareth R. Jones)²².

- C. CAPACIDADES TECNOLÓGICAS:** Gareth R. Jones²³ dice que las capacidades tecnológicas ofrecen a la organización una formidable capacidad para cambiarse a sí misma con el fin de utilizar las oportunidades de mercado. La capacidad de desplegar un flujo constante de nuevos productos o de modificar los ya existentes para continuar atrayendo nuevos clientes es una de sus capacidades esenciales. De igual forma, la capacidad de mejorar la forma en que se producen los bienes y servicios para acrecentar su calidad y confianza es una capacidad organizacional crucial. En el nivel organizacional, una empresa tiene que facilitar el contexto que le permita convertir sus

²¹ JONES, Gareth R. Teoría Organizacional: diseño y cambio en las Organizaciones. Quinta Edición. México: Pearson Educación, 2007, p. 270.

²² JONES, Gareth R. Teoría Organizacional: diseño y cambio en las Organizaciones. Quinta Edición. México: Pearson Educación, 2007, p. 270.

²³ JONES, Gareth R. Teoría Organizacional: diseño y cambio en las Organizaciones. Quinta Edición. México: Pearson Educación, 2007, p. 270.

competencias tecnológicas en valor para sus partes interesadas. Este trabajo a menudo involucra el rediseño de las actividades organizacionales. Por ejemplo, IBM hace algunos años cambio su estructura organizacional para acumular mejor sus fortalezas al proporcionar asesoría en TI. Inicialmente, no había podido convertir sus capacidades técnicas en oportunidades comerciales porque su estructura no residía o estaba orientada en asesoría, sino en la fabricación y venta de hardware y software de computadores.

- D. CAPACIDADES ORGANIZACIONALES:** Mediante el esquema de la estructura y cultura organizacional, una organización puede fructificar sus recursos humanos y funcionales para obtener ventajas de las oportunidades tecnológicas. El cambio organizacional a menudo involucra cambiar las relaciones entre las personas y las funciones para desarrollar su capacidad de crear valor. Los cambios en la estructura y la cultura se trasladan a cabo en todos los niveles de la organización e encierran cambiar las instrucciones que los individuos siguen para saludar a los clientes por ejemplo, así como la relación entre los grupos de trabajo, perfeccionar la composición entre las divisiones, y cambiar la cultura corporativa por medio de un cambio en el equipo de altos directivos si es el caso.

Estos cuatro niveles en que se lleva a cabo el cambio son perceptiblemente interdependientes; con frecuencia es imposible efectuar uno sin afectar otro. Por lo tanto, un cambio en recursos humanos hace nacer un nuevo recurso funcional y una nueva capacidad tecnológica. La alta dirección se verá obligada a modificar su estructura organizacional y la manera en que constituye y coordina sus otras funciones para cerciorarse de que estas apoyan sus nuevos recursos funcionales. Manejar estos de manera efectiva puede demandar cambiar a una estructura de equipos de producto o de servicio. Incluso puede exigir a un recorte de personal y la supresión de funciones que ya no son tan importantes para la misión de la organización²⁴.

FUERZAS A FAVOR Y RESISTENCIA AL CAMBIO ORGANIZACIONAL

Gareth R. Jones²⁵ dice que el ambiente organizacional cambia constantemente y una organización debe acomodarse a los cambios para perdurar. La Tabla 2

²⁴ JONES, Gareth R. Teoría Organizacional: diseño y cambio en las Organizaciones. Quinta Edición. México: Pearson Educación, 2007, p. 271.

²⁵ JONES, Gareth R. Teoría Organizacional: diseño y cambio en las Organizaciones. Quinta Edición. México: Pearson Educación, 2007, p. 271.

resume las principales fuerzas a favor del cambio, así como los mayores obstáculos a los que afronta una organización y sus gerentes cuando quieren realizarlo.

Tabla 2. Fuerzas a favor y resistencia al cambio organizacional

FUERZAS A FAVOR DEL CAMBIO	RESISTENCIAS AL CAMBIO
Fuerzas competitivas (CERTIFICADO DE CALIDAD)	Nivel organizacional • Estructura • Cultura • Estrategia
Fuerzas económicas	
Fuerzas políticas	
Fuerzas globales	Nivel funcional • Diferencias en la orientación de las subunidades • Poder y conflicto
Fuerzas demográficas	
Fuerzas sociales	Nivel grupal • Normas • Cohesión Razonamiento colectivo • Nivel individual • Tendencias cognitivas • Incertidumbre e inseguridad • Percepción y retención selectivas • Hábito
Fuerzas éticas	

Fuente: JONES, Gareth R. Teoría Organizacional: diseño y cambio en las Organizaciones. Quinta Edición. México: Pearson Educación, 2007, p. 271.

FUERZAS A FAVOR DEL CAMBIO

Para Gareth R. Jones²⁶, hay muchas fuerzas en el ambiente que originan un impacto en la organización y qué hay que identificar la naturaleza de estas fuerzas es una de las labores más importantes de los administradores. Si estos son lánquidos para responder a las fuerzas competitivas, económicas, políticas y globales, entre otras, la organización resultará atrás de sus competidores y su eficacia se verá comprometida.

²⁶ JONES, Gareth R. Teoría Organizacional: diseño y cambio en las Organizaciones. Quinta Edición. México: Pearson Educación, 2007, p. 272.

FUERZAS COMPETITIVAS

Las organizaciones buscan firmemente lograr una superioridad competitiva. La competencia es una fuerza para el cambio porque salvo que una organización iguale o supere a sus competidores en eficiencia, calidad o en capacidad para innovar nuevos o mejores productos o servicios, no sobrevivirá.

Para ser líder en eficacia o calidad, una organización debe acoger constantemente la tecnología más reciente conforme esté disponible, y esa aceptación generalmente cambia las relaciones de tareas a medida que los trabajadores asimilan nuevas habilidades o técnicas para utilizar la tecnología. Dos estrategias de cambio que las organizaciones consiguen recurrir para lograr una eficiencia o calidad superiores.

Para liderar en la extensión de la innovación y obtener una ventaja tecnológica sobre los competidores, una organización debe desarrollar habilidades en la administración de los procesos de innovación.

FUERZAS ECONÓMICAS, POLÍTICAS Y GLOBALES

Las fuerzas, económicas, políticas y globales afectan consecutivamente a la organización y le exigen a cambiar cómo y dónde producen sus bienes y servicios. Por ejemplo, La unión económica y política entre los países está transformándose en una fuerza cada vez más trascendental para el cambio, es así como, El tratado de libre comercio de América del norte (TLCAN) abrió el camino para la cooperación entre Canadá, estados unidos y México. La unión europea (UE) incluye más de 20 Integrantes dispuestos a explotar las ventajas de gran mercado protegido. Japón y otros países asiáticos en rápido crecimiento como Malasia, Tailandia y china, al reconocer que las uniones económicas protegen a las naciones integrantes y crean barreras contra competidores extranjeros, han tomado medidas para ampliar su representación en otros países.²⁷

Otros retos globales que afrontan las organizaciones encierran la necesidad de cambiar su estructura organizacional para acceder a la expansión a mercados extranjeros y la de necesidad de ajustarse a una variedad de culturas nacionales.

FUERZAS DEMOGRAFICAS Y SOCIALES

Dirigir una fuerza de trabajo heterogénea es uno de los retos más grandes que afrontaran las organizaciones. Los cambios en la composición de la fuerza de trabajo y la creciente diversidad empleados han supuesto para las organizaciones varios desafíos y oportunidades. Cada vez más los cambios en las características demográficas de la fuerza de trabajo han hecho que los administradores cambien

²⁷ JONES, Gareth R. Teoría Organizacional: diseño y cambio en las Organizaciones. Quinta Edición. México: Pearson Educación, 2007, p. 272.

su forma de administrar a los empleados y aprendan como entender, supervisar y motivar a los diversos integrantes de manera efectiva. Los administradores han tenido que renunciar a los paradigmas que utilizaban al tomar decisiones de promoción; han tenido que aceptar la importancia de la igualdad en la incorporación y promoción de nuevas contrataciones y se han declarado de acuerdo al deseo de los empleados de un estilo de vida que faciliten el equilibrio aceptable entre el trabajo y el tiempo libre. Muchas empresas han ayudado a su personal a mantener el ritmo de la cambiante tecnología al apoyarlos para que avancen en educación y capacitación. Cada vez más, las empresas están percibiendo que el origen más importante de la ventaja competitiva y efectividad organizacional reside en recurrir por completo a las habilidades de sus integrantes, por ejemplo, al conferir autoridad a los empleados para que tomen importantes y propias decisiones²⁸.

FUERZAS ETICAS

Para Gareth R. Jones²⁹, así como es significativo que una organización tome decisiones para cambiar en respuesta a las fuerzas demográficas y sociales en incesante cambio, también se toma en sí para elevar el comportamiento ético de cara a los requisitos gubernamentales, políticos y sociales a favor de un comportamiento corporativo más responsable y honesto. Varias compañías han instituido el cargo de gerente de las cuestiones éticas, es una persona a la que los empleados pueden comunicar de las faltas éticas hechas por los gerentes o trabajadores y pueden pedir asesoramiento sobre cuestiones éticas difíciles. Las empresas también buscan promover el comportamiento ético de los empleados para tener un acceso más directo a las personas que toman decisiones importantes y la protección de aquellos que revelan el comportamiento poco ético si apelan a la organización cuando perciben este tipo de problemas en el comportamiento de ciertos directivos. Muchas organizaciones necesitan realizar cambios en su administración y empleados de todos los niveles informen sobre el comportamiento poco ético, para que puedan tomar medidas inmediatas para eliminar y para protección de los intereses generales de sus miembros y clientes.

Del mismo modo, cuando las organizaciones operan en países en que no prestan mucha atención a los derechos y el bienestar de los integrantes de la organización deben aprender a modificar estas conductas y proteger a sus empleados extranjeros.

RESISTENCIA AL CAMBIO

²⁸ JONES, Gareth R. Teoría Organizacional: diseño y cambio en las Organizaciones. Quinta Edición. México: Pearson Educación, 2007, p. 272-273.

²⁹ JONES, Gareth R. Teoría Organizacional: diseño y cambio en las Organizaciones. Quinta Edición. México: Pearson Educación, 2007, p. 273.

Los estudios indican que una de las razones principales de la incapacidad de la empresa para cambiar es su inercia organizativa, es decir, su tendencia a preservar el status quo. La resistencia al cambio reduce la efectividad de las empresas y sus posibilidades de sobrevivir. La resistencia y los impedimentos para cambiar están provocando la inercia en la organización, grupo e individuales (véase Tabla 2).

RESISTENCIA AL CAMBIO A NIVEL ORGANIZACIONAL

Hay muchas fuerzas dentro de la organización que la hacen difíciles de modificar en respuesta a las nuevas condiciones de su entorno. Los principales obstáculos poderosos para modificar en la organización incluyen la energía y el conflicto las diferencias en la orientación funcional, la estructura mecánica y su cultura organizacional.

PODER Y CONFLICTO

El cambio beneficia generalmente a los individuos, funciones o divisiones a expensas de los demás, y cuando se produce las luchas de poder y los conflictos dentro de la empresa, es probablemente que una organización se resista a él. Supongamos que un cambio en las prácticas de compras ayudara a la gestión empresarial para alcanzar sus metas de reducir los costos de insumos, pero perjudicara la capacidad de manufactura de reducir los suyos, pero mano factura se resistirá y administración de materiales apoyara el cambio. El problema entre las dos funciones hará más lento el proceso de cambio y tal vez imposibilite que este sede del todo. Sí las funciones poderosas consiguen evitar el cambio, una organización no cambiará.

DIFERENCIAS EN LA ORIENTACION FUNCIONAL

Para Gareth R. Jones³⁰ las diferencias en la orientación funcional, es otro importante obstáculo para el cambio y una fuente de inercia organizacional. Las diversas funciones y divisiones a menudo ven la fuente del problema de manera diferente, porque consideran una cuestión o problema principalmente desde su propio punto de vista. Esta "visión de túnel" aumenta la inercia en la organización porque la organización debe dedicar tiempo y esfuerzo en alcanzar un acuerdo sobre la fuente del problema antes de que se pueda incluso pensar en que se tenga que cambiar para responder al problema.

Dentro de una empresa se genera una estructura que la componen departamentos o áreas funcionales que tienen procesos, tareas o funciones específicas. Estas áreas o departamentos están bajo la forma de una estructura mecanicista donde la autoridad y la toma de decisiones están centralizadas. Es decir es una

³⁰ JONES, Gareth R. Teoría Organizacional: diseño y cambio en las Organizaciones. Quinta Edición. México: Pearson Educación, 2007, p. 274-275.

estructura rígida y muy controlada, caracterizada por una gran especialización, departamentalización rígida, alta formalización, una red de información limitada (en su mayor parte comunicación hacia abajo), y poca participación de los empleados de niveles inferiores en la toma de decisiones.

ESTRUCTURA MECANICISTA

Una estructura mecánica está caracterizada por una fuerte jerarquía (vertical), la toma de decisiones centralizada y estandarización del comportamiento por las normas y procedimientos. Por el contrario, las estructuras orgánicas son planas (horizontal), descentralizada y basada en la adaptación mutua entre las personas para el trabajo. ¿Qué estructura es probable que sea más resistente al cambio?

Estructuras mecanicistas son más resistentes al cambio. Está previsto que aquellos que trabajan en una estructura mecanicista para actuar una determinada manera y no desarrollan la habilidad de adaptar su comportamiento a las condiciones cambiantes. El uso frecuente de la adaptación mutua y la estructura de la organización propia de la autoridad descentralizada fomenta el desarrollo de competencias que permitan a los trabajadores que sean creativos, responsables y capaces de encontrar soluciones para los nuevos problemas. La estructura mecanicista en general se desarrolla como una organización que crece y es la mayor fuente de inercia, sobre todo en las grandes organizaciones.

CULTURA ORGANIZACIONAL

Las normas y valores de la cultura de una organización pueden servir como fuente de resistencia al cambio. De igual manera que las relaciones de las funciones resultan en un conjunto estable de expectativas entre las personas, las normas y valores conducen a comportarse de forma predecible. El cambio organizacional puede cambiar las normas y valores que se dan por sentado y necesita que la gente cambie lo que hacen y cómo lo hacen, así que la cultura de la organización va a llevar a la resistencia al cambio. Por ejemplo, muchas organizaciones a desarrollar los valores conservadores que apoyan el status quo y los gerentes son reticentes a buscar nuevas maneras de competir. Por lo tanto, si los cambios en el medio ambiente y sus productos se vuelven obsoletos, la empresa no tiene nada que ver, y es probable que falle. A veces, los valores y normas son tan fuertes que cuando el entorno cambia y es clara la necesidad de una nueva estrategia, los administradores no pueden cambiar porque están comprometidos con la manera en que operan en ese momento³¹.

RESISTENCIAS AL CAMBIO A NIVEL GRUPAL

³¹ JONES, Gareth R. Teoría Organizacional: diseño y cambio en las Organizaciones. Quinta Edición. México: Pearson Educación, 2007, p. 275.

Gareth R. Jones³², dice también que mucho del trabajo de una organización se realiza en grupos, y hay varias características de un grupo capaz de producir resistencia al cambio. Primero numerosos grupos constituyen firmes normas formales e informales que especifican el comportamiento apropiado e inapropiado y rigen la interacción entre sus miembros. Con frecuencia, un cambio tiene por objeto cambiar las relaciones de las tareas y funciones de un grupo, cuando lo hace, cambiar las reglas vigentes y las expectativas informales que los miembros tengan el uno del otro. Como consecuencia, es posible que se resistan al cambio ya que tienen que desarrollar un nuevo conjunto de normas para satisfacer las necesidades de la nueva realidad.

RESISTENCIAS AL CAMBIO A NIVEL INDIVIDUAL

Existen varias razones por las cuales los individuos dentro de una organización puedan que se resistan al cambio³³. Primero, las personas tienden resistirse a los cambios porque sienten que la incertidumbre y la inseguridad acerca de cuál será el resultado. Quizás la comisión de las nuevas tareas para los trabajadores, las relaciones de funciones pueden ser reorganizados, algunos trabajadores pueden perder sus puestos de trabajo, y habrá gente que toma ventaja sobre otros. La resistencia de los trabajadores a la incertidumbre y a la inseguridad que rodea el cambio puede provocar inercia organizacional. El ausentismo y la rotación de personal también puede aumentar a medida que el cambio se lleva a cabo, y los trabajadores pueden convertirse en poco cooperativos, tratar de demorar o frenar el proceso y se resisten activamente al tratar de detenerlo.

También habrá una tendencia general a que las personas perciben selectivamente la información que concuerda con la visión que tienen de su organización. Tanto, cuando usted hace el cambio, los trabajadores tienden orientarse sólo en la forma que los afectara en la función o en la división. Sí perciben solamente algunas ventajas, pueden rechazar su finalidad subyacente al cambio. No es de extrañar que puede ser difícil para una organización el desarrollo de una plataforma común que promueve el cambio a través de ella y hacer que la gente considere necesario un cambio en la misma forma.

Las preferencias de la gente por los acontecimientos y las actividades familiares, es un obstáculo para el cambio. Es difícil dejar los viejos hábitos y adoptar nuevos estilos de conducta esto indica el grado de resistencia a modificar los hábitos.

³² JONES, Gareth R. Teoría Organizacional: diseño y cambio en las Organizaciones. Quinta Edición. México: Pearson Educación, 2007, p. 275.

³³ JONES, Gareth R. Teoría Organizacional: diseño y cambio en las Organizaciones. Quinta Edición. México: Pearson Educación, 2007, p. 275-276.

Dado que científicos han sugerido que las personas tienen una tendencia natural a regresar a su conducta original, una predisposición a bloquear el cambio.

4 RESULTADOS

4.1 ANALISIS Y DESCRIPCION DE LA SITUACION ACTUAL

Entendiendo el contexto de la empresa, así como los marcos referenciales sobre los cuales se basa el estudio de la organización VEREAL MAQUINARIA SAS, se tomó la decisión de analizar y describir la compañía mediante los métodos antes estipulados empezando desde lo general a lo particular, tratando de identificar aquellos momentos “hitos” dentro de la organización que pudieron ser claves para emprender cambios considerables en la misma y que por tanto han afectado su funcionamiento sea de manera positiva o negativa.

Para entrar en un contexto aun mayor se hizo necesario realizar un diagnóstico de la organización objeto de estudio tratando de entender sus áreas funcionales o la identificación de su existencia de manera implícita dentro de la organización, teniendo en cuenta que es una empresa joven, pequeña y que se encuentra en construcción en lo que a conceptos organizacionales se refiere.

La descripción de estas áreas funcionales dentro de la organización permite conocer aquellas de mayor impacto sobre la actividad de la organización, así como los recursos con los que se cuenta, por otro lado fue necesario después de conocer la parte funcional, identificar los conceptos de cultura organizacional dentro de la VEREAL MAQUINARIA SAS, esperando que los resultados obtenidos permitan obtener los insumos necesarios para proponer estrategias orientadas a un cambio organizacional, lo anterior apoyado por un estudio simplificado de reconocimiento de la compañía dentro del sector y su relación con sus grupos de interés y en especial sus competidores potenciales.

4.1.1 Reconocimiento de la empresa:

Para abordar este asunto se toman las experiencias relatadas por el señor Humberto Mayorga (Propietario y gerente de la organización) así como algunas opiniones y experiencias de sus subalternos mediante cortas entrevistas respecto a lo que se consideran hitos dentro de la corta historia de la organización.

Como se describió anteriormente, El señor Humberto Mayorga desarrollaba la actividad comercial que realiza la actual compañía de manera informal con un miembro de su familia, un vehículo pequeño y desde su hogar manejaba agenda y

clientes de una forma muy práctica, sus clientes eran contratistas de pequeña escala e igualmente informales; lo anterior ocurrió durante un periodo de 2 años comprendido entre 2007 y 2009, periodo en el cual que se adquirió conocimiento del sector y se visualizó la importancia de llevar a cabo la actividad de una manera formal en la parte de impuestos, además de acceder al mercado financiero para el cual antes eran inexistentes.

El 11 de marzo de 2009 el señor Humberto Mayorga inicia su actividad comercial de manera formal y organizada bajo el régimen simplificado en su establecimiento llamado ALQUILER Y VENTAS con 2 empleados encargados de la parte técnica y de mantenimiento, teniendo como principal objetivo el alquiler de equipos para construcción.

El gerente describe este nuevo comienzo como una apertura muy positiva ya que con la experiencia adquirida en los dos años pasados decidió abrir un pequeño local comercial en el cual atendía clientes y proveedores y funcionaba como bodega y taller, ampliando así su portafolio, teniendo 2 líneas complementarias: el alquiler de equipo y la reparación y mantenimiento del mismo.

Uno de los momentos más importantes para la organización tuvo que ver con la consecución de uno de sus más importantes clientes: CONSTRUCTORA BOLIVAR, al cual solo pudo acceder al organizar su actividad comercial (aunque aún como régimen simplificado) esta empresa tenía una necesidad un poco descuidada por otros grandes proveedores: el justo a tiempo y la atención de emergencias. Lo anterior, explica el señor Humberto se refiere a atender al cliente en horarios especiales y atender emergencias de fin de semanas, festivos e inclusive días de año nuevo. Con lo anterior su pequeña microempresa se dio a conocer en distintas obras como organización responsable y siempre dispuesta por lo cual le fueron adjudicados diversos contratos para alquiler y reparación en muy poco tiempo.

La presión ejercida por este nuevo cliente y sumada a los que ya existían, género que el gerente acudiera al sector financiero en busca de apalancamiento para cumplir con los trabajos contratados, además de que se requirió la contratación de 3 personas más ampliando su estructura organizacional. Se requirió entonces un transportador, una secretaria de planta y un mecánico especializado en la línea de motores diesel.

Con lo anterior la pequeña empresa amplía su oferta de equipos y la rotación de los mismos generó excelentes ingresos siendo reinvertidos en otros equipos para atender a más clientes. Durante el año 2009 y hasta el 2011 se llegó a contar con más de 70 equipos entre equipos menores y herramientas de impacto, creando también alianzas con otras empresas del mercado mediante la modalidad de subalquiler ampliando su portafolio y llegando a más clientes.

Para finales del año 2011, se estableció una nueva condición en algunas empresas constructoras de la región, en especial en aquellas de buen tamaño y principales clientes de el señor Humberto: “Los contratos civiles de prestaciones de servicios y obras no serían adjudicados a personas naturales, solo a aquellas empresas legalmente constituidas en sociedades, reguladas estrictamente bajo los estatutos del ministerio de trabajo y DIAN, para garantizar además la calidad en su cadena de abastecimiento y garantizar la aplicabilidad de su sistema de Gestión de calidad”

Para este tiempo el 90% de los clientes estaban concentrados en contratistas del sector de la construcción bajo el régimen simplificado, sin embargo después de una serie de negociaciones y esfuerzos comerciales se logra el acercamiento con clientes propietarios de proyectos y constructoras de buen tamaño. Aumentando su porcentaje de clientes establecidos en el régimen común y con operación a gran escala de un 10% a un 40%.

Esta apertura y las nuevas características de sus principales clientes, hacen que ALQUILER Y VENTAS decida cambiar su régimen contributivo y organizacional para cumplir con las demandas de sus clientes, asegurando un servicio y respuesta oportuna en las aéreas técnicas y administrativas; De esta forma se funda VEREAL MAQUINARIA SAS, el 12 de septiembre de 2011 bajo el régimen común, contando ahora con 8 Empleados incursionando en el cumpliendo los marcos legales de seguridad social y bienestar bajo el direccionamiento de su fundador el señor Humberto Mayorga.

Este cambio de régimen trajo consigo una serie de cambios en la parte administrativa, aunque la empresa contaba con un asesor externo para la parte contable, se hizo necesaria la contratación de una persona para el manejo total del área administrativa, con un perfil profesional, delegando en ella la gestión contable, de control y documentación, la relación con proveedores y clientes para tramites de compras y pedidos así como la parte de impuestos y tramites laborales y de recursos humanos. Lo anterior generó una evolución positiva en la organización teniendo en cuenta que la nueva contratación trajo consigo la sistematización de mucha información que aún se manejaba mediante archivos de manera física, este cambio mejoró los tiempos de respuesta para cotizaciones y un mejor control en la parte de compras, cartera y manejo de inventarios tanto de equipos como de insumos y repuestos.

Entre los cambios propuestos a la gerencia por el área administrativa se encontraba el reto de cambiar de instalaciones, si bien Vereal Maquinaria SAS no requería instalaciones complejas por ser una empresa de servicios, su crecimiento rápido el cual trajo consigo la consecución de más equipo y personal requería una ampliación y mejor distribución de su planta.

Para finales de 2012 se contaba con instalaciones más amplias y se realizó la división del área operativa por secciones enfatizando en el área de servicio. Manejando 3 líneas distintas en el servicio de reparación y ampliando la oferta en equipos de alquiler y trabajos en obra gracias a la alianza con nuevos proveedores y colegas mediante el intercambio de productos y servicios.

A principio de 2013, con ventas mensuales y contratos que garantizaban su supervivencia y sostenibilidad, Vereal Maquinaria SAS fue requerida por el Ministerio de Trabajo debido a su relación de proveedor con su principal cliente La Constructora Bolívar, quien debido a su proceso de responsabilidad laboral y aplicación de sistema de calidad debe garantizar que su cadena de valor cumpla con las regulaciones exigidas por los entes de control

Lo anterior le generó a Vereal Maquinaria un esfuerzo adicional para gestionar la elaboración de su sistema de gestión en salud ocupacional, así como todos aquellos programas de bienestar exigidos por la norma que anteriormente no se cumplían a cabalidad.

El cumplimiento de esta nueva exigencia requirió un trabajo conjunto con asesores externos en la elaboración de este tipo de planes así como la participación del ARL con el cual se encuentra afiliada la compañía. En la implementación de estos planes se tuvo la participación de todos los miembros de la organización, en especial en la conformación de los comités paritarios de salud, comités de convivencia y capacitaciones orientadas a la prevención de la accidentalidad laboral, elementos de protección, manejo de alturas, prevención de riesgos de tabaquismo, alcoholismo y sustancias psicoactivas.

Por último, en la implementación de uno de estos requerimientos llamado análisis de riesgo Psicosocial se obtuvieron resultados generales que permitieron generar políticas orientadas a reducir el estrés laboral, definir factores de motivación y remuneración, así como la programación de actividades orientadas a mejorar el bien estar de los miembros de la organización.

Actualmente VEREAL MAQUINARIA SAS se encuentra atendiendo las recomendaciones del sistema de Gestión de salud ocupacional lo cual le ha requerido una inversión adicional en capacitación y asesoría por entidades relaciones con la gestión

En resumen, VERAEL MAQUINARIA SAS es una empresa emergente, basada en la experiencia de su fundador quien se caracteriza por tener un espíritu emprendedor y negociado, con cuatro años de servicio en el sector.

Su actividad comercial de manera formal y organizada bajo el régimen simplificado en su establecimiento llamado ALQUILER Y VENTAS con diez empleados encargados de la parte técnica y de mantenimiento, teniendo como principal

objetivo el alquiler de herramientas y equipos para la construcción. Actualmente el personal técnico de mantenimiento y reparación de la empresa está ampliamente calificado, lo cual le permite ofrecer un servicio de calidad acompañado por soluciones de garantía de las empresas distribuidoras autorizadas de productos y repuestos.

La principal estrategia está fundamentada en la fidelización de los clientes que se han obtenido a lo largo de los años de trabajo de la empresa. Gracias a esto se consiguen nuevos clientes por medio de los que ya se encuentran con la empresa, es decir por medio de referidos.

También se tiene como servicio diferenciador o como un servicio complementario el trabajo de demolición y cortes. Que otras empresas dedicadas a ofrecer el servicio de este sector de alquiler no lo tienen

Los principales productos y servicios de la empresa son:

- Alquiler y venta de maquinaria y equipos para compactación y cimentación: como son: Mezcladoras, Cilindros compactadores, Ranas vibro compactadoras, Saltarines y Vibradores (ver figura 2)

Figura 2. Equipos para cimentación y compactación:

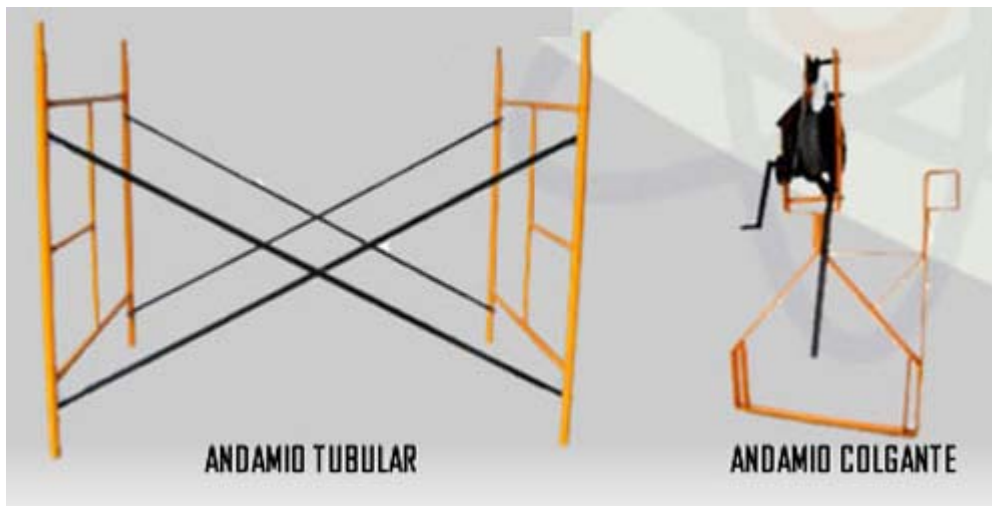


Fuente: Astroequipos Ingeniería y Diseño. [2013] Adaptado de:

<http://www.astroequipos.com/empresa.html>

- Alquiler y venta de equipos para construcción: entre los que se encuentran Andamios, Escaleras, Chaneles, Forclamps, Mordazas, Formaletas para entre pisos, sardineles, muros y columnas, entre otros

Figura 3. Equipos para construcción para trabajo en alturas:



Fuente: Astroequipos Ingeniería y Diseño. [2013] Adaptado de:
<http://www.astroequipos.com/productos.html>

- Alquiler y venta de herramientas de impacto como son taladros y martillos demoledores con cinceles y brocas.

Figura 4. Herramientas de impacto:



Fuente: Todo Ferretería [2013] Adaptado de: <http://www.todoferreteria.com/products/category/25-martillos-demoledores.html>

- Además de los equipos antes mencionados, la empresa ofrece el servicio de alquiler y venta de otros equipos como son: motobombas, plantas eléctricas, pluma grúa, rastrillos, arneses, cortadoras de ladrillo, extensiones eléctricas, hidrolavadoras, compresoras, etc.

Figura 5: Equipos complementarios:



Fuente: Astroequipos Ingeniería y Diseño [2013] Disponible en:
<http://www.astroequipos.com/productos-importados.html>

- Servicio de mantenimiento, diagnóstico y reparación de herramientas y equipos (suministro de repuestos originales para todas las marcas eléctricas) en la línea de herramientas de impacto y motores diesel de maquinaria menor.

Figura 6: Principales marcas:



Fuente: Astroequipos Ingeniería y Diseño [2013] Disponible en:
<http://www.astroequipos.com/home.html>

- Servicios profesionales en sistemas de fijación, corte, perforaciones con tungsteno y diamante desde 2" hasta 7", anclajes, fijaciones y demoliciones.

Figura 7. Trabajos en obra:



Fuente: Cortesía Vereal Maquinaria SAS, Proyecto Arboleda de la Colina – Constructora Bolívar, Cali, Diciembre del 2012.

VEREAL MAQUINARIA S.A.S es una empresa que está dentro del sector de la construcción donde este renglón de la economía, depende de los ciclos económicos que tiene el país, la región o la ciudad.

Por lo tanto sus actividades de alquiler, mantenimiento, reparación de herramientas y equipos dependerán de que se ejecuten obras civiles. Por parte de empresas privadas o particulares y de instituciones públicas que ejecutan obras de interés social como viviendas, vías, puentes y obras de interés social. En la ciudad de Cali en este caso, y en las ciudades circunvecinas como: Jamundí, Palmira, yumbo y otras ciudades del norte del valle.

Por lo tanto la empresa y las demás empresas del sector de alquiler de maquinaria, herramientas y equipos. Tienen servicios complementarios o diferenciadores que tienen que ver con el sector, pero que no dependen

estrictamente con la ejecución de obras civiles en el momento en que se lo se solicite estos servicios.

Estos servicios específicos que ofrecen en la mayoría de las empresas que se dedican al alquiler, son una estrategia diferenciadora que les permite enfrentar mejor la competencia entre ellos, porque la dedicación exclusiva al alquiler de equipos, herramientas y maquinaria está supeditado a la demanda por parte de las empresas constructoras y de particulares. Que en muchas ocasiones es reñida y en donde muchas empresas están posicionadas en el mercado, por el tiempo, servicios, precios y trayectoria. Los factores de éxito donde VEREAL MAQUINARIA S.A.S tiene falencias son:

- Publicidad y promoción
- Programas de calidad
- Planeación estratégica

Esto se debe a que la empresa no ve estos aspectos, como factores que tengan que ver con su actividad económica, comercial o de servicio.

Además se debe también a la poca preparación que tiene la dirección de la empresa, por tanto, no considera que estos ítems sean importantes para la empresa o para su actividad económica, teniendo en cuenta además que la implementación de estos factores conlleva un gasto que la empresa debe asumir y que VEREAL MAQUINARIA S.A.S no está dispuesto adjudicarse, por qué no lo ve importante hacerlo o como ya se dijo, no tienen que ver con su actividad económica.

La especialización del servicio que ofrece las empresas de alquiler está determinada por los equipos, herramientas y maquinarias con que estas cuentan. Ya que estos activos fijos depende el servicio que ofrecen para el sector.

Aunque tiene algunos equipos que se utilizan de forma General en las construcciones, pero tienen herramientas, maquinarias y equipos que son especializados para una tarea o labor específica.

El personal con que cuenta estas empresas, es un personal que conoce del manejo, mantenimiento y reparación de herramientas, maquinarias y equipos.

Este conocimiento con que cuenta el personal es un conocimiento en su mayoría adquirido de manera empírica, lo cual no desmerita la idoneidad y la pericia que tiene a la hora de hacer el mantenimiento o la reparación de estos. Como también a la hora de llevar a cabo el manejo de las herramientas maquinaria y equipos; y en algunas ocasiones por medio de capacitaciones.

La capacidad tecnológica está determinada por la inversión en herramientas, maquinarias y equipos, esto establece su capacidad de oferta de servicio y de especialización que tenga que ofrecer al sector de la construcción.

En cuanto a VEREAL MAQUINARIA S.A.S es una empresa que compite en alquiler con INGENIERIA Y EQUIPOS y EQUICER S.A.S, y en todo lo concerniente al alquiler en cuanto a lo que respecta al mantenimiento y reparación de herramientas y equipos.

Comparado con otras empresas, VEREAL MAQUINARIA S.A.S tiene falencias en relación con la formulación e implementación de estrategia tacita a mediano y largo plazo dado que no lo ve necesario porque desconocen que es una herramienta que le sirve a la empresa para planear a corto y a largo plazo, para enfrentar las posibles incidencias o contratiempos de un entorno cambiante o con crisis económica como la actual y dentro de una economía globalizada.

Internamente en la organización se identifican otros factores que son recursos humanos y mercadeo.

Estas variables no tiene la empresa implementados por qué, el tamaño de la empresa y el de personas no amerita tenerlos sobre todo el de recursos humanos.

El mercadeo no es una actividad de consideración importante para VEREAL MAQUINARIA. Actualmente, no se tienen estrategias fuertes para dar a conocer la empresa y el posicionamiento de la empresa en el sector de la construcción. Para el caso de personal profesional para VEREAL MAQUINARIA S.A.S solamente cuenta con un profesional, no cuenta con más profesionales que le puedan aportar conocimiento para que la empresa pueda funcionar mejor, elevar su nivel de ingresos y alcanzar su misión y su visión. En lo que respecta a sus instalaciones VEREAL MAQUINARIA S.A.S no cuenta con instalaciones óptimas para el desempeño del mantenimiento, arreglo y manutención de las herramientas y equipos. Además crea un ambiente de trabajo estresante para las personas que laboran en ella, como también la de proporcionar o dar una imagen poco positiva de la empresa hacia el exterior de la empresa en el aspecto físico que involucra instalaciones.

Por último VEREAL MAQUINARIA S.A.S no tiene Certificación de calidad esto se debe en parte a la informalidad de los procesos internos y externos, y al no tener como uno de sus objetivos el mejoramiento y la calidad en sus procesos.

4.1.2 Factores endógenos que restringen el cambio

Con el fin de realizar un diagnóstico de la organización objeto de estudio se han combinado la observación y las entrevistas individuales (ver anexo 2 y 3) para

comprender el comportamiento de la organización y la percepción de esta por parte de sus integrantes:

4.1.2.1 Diagnóstico a partir de los principios de la administración

- 1. División del Trabajo:** *“Cuanto más se especialicen las personas, con mayor eficiencia desempeñarán su oficio. La división del trabajo permite reducir el número de objetos sobre los cuales deben aplicarse la atención y el esfuerzo. Se reconoce que es el mejor medio de obtener el máximo provecho de los individuos y de las colectividades” (FAYOL H.)*

En la organización objeto de estudio se observa el cumplimiento de este principio aunque no de una manera estructurada. Por ejemplo se tienen unos cargos estipulados los cuales tienen sus funciones establecidas (implícitas, ya que no se cuenta con un manual de funciones) algunos de estos cargos cumplen funciones de tipo operativo y cotidiano como en el caso de los ayudantes de mecánica realizando funciones menores relacionadas con el alistamiento de equipo, limpieza, compras menores etc, (Funciones sencillas de acuerdo a su formación académica o técnica) y que no requieren toma de decisiones relevantes, por otro lado están los mecánicos encargados de las 2 líneas de equipos los cuales tienen cierta autoridad sobre los ayudantes y desarrollan labores más especializadas para lo cual están capacitados, existen otro tipo de tareas de igual importancia pero que requieren otro tipo de especialidad y destreza así como condiciones físicas especiales (operarios de demoliciones, anclajes y fijaciones) etc.

Sin embargo, es de tener en cuenta que a pesar de tener todo este mosaico de personal con conocimientos tan variados debido al volumen de trabajo y a la forma en que se lleva a cabo la administración del tiempo (de acuerdo a demanda del cliente) es común ver a mecánicos especializados realizando labores de ayudantes, a los ayudantes realizando labores de mensajería, al gerente realizando labores de asesoría y mantenimiento técnico de equipos, al conductor entregando facturación y radicación de documentos en obra. Si bien hay una división clara de cuáles son las tareas del cargo (No de forma explícita, ya que no existen manuales de funciones ni perfil del cargo, se supone que estas se encuentran de forma implícita al recibir la inducción del cargo a ejercer por parte del individuo de la organización) el empleado o colaborador termina realizando funciones ajenas a su área de trabajo, sin embargo es de tener en cuenta que el hecho de ir rotando al empleado por distintas tareas u organizar el trabajo, puede hacer de cierto modo que estos se conviertan en poli funcionales es decir que puedan abarcar varias o todas las tareas de su unidad. Lo anterior podría ayudar a minimizar el hastío del trabajador relacionado con pasarse toda su jornada realizando siempre el mismo trabajo, pero a la vez puede reducir su nivel de especialización y se aumentan los costos de operación al trabajar sobre el tiempo

y la demanda del cliente sin optimizar los recursos. (Anexo 3. Codificación pregunta 4)

2. Autoridad: *“La autoridad consiste en el derecho de mandar y en el poder de hacerse obedecer.”*

“Se distingue en un jefe la autoridad legal inherente a la función y la autoridad personal formada de inteligencia, de saber, de experiencia, de valor moral, de aptitud, de servicios prestados, etc. En un buen jefe la autoridad personal es el complemento indispensable de la autoridad legal” (FAYOL H).

“No se concibe la autoridad sin la responsabilidad, es decir, sin una sanción - recompensa o penalidad- que acompaña al ejercicio del poder. La responsabilidad es un corolario de la autoridad, su consecuencia natural, su contrapeso indispensable. En cualquier lugar donde se ejerza la autoridad, nace una responsabilidad. La necesidad de sanción, que tiene su fuente en el sentimiento de justicia... (se aplica) en beneficio del interés general, (dado que) es menester alentar las acciones útiles e impedir las que no tienen ese carácter”

En la organización objeto de estudio se observan diversas líneas de autoridad supeditadas a la principal que es ejercida por el gerente (Propietario) estos tipos de autoridad están relacionados con el manejo de recursos físicos como herramientas y tecnologías propias de la empresa, el uso de la información y la delegación de labores menores ya que la mayoría de las tareas y funciones están supervisadas y muy controladas por el propietario o gerente de la organización. El dispone de la mayoría de los recursos y vela por su correcta utilización, controla tiempos y redirección funciones de acuerdo a la necesidad de sus clientes o compromiso adquiridos.

3. Disciplina: *Obediencia, dedicación, energía, comportamiento y respeto a las normas establecidas³⁴ en otras palabras, los miembros de una organización tienen que respetar las reglas y convenios que gobiernan la empresa.*

En las organización objeto de estudio, la disciplina es impartida por el dirigente en este caso el propietario, consistiendo esencialmente en la obediencia, la asiduidad, la actividad, la presencia y los signos exteriores de respeto realizados conforme a las convenciones establecidas entre los empleados y el líder. En algunos casos esta disciplina es asimilada de manera muy subjetiva y en muchos casos se observa que está supeditada a los cambios de ánimo u aptitudes emocionales del jefe, por ejemplo cuando el líder se presenta estresado o mal humorado, las ordenes pueden ser seguidas a ciegas sin manejar un criterio con

³⁴ CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la Teoría General de la Administración. México: McGraw-Hill / Interamericana de S.A. 2007, p 72.

respecto a los resultados, así el trabajador sepa otra forma de realizar la actividad asignada de manera más productiva u optimizando más recursos. En el caso contrario, cuando el jefe se encuentra de buen humor, este puede ser inclusive hasta permisivo y otorgar ciertas libertades o desobediencia a la hora de realizar las funciones.

4. Unidad de Dirección: Las operaciones que tienen un mismo objetivo deben ser dirigidas por un solo gerente que use un solo plan.

Si bien este principio se observa de manera clara en la organización, haciendo alusión al tema de autoridad, lo que no se tiene bien desarrollado es el concepto de plan y mucho menos su socialización con los subordinados o el equipo de trabajo. Las órdenes son impartidas desde el gerente a todos los campos, pero son impartidas de manera desordenada. De acuerdo al ritmo de los clientes y los compromisos adquiridos por el gerente, a veces se traza un plan para el siguiente día.

5. Unidad de Mando: Cada empleado debe recibir instrucciones sobre una operación particular solamente de una persona.

Como se ha expuesto, la dirección y autoridad recae sobre la misma persona, la cual difícilmente delega responsabilidades respecto a la toma de decisiones o manejo de personal por parte de subordinados. Lo anterior ilustra que el dirigente quiere tener total control sobre todos los medios y los dirigidos incluso sobre aquellas funciones vanas y que le quitan tiempo a su que hacer administrativo (ej.: qué tipo de tornillo comprar, o en donde, ya que este tipo de instrucciones pueden ser dadas por el personal de mecánica que por tiempo cuentan con la experiencia para este tipo de decisiones).

6. Subordinación de interés individual al bien común: Los intereses generales deben estar por encima de los intereses particulares³⁵

Hay una identificación por parte de los empleados con la compañía, en la mayoría de los empleados se observa un sentido de pertenencia en especial en el cumplimiento de horarios y el compromiso para terminar las labores asignadas incluso en tiempos adicionales a los laborales, lo anterior en parte tiene que ver con factores motivacionales relacionados con el bienestar (ya sea un reconocimiento monetario o ayudas para la familia del empleado ej, regalos o trato preferencial como permisos, etc.).

7. Remuneración: La compensación por el trabajo debe ser equitativa para los empleados como para los patronos.

³⁵ CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la Teoría General de la Administración. México: McGraw-Hill / Interamericana de S.A. 2007, p 72.

A pesar de las condiciones laborales en especial relacionadas con el espacio y ambiente, es de acotar que las condiciones salariales o de remuneración son buenas respecto a lo observado en otras empresas de igual tamaño y funcionamiento. (en este sector priman las “microempresas” o negocios informales, en donde no se tiene afiliado al trabajador para los aportes de seguridad) La empresa maneja de manera legal la parte de aportes y afiliaciones y tiene además paquetes adicionales de bienestar como pólizas colectivas para servicios funerales y de seguro de vida para los empleados y sus familias.

8. Centralización: Fayol creía que la autoridad se debía concentrar en la cúpula jerárquica de la organización³⁶, lo anterior indica que los gerentes deben conservar la responsabilidad final.

En la empresa objeto de estudio se observa una completa centralización, si bien se da autoridad a los subalternos para realizar las tareas, en la mayoría de los casos estos terminan consultando cada paso de determinada actividad con el dirigente, lo cual causa pérdida de productividad y eficiencia.

9. Jerarquía: Hace referencia a un principio de mando³⁷, en la actualidad la línea de autoridad en una organización es representada en un organigrama pasando en orden de rangos desde la alta gerencia hasta los niveles más bajos de la empresa.

Este principio visualiza la estructura como un sistema, sin embargo, en la pequeña empresa el contacto: patrón - subordinado es mucho más cercano, al ejercerse la autoridad de manera directa sobre cada uno de los subordinados es difícil visualizar una jerarquía, en especial cuando ni siquiera existe un organigrama, sin embargo a veces se observa una jerarquía de manera implícita demarcada por las personas que tienen más experiencia o llevan más tiempos en la compañía, estas influyen de cierta manera en el comportamiento de los individuos más nuevos y actúan de puente en la comunicación con el jefe. En la pequeña empresa es fácil olvidar el interés general, es decir, el de la empresa misma, pero el patrón está allí para recordar este interés a los que tuvieran la tentación de olvidarlo.

10. Orden: Este es uno de los principios que menos se cumple en la organización objeto de estudio, existe un orden “aparente” (dentro del caos actual) con respecto a lo material. La distribución de la planta no es la más adecuada, lo cual causa desorden y malestar para realizar las actividades diarias, constantemente hay pérdida de herramientas, el aseo no se realiza de manera adecuada y no hay optimización de espacio, los empleados no son conscientes con el orden adecuado de su puesto de trabajo, el cual utilizan de manera indiscriminada para realizar varios tipos de actividades como trabajo, alimentación y diversión.

³⁶ CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la Teoría General de la Administración. México: McGraw-Hill / Interamericana de S.A. 2007, p 72

³⁷ Ibíd. p 72

Por otro lado, en referencias al orden social, se puede decir que debido a lo pequeño de la empresa los cargos asignados responden a las necesidades de la empresa y a la optimización de los pocos recursos, sin embargo es debido a la falta de planeación y de orden en la administración que los empleados terminan realizando actividades para lo cual apenas se están capacitando o demasiado obsoletas u operativas para el nivel de conocimiento. (ej.: asistente administrativa realizando labores de aseo, mecánico eléctrico, realizando limpieza de máquinas, ayudante de mecánica conduciendo camión de entrega de materiales, gerente radicando facturas como mensajero, etc.)

11. Equidad: Como en todos los actos de administración, el jefe se encuentra enfrentado a una cuestión de medida para aplicar la justicia con equidad, sin embargo en muchas situaciones y debido la premura y la falta de planeación y el estrés a veces se pasa por alto este principio y se toman medidas coercitivas sin tener en cuenta las circunstancias que acarrean la falta o en otros extremos las faltas se permiten para evitar la confrontación y entorpecer el resultado de una actividad o un proceso.

12. Estabilidad del Personal: En la organización objeto de estudio se observa las personas involucradas son relativamente nuevas (máximo 2 años - a partir de la formalización de la compañía) y se ha venido incrementando el número en este último año debido al aumento de participación en el mercado por parte de la empresa. Es de anotar que los cargos se han ido creando más por necesidad inmediata que por un estudio previo, aun así se observa una continuidad motivada por las oportunidades de aprendizaje, la estabilidad y la adecuada remuneración. Algunos manifiestan que realizan actividades independientes los fines de semana pero que su principal fuente de ingresos y realización personal es la labor realizada en la empresa. (Ver Anexo 3: Codificación pregunta 1 y 2)

13. Iniciativa: Este principio no es muy aplicado en la organización, en parte por el estilo de dirección acogido por el emprendedor, el cual quiere tener total control sobre todos los procesos de la organización y la toma de decisiones. Dependiendo del estado de ánimo y nivel de estrés puede coartar o incentivar la iniciativa de sus subordinados.

14. Espíritu de Grupo: Este principio se observa a diario en la organización, teniendo en cuenta su tamaño, casi el total de las comunicaciones se llevan de manera verbal ya sea presencial o telefónicamente, se maneja poca burocracia y se vive una especie de complicidad o apoyo entre los colaboradores. Se comparten diferentes espacios de trabajo y ocio entre relaciones formales e informales dentro de la organización.

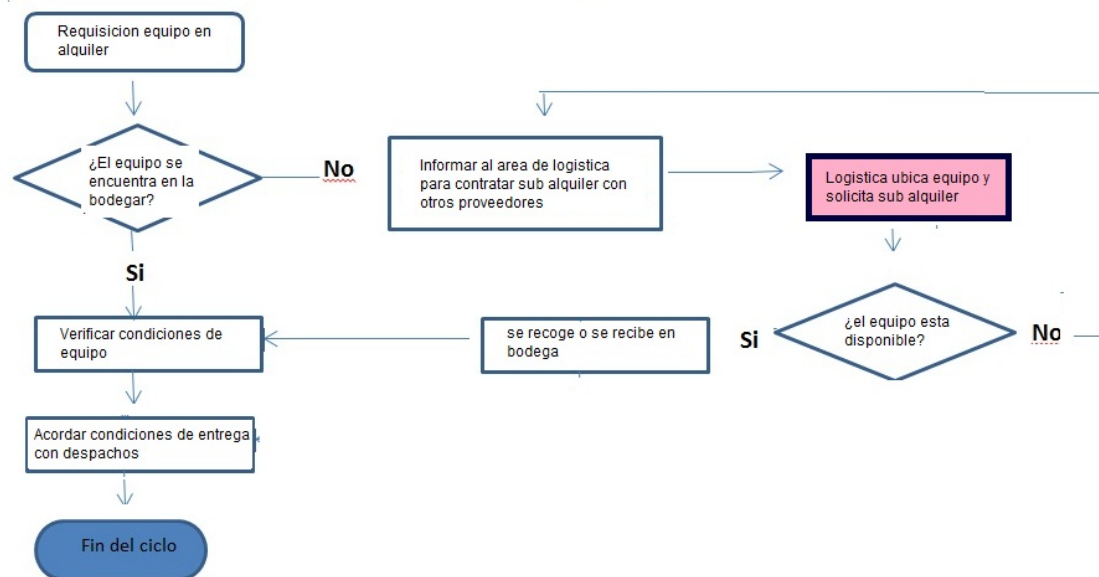
4.1.2.2 Diagnóstico áreas funcionales:

FUNCIONES TÉCNICAS:

En este caso para la empresa estudiada no existe un proceso de producción en si ya que no existe transformación de materias primas o fabricación de un bien. Existe entonces el ofrecimiento de un servicio en donde hay un portafolio orientado a satisfacer soluciones relacionadas con el alquiler de equipos y maquinarias (ver figura 8), así como reparaciones de los mismos (ver figura 9) y actividades adicionales de trabajo en obra relacionado con la construcción (ver figura 10), estos servicios son prestados a las empresas constructoras y contratistas en general del gremio de la ciudad y de la región.

En esta área se preparan los pedidos relacionados con reparaciones y se lleva a cabo el mantenimiento de los equipos que son usados para alquiler, básicamente maneja el esquema de taller, puede decirse que maneja 2 especialidades de acuerdo al tipo de motor que impulse la maquina o herramienta: Eléctricas o de combustión. En esta área está concentrada la mitad del personal de la empresa y es el corazón de la misma, ya que a pesar de que el 70% de las ventas se deban a un proceso comercial (ALQUILER) esta área es la encargada de velar por el correcto funcionamiento de los equipos.

Figura 8. Esquema para alquiler de un equipo.

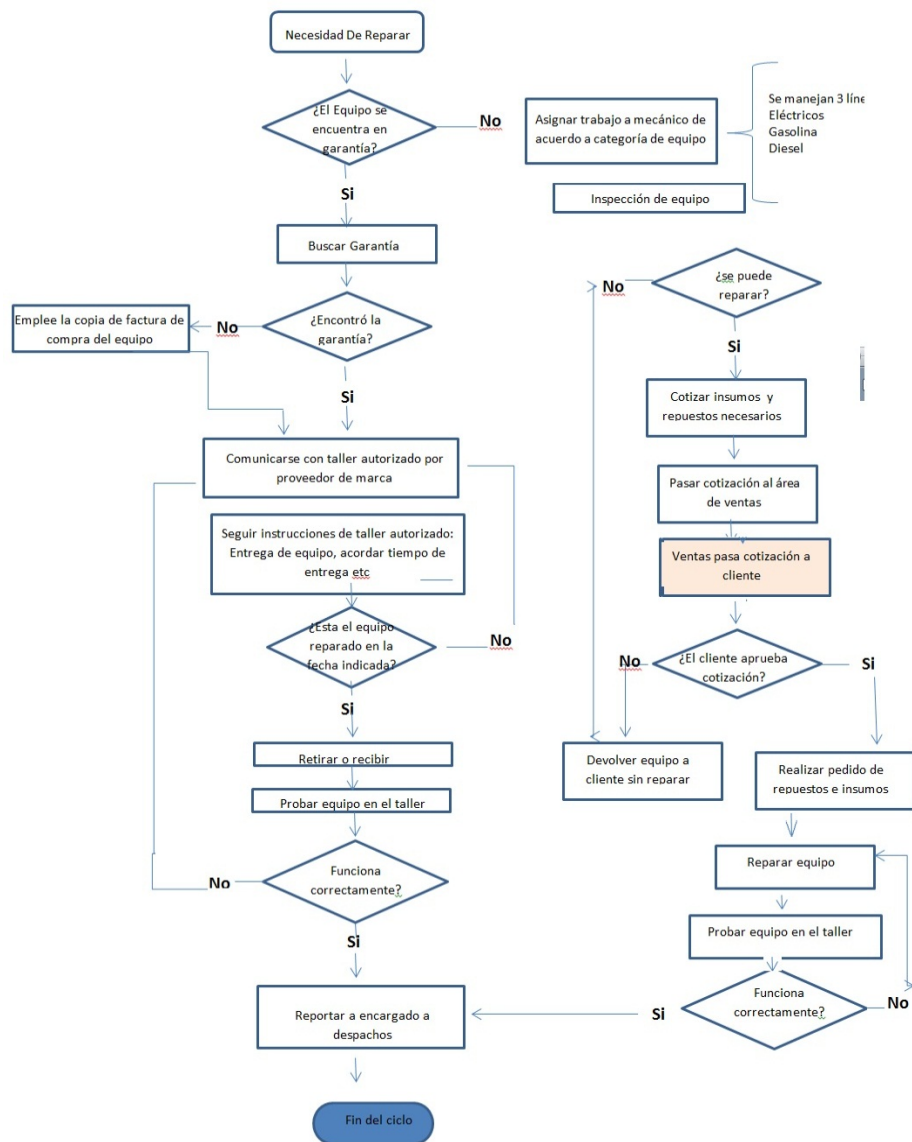


Fuente: Elaboración Propia

Según lo observado en las entrevistas realizadas a los operarios de esta área todos ingresaron a la compañía por referencia de algún compañero o colega del sector en el que se mueve el gerente. La mayoría ya han tenido experiencia en las áreas y tareas que desarrollan en la empresa. Algunos reconocen haber entrado a la empresa por solicitud del gerente dejando sus empleos anteriores debido a la

mejora de condiciones ofrecidas por VEREAL MAQUINARIA S.A.S respecto a remuneración y condiciones prestacionales. (En este sector se maneja mucho la informalidad y es difícil encontrar empresas comprometidas con la salud y bienestar del trabajador – Afirma uno de los técnicos eléctricos)

Figura 9. Esquema para reparación de un equipo:



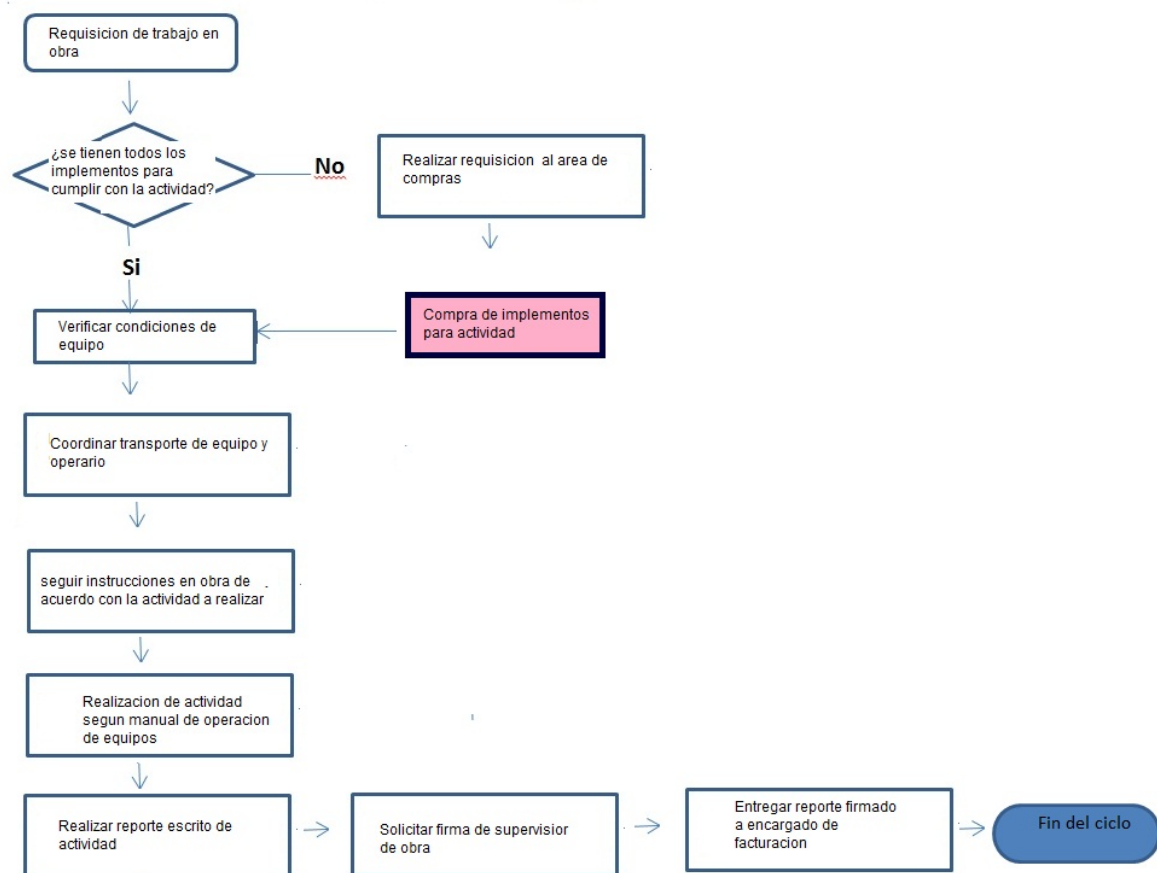
Fuente: Elaboración Propia

Es de anotar que a pesar de que se tiene una jornada establecida de 8 a 6 PM, los operarios de esta área manifiestan que difícilmente les alcanza el tiempo para cumplir con las tareas asignadas, lo anterior se debe en la mayoría de los casos al desorden en la parte direccional con respecto a los compromisos que se

adquieren y los tiempos de entrega que se establecen ya que se labora de acuerdo a condiciones y demanda del cliente. (Anexo 3 y 5)

A pesar de lo anterior los empleados consideran que su trabajo es fundamental para la cadena de valor y son conscientes de la incidencia que tiene el realizar un buen trabajo para el cliente interno y externo. Uno de los lemas es ante todo la honestidad y se maneja un trato un poco informal con los clientes por parte de los empleados supervisados por el gerente para ampliar la realización de confianza. (Anexo 5)

Figura 10. Esquema para servicio de trabajo en obra.



Fuente: Elaboración Propia

Cabe anotar que los esquemas expuestos en las figuras 8, 9 y 10 han sido realizados para el presente trabajo tomando como referencia las entrevistas realizadas con los mecánicos y gerente general (Anexo 3. Pregunta 10 [abierta])

FUNCIONES COMERCIALES:

Compras, ventas, intercambios: Es donde se establece la actividad de la empresa para este caso, generalmente desde el punto de vista técnico-operativo, en esta organización es comercializando u ofreciendo un servicio. Esta capacidad proviene de la capacidad artesanal adquirida por el titular que se independiza o decide crear un negocio casi de la nada, que con el correr de los años se va desarrollando en forma de empresa.

Para el caso de las compras, la experiencia ha permitido conocer a proveedores potenciales para la cadena de abastecimiento, se han realizado alianzas con proveedores autorizados de las distintas líneas manejando de esta manera una buena oferta y accediendo a descuentos comerciales y apalancamiento por forma de pago. El servicio de garantía es también apoyado por estas grandes empresas que ven en la microempresa a un distribuidor potencial.

En el caso de la ventas, mucho de los clientes llegan como referidos, sin embargo actualmente la empresa se encuentra al tope de su capacidad instalada.

Para el caso del alquiler de los equipos y maquinarias tiene un procedimiento establecido de forma informal, en el caso del cliente que va por primera vez y para acceder al servicio se le solicita la referencia comercial de un cliente de la empresa de alquiler, además de un anticipo y preferiblemente se dispone que el equipo o maquinaria sea trasladado por la propia empresa de alquiler a su lugar de destino y así conocer el sitio de operación de los equipos. Para el caso de los clientes conocidos se maneja el alquiler sin anticipo y una facturación por mes vencido de uso.

El caso de las reparaciones y trabajos en obra requieren una cotización previa de insumos, repuestos y requerimientos previos para la actividad, se presentan las respectivas cotizaciones y una vez aprobado se procede a prestar el servicio, la forma de pago depende en cada caso del cliente y las condiciones acordadas en la cotización.

Respecto al proceso de intercambios, aunque parezca un concepto medieval esta empresa realiza intercambio de servicios con empresas del mismo sector a las que se les llama colegas y se prestan entre ellas intercambios relacionados con servicios de subalquiler y reparaciones y mantenimiento en general.

Es de anotar que se tienen cierto conocimiento de su competencia, ya que este sector y en especial su actividad permite el acercamiento a los clientes de manera directa en sus obras en la cual convergen gran cantidad de empresas ofreciendo el mismo servicio. La información obtenida de estos competidores es en su mayoría propiciada por los mismos clientes quienes buscar la mejor oferta y por tanto no dudan en poner a comparar precios y condiciones. Sin embargo VEREAL

MAQUINARIA S.A.S no realiza un análisis exhaustivo ni constante de su competencia en lo que respecta a estrategias o modelos de gestión. Puede decirse que su estudio de la competencia se basa más en adoptar tendencias y revisar precios.

De manera empírica se conocen las fuerzas y debilidades del portafolio ofrecido. Con proveedores y colegas se trata de manejar indicadores de los puntos débiles o fallas más frecuentes en los equipos, sin embargo cabe anotar que en la mayoría de las empresas que realizan esta actividad sin un estudio de costos adecuado, la mayoría de las fallencias se detectan en la práctica (de manera empírica) generando un costo para la imagen de la empresa y costos adicionales en garantías, transporte y tiempos muertos.

Respecto a metas y objetivos de venta, de acuerdo a que la operación de esta actividad (Comercial) recae sobre su dirigente aún no se tienen establecidos directrices de cumplimiento. No se establece una ruta para la parte comercial ni se develan estrategias para afianzar el mercado distintas a la referenciación por parte de clientes y el envío del portafolio de servicios a algunos clientes potenciales. Una de las causas de este tipo de comportamiento para el área comercial es la capacidad instalada y el personal con el que se cuenta. Ya que día a día pareciera no alcanzar el tiempo para atender los requerimientos de los clientes actuales.

No se evidencia la existencia de un departamento comercial como tal, ya que toda la gestión la encabeza el área administrativa.

El mercado objetivo está representado por empresas contratistas y constructoras que participan en el proceso productivo de construcción de obras civiles o de edificación.

Básicamente las estrategias relacionadas con la gestión comercial se basan en precios bajos, equipos en óptimas condiciones y atención inmediata de mantenimiento y reparación en talleres y obras (Domicilios).

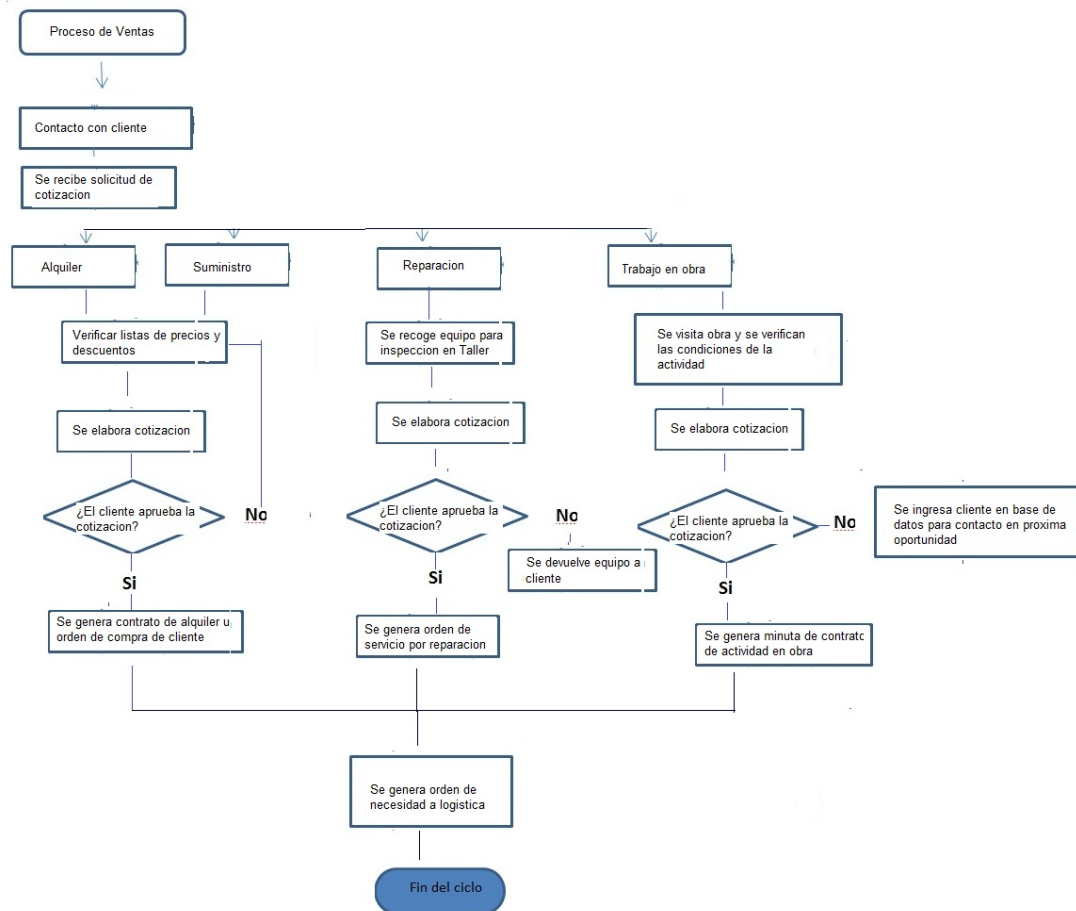
La política de precios se establece por la curva que se maneje en el sector acompañada de un pequeño estudio de rentabilidad que combina valor de equipos y tiempo de recuperación por desgaste.

Respecto a la planeación se observa que no se establecen objetivos de ventas y los clientes llegan por referencia de otros lo cual es un indicador de buen servicio pero es una estrategia pasiva en este medio.

No existen actividades de promoción ni mercadeo, se realiza una pequeña inversión en publicidad para la presentación a clientes pero no se busca participar en medios para dar a conocer la empresa.

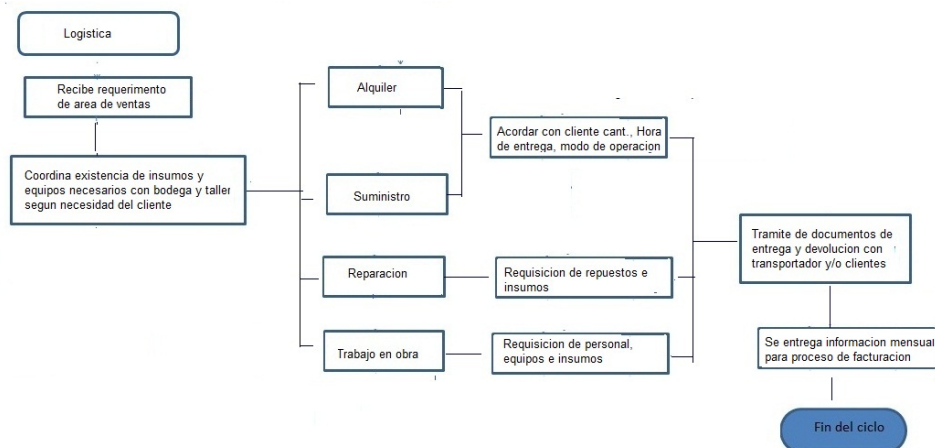
Conociendo entonces la forma como se manejan las funciones comerciales de acuerdo a la línea de servicio se documentan los siguientes esquemas que incluyen el proceso de venta (figura 11) y el proceso de logística (Figura 12) cuya información fue recogida mediante la aplicación de entrevista (Ver Anexo 4) :

Figura 11. Proceso Comercial Vereal Maquinaria SAS:



Fuente: Elaboración Propia

Figura 12: Proceso de logística



Fuente: Elaboración Propia

FUNCIONES FINANCIERAS:

Captación y administración de capitales: La captación y administración de capitales es en la mayoría de los casos, procede de fuentes propias (ahorros personales) y en menor proporción, de préstamos bancarios, de terceros (familiares o amistades) o de inversionistas.

Para este caso en particular la empresa empezó con capital propio y se le han inyectado inversiones préstamos orientados a modernizar la empresa como por ejemplo la compra de un camión de cinco toneladas marca Jac. Con más capacidad para hacer frente a la demanda, la compra de equipos de cómputo más actualizados y renovación del lote de equipos para ampliar la oferta.

Inicialmente se compraba equipos y maquinarias obedeciendo a la demanda o a los clientes que solicitaban equipos para suplir sus necesidades pero en ocasiones se caía en el error de que el costo no era proporcional al beneficio que se percibía para la empresa. Lo anterior era una mala inversión, en estos momentos se está haciendo compra de equipos y maquinarias obedeciendo a costo beneficio para la empresa, evaluando las necesidades o solicitudes del cliente, proyectando para el equipo su vida útil, periodo de recupero y margen de contribución.

Actualmente Vereal Maquinaria SAS no presenta mayor endeudamiento con la banca, y es de anotar que casi el 100% de sus utilidades durante los primeros años han sido reinvertidos en la misma empresa. Se maneja una política de crédito con proveedores del doble del tiempo que la que se tiene con clientes permitiendo un buen apalancamiento y sobrevivir en el mercado.

FUNCIONES DE SEGURIDAD:

Protección de los bienes de las personas: La protección de los bienes de la empresa y e integridad de las personas, son muy escasos. Solamente existen elementos tales como extintores, para el caso de un incendio.

Para el caso de la seguridad de la empresa existen alarmas contra robos y una cámara de seguridad.

En la empresa no existe formalizado un sistema de riesgos profesionales en el interior de la empresa, por lo tanto no se tiene identificado de manera formal cuales son los mayores riegos o accidentes que se puedan dar en la empresa. Entre los miembros de la compañía se ha asignado un orden a las herramientas y puestos de trabajo para minimizar las pérdidas y riesgos, sin embargo este tipo de arreglos al no estar reglamentados depende de la actitud y comportamiento, inclusive hasta del estado de ánimo del personal que opera herramientas y equipos. Así como también del estrés y cantidad de trabajo del día a día en la empresa.

Además de lo anterior en la empresa se distingue una exposición irregular al ruido por encima de los decibeles normales, lo cual genera estrés y malhumor además de los inconvenientes auditivos para la salud y el libre desarrollo de las operaciones diarias.

Las condiciones de temperatura varían de acuerdo al clima externo, teniendo en cuenta que hay trabajos que requieren realizarse al aire libre y trabajos que requieren operar maquinaria y motores de combustión que generan calor en su revisión.

Por otro lado cuando se operan y revisan equipos de combustión se observa una exposición por parte del todo el personal incluido el administrativo al aire contaminado teniendo en cuenta que las locaciones de la empresa no están bien distribuidas y que convergen todas las aéreas en un espacio reducido.

A pesar de la informalidad que pareciera tener la empresa por la forma en la que se opera y los riesgos que se toman, Vereal Maquinaria SAS cumple con las normas legales de afiliación de salud, pensión caja de compensación y para fiscales de todos sus empleados. Y adicional a lo anterior cuenta con seguro para la empresa mediante pólizas colectivas para funeral para el empleado y su grupo familiar, y un seguro de vida para el empleado. Donde el empleado paga \$15.000 por cada seguro.

FUNCIONES CONTABLES:

Inventarios, balances, costos, etc.: El proceso o área contable se lleva a cabo de forma Procedimental se registran los hechos contables como son las facturas de los clientes, compras y gastos realizados mes a mes. Para el caso de las ventas y teniendo en cuenta que el 80% del portafolio se basa en alquileres se lleva un

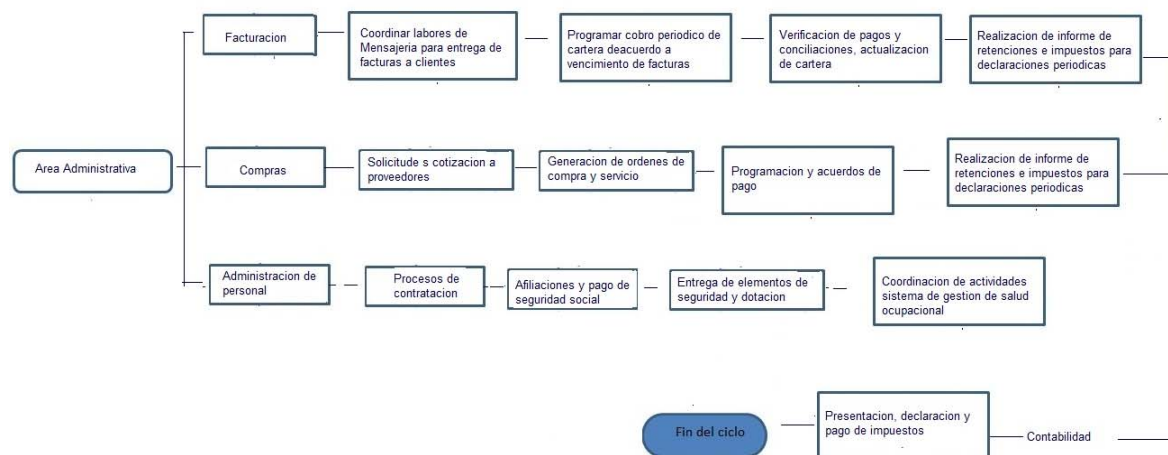
control con remisiones y devoluciones de la maquinaria y equipo alquilados a los clientes, realizando cortes de manera mensual y generando la facturación del mes vencido. Se maneja el sistema contable CGUNO para digitación de datos de entrada y salida, así como la aplicación de pagos y nomina, este tipo de actividades apoyan el proceso contable y de pagos de impuestos. El contador quien está integrado a la empresa mediante línea Staff hace una visita cada mes a la empresa para revisar los registros y dar su visto bueno en la declaración de impuestos a la Dian. Además asesora en las nuevas leyes y regímenes que son del interés de la compañía.

FUNCIONES ADMINISTRATIVAS:

Está relacionada con la integración de las otras cinco funciones por parte de la dirección. Par el caso de esta empresa el dirigente coordina y sincroniza las demás funciones de la empresa y por esta razón las actividades desarrolladas en esta área están siempre por encima de ellas.

El siguiente esquema recoge las funciones administrativas de tipo operativo y las funciones contables el cual se realizo con base a las descripciones realizadas por el personal encargado de dichas labores, ya que como se ha reiterado en varias ocasiones a lo largo del trabajo, si bien se conocen las labores estas no se encuentran documentadas en manuales de funciones (Ver anexo 4).

Figura 13. Funciones operativas del área administrativa



Fuente: Elaboración Propia

Previsión, organización, mando, coordinación y control: estas funciones las lleva a cabo el dueño de la empresa, así como también la toma de decisiones en lo que respecta a los temas más importantes de la empresa.

Planear: En Vereal Maquinaria no se realiza planeación estratégica y táctica, solo se hace a nivel operativo. La organización realiza planeación por proyecto u obra realizando un presupuesto para la duración de la misma y evaluando las necesidades de personal, equipos e insumos de acuerdo a una serie de cronogramas por lo general establecidos por el cliente. Lo anterior no incluye actividades de control, la verificación se realiza de manera informal así como la retroalimentación.

En la organización objeto de estudio no se han establecido aspectos de direccionamiento como la Misión, Visión y objetivos organizacionales. La planeación se hace de manera cotidiana en los aspectos operativos, la planeación a mediano plazo es reducida y solo aplica a temas financieros o de compra de equipos y planta.

No se vislumbra una planeación formal para aspectos relacionados con el marketing las áreas de financieras operativas y recurso humano.

Se observa que hay una planeación Operativa, llevada a cabo para decisiones a corto plazo y se materializa en planes como procedimientos, presupuestos, programas y reglamentos orientados a tareas o actividades. En el caso de los presupuestos se realizan planes relacionados con los gastos en que se incurra por proyecto así como la búsqueda de apalancamiento en caso de requerirse. Respecto a la programación se realiza básicamente una medición del tiempo y actividades a realizar organizando un cronograma que será socializado con los miembros encargados de las actividades involucradas y finalmente se planean los procedimientos que incluyen los métodos de trabajo y ejecución.

Organizar: No se tiene expuesto un organigrama formal sin embargo implícitamente se tiene un tipo de autoridad con muy pocos niveles jerárquicos en donde prácticamente las decisiones son centralizadas para ejercer el control en la organización.

Se observa una ausencia de normas lógicas de comportamiento para los cargos y constantemente se experimenta congestión y confusión cuando hay exceso de trabajo.

A pesar de que cada integrante maneja cierta especialización en cada uno de los eslabones de la cadena productiva dentro de la organización, no existe una clara división de las áreas funcionales de la empresa, en ocasiones las funciones se confunden y se mezclan entre sí, creando en algunos casos ineficiencia en varios puntos del proceso.

Prácticamente, la división ha surgido de manera informal, agrupando el personal de acuerdo a las tareas desempeñadas. (Técnicos Diesel, Eléctricos y logística y transporte)

En el caso del trabajo de campo, este involucra a todos los empleados cuyo trabajo se hace en obra y puede implicar la interrelación de miembros de la organización y personal externo o temporal trabajando en cuadrillas o al destajo.

En el caso del área administrativa, esta controla a toda la organización, aunque dicha gestión de control solo se realiza de manera parcial sobre la gestión de operaciones como servicio al cliente, manejo de efectivo, suministros, presupuestos, dirección, personal etc. A esta área pertenecen el gerente y la asistente administrativa.

En General cada una de las personas desempeña tareas dentro de la organización para la consecución de objetivos de su área de trabajo. La mayoría conocen en parcialmente en qué consiste el trabajo del otro así como la premisa de obedeces a una sola cabeza: El Gerente.

Dirigir: La comunicación es de tipo informal, se observa la delegación de tareas de forma parcial bajo una estricta supervisión o control de actividades por parte del líder.

Perfil de cualidades de los administradores.

1. Cualidades físicas: salud, vigor, habilidad: el dirigente es una persona con mucha vitalidad y buena salud, sin discapacidades de tipo físico o cognoscitivo, practica una buena alimentación y entre sus actividades de dispersión realiza paseos al aire libre, se observa tendencia al sobrepeso y estrés fuertemente marcado por la demanda del mercado y situaciones relacionadas con el desorden en el proceso administrativo.

2. Cualidades intelectuales: Aptitud para comprender y aprender: Aunque el dirigente posee poco nivel de formación Académica, muestra disposición para aprender nuevos conocimientos la mayoría del área práctica, presenta disposición para enseñar a sus subordinados métodos y procesos que él ha acogido como suyos para la realización de actividades. A veces muestra frustración cuando no es capaz de desarrollar una actividad nueva en especial en lo relacionado con temas administrativos contables o de manejo de sistemas de información, llegando al estrés, lo cual hace que aplase la actividad hasta encontrarse más dispuesto anímica y mentalmente para aprender. Existen otras actividades que aunque comprende su funcionamiento no se anima a aprender por falta de interés.

3. Cualidades morales: Energía, firmeza, valor para aceptar responsabilidades: Es una persona responsable y comprometida, responde todas las llamadas ya sean pedidos, quejas o reclamos, responde ante el medio

ambiente externo por los resultados de la organización y lo hace con firmeza y energía, tomando decisiones y asumiendo su responsabilidad en representación de la compañía.

4. Cultura general: Son nociones diversas de todos los temas y no solamente el de su función. Muchos de los conocimientos adquiridos en distintas áreas los ha obtenido de forma empírica, sus estudios académicos son muy básicos, presentando dificultades en las áreas de humanidades y ciencias como biología, geografía, filosofía e historia) se observan dificultades de redacción y ortografía, así como en la aplicación de términos contables y administrativos pero se observan fortalezas en el área de matemáticas y diseño arquitectónico (áreas más utilizadas en su especialización)

5. Conocimientos especiales: Exclusivamente es de la función, ya sea técnica o comercial: El dirigente posee conocimientos técnicos y especializados basados en su amplia experiencia en el campo al cual pertenece la empresa (comenzó como operario de demoliciones y mecánico eléctrico empírico) teniendo en cuenta que la mayoría de las relaciones comerciales que se hacen en este medio se realizan en obras civiles no requiere un nivel demasiado ejecutivo para relacionarse con sus clientes y proveedores, por lo cual las relaciones comerciales son realizadas por el dirigente de manera natural sí que lo obstaculice la posible falta de formación académica. Muestra interés por expresarse de la manera adecuada y fortalecer sus áreas de debilidad.

6. Experiencia: Conocimiento personal que se deriva de la práctica: Como se explicó en el punto anterior es posible deducir que el 80% de los conocimientos adquiridos en las áreas funcionales que maneja se deben a la experiencia.

Control: Aunque no se han establecidos unos estándares o criterios formales para la medición y realización de controles en la organización, la medición del desempeño del empleado es realizada de manera directa por parte del gerente hacia el empleado.

En resumen es posible afirmar que desde el surgimiento de la empresa no se han trazado objetivos y/o estrategias diferentes a la supervivencia en el mercado, las estrategias de mercadeo se han generado de forma empírica mediante la prestación de un buen servicio y la voz a voz en las distintas obras. (Trabajar por referencia de otros) se ha abarcado una buena porción del mercado de acuerdo a la capacidad instalada de la empresa y de su dirigente (teniendo en cuenta que no le gusta delegar información y manejo de sus clientes) el portafolio que presenta actualmente ha sido creado de acuerdo a la demanda inmediata dejando en segundo lugar un estudio de costos/beneficio. Las condiciones actuales de distribución de planta se encuentran al límite de espacio llegando al hacinamiento y no se observan objetivos relacionados con la ampliación de las instalaciones o la mejora de las condiciones de espacio de trabajo. No existe un análisis del entorno

y mucho menos un estudio de mercado, el cual se conoce de forma empírica desconociendo las posibles amenazas de las fuerzas externas. Hay una preocupación por organizarse mediante el control de documentación e inventarios, el cual inicio hace unos meses pero no se han establecido estrategias concretas para el alcance de este objetivo.

En el proceso de reorganización que quiere llevar a cabo el dirigente se ve una inversión en equipos de tecnología tales como equipos de cómputo y fotografía para agilizar los procesos administrativos y de soporte técnico.

Se han hecho alianzas con distribuidores autorizados en el área de herramientas de impacto con el fin de tener acceso a las bases de datos de los distintos equipos facilitando el mantenimiento y reparación de los mismos.

Se han adquirido herramientas para el procesamiento de información contable como CGUNO así como la implementación de herramientas de control mediante tablas dinámicas que relacionan los distintos pedidos en alquiler, venta y reparación para llevar a cabo un mayor control hechas en Excel de Microsoft office 2007.

4.1.3 Factores exógenos motivadores de cambio

4.1.3.1 Reconocimiento del sector

El sector de la construcción en Cali se muestra con una participación importante dentro de la economía municipal, la construcción de edificaciones presenta fuertes encadenamientos hacia atrás y hacia delante con varios sectores presentes en el aparato productivo local, que, en últimas, conllevan a grandes efectos multiplicadores sobre la economía en general³⁸

De otra parte, la edificación tiene un impacto significativo en el mercado laboral específicamente en la generación de empleo para la mano de obra no calificada. Dentro de este marco, la participación del sector constructor en el empleo total ha fluctuado entre un 4,7% y 7,1% y, el número de personas ocupadas en la construcción (tanto en obras civiles como en edificación) ha oscilado entre 41.000 y 71.000 trabajadores. Aunque, en Cali, la construcción no se encuentra entre las primeras ramas que mayor población ocupa, su importancia radica en la vinculación de mano de obra no capacitada que son las personas más vulnerables del mercado laboral. Por su parte, en el conjunto de la economía nacional durante el tercer trimestre de 2010 y el segundo trimestre de 2011 la construcción empleó,

³⁸ SOTO, Peláez, José Tomás. El sector edificador en Cali: caracterización económica y aproximación a sus principales determinantes. Cali: Revista de la Pontificia Universidad Javeriana, N°11, 2011, p. 18.

en promedio, a 839 mil personas lo que equivale al 4,9% del empleo total del país³⁹.

En conclusión, y de acuerdo con los datos presentados, el renglón edificador es uno de los motores principales de la actividad económica de Cali. Por un lado, presenta una alta importancia dentro del PIB municipal. Por otro lado, es una fuente substancial de empleo para la mano de obra no capacitada y por último la edificación permite, para efectos de política económica, observar en el corto plazo el comportamiento de la producción agregada debido a su relación pro cíclica.

COMPETIDORES ACTUALES:

En la actualidad se encuentran en la ciudad de Cali alrededor de 26 empresas que prestar el servicio de alquiler de herramientas y equipos para la construcción. Su fin comercial es suplir de herramientas, maquinarias y equipos para el sector de la construcción. Sus principales clientes son las empresas del sector de la construcción y personas naturales que requieran de los servicios.

Se observa que no todas las empresas dedicadas a esta actividad son organizaciones que procedan, actúen o tengan procedimientos en el interior de las empresas de manera formal. Pero si están formalizadas es decir registradas ante cámara de comercio o registró mercantil, certificado de uso del suelo etc.

Además hay que decir que estas empresas hacen una gran inversión de capital en activos fijos como son las maquinarias, herramientas y equipos para proporcionar el servicio a las empresas constructoras o clientes que lo requieran.

Esta inversión que se hace, la asumen estas empresas por que las empresas constructoras y clientes no asumen la compra de estos activos fijos. Porque muchas empresas constructoras sobretodo existen cuando una obra o una edificación se hace. Cuando termina la construcción deja de existir inmediatamente la empresa, por lo tanto no resulta rentable comprar herramientas, equipos y maquinaria por un periodo corto de existencia de la empresa. Y más bien resulta más adecuado el alquiler de estos activos fijos (maquinaria, herramientas y equipos).

La principal barrera de salida para las empresas dedicadas al alquiler de herramientas y equipos para la construcción es que el capital invertido en los activos fijos con los cuales desarrollan la actividad comercial o la de prestación de servicios, no son fáciles de vender o de comercializar de forma inmediata, porque los posibles compradores son empresas en el sector de la construcción, además

³⁹ SOTO, Peláez, José Tomás. El sector edificador en Cali: caracterización económica y aproximación a sus principales determinantes. Cali: Revista de la Pontificia Universidad Javeriana, N°11, 2011, p. 19.

estos equipos tiene un alto valor monetario que no todos están dispuestos a pagar, a pesar que son usados o de segunda mano.

También se debe tener en cuenta que la prestación de este servicio para obras civiles de gran o de poca envergadura, está supeditado a contratos de prestación de servicios que duran el tiempo de realización de la obra. Por lo tanto el querer dejar de realizar esta actividad de servicio de alquiler en un momento que se esté realizando una obra civil y habiendo firmado un contrato de prestación de servicios acarrearía un demanda por incumplimiento de contrato que sería muy costo y perjudicial para la empresa.

COMPETIDORES POTENCIALES

Los competidores potenciales para las empresas de alquiler de herramientas, maquinaria y equipos pueden llegar hacer las empresas comercializadoras que venden maquinarias, herramientas, equipos y repuestos para la construcción nueva o usada que en algún momento dado pueden optar por ampliar su portafolio de servicios y pueden optar por el alquiler de lo que comercializa, principalmente lo usado.

Una de las principales barreras de entrada para que una empresa efectué o ejecute esta actividad comercial es la de tener un buen capital invertido en herramientas, maquinarias y equipos para la construcción. Además de otras series de disposiciones como locación para el almacenaje de estos equipos, personal idóneo para el mantenimiento y reparación de las herramientas, maquinarias y equipos y conocimiento del sector de la construcción.

PROVEEDORES

Se observa una integración vertical en este tipo de empresas, que son las empresas que comercializan maquinaria, herramientas, equipos para la construcción y repuestos para las mismas.

Se ve una posibilidad de generar cadena de servicio realizando alianzas con los proveedores o comercializadores en las líneas de artículos e insumos para la construcción. Pudiéndose dar la posibilidad de ofrecer los servicios de soporte y mantenimiento de los equipos a estas empresas que los comercializan. Serian servicios complementarios o que hacen parte del servicio que se debe ofrecer a los clientes que adquieren estos productos.

En relación con el poder de negociación de los proveedores, se cuenta con una amplia oferta en el mercado para la compra de los insumos, herramientas, maquinarias y equipos para el sector de la construcción. Lo que genera mayor poder de negociación para las empresas del sector y poco poder de negociación de los proveedores, vendedores o comercializadores de las maquinarias, herramientas y equipos.

Las empresas que venden equipos, herramientas y suministros pueden integrarse hacia adelante y dedicarse también al alquiler y mantenimiento de la maquinaria que comercializan, para ofrecer un servicio complementario o adicional al que tienen.

SUSTITUTOS

Este tipo de empresas o negocios que ofrecen este servicio para la construcción no tiene servicio o productos sustitutos.

CLIENTES

Las empresas están orientadas a brindar facilidades y apoyo a las empresas del sector de la construcción, como también a personas naturales que solicitan el servicio de alquiler de herramientas, maquinarias y equipos. Que facilitan la labor de la construcción de obras civiles de gran magnitud o de pequeña escala. Facilitando su labor ya que la compra de maquinaria, herramientas y equipos de la construcción por parte de estas empresas se torna costoso y en muchos casos, no se está en la capacidad de adquirirlos por parte de las empresas y mucho más por las personas naturales. Por lo tanto es más rentable y eficiente el alquiler de estos.

El poder de negociación de los clientes, en este caso de las empresas del sector de la construcción principalmente y en menor medida las personas naturales, es alto debido a que hay alta rivalidad entre las empresas que compiten por proporcionar los servicios del alquiler a las empresas de la construcción. Por lo tanto, muchas han desarrollado estrategias como la diferenciación, es decir ofreciendo servicios especializados que no ofrecen las otras empresas del sector de alquiler, pero que hacen parte del sector de la construcción y que muchas veces son complementarios a los servicios de alquiler.

Una de las principales desventajas que se encuentran son las posibles integraciones verticales que se dan entre empresas comercializadoras o proveedores con las empresas de alquiler de equipos, maquinarias y herramientas.

En la actualidad la empresas cuenta con más de 60 clientes entre constructores y contratistas independientes en la ciudad teniendo unas ventas mensuales aproximadas de \$60.000.000. Entre sus principales clientes están:

- Constructora Bolívar S. A.
- AC Equipos Valle
- Cedit Ltda.
- Espacio Vital Construcciones
- Constructora Meléndez
- Disatec Ltda.

- Inge técnicas LTDA
- Estrupanel de Occidente

4.1.3.2 AMENAZAS

Los ciclos económicos de cualquier economía son algo de esperarse o hacen parte normal de cualquier país. En el caso de Colombia, el sector de la construcción este depende de estos ciclos. Por lo tanto en las empresa dedicadas al alquiler de maquinaria, herramientas y equipos, están sujetas a un ambiente inestable e incierto, que en muchas ocasiones limita las expectativas de crecimiento y desarrollo, ya que esto implica una inversión en activos fijos, que se consigue por medio de préstamos o reinversión de utilidades, que no asegura una tasa de retorno que justifique la inversión hecha.

Hay muchos competidores que ven en el sector de la construcción, especialmente en las actividades relacionadas con el alquiler, un gran potencial para la generación de ganancias y futuras inversiones, lo anterior ocasiona que se presenten una fuerte competencia entre los competidores actuales y aquellos que quieren ingresar al mercado teniendo en cuenta además que el conjunto de infraestructura básica como: puentes, carreteras, vías urbanas etc. O todo tipo de viviendas que se construyen para suplir la demanda, no son suficientes para que participen la mayoría de los oferentes o las empresas que se dedican al alquiler de maquinarias, herramientas y equipos. Lo anterior genera una fuerte competición y a la vez grandes alianzas.

Las condiciones laborales de la gran parte de la población colombiana en las cuales hay una inestabilidad laboral, ocasiona que las personas no tengan estabilidad en sus ingresos provenientes de la remuneración que recibe por concepto de su trabajo. Porque su trabajo no es estable, está supeditado a las decisiones de los directivos de las empresas en prolongar su trabajo después de un determinado tiempo. Y está sustentado en un marco legal que permite que se dé la inestabilidad laboral. Por lo tanto se disminuye la posibilidad que por cuenta propia las personas piensen, o planeen a futuro la adquisición de vivienda propia. Por la fluctuación en sus ingresos provenientes de la inestabilidad laboral reinante en el gran parte del mercado laboral. Esto disminuye las posibilidades de que las personas por cuenta propia asuman la adecuación y construcción de una vivienda. Y por lo tanto es muy poco probable que estas personas recurran o sean potenciales clientes para el alquiler de maquinarias, herramientas y equipos. Delegando esta función de construcción de vivienda de interés social en las constructoras.

Inestabilidad tributaria que se da en Colombia debido a que se presenta un déficit fiscal, provocado por el mal manejo que le da el estado a los recursos o ingresos de la nación, debido al desbalance que se da entre los gastos y los ingresos. Donde los gastos son muy superiores a los ingresos. También está la corrupción

que se presente en el estado Colombiano que ocasiona la pérdida de recursos importantes que terminan a manos de particulares.

Lo anteriormente dicho ocasiona que el estado como mecanismo para superar el déficit fiscal o para captar más recursos. Para hacer más inversión en lo propuesto en su plan de gobierno o de inversión. Utiliza el mecanismo de reforma tributaria que se presenta el gobierno ante el congreso para que se aprueben más impuestos, que afectan en muchas ocasiones a personas naturales como también a personas jurídicas. Viéndose afectados las empresas en muchas ocasiones, porque tienen que pagar más impuestos disminuyendo sus utilidades o ganancias, como también ocasiona que se traslade estos impuestos hacia los clientes. Disminuyendo la demanda de productos o servicios. Además que desestimula la actividad comercial, de producción o de inversión que se tenga planeado para aumentar la productividad, las ventas o la prestación de un servicio.

El sector de la construcción no es ajeno a estos factores determinantes en la actividad económica que tienen afectando la oferta de sus productos y servicios, como también la demanda que los clientes hacen de estos.

La poca oferta de personal con los conocimientos técnicos adecuados para el desarrollo de las actividades de mantenimiento y arreglo de maquinaria, herramientas y equipos, ocasiona que no se preste un óptimo servicio por parte de las empresas, además que no se pueda o que tenga dificultad en implementar una norma o el conjunto de normas sobre calidad y gestión de calidad por ejemplo donde se exige que el personal esté capacitado de manera formal y no de manera empírica.

4.1.3.3 OPORTUNIDADES

En el campo de maquinaria, herramientas y equipos el desarrollo tecnológico ha ocasionado una gran variedad de tecnología y por lo tanto de proveedores que proporcionan esta tecnología, para las empresas dedicadas al sector de alquiler de maquinaria, herramientas y equipos. Esto es una ventaja por que posibilita que se consiga una gran variedad de maquinarias, herramientas y equipos. Como también sus correspondientes repuestos y accesorios para su adecuado mantenimiento y arreglo. También ocasiona que al haber una gran variedad de proveedores, el precio de sus productos y repuestos sean más asequibles, beneficiando a las empresas que ve disminuidos sus costos.

La Ley 1429 de 2010⁴⁰, conocida como “Ley de Formalización y Generación de Empleo” introdujo importantes incentivos de tipo fiscal, parafiscal y de costos por matrícula mercantil y renovaciones, para las empresas que se formalicen de tal

⁴⁰ DECRETO No. 4910. Reglamentación parcial de la ley 1429 de 2010 y el artículo 616-1 del estatuto tributario. Ministerio de Hacienda y Crédito público. Diciembre de 2011. Disponible en: <http://wsp.presidencia.gov.co/Normativa/Decretos/2011/Documents/Diciembre/26/dec491026122011.pdf>

forma que las empresas y los empleadores aumenten sus beneficios y disminuyan los costos de formalizarse.

La ley 1429, trajo beneficios en dos frentes: - Por la formalización empresarial o - Por la generación de empleo.

Para el evento de formalización empresarial la Ley trae trajo tipos de beneficios:

Progresividad en el pago del Impuesto sobre la Renta (Artículo 4°).

Progresividad en el pago de los Parafiscales y otras contribuciones (Artículo 5°).

Progresividad en la Matricula Mercantil y su renovación (Artículo 7°).

Para el evento de Generación de empleo:

Descuento en el impuesto sobre la Renta y complementarios, por creación de empleos para: Menores de 28 años (Artículo 9°), Personas en situación de desplazamiento, en proceso de reintegración o en condición de discapacidad (Artículo 10°) Mujeres mayores de 40 años (Artículo 11°) Trabajadores de bajos Ingresos (Artículo 13°)

Los beneficios que otorga la Ley a las pequeñas empresas en relación con las Cámaras de Comercio, consiste en el pago progresivo de los derechos de matrícula y renovación

Esta ley benefició a empresas como VEREAL MAQUINARIA S.A.S la cual inicio su proceso de formalización bajo el régimen común optando por los beneficios ofrecidos por la ley 1429 reduciendo sus costos laborales de impuestos parafiscales y de impuestos contributivos. Sin embargo la empresa se mantiene atenta a las actualizaciones de dicha ley buscando asesoría para aprovechar o afrontar posibles modificaciones.

Reforma laboral: Disminución de los costos laborales para las empresas e incentivos a la contratación laboral y temporal. La disminución de costo es un factor que determina que las empresas del sector del alquiler de maquinarias de herramientas, equipos y maquinarias, se vean estimuladas a contratar más mano de obra, sobretodo calificado para prestar un mejor servicio.

4.1.3.4 FUERZAS A FAVOR DEL CAMBIO

Hay muchas fuerzas en el ambiente que producen un impacto en la organización y qué hay que reconocer la naturaleza de estas fuerzas es una de las tareas más importantes de los gerentes. Si estos son lentos para responder a las fuerzas

competitivas, económicas, políticas y globales, entre otras, la organización quedará atrás de sus competidores y su eficacia se verá comprometida.

FUERZAS ECONÓMICAS, POLÍTICAS Y GLOBALES

En el sector de la construcción las fuerzas económicas son determinantes en la medida que la mayor parte de la población mejore sus ingresos, demandaran más bienes y servicios en este caso vivienda nuevas, mejoras o adecuaciones en las viviendas existentes, infraestructura como: calles, puentes vehiculares o peatonales, centros de salud etc.

También como lo sostienen los críticos económicos, y acorde a la disponibilidad de los datos municipales, las principales variables que afectan el desempeño del sector edificador son: el ingreso real de las personas, la tasa de interés real hipotecaria, el índice de costos de la construcción de vivienda, la tasa de desempleo y el índice de la tasa de cambio real. Asimismo, el empleo las licencias de construcción de vivienda.

Para suplir estas necesidades el gobierno, las empresas privadas y los bancos han creado políticas o han tomado medidas para proveer de vivienda a los demandantes por ejemplo en el caso del gobierno colombiano como medida inicial, el gobierno decide aumentar los montos para los subsidios que buscan favorecer a estratos uno, dos y tres y contribuir al conjunto de ahorros y crédito: la base central de las fuentes de financiamiento para compra de vivienda en éste sector. Entonces, cómo parte de una medida ágil, el gobierno decidió incentivar la solicitud de subsidios por parte de los colombianos aumentando la cifra entregada, reduciendo así la cantidad de dinero que tendría que ser solicitada a una entidad bancaria para financiar el excedente de la transacción. Los subsidios pasaron de diez punto nueve millones de pesos a doce punto nueve millones de pesos, medida con la que se busca que este año se cierren cerca de veinticinco mil transacciones de compra de finca raíz residencial. La medida entonces ayuda a futuros compradores y al sector bancario en una medida proporcional⁴¹

Casi al mismo tiempo el gobierno anuncia el subsidio a la tasa: la destinación de cincuenta mil millones de pesos anuales del Fondo de Recuperación y Estabilización de la Cartera Hipotecaria dirigidos a subsidiar hasta en cinco puntos la tasa de crédito. Reduciendo así las cuotas de créditos entre 20 y 30 por ciento para todos los futuros compradores de vivienda⁴².

El gobierno establece una serie de medidas que permite al ministerio de vivienda y protección social generar suelo en las grandes ciudades y disminuir los trámites de un proyecto de 36 meses a seis meses o menos. Con la medida se espera

⁴¹ Clavijo, S., Janna, M., Muñoz, S. (2012). La vivienda en Colombia: sus determinantes socioeconómicos y financieros. Desarrollo y Sociedad, N°. 55, p. 89-95.

⁴² Ibíd. p. 101-110.

construir cuarenta mil viviendas adicionales en 2012 y un número considerable en el mediano plazo.

Adicionalmente, el gobierno otorgó al Fondo Nacional del Ahorro la capacidad de hacer alianzas con constructores con el fin de desarrollar los Planes Departamentales de Vivienda. Planes en los que, con aporte de un subsidio del gobierno, el municipio y el departamento aportan cerca del 30% del costo de la vivienda para posibilitar la construcción de proyectos viviendas gigantescas en toda la nación, así como la entrega de créditos más pequeños.

Los datos de Camacol indican que en Cali los estratos 2 y 4 fueron los más comercializados, con participaciones de 26 y 25 por ciento, respectivamente. Mientras tanto, por rangos de precios, las ventas de viviendas entre 36 millones y 51,5 millones de pesos fueron las que presentaron mayores crecimientos (60 por ciento), seguidas por las de los estratos más altos. Finalmente, Camacol destaca las unidades en oferta que a abril presentaron un crecimiento de 4 por ciento respecto a marzo del 2010 y un decrecimiento de 4 por ciento al compararlas con abril del año pasado 2009. 84 por ciento aumentaron las ventas de vivienda en Cali en lo corrido del año, al pasar de 3.079 unidades a 1.405 en el 2011.

Además de lo anterior se observan diversas necesidades de clientes, hay un amplio mercado desatendido, se presentan nuevas exigencias relacionadas con la regulación de la parte administrativa y de procedimientos (relacionados con el régimen contributivo, procesos administrativos, regulación en el área de seguridad industrial, procesos de certificación entre otros)

Regulación de normas jurídicas, (seguridad industrial, pago oportuno de impuestos entre otras)

FUERZAS DEMOGRAFICAS Y SOCIALES

La composición del talento humano en el sector de la construcción y más específicamente de las empresas que se dedican al alquiler de herramientas y equipos. Está compuesto en mayor proporción por personas que casi no tienen formación académica y que han obtenido su conocimiento de manera empírica, es decir mediante la observación a otras personas y de la práctica diaria en el sector del mantenimiento y de la reparación de herramientas y equipos para la construcción.

Además las personas que trabajan en el sector de alquiler de herramientas y equipos, y en general en el sector de la construcción son personas que en su mayoría provienen de estratos socio-económicos bajos, además que provienen del sector rural. Provenientes de esta ubicación a causa de factores como la violencia o la búsqueda de mejores oportunidades de mejora de ingresos y de un mejor nivel de vida para ellos y sus familias.

En una pequeña proporción está compuesto por personas que tienen una formación académica profesional y de nivel tecnológico o técnico. Estas personas ocupan cargos de dirección, de supervisión y de ejecución en algunos casos como son en la reparación y en el mantenimiento de equipos y herramientas.

FUERZAS ETICAS

Así como es importante que una organización tome medidas para cambiar en respuesta a las fuerzas demográficas y sociales en continuo cambio, también es importante que la tome para promover el comportamiento ético de cara a las crecientes exigencias comarca mentales, políticas y sociales a favor de un comportamiento corporativo más responsable y honesto.

En el sector de alquiler de herramientas y equipos las empresas que se dedican y las personas que se dedican a esta actividad tienen comportamientos poco éticos, pero que no se puede generalizar. Por ejemplo los comportamientos poco éticos habituales está el de que un equipo que se lleva a mantenimiento o reparación en una de estas empresas, se le cambia sus partes por partes que no son originales o de segunda.

Además cuando se hace un diagnóstico de un equipo se hace un diagnóstico que no corresponde con la verdad, es decir se engaña al cliente con el fin de que pague más o que pague la reparación de un daño o de un mantenimiento que no se necesita o que no existe.

Es por este motivo que ciertas empresas con el correr del tiempo tenga un mal prestigio frente a las empresas constructoras o clientes, cuando conocen o experimentan esta clase de actuaciones poco éticas. Dando lugar que las empresa que no tienen estas prácticas o actuaciones sean consideradas o tengan un prestigio que se ve correspondido con la fidelidad de los clientes o que sean tenidas en cuenta para las empresas constructoras.

4.1.4 Dinámica de grupos, conflicto y poder

4.1.4.1 Principales cambios organizacionales y su efecto en la empresa

Una vez descrita la organización tanto en su actividad como estructura es necesario retomar su historia nuevamente para identificar aquellos cambios organizacionales que han generado efectos positivos o negativos en los desarrollos de la empresa.

Tabla 3. Hitos históricos de la empresa y cambios organizacionales generados

CAMBIO	SU EFECTO EN LA ORGANIZACIÓN
Formalización (Desde el punto de Vista contributivo y legal colombiano)	Le permitió iniciar su apertura en el mercado como persona natural con un respaldo ante clientes, proveedores y entidades financieras
Cambio de sociedad y régimen contributivo	Requirió nuevas responsabilidades y mayor capacidad administrativa y operativa
Contratación de personal capacitado en la gestión administrativa	Permitió llevar a cabo el cumplimiento de las nuevas responsabilidades adquiridas con el cambio de régimen así como la sistematización de información y mejoramiento de control en diversos procesos que antes se manejaban de manera superflua e implícita.
Clasificación por categorías de servicio.	Permitió dar un orden lógico dentro de los procesos productivos (de servicios) de la organización en función de su razón de ser y dedicar los esfuerzos comerciales y de inversión a aquellas líneas que en realidad pueden ser rentables para la compañía, así como la capacitación de sus colaboradores para especializarse en dichas categorías.
Cambio de planta - Instalaciones	Este cambio tuvo implicaciones no solo en la imagen de la organización sino también en el bienestar de los miembros de la misma ya que se contó con mayor amplitud para la realización de las operaciones y labores reduciendo condiciones de asinamiento que ya se venían viviendo en las anteriores instalaciones.
Realización de programa de gestión de salud ocupacional y riesgo psicosocial	Se obtuvieron resultados generales que permitieron vislumbrar políticas orientadas a reducir el estrés laboral, definir factores de motivación y remuneración así como la programación de actividades orientadas a mejorar el bien estar de los miembros de la organización.

Fuente: Elaboración Propia, (Entrevista Sr. Humberto Mayorga, Gerente General Vereal Maquinaria SAS, Agosto del 2013.)

Conociendo entonces la evolución de la compañía se hace posible detectar que la mayoría de sus cambios aunque son de tipo interno han obedecido a factores externos relacionados con la demanda de sus principales clientes, así como la necesidad de mantenerse vigente y competitivo en el mercado.

4.1.4.2 Fuerzas positivas y negativas que afectan la implementación del cambio

NEGATIVAS:

- Falta de educación en el área administrativa (FORMACION)
- Desconfianza, temor al delegar (CENTRALIZACION DE LA AUTORIDAD)
- Informalidad y costumbres del gremio
- Falta de conciencia y previsión de la propia salud y bienestar por parte de los trabajadores y dirigente (salud ocupacional)

- Aspectos económicos (No se hace mucha inversión en aspectos locativos y de bienestar)
- Acceso a la información contable y financiera por parte de todos los empleados.

POSITIVAS:

- Mercado con un gran número de clientes
- Posibilidad de crecer de acuerdo a necesidades del mercado
- Tiene un portafolio con productos y servicios que se complementan dándole integralidad a la oferta
- Es una empresa joven que se encuentra en una etapa de Pionera por lo cual presenta flexibilidad y se puede moldear fácilmente a cambio o nuevas estructuras.
- Por ser un grupo pequeño hay mayor integración y es más fácil la comunicación para orientarse hacia un objetivo.
- Hay conciencia de la importancia de la capacitación del personal y la utilización de las tecnologías.
- Exigencias de los empleados respecto a factores motivacionales (salariales o de proyección en la empresa)
- Implementación de nuevos procesos y procedimientos para llevar a cabo los controles internos en las áreas administrativas y operativas, relacionados con decisiones y actividades internas (implementación de manuales básicos de procedimiento, mejora de canales de comunicación, herramientas de control y medición, control de calidad. etc)

4.1.4.3 Evaluación de eficiencia grupal:

Métodos y objetivos: Se presenta un nivel débil, ya que como se dijo anteriormente no hay una socialización de las metas y objetivos por parte de la gerencia, pocas veces se dan a conocer las estrategias (estas existen de manera intrínseca pero se manejan con cierta confidencialidad lo que dificulta la participación y asimilación en las mismas) Las metas y objetivos se tornan confusos y divergentes, los empleados los perciben con cierta apatía por desconocimiento.

Participación: Todos toman participación en la ejecución de las actividades diarias, sin embargo esto se hace de manera operativa en el 90% del personal, son pocos los que se arriesgan a proponer y tratar de hacer parte del proceso de toma de decisiones, lo anterior es fundamentado en la manera de administrar del dirigente el cual con el fin de tener el control absoluto asume la responsabilidad de casi todos los procesos de toma de decisión dominando completamente, lo cual desmotiva la participación asertiva y genera falta de motivación y entrega en las actividades. (EJ: cuando un empleado se equivoca y dice como excusa: Yo pensé

que se podía hacer así....., una de las respuestas generalizadas es: Yo no le pago por pensar, le pago para que haga, para pensar estoy YO)

Percepciones, actitudes, sentimientos y norma de grupo: La socialización se lleva a cabo de manera muy informal, se vive un ambiente de colaboración entre los compañeros de trabajo, de confianza y complicidad. Se reconoce entre los miembros de la organización las falencias de la mayoría de sus miembros y mediante la dinámica de convivencia se hace mofa (hasta cierto nivel) de las mismas. Por ejemplo se tiene claro que miembro de la organización sobresale por su impuntualidad o aquel que es siempre desordenado, los reclamos en este aspecto se realizan de manera muy informal inclusive con “insultos” tomados a burla por el implicado. La queja frente a situaciones cotidianas de comportamiento por lo general se resuelve entre los propios compañeros, cuando esto no es posible se le expresa de manera directa al gerente para que tome decisiones salomónicas sobre la corrección hacia ciertas actitudes o comportamientos de los miembros que no respeten las normas básicas de convivencia.

Lo anterior a pesar de ser lo más indicado también tiene repercusiones en la persona que realiza la observación al jefe y puede ser aislado o podado de cierta manera por no mantener el código de confidencialidad dentro del grupo respecto a las falencias o comportamientos indeseados dentro de la interacción social (lo que llaman ellos “la recocha en horas laborales”)

Por otro lado prevalecen ciertos valores que son identificados por los miembros de la organización y que son promovidos por la dirección, convirtiéndose en parte del día a día en las acciones realizadas. Por ejemplo se repudia por todos los miembros del grupo la deshonestidad y falta de honradez con respecto a la prestación de servicio. Se conoce que en algunas empresas colegas y sobretodo en el área de taller se hurtan elementos a clientes que llevan equipos a reparar realizando cambio por repuestos viejos entre otros. Este tipo de comportamiento no es permitido y según expresan los miembros alguna vez se generó en la empresa por un miembro de ella, el cual fue primero aconsejado por los compañeros y al no modificar su comportamiento fue acusado para su posterior despido.

Otro valor predominante es la cordialidad para atender a clientes tanto internos como externos, casi al grado de llegar a una confianza personal con compañeros, clientes y proveedores.

La responsabilidad con la tarea asignada es también importante, aunque a veces se posponga el resultado por cambios de última hora, así como también el gerente es responsable en la remuneración para con los suyos.

En si la dinámica del grupo permite una interacción cordial sin embargo este grupo aísla de cierta forma al gerente en la participación de la mayoría de sus

actividades grupales, basados en que sus actos en los momentos de relajo pueden influir en su actividad laboral. Lo anterior se puede evidenciar cuando los miembros se reúnen a departir fuera de la empresa, lo cual es usual, allí pueden hacer referencias a cierto tipo de inconformidades de la manera de dirección de su jefe lo cual obviamente no puede ser expresado de manera abierta y sin tapujos si el gerente se encuentra presente. (Cuestionario - Anexo 5)

4.2 PROPUESTA DE INTERVENCIÓN

4.2.1 Tipo de cambio organizacional propuesto:

Después de visitar las instalaciones, observar y participar del proceso organizacional y operativo cotidianamente se observa lo siguiente:

- Se hace necesario implementar una estrategia de cambio que contemple el desarrollo sistemático, lo cual permita delinear modelos para establecer la situación actual, la deseada, los cambios requeridos para llegar a ella y que cuente con la participación de los miembros de la organización para una mayor asimilación e integración, de esta forma los cambios se darán por compromiso y apoyo y no por imposición.
- Se hace necesaria la implementación de procesos de control que permitan el registro y verificación de pedidos de manera más ágil, así como la documentación de los procesos contables, administrativos y comerciales. Se observa que no cuentan con un sistema de control de inventario de insumos de consumo interno y equipos de alquiler. Se requiere entonces formular planes de acción de la empresa referidos a procesos o áreas funcionales, así como diseñar el sistema de seguimiento y control de los planes.
- Por ser una empresa en proceso de formalización, carece de estudio de planeación estratégica, se requiere entonces Formular el direccionamiento estratégico de la organización: visión, misión, objetivos estratégicos y estructura.
- En la parte de salud ocupacional es urgente realizar una revisión de distribución de planta teniendo en cuenta que se manejan equipos y herramientas cuya inadecuada organización o archivo pueden generar inconvenientes en la salud del personal. El aseo y la ventilación se hacen indispensables, así como la implementación de una correcta utilización de los implementos de seguridad industrial para el manejo de máquinas y equipos.

Entre los principales intereses descritos por el propietario de la empresa se encuentran:

- Apoyo a procesos funcionales y diseño del sistema de seguimiento y control para los mismos procesos. Especialmente: Ventas, compras y control de inventarios.
- Reorganización de planta

De acuerdo con lo anterior se proponen los siguientes cambios encaminados a contribuir con el desarrollo organizacional de la empresa:

1. De Estructura: Cambiando la configuración de la estructura, rediseñando la estructura de trabajo (nuevos procedimientos, procesos, cargos, normatividad etc.)
2. De cultura Organizacional: Orientada a la asimilación de los cambios de estructura organizacional, generando mayor compromiso e identidad con la nueva organización tratando de disminuir el impacto de la resistencia al cambio.

4.2.1.1 Cultura organizacional

Se propone que la empresa lleve a cabo la implementación de algunos aspectos de direccionamiento estratégico con el fin de iniciar un proceso de generación de una cultura organizacional. De acuerdo con esto se presenta a la gerencia las siguientes propuestas de misión, visión y objetivos, para que sean dadas a conocer a los colaboradores de la empresa, discutidos y ajustados con estos.

MISIÓN:

VEREAL MAQUINARIA SAS, es una microempresa caracterizada por ofrecer un completo servicio de alquiler, mantenimiento y venta de herramientas y equipos menores para la industria de la construcción, así como servicios profesionales de anclajes y demoliciones. Con capacidad de suministrar equipos para proyectos de pequeña y mediana escala con calidad y de manera oportuna, con un talento humano comprometido, buen servicio, y variedad de equipo, apoyando y facilitando la labor de nuestros clientes en el gremio de la construcción.

VISIÓN:

VEREAL MAQUINARIA SAS, como empresa emergente en el alquiler de equipos para la construcción, tiene el propósito de alcanzar en los próximos cinco años la ampliación su planta y líneas de servicio, aumentando su participación en el mercado siendo identificados en el sector de la construcción como una empresa sólida y efectiva que proporciona apoyo y satisfacción al cliente, manteniendo variedad en Maquinaria y Equipo, conservando una imagen seria y responsable comprometida con la calidad y el buen servicio.

OBJETIVOS:

Satisfacer las necesidades de nuestros clientes con equipos de buena calidad de manera oportuna.

Contar con un equipo humano competente, comprometido y capacitado, propiciando un buen clima laboral, disminuyendo la rotación para garantizar un buen servicio.

Aumentar la rentabilidad sobre equipos alquilados y suministrados mediante alianzas con proveedores y demás involucrados en la cadena de abastecimiento, sin descuidar la calidad del servicio.

Velar por el adecuado funcionamiento de los equipos y herramientas, realizando mantenimientos periódicos y controles adecuados.

Propiciar el mejoramiento continuo en los procesos administrativos y operativos.

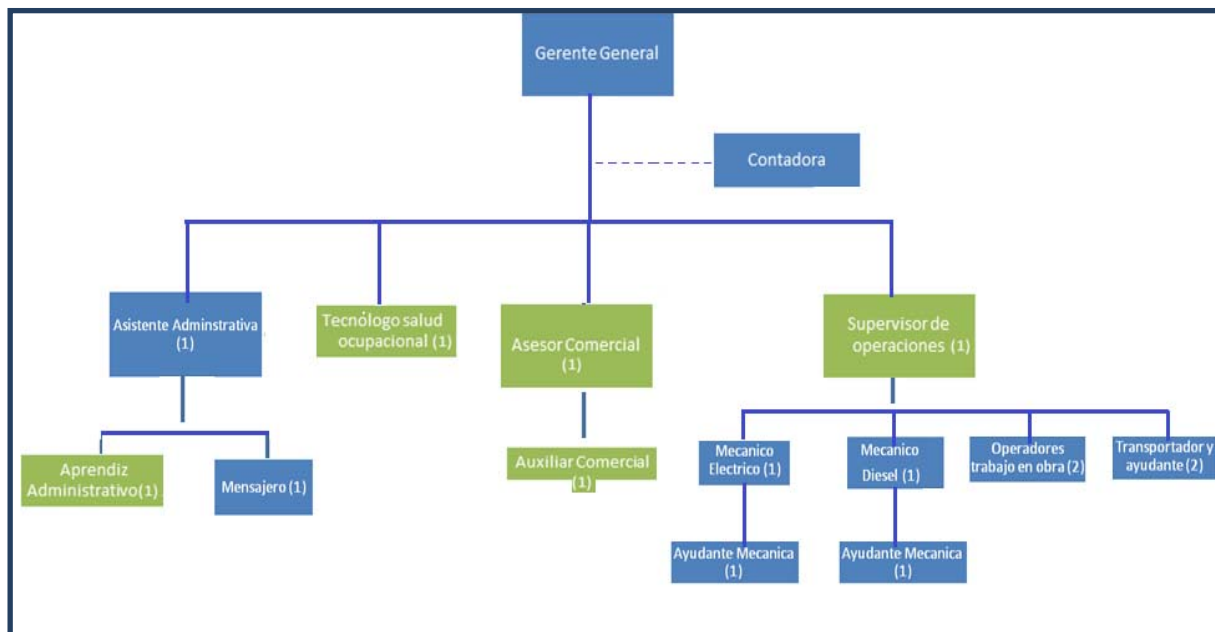
4.2.1.2 Estructura organizacional:

Asumir una Estructura Organizacional que formalice su actividad empresarial y obtener beneficios en campos tan importantes como la coordinación y el control de las actividades administrativas, productivas, etc., brindando herramientas para optimizar recursos, e implementar principios de integración de personal, iniciativas de capacitación a sus colaboradores teniendo siempre en cuenta su marco referencial, es decir la posibilidad de estar en comparación continua con las empresas con las cuales existe una competencia directa e histórica.

Uno de los beneficios de implementar una estructura organizacional en VEREAL MAQUINARIA SAS, consiste en tener un engranaje perfectamente determinado el cual permite realizar un análisis de procesos, tareas, labores, actividades y funciones con la intención de eliminar situaciones repetidas e innecesarias mejorando de manera activa el desempeño colectivo en pro de una disminución de costos y en consecuencia con pleno conocimiento de las necesidades internas ajustar la planta de personal estableciendo los perfiles de cargo mediante un manual de funciones y un reglamento interno de trabajo. Haciendo este proceso de reorganización directamente se beneficiaran propietarios, directivos y colaboradores (Empleados) dado que al tener pleno conocimiento del contexto administrativo de la organización podrán generar políticas a corto, mediano y largo plazo en cuanto a expectativas de crecimiento en productividad, crecimiento comercial y así mismo generar programas de calidad asociados a certificaciones de calidad con el objeto de acceder a mercados más exigentes.

Dado que hay 3 importantes áreas con personal idóneo para realizar departamentalización con apoyo de esta asesoría y de la mano del gerente, se plantea la siguiente estructura organizacional:

Figura 14. Organigrama propuesto para Vereal Maquinaria SAS



Fuente: Elaboración Propia

Observaciones:

- Los cargos en fondo Azul existen actualmente dentro de la organización, sin embargo no se ha establecido un organigrama para ubicarlos por parte de la compañía, la jerarquía es conocida de manera implícita por los miembros de la organización.
- Los cargos en fondo verde corresponden a cargos futuros recomendados en el plan de mejoramiento

Para conseguir la estructura deseada la empresa se propone contratar más empleados con capacidades técnicas y humanas. La empresa tiene previsto contratar a Cinco personas, distribuidos en las siguientes áreas de la estructura organizacional propuesta:

- Una persona que trabajará como asesor comercial en el área de Mercadeo
- Una persona que trabajara como auxiliar del asesor comercial y servicio al Cliente.

- Una persona que será Tecnóloga en salud ocupacional quien estará a cargo del área de Gestión Humana apoyada por la asistente administrativa.
- En operaciones y logísticas habrá un supervisor que será el encargado de realizar la programación y el manejo de inventarios quedando como
- Un aprendiz SENA para apoyar las labores administrativas de archivo, atención al cliente y digitación (con opción de posterior contratación a termino indefinido)

TÍTULOS Y DESCRIPCIONES DEL CARGO

A continuación se presenta una descripción de cargos, con el fin de contribuir a determinar las funciones de cada cargo. Se describirá la situación actual y la deseada con el fin de representar los principales cambios de estructura.

Situación actual:

Gerente General Humberto Mayorga: Es el propietario y representante Legal de la compañía, además de dirigir y representar a la compañía, se encarga de la labor comercial y la asesoría técnica, recibe todos los requerimientos de los clientes y es quien decide por lo general el orden del día y la ejecución de actividades, Lleva la última palabra en el proceso de toma de decisiones, maneja información confidencial y es quien realiza el proceso de negociación con proveedores y clientes.

Situación deseada:

Gerente General: Es el encargado de la toma de decisiones a nivel ejecutivo y administrativo así como de la asesoría técnica para los grandes contratos. Encargado de dirigir la estrategia en pro de la misión y visión de la empresa así como las relaciones con proveedores.

Asesor comercial: encargado de la labor comercial, consecución de clientes y actualización del portafolio y búsqueda de nuevas negociaciones.

Auxiliar comercial: encargado de apoyar las labores operativas del área comercial (cotizaciones, atención al cliente, tele mercadeo etc.)

Supervisor de operaciones: Encargado de coordinar las labores diarias relacionadas con la prestación del servicio contratado mediante el departamento comercial, encargado de la logística y la coordinación de actividades, recursos y mano de obra requerida para responder a los requerimientos de ventas.

Situación Actual:

Asistente Administrativa: Realiza funciones operativas asistiendo los procesos administrativos y contables: Facturación, elaboración de cotizaciones, orden de

compras, registros contables y comerciales, nómina y pago de impuestos. Labores relacionadas con recurso humano, salud ocupacional, entrega de dotación, afiliaciones, entre otras. Asiste al gerente general para la programación de actividades diarias, pagos a proveedores, y recaudo de cartera.

Situación deseada:

Se mantiene la figura de asistente administrativa con el manejo de los procesos contables y administrativos, sin embargo las labores comerciales pasan al auxiliar comercial antes descrito y las labores relacionadas con recurso humano pasan a ser responsabilidad de un nuevo cargo asumido por un tecnólogo en salud ocupacional el cual responderá por los cronogramas y actividades requeridos para el desarrollo de esta área coordinando con la asistente administrativa los recursos disponibles para la implementación de programas de bienestar y salud ocupacional.

Se considera que los siguientes cargos se deben mantener tal cual en lo que respecta a funciones, ya que existen actualmente en la organización y definen el proceso productivo de la empresa el cual se considera exitoso, sin embargo la nueva propuesta concibe cambiar un poco la línea de mando. (Ver figura 8)

Mensajero: Realiza todas las actividades relacionadas con correspondencia, radicación de facturas, compras menores de insumos, asiste a la asistente administrativa en la realización de pagos bancarios y diligencias relacionadas con impuestos etc.

Sus labores son guiadas por la asistente administrativa.

Conductor y ayudante: Entrega (Implica Transporte y descargue) de los equipos desde el almacén hasta el sitio de entrega en obra, apoyado por un ayudante que se encarga del apoyo en el descargue y del diligenciamiento de la documentación a la hora de la entrega (Remisiones) así como la prueba o instalación en obra de los equipos, Son los encargados de dejar constancia de las recomendaciones para el buen manejo de los equipos así como de asegurarse que al devolverse estén en buen estado para su recepción.

Operadores Trabajo en obra: Personal capacitado en el área de fijaciones cortes, perforaciones, anclajes, y demoliciones en las obras contratistas del servicio. Manejan herramientas y equipo menor así como el conocimiento de insumos y normas y prácticas de seguridad industrial para el trabajo en obras (Alturas, etc.) Además del trabajo físico son los encargados de pasar el reporte de actividades a la asistente administrativa para el posterior cobro del trabajo. En el caso de estos trabajadores la remuneración es flexible y depende del volumen de trabajo, manejando un básico y una remuneración de acuerdo a la actividad realizada en obra.

Mecánico eléctrico: Es el encargado del mantenimiento y reparación de equipos eléctricos como taladros de todas las líneas, vibradores, pulidoras, cortadoras y demás equipos eléctricos, su función es fundamental en la compañía ya que siendo una empresa de alquiler debe asegurar el mantenimiento y correcto funcionamiento de los equipos ofrecidos. Se encarga también de la reparación de equipos ajenos de la compañía dentro del portafolio ofrecido por la empresa ofreciendo asistencia técnica a los equipos suministrados (venta) o reparación y diagnóstico de equipos de los clientes.

Mecánico Diesel: Es el encargado del mantenimiento y reparación de equipos con motor a gasolina y/o diesel como Motobombas, Ranas vibro compactadoras, mezcladoras entre otras, al igual que el mecánico eléctrico su función es fundamental en la compañía ya que siendo una empresa de alquiler debe asegurar el mantenimiento y correcto funcionamiento de los equipos ofrecidos. Se encarga también de la reparación de equipos ajenos de la compañía dentro del portafolio ofrecido por la empresa ofreciendo asistencia técnica a los equipos suministrados (venta) o reparación y diagnóstico de equipos de los clientes.

Ayudantes de mecánica: Son los encargados de asistir a los mecánicos, eléctrico y Diesel, en los requerimientos de adecuación de las máquinas para su posterior revisión o entrega (Limpieza, pintura, consecución de repuestos, encargados del mantenimiento general y reparaciones básicas)

De acuerdo con lo anterior se elaboran las siguientes fichas de puesto de trabajo como parte de la asesoría brindada a la empresa.

Presupuesto de inversión en nuevo personal

Cargo	Salario
Supervisor de Operaciones	\$ 1.200.000
Asesor Comercial Externo*	\$ 616.027
Auxiliar Comercial	\$ 616.027
Tecnologo en salud ocupacional	\$ 700.000
Aprendiz Administrativo	\$ 616.027

* Basico + Comisiones del 2% sobre valor facturado antes de IVA

Calculos:

Valor Mensual Salario	\$ 3.748.081
Aux de transporte	\$ 360.000
Carga prestacional 34%	\$ 1.396.748
Parafiscales 4%	\$ 149.923
Riesgo profesional Clase V: 6,96%	\$ 175.115
Riesgo profesional Clase I: 0,52%	\$ 6.407

Total Costo Mensual de nuevo personal sin Comisiones	\$ 5.836.274
---	---------------------

Fuente: Elaboración Propia

Aportes parafiscales:

Cajas de Compensación Familiar 4%

Cargas Prestacionales

Cesantías 8.33%

Prima de servicios 8.33%

Vacaciones 4.17%

Intereses sobre las Cesantías 1% mensual

Seguridad social

Salud Empresa: 0%

Pension Empresa 12%

Riesgos Profesionales

CLASE RIESGO	DE VALOR MÍNIMO	VALOR INICIAL	VALOR MÁXIMO
I	0.348 %	0.522%	0.696%
II	0.435 %	1044%	1653%
III	0.783 %	2436%	4089%
IV	1740%	4350%	6960%
V	3219%	6960%	8700%

Fuente: <http://www.gerencie.com/nomina.html>

Figura 15. Ficha puesto de trabajo: Técnico motor DIESEL

	FICHA DE PUESTO DE TRABAJO	Codigo	FT.01												
		Edicion	01-Rev,0												
		Fecha	Oct-31-2012												
DENOMINACION DEL PUESTO: TECNICO MOTORES DIESEL Y GASOLINA															
FUNCIONES <table border="1" style="margin-left: 20px;"> <tr><td>☒</td><td>Mantenimiento General Equipos Motor Diesel y Gasolina</td></tr> <tr><td>☒</td><td>Reparacion Equipos Motor Diesel y Gasolina en Taller y Obras</td></tr> <tr><td>☒</td><td>Elaboracion y actualizacion de hoja de vida de equipos</td></tr> <tr><td>☒</td><td>Valoracion economica de reparaciones para cotizacion a clientes</td></tr> <tr><td>☒</td><td>Requisicion de herramientas, repuestos materiales e Insumos</td></tr> <tr><td>☒</td><td>Limpieza y orden del puesto de trabajo</td></tr> </table>				☒	Mantenimiento General Equipos Motor Diesel y Gasolina	☒	Reparacion Equipos Motor Diesel y Gasolina en Taller y Obras	☒	Elaboracion y actualizacion de hoja de vida de equipos	☒	Valoracion economica de reparaciones para cotizacion a clientes	☒	Requisicion de herramientas, repuestos materiales e Insumos	☒	Limpieza y orden del puesto de trabajo
☒	Mantenimiento General Equipos Motor Diesel y Gasolina														
☒	Reparacion Equipos Motor Diesel y Gasolina en Taller y Obras														
☒	Elaboracion y actualizacion de hoja de vida de equipos														
☒	Valoracion economica de reparaciones para cotizacion a clientes														
☒	Requisicion de herramientas, repuestos materiales e Insumos														
☒	Limpieza y orden del puesto de trabajo														
RESPONSABILIDADES * Es el encargado del mantenimiento y reparación de equipos con motor a gasolina y/o diesel como Motobombas, Ranas vibro compactadoras, mezcladoras entre otras tanto internos como externos. * Debe asegurar el mantenimiento y correcto funcionamiento de los equipos ofrecidos. * Diagnostico y valoracion economica de daños o reparaciones * Manejo de herramienta propia del taller * Verificacion de garantias relacionadas con estos equipos antes de su reparacion. * Cumplir con los plazos establecidos para la entrega de equipos															
COMPETENCIA NECESARIA PARA EL PUESTO DE TRABAJO															
FORMACION															
Educacion Tecnica en Manejo de motores Diesel y a Gasolina, Motores de 2 y 4 Tiempos Manejo de paquete Office e internet nivel basico															
EXPERIENCIA															
Dos (2) años en el cargo, preferiblemente en empresas relacionadas con el gremio de construccion realizando funciones de mantenimiesnto y reparacion en equipos similares															
APTITUDES															
Capacidad de trabajar bajo presion, disponibilidad para realizar labores dentro y fuera de la empresa (Obras en donde se encuentre la maquina) aptitud para aprender, responsabilidad y cumplimiento con los plazos establecidos. excelentes relaciones interpersonales, facilidad de expresion y comunicaci3n															
OBSERVACIONES		FIRMA													
		FECHA:													

Fuente: Elaboraci3n Propia

Figura 16. Ficha puesto de trabajo: Técnico mecánico eléctrico.

	FICHA DE PUESTO DE TRABAJO	Codigo	FT.01														
		Edicion	01-Rev,0														
		Fecha	Oct-31-2012														
DENOMINACION DEL PUESTO: TECNICO MECANICO ELECTRICO																	
FUNCIONES <table border="1" style="margin-left: 20px;"> <tr><td>☒</td><td>Mantenimiento General Equipos Electricos</td></tr> <tr><td>☒</td><td>Reparacion Equipos Electricos</td></tr> <tr><td>☒</td><td>Elaboracion y actualizacion de hoja de vida de equipos</td></tr> <tr><td>☒</td><td>Valoracion economica de reparaciones para cotizacion a clientes</td></tr> <tr><td>☒</td><td>Requisicion de herramientas, repuestos, materiales e Insumos</td></tr> <tr><td>☒</td><td>Manejo de inventario de insumos y repuestos</td></tr> <tr><td>☒</td><td>Limpieza y orden del puesto de trabajo</td></tr> </table>				☒	Mantenimiento General Equipos Electricos	☒	Reparacion Equipos Electricos	☒	Elaboracion y actualizacion de hoja de vida de equipos	☒	Valoracion economica de reparaciones para cotizacion a clientes	☒	Requisicion de herramientas, repuestos, materiales e Insumos	☒	Manejo de inventario de insumos y repuestos	☒	Limpieza y orden del puesto de trabajo
☒	Mantenimiento General Equipos Electricos																
☒	Reparacion Equipos Electricos																
☒	Elaboracion y actualizacion de hoja de vida de equipos																
☒	Valoracion economica de reparaciones para cotizacion a clientes																
☒	Requisicion de herramientas, repuestos, materiales e Insumos																
☒	Manejo de inventario de insumos y repuestos																
☒	Limpieza y orden del puesto de trabajo																
RESPONSABILIDADES * Es el encargado del mantenimiento y reparación de equipos electricos como taladros de todas las líneas, vibradores, pulidoras, cortadoras y demás equipos eléctricos tanto internos como externos. * Debe asegurar el mantenimiento y correcto funcionamiento de los equipos ofrecidos. * Diagnostico y valoracion economica de daños o reparaciones * Manejo de herramienta propia del taller * Verificacion de garantias relacionadas con estos equipos antes de su reparacion. * Cumplir con los plazos establecidos para la entrega de equipos																	
COMPETENCIA NECESARIA PARA EL PUESTO DE TRABAJO																	
FORMACION																	
Educacion Tecnica en Manejo y reparacion herramientas y equipos electricos menores Manejo de paquete Office e internet nivel basico																	
EXPERIENCIA																	
Dos (2) años en el cargo, realizando funciones de mantenimiesnto y reparacion en equipos similares																	
APTITUDES																	
Capacidad de trabajar bajo presion, disponibilidad para realizar labores dentro y fuera de la empresa (Obras en donde se encuentre la maquina) aptitud para aprender, responsabilidad y cumplimiento con los plazos establecidos. excelentes relaciones interpersonales, facilidad de expresion y comunicaci3n																	
OBSERVACIONES		FIRMA FECHA:															

Fuente: Elaboraci3n Propia

Figura 17. Ficha puesto de trabajo: Operario de demoliciones.

	FICHA DE PUESTO DE TRABAJO	Codigo	FT.01
		Edicion	01-Rev,0
		Fecha	Oct-31-2012
DENOMINACION DEL PUESTO: OPERARIO DE DEMOLICIONES			
FUNCIONES ☒ Realizacion de Cortes y demoliciones en obra ☒ Realizacion de Fijaciones y anclajes en obra ☒ Trabajos en Alturas ☒ Operación de equipos menores (herramientas de impacto) ☒ Reporte escrito de trabajo realizado en obra.			
RESPONSABILIDADES * Encargado de realizar las actividades de trabajo en obra a nombre de la compañía en las distintas obras de los clientes de la empresa tales como cortes, demoliciones, anclajes y fijaciones * Manejo y requisicion de herramientas y equipo menor así como de insumos * cumplimiento de normas y prácticas de seguridad industrial para el trabajo en obras. * Además del trabajo físico son los encargados de pasar el reporte de actividades a la asistente administrativa para el posterior cobro del trabajo.			
COMPETENCIA NECESARIA PARA EL PUESTO DE TRABAJO			
FORMACION			
Bachiller con conocimiento tecnico, formal o empirico en el manejo de equipos menores para demolicion, corte y herramientas de impacto.			
EXPERIENCIA			
Dos (2) años en el cargo, operando herramientas de impacto y corte en trabajos similares en obra			
APTITUDES			
Capacidad de trabajar bajo presion, disponibilidad para realizar labores en distintas obras y en diferentes horarios, responsabilidad y cumplimiento. excelentes relaciones interpersonales, facilidad de expresion y comunicación			
OBSERVACIONES		FIRMA	
		FECHA:	

Fuente: Elaboración Propia

4.2.1.3 Estrategias propuestas

Se propone a la empresa desarrollar alianzas de marketing con empresas reconocidas de la construcción (proveedores de materiales y ferreterías del sector de la construcción).

Llevar a cabo programas de incentivos con los clientes actuales por referenciar nuevos prospectos de clientes, como propietarios de constructoras, proveedores de repuestos de herramientas y equipos. La estrategia de mercado es capitalizar cada vez mayor base de datos de clientes y contactos de VEREAL MAQUINARIA SAS, con el fin de identificar necesidades y adecuar su portafolio a las mismas necesidades que tienen. Ofreciendo lo último en productos y un servicio personalizado.

El objetivo de la compañía en los próximos cinco años es el de obtener el financiamiento que permita la expansión del negocio en las áreas de servicio con herramientas y equipos de última tecnología, la contratación de nuevos empleados, y la obtención de un camión de reparto, así como la de construir una base de datos de clientes que le permita a la empresa conocer sus necesidades y atenderlas.

Otro objetivo de la compañía en los próximos dos a cinco años es contratar a nuevos empleados, con las capacidades técnicas, humanas y que estén en constante capacitación, para ofrecer un excelente servicio al cliente, y para que promuevan la empresa. Y también incrementar el servicio a través de descuentos y ofertas especiales de promoción que benefician a la empresa y al cliente.

Expansión: VEREAL MAQUINARIA SAS está en la necesidad de la expansión para el alquiler, mantenimiento reparación y para aumentar su portafolio de servicios. El almacenamiento es un problema constante sin un edificio y terreno propicio para poder llevar a cabo su expansión. Además de comprar más equipos para atender la demanda creciente de los servicios de alquiler.

La administración de personal o de gestión humana resulta útil y necesaria, en toda empresa que desee proyectarse con éxito en el largo plazo, por lo tanto para VEREAL MAQUINARIA SAS es necesario que implemente un área de gestión humana.

La actual competitividad que atraviesa las empresas del sector del alquiler de herramientas, maquinaria y equipos, tienen que ver con la mejora continua, por tanto es importante que la empresa establezca puntos de comparación tanto internos como externos, en este sentido la empresa debe realizar el llamado Benchmarking, con empresas de la región y si es posible con empresas a nivel nacional.

Aumentar la publicidad por todos los medios de comunicación posible.

ESTRATEGIA PROPUESTA DE MARKETING

A la empresa VEREAL MAQUINARIA SAS, se le ha propuesto desarrollar una estrategia de marketing que va a generar la visibilidad de la compañía en relación con los diferentes servicios que ofrece. El objetivo es convertir a posibles clientes o clientes que han utilizado una sola vez los servicios y los usuarios frecuentes de servicios de VEREAL MAQUINARIA SAS en clientes permanentes. La correcta aplicación de estas estrategias será un elemento clave para la obtención de penetración más efectiva en el mercado y el crecimiento en un negocio que es rentable. Para esto se debe utilizar una campaña de marketing dirigida como una manera de desarrollar la visibilidad para la empresa. La campaña de marketing se centrará en los siguientes beneficios para el cliente:

- Una amplia gama de opciones de equipos y herramientas para el alquiler.
- Un buen servicio en el mantenimiento y el arreglo de herramientas y equipos.
- Soporte al cliente en cuanto al manejo y mantenimientos de las herramientas y equipos. Por ejemplo si un cliente nunca ha utilizado una herramienta y equipo específico antes de utilizarlo VEREAL MAQUINARIA SAS mostrará al cliente exactamente cómo usarlo para que tengan comodidad y seguridad absoluta en el funcionamiento de la herramienta.

Se utilizan varios métodos de comercialización entre los más importantes se tienen:

Anuncios en los Periódicos

VEREAL MAQUINARIA SAS colocarán anuncios en la prensa en el periódico local para dar a conocer los diferentes servicios que ofrece.

Páginas Amarillas

VEREAL MAQUINARIA SAS tendrá un anuncio de media página en las páginas amarillas. Porque se espera que una cantidad significativa de los negocios de este sector este ubicado en las páginas amarillas. Esto se basa en la filosofía de que cuando una persona está interesada en un servicio pero que no está familiarizado con ellos recurre a las Páginas Amarillas.

Portal de Internet

Se propone la implementación de un portal o página de internet que presente la empresa, mediante 3 módulos para explorar. El primero mostrara la de la empresa (visión y misión), su localización (dirección) y medios de contacto (número de celular o fijo, e-mail). El segundo mostrara el portafolio de servicios

que ofrece VEREAL MAQUINARIA SAS para sus clientes, mediante fotos de sus herramientas y equipos, así como información adicional para la operación de los mismos.

Finalmente el tercer módulo permitirá el contacto con el posible cliente por medio de un formulario donde el cliente podrá hacer preguntas o solicitar información acerca de los servicios que ofrece.

Publicacion en el periodico el pais y en internet	
Costo por mes	\$ 212.800
Costo por año	\$ 2.553.600

Publicacion en las pagina amarillas	
Tamaño del anuncio	1/8 de pagina (full color)
Costo por año	\$ 700.000

DISEÑO DE LA PAGINA WEB (http://www.imaginamos.com/)	
Costo de diseño pagina web	\$ 2.006.000
Alojamiento de hosting (costo anual)	\$ 240.000
Total inversión	\$ 2.246.000

Total Inversión estrategia de Marketing 1 año	\$ 5.499.600
--	---------------------

Fuente: Elaboracion propia

VENTAJAS QUE SE DEBE OBTENER SOBRE LA COMPETENCIA

VEREAL MAQUINARIA SAS se centrará en dos elementos clave que componen la ventaja competitiva, una ventaja que ayudará a un rápido crecimiento en el mercado:

Productos de alta calidad: La prestación del servicio de alquiler se hará mediante herramientas y equipos de la más alta calidad, que son fabricados por empresas reconocidas que tienen una marca posicionada en el mercado y que dan garantía para el mantenimiento y el arreglo de los mismos, en poder contar con suministros y repuestos.

Excelente servicio al cliente: para VEREAL MAQUINARIA SAS reconoce que para ser competitivo, tiene que apoyar el alquiler, el mantenimiento y arreglo, con un servicio de máxima calidad a sus clientes. Por lo tanto todos los agentes de ventas deben estar capacitados con las herramientas de atención al cliente. De hecho, la formación es complementaria al conocimiento existente de las herramientas deben tener. Los agentes de ventas deben ser contratados sobre la base de sus conocimientos. Otro componente de la atención al cliente es la ayuda de los vendedores pueden proporcionar en términos de ofrecer una idea de las "mejores prácticas" para el trabajo con el cliente, teniendo en cuenta que el cliente está buscando satisfacer una necesidad.

Creando también alianzas con otras empresas del mercado mediante la modalidad de subalquiler ampliando su portafolio y llegando a más clientes. Respecto al proceso de intercambios, aunque parezca un concepto medieval esta empresa realiza intercambio de servicios con empresas del mismo sector a las que se les llama colegas y se prestan entre ellas intercambios relacionados con servicios de subalquiler y reparaciones y mantenimiento en general.

ESTRATEGIAS PARA EXPLORAR DESDE EL ÁREA DE RECURSO HUMANO Y BIEN ESTAR

RESPECTO A DISTRIBUCION Y ESTADO DE LAS INSTALACIONES:

Diseñar y ejecutar un programa de organización basado en la estrategia de las 5 S, que permita organizar mejor el lugar y las herramientas de trabajo, para disminuir tanto el impacto visual negativo, el estrés, la pérdida innecesaria de tiempo buscando elementos que son de uso frecuente, como la probabilidad de ocurrencia de accidentes de trabajo a causa del desorden y la falta de aseo.

RESPECTO A LA CAPACITACION DEL PERSONAL Y LA GARANTIA DE CALIDAD EN EL SERVICIO:

Realizar alianzas con instituciones que dominen el tema de maquinaria, especialmente el SENA, a fin de que los colaboradores puedan asistir a capacitaciones que sean de su interés y que les permitan adquirir mayores conocimientos y destrezas en el área que se desempeñan, logrando mayor especialización y expectativas de desarrollo, lo que repercutirá en mayor productividad y cualificación, y menor inversión de tiempo.

ASPECTOS DE BIENESTAR

Generar mensualmente espacios de encuentro para tratar temas relacionados con el Clima Laboral, Trabajo en equipo y Desarrollo Humano, lo que redundará en calidad de vida para el trabajo, mejora el ambiente laboral y la filiación entre el trabajador y la empresa, en tanto este siente que se preocupan por su bienestar.

Programar jornadas recreativas que incluyan a la familia para compartir espacios diferentes e interactuar, recordando que el trabajo es parte fundamental de la vida de cada ser humano.

PARA OPTIMIZACION DE TIEMPOS DE RESPUESTA

Generar planes de trabajos semanales o quincenales, con responsables, tareas y tiempos de entrega claros, con el propósito de que cada trabajador sepa qué actividades debe realizar y el tiempo que tiene disponible para realizarlas.

Realizar un análisis de habilidades y destrezas, con el fin de potencializar las de cada trabajador, asignándoles las tareas que desempeñan mejor, reduciendo los tiempos de entrega, el esfuerzo y las jornadas de trabajo adicional.

PARA ATENCION DE REQUERIMIENTOS URGENTES SIN AFECTAR LAS JORNADAS

Asignar a un responsable mensual de las urgencias, de manera tal que este sepa que durante este mes deberá trabajar extras en caso de requerirlo, pero será rotativo, lo que disminuirá la percepción de que el tiempo no es suficiente para realizar las tareas asignadas.

RESPECTO A PREVENCION Y SALUD OCUPACIONAL

Promover el auto cuidado, a través de campañas programadas con la ARL, en las que se haga énfasis en la importancia de cuidar no solo la salud física sino también la psicológica, fortaleciendo las estrategias de afrontamiento.

4.3 EVALUACIÓN Y CONTROL

Los Indicadores e Índices que se proponen son herramientas que le servirán a la empresa para determinar cómo está la empresa, en el momento presente, que pasa en la empresa (eficiencia o ineficiencia) , y se hace con base en los estados financieros de la empresa que son el Balance General y/o Estado de Resultados. Por qué se requiere saber si se está en el camino correcto o no en cada área, si se necesita mejorar en cada área de la empresa, si es el caso, y mejorar principalmente en aquellos puntos donde se está más débil.

Con lo anteriormente dicho la empresa le servirá para tomar de decisiones y con estas formular las acciones correspondientes. Los índices que se proponen son los siguientes:

Tabla 4. Indicadores financieros:

Tipo de indicador	Nombre	Descripción
INDICADORES DE LIQUIDEZ: La liquidez es la facilidad con la cual una inversión puede convertirse en dinero. Es decir, que tan fácil se podría vender un terreno, un edificio; o también, hacer efectivo un CDT, vender bonos, o simplemente retirar dinero de una cuenta bancaria. Estas inversiones, pertenecen a los Activos de la empresa, y se acudirá a ellas para el pago de compromisos y deudas; la liquidez de estos Activos depende del tiempo que requieren para efectivamente convertirse en dinero y de su valor en el mercado. Así, las Razones de Liquidez permiten adelantar un análisis a la capacidad que posee una entidad de cumplir con sus deudas, principalmente en el corto plazo, es decir un año o menos	Capital de Trabajo Neto:	La diferencia del Activo Corriente menos el Pasivo Corriente nos da un excedente que le queda a la empresa en calidad de fondos permanentes o los recursos con los que cuenta la empresa, para atender las necesidades de la operación normal de la empresa, sin recurrir a otros recursos.
	Prueba Acida	Es para determinar la disponibilidad de recursos que posee la empresa para cubrir los pasivos a corto plazo. La cual determina la capacidad de pago de la empresa sin la necesidad de realizar sus inventarios. La prueba ácida excluye los inventarios, por lo que solo se tiene en cuenta la cartera, el efectivo y algunas inversiones.
	Razones de Liquidez - Razón Corriente	Expresa la factibilidad de la empresa para cumplir sus compromisos a corto plazo. Sin embargo, la razón tiene que ser considerada como una medida aproximada de liquidez, debido a que no toma en cuenta la liquidez de los componentes individuales de los activos circulantes. Y no toma los activos circulantes compuestos principalmente de efectivo y cuentas por cobrar a corto plazo en general.
INDICADORES DE ENDEUDAMIENTO El endeudamiento es la utilización de recursos de terceros para financiar una	Razón de endeudamiento	La razón de endeudamiento establece qué proporción del valor de los bienes de la empresa ha sido financiada con recursos externos, es decir, mediante préstamos o compras a crédito.

Tipo de indicador	Nombre	Descripción
actividad y aumentar la capacidad operativa de una empresa. Las razones de endeudamiento permiten analizar el hecho de que las empresas no necesitan o no puede financiar la totalidad de su actividad con recursos propios, sino que se pueden apalancar en otros recursos externos.	Razón de concentración	La razón de concentración permite analizar qué porcentaje de la deuda está a Corto Plazo, es decir, en relación al total de las obligaciones de la empresa, qué tanto debe cancelar en el plazo máximo de un año.
	Indicador de leverage	El indicador de Leverage muestra el nivel de endeudamiento que presenta la empresa respecto de su capital y reservas. Se calcula dividiendo el total de pasivos con terceros (corto y largo plazo) por el capital y reservas. El resultado obtenido refleja los pesos de deuda por cada peso de capital invertido.
RAZONES DE RENTABILIDAD Las razones de rentabilidad miden la efectividad de la gerencia para generar utilidades contables sobre los alquileres, reparaciones o ventas y la inversión, mediante el control de costos y gastos, y, del correcto uso de los recursos de la empresa. Mientras mayores sean los resultados, mayor será la prosperidad para la misma empresa. Así, estos indicadores comparan las ganancias de un período con determinadas partidas del Balance General y del Estado de Resultados. La ganancia por unidad invertida por los socios marca cuántos pesos se ganan por cada peso invertido. Las razones de rentabilidad son de dos tipos: aquellas que muestran la rentabilidad con relación a las ventas y aquéllas que muestran la rentabilidad en relación con la inversión. En conjunto, señalan la eficiencia de operación de la empresa.	Margen bruto	El Margen Bruto indica cuánto beneficio se obtiene en relación a los Ingresos. Cambios en este índice pueden indicar variación en los precios, mayor eficiencia o ineficiencia productiva.
	Margen operacional	Esta razón permite medir los resultados de la empresa teniendo en cuenta los costos y gastos relacionados con la actividad productiva; igualmente muestra si el negocio es o no lucrativo, en sí mismo, independientemente de la forma como ha sido financiado.
	Margen neto	Este indicador mide la eficiencia operativa de la empresa, por cuanto todo incremento en su resultado señala la capacidad de la empresa para aumentar su rendimiento, dado un nivel estable de operaciones comerciales.
	Rendimiento sobre activos	Esta razón indica cuánto genera en utilidades para los socios o dueños cada peso invertido en la empresa. Porcentualmente muestra el porcentaje de utilidad logrado con la inversión total del negocio (total de activos), es decir, la utilidad que genera la entidad por cada cien pesos invertidos en activos.
	Rendimiento sobre el patrimonio	Porcentualmente nos dice, cuánta fue la cantidad de utilidad producida por cada cien pesos que se tenían invertidos en el patrimonio. En el caso de que el Capital o Patrimonio haya tenido variaciones significativas se debe tomar como denominador el valor medio de éste.

Fuente: Elaboración Propia

INDICADORES DE CALIDAD

En ocasiones sucede que el proceso de prestación del servicio definido se ve dificultado o roto por diversos problemas que pueden provocar problemas de insatisfacción del cliente, por ello resulta necesario disponer de un mecanismo que identifique estas situaciones y permita recuperar la satisfacción del mismo.

Los indicadores de calidad serán una herramienta de medición que permitirán ir haciendo el seguimiento de la calidad que se está ofreciendo al cliente así como las desviaciones que se puedan producir en el servicio. De esta forma, los indicadores permitirán tomar medidas preventivas y/o correctivas para asegurar la mejora en el tiempo.

Los indicadores de calidad permiten valorar la correcta aplicación de los recursos consumidos por las diferentes actividades que hace uso los empleados y la adecuación de sus resultados a los requerimientos del cliente.

$$\text{Rendimiento de Calidad} = \left(\frac{\text{N}^\circ \text{ de Herramientas Reparadas o Hecho Mantenimiento (Conformes)}}{\text{N}^\circ \text{ Total de Herramientas Reparadas o Hecho Mantenimiento}} \right) \times 100$$

$$\text{Rendimiento de Calidad} = \left(\frac{\text{N}^\circ \text{ de Equipos Reparados o Hecho Mantenimiento (Conformes)}}{\text{N}^\circ \text{ Total de Equipos Reparados o Hecho Mantenimiento}} \right) \times 100$$

Mide la calidad de los procesos, permitiendo detectar las deficiencias en etapas próximas en su origen (en las operaciones). El indicador es medido porcentualmente (%). Y mide las siguientes variables:

- Disponibilidad de las instalaciones.
- Eficiencia en el mantenimiento.
- Efectividad en la reparación.
- Capacidad del personal.

$$\text{Calidad de Uso} = \left(\frac{\text{N}^\circ \text{ Reclamos por Reparación o Mantenimiento de Herramientas}}{\text{N}^\circ \text{ Total de Herramientas Reparadas o Hecho Mantenimiento}} \right) \times 100$$

$$\text{Calidad de Uso} = \left(\frac{\text{N}^\circ \text{ Reclamos por Reparación o Mantenimiento de Equipos}}{\text{N}^\circ \text{ Total de Equipos Reparados o Hecho Mantenimiento}} \right) \times 100$$

$$\text{Calidad de Uso} = \left(\frac{\text{N}^\circ \text{ Reclamos por Alquiler de Herramientas}}{\text{Total de Herramientas Alquiladas}} \right) \times 100$$

$$\text{Calidad de Uso} = \left(\frac{\text{N}^\circ \text{ Reclamos por Alquiler de Equipos}}{\text{Total de Equipos Alquilados}} \right) \times 100$$

Mide la calidad de los productos con base en la aceptación por parte de los clientes. El indicador es medido porcentualmente (%).Y mide las siguientes variables:

- Eficiencia en la gestión de alquiler y reparación o mantenimiento.
- Atención y verificación en los reclamos de los clientes.
- Eficiencia en la gestión de calidad.

INDICADORES PARA APROVECHAMIENTO DE ESPACIOS, DISTRIBUCION Y ESTADO DE LAS INSTALACIONES:

Teniendo en cuenta que se presenta la herramienta de las 5's para organizar mejor el lugar y las herramientas de trabajo, lo anterior relacionado con las estrategias recomendadas para mejorar la distribución y estado de las instalaciones.

Se proponen indicadores basados en una medición trimestral mediante la modalidad de encuesta referidos en la tabla 5.

A demás de estos indicadores se propone la generación de un cronograma de actividades orientado a definir las fechas y tiempos establecidos para la implementación de la metodología 5's. Dicho cronograma debe incluir:

Recolección de información: inspección inicial mediante encuesta (Ver anexo 6)

Identificación de los procedimientos (este paso fue documentado para la elaboración de este trabajo por lo cual se puede disponer de la información para procedimientos futuros y enriquecer los esquemas elaborados)

Implementación de los pilares de las 5's

Clasificación: se sugiere la estrategia de las tarjetas rojas, etiquetando cualquier elemento innecesario que obstruya los procedimientos en el área de trabajo.

Orden: elaborar listado de los sitios o secciones de áreas y de marcarlos con colores o avisos.

Limpieza: No solo de las instalaciones sino de los equipos en si, definiendo sitios para los que cumplan las condiciones como para los que estén pendientes por limpieza. Asignar un responsable por área y socializarlo.

Estandarización: se sugiere tomar nota (no de manera rigurosa) del tiempo requerido para los procesos y el mantenimiento general de los equipos, lo anterior permitirá identificar causas de posibles demoras y falencias dentro del procesos productivo.

Disciplina: Este último pilar es más difícil de medir por no ser tan visible a diferencia de los anteriores pilares, La disciplina está relacionada directamente con el cambio cultural de las personas, es por eso que solo la conducta demuestra su presencia, sin embargo se pueden crear condiciones que estimulen la práctica de la disciplina . Se puede por ejemplo crear espacios para que cada trabajador participe y explique a sus compañeros como tiene organizada el área a su cargo o como participa de la organización de la misma y dar incentivos por cumplimiento de los indicadores.

Tabla 5. Indicadores para medición metodología 5'S

Nombre del indicador	Descripción	Antes de las 5's	Despues de las 5S	Porcentaje de mejora
Tiempo de Búsqueda	Tiempo en segundos para encontrar cualquier herramienta o documento sin necesidad de desplazarse de su puesto de trabajo o de preguntar a otros			
Cantidad minima del recursos (Stock)	Se debe establecer la cantidad minima de recurso (Material, documentacion y herramientas) necesario para desarrollar su labor y mantenerla			
Averías	Numero de averías en maquinaria causada por falta de mantenimiento o limpieza			
Accidentalidad o problemas de salud	Numero de accidentes o problemas de salud relacionados con el orden y limpieza de los sitios de trabajo.			
Responsabilidad sobre el aspecto fisico de las instalaciones.	Asignacion y responsabilidad para que cada persona se encarga del aseo y del orden de su lugar o puesto de trabajo, o designar a una persona para que realice esta labor.			
Aprovechamiento del espacio fisico	Debe existir un lugar de almacenamiento de las herramientas, dotaciones e instrumentos para la realización del trabajo.			
Demarcación de area	Debe existir lugares de marcados para la disposición o ubicación o almacenamiento de los equipos o herramientas que se estén reparando o haciendo mantenimiento ademas se debe disponer de recipientes para la disposición de las basuras o los desechos, según el tipo de desecho que sea: Orgánico, Plástico, Papel y Metal			

Fuente: Elaboración Propia

ASPECTOS DE BIEN ESTAR:

Se propone la realización de un cronograma de actividades que cobije aspectos de capacitación relacionados con la salud y la seguridad dentro de la empresa, Lo

anterior puede ser apoyado por la compañía administradora de riesgos laborales a la cual se encuentra afiliada la empresa.

Tabla 6. Cronograma de actividades – capacitaciones salud ocupacional y seguridad laboral.

ACTIVIDAD Programada	2014												DIRIGIDO A:	RESPONS	PTTO \$	% de Cump
	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D				
CAPACITACIÓN EN GENERAL																
Inducción en Salud y Seguridad Ocupacional													Todos los Trabajadores	Tecn SO -ARL	\$ 180.000	
Taller 1: política de Salud Ocupacional, reglamento de higiene y seguridad Industrial													Todos los Trabajadores	Tecn SO -ARL	\$ 15.000	
Uso seguro de equipos y herramientas													Todos los Trabajadores	Tecn SO -ARL	\$ 15.000	
Uso y mantenimiento de equipos de protección personal													Todos los Trabajadores	Tecn SO -ARL	\$ 15.000	
Primeros auxilios													Todos los Trabajadores	Tecn SO -ARL	\$ 100.000	
Técnicas de evacuación y rescate													Todos los Trabajadores	Tecn SO -ARL	\$ 75.000	
Higiene postural y pausas activas													Todos los Trabajadores	Tecn SO -ARL	\$ 15.000	
Manejo y control del fuego													Todos los Trabajadores	Tecn SO -ARL	\$ 50.000	
Comité de convivencia laboral													Todos los Trabajadores	Tecn SO	\$ -	
ACTIVIDADES EN MEDICINA																
Exámenes prevención SO (Físico + Optometría + audiometría)													Todos los Trabajadores	Tecn SO	\$ 910.000	
SEGURIDAD INDUSTRIAL																
INSPECCIONES																
Inspección 1 (identificador de riesgos)													AF-Todos los trabajadores	S.O. + ARL	\$ 600.000	
Inspección de Orden y Aseo "5 S"													AF-Todos los trabajadores	S.O. Supervisor	Lista de chequeo	
Inspección de botiquín														S.O. Supervisor	Lista de chequeo	
INSPECCIONES A EQUIPOS ESPECIFICOS																
Inspección herramientas manuales y de potencia													Area de Operaciones	Sup operaciones	según necesidad	
Programa de prevención de accidentes													Todos los Trabajadores	Tecn SO -ARL		
Revisión y actualización de señalización													AF-Todos los trabajadores	Tecn SO -ARL		
DOTACIONES																
Suministro de E.P.P.													Area Operaciones	Tecn SO	\$ 3.500.000	
Inspección de uso de Elementos de Protección Personal													Area Operaciones	Tecn SO	\$ -	
INFORMACION ESTADISTICA																
Registro mensual de accidentes e incidentes de trabajo (Investigación)													Todos los Trabajadores	Tecn SO	0	
PROTECCION AMBIENTAL Y SANEAMIENTO BASICO																
Programa control de plagas y roedores														Tecn SO	\$ 150.000	
Manejo de residuos y desechos													Area Operaciones	Tecn SO		
ACTIVIDADES DE INTEGRACION DEL PERSONAL																
Celebracion de Aniversario Vereal Maquinaria													Todos los Trabajadores	Direcc Empresa	\$ 700.000	
Integracion de Fin de año													Todos los Trabajadores	Direcc Empresa	\$ 1.500.000	
Programa de capacitacion areas especificas																
MANTENIMIENTO DE MOTORES A GASOLINA Y ELECTRICOS													Mecanicos especializados	Validacion Sena	\$ -	
TRABAJO EN ALTURAS													Operadores T en obra	Sena - otras entidades	\$ 300.000	

Fuente: Elaboración Propia

INDICADORES PARA MEDICION DE CULTURA ORGANIZACIONAL

Para este caso se consideró una serie de indicadores que pueden contribuir a determinar la fotografía de la organización en un momento dado, con índices que de acuerdo al modelo que manejamos, se generarían en una escala porcentual. Cada indicador está referido a un componente o dimensión de la cultura organizacional.

Tabla 7. Indicadores para medición de cultura organizacional.

INDICADOR	DESCRIPCION
Indicador de dominancia de creencias:	Identificar las principales creencias o fuertes convicciones esenciales a la vida de la organizaicon mediante una investigacion cuantitativa (charlas, entrevistas o encuestas con preguntas abiertas). Despues una investigación cuantitativa permitirá establecer cuáles, entre todas ellas, están más afianzadas o ejercen dominancia frente a las restantes.
Indicador de dominancia del estilo comunicativo:	Una vez mas se debe identificar los estilos de comunicación mediante una investigación cualitativa, mientras que la cuantitativa, nuevamente, apuntará a resolver la duda sobre cuál de ellas se ha afianzado más sólidamente entre los empleados de una empresa
Indicador de importancia, tenencia y pertenencia de valores y principios:	Una vez se han identificado o validado los valores y principios, el reto será establecer: 1. Qué tan importante es cada uno de estos. 2. En qué grado los empleados consideran que ellos se comportan de esa manera. 3. En qué grado los empleados consideran que sus demás compañeros de trabajo han asumido un comportamiento orientado a esa dirección.
Indicador de resistencia al cambio	Realizar una mediacion cuantitaiva que permita conocer las opiniones de los participantes en los distintos procesos que quiere modificar o implementar la empresa. Con el fin de reconocer aquellos factores de actitud o aptitud que puedan restringir el cambio. el indicador estara orientado a medir la incidencia de las actitudes percibidas y deseadas frente a las distintas actividades de manera porcentual. Ej: Gusta de participar en la actividad tal.... si, no porque? (Posibles respuestas: Si, No me interesa, no estoy capacitado para ello, No le compete a mi area etc)

Fuente: Elaboración Propia

5. CONCLUSIONES

El entorno en que se desenvuelve VEREAL MAQUINARIA SAS. Se caracteriza por ser ampliamente competitivo, ofreciendo servicios diferenciadores y complementarios en lo que respecta a proyectos de construcción, sin embargo la empresa objeto de estudio ha sobrevivido en el mercado adoptando tendencias de sus competidores y apuntando a satisfacer la demanda de consumo de sus principales clientes moldeando sus productos y servicios a las nuevas necesidades e implementando procedimientos complementarios en un proceso de aprendizaje continuo en lo que respecta a su entorno, sus clientes, sus capacidades técnicas y recursos físicos y humanos.

Vereal Maquinaria SAS ha tenido un crecimiento dinámico aunque desordenado desde su formalización, su ampliación, dotación de maquinaria y contratación de personal no han seguido una estrategia distinta a la de sobrevivir y cumplir con los clientes actuales, lo anterior es provocado por la falta de capacitación administrativa por parte del dirigente el cual ha tratado de equilibrar esta falencia con iniciativa, emprendimiento y el deseo de asesorarse por conocedores en el tema.

La realización de este plan de mejoramiento no solo permitió reconocer en la empresa objeto de estudio características propias del entorno, sino también la situación interna de la organización en aspectos operativos, funcionales y de cultura organizacional. Se tiene entonces que actualmente se vive un ambiente de hacinamiento en las instalaciones, acompañado del estrés por falta de planeación en las actividades diarias y estandarización de los roles y procesos que deben cumplir los empleados, lo cual genera un malestar general, aunque cabe resaltar que funciona como factor protector la Recompensa, en tanto los colaboradores se sienten bien compensados a nivel salarial, así como desde el punto de vista emocional y de reconocimiento, por lo que valoran la estabilidad y continuidad que les brinda la empresa.

A pesar de lo expuesto anteriormente, en la marcha Vereal Maquinaria SAS ha logrado establecer alianzas con proveedores y colegas del sector con el fin de ser más competitivo, llegando a más clientes con más variedad de productos y generando para sí mismo mayor capacidad de negociación frente a clientes y proveedores.

Se logra identificar la receptividad a los cambios organizacionales de los miembros de la organización mediante la caracterización de la cultura organizacional existente, definida por un conjunto de creencias y comportamientos de tipo informal que obedecen en parte a los deseos de su dirigente pero que se ve mucho más permeada por los ritos adoptados por los miembros subalternos de la misma, generando una resistencia o modificación a la cultura deseada. Por otro lado la dirección no ha establecido valores y principios de manera explícita, estos son adoptados por los miembros de la organización tomando el ejemplo de su dirigente en las labores cotidianas.

Es claro entonces que uno de los retos estratégicos más importantes es la gestión de la cultura organizacional, lo cual implica comunicarla y apropiarla entre los empleados de la empresa. Lo anterior permitirá sin lugar a dudas llevar a cabo las propuestas de mejoramiento orientadas al bien estar de los miembros de la organización, la efectividad y eficiencia en las operaciones y sobre todo disminuir la resistencia al cambio por parte de los participantes.

En cumplimiento del objetivo No. 4 se generan finalmente las recomendaciones pertinentes orientadas a corregir ciertas deficiencias y debilidades en la forma como se llevan a cabo los objetivos organizacionales de la empresa, aportando de manera significativa al reconocimiento de su situación actual para el líder de la organización, convirtiéndose en una herramienta que ayude a visualizar las áreas a potencializar para que VEREAL MAQUINARIA S.A.S, alcance sus objetivos trazados en el corto, mediano y largo plazo reduciendo los factores de resistencia al cambio y manteniéndose en el medio de la construcción por mucho tiempo, para beneficio de su propietario y trabajadores que la componen.

6. BIBLIOGRAFÍA

- ASTROEQUIPOS INGENIERÍA Y DISEÑO. [2013] Productos y servicios. Disponible en: <http://www.astroequipos.com/empresa.html>
- BEER, m. PORRAS, j.i. y Silvers, R.C. Organizational Change and Development (Santa Monica, CA: Goodyear,1980); "Organization Development and Transformation", Annual Review of Psychology.
- CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la Teoría General de la Administración. México: McGraw-Hill, 2007.
- CARRETO, J. [2007] Grid Gerencial – Comportamientos Directivos, disponible en:
<http://docenciamanagementymkt.blogspot.com/2007/09/grid-gerencial.html>
-
- CASTRILLÓN, Garzón, Manuel Alfonso. El Desarrollo Organizacional y El Cambio Planeado. Bogotá: Centro Editorial Universidad Del Rosario, 2005.
- CLAVIJO, S., Janna, M., Muñoz, S. (20012). Clavijo, S, Janna, M., Muñoz, S. (2012). La vivienda en Colombia: sus determinantes socioeconómicos y las políticas de gobierno. Bogotá: Revista Desarrollo y Sociedad, N°. 55.
- DECRETO No. 4910. Reglamentación parcial de la ley 1429 de 2010 y el artículo 616-1 del estatuto tributario. Ministerio de Hacienda y Crédito público. Diciembre de 2011. Disponible en:
<http://wsp.presidencia.gov.co/Normativa/Decretos/2011/Documents/Diciembre/26/dec491026122011.pdf>
- Departamento Nacional de Planeación. (2010). Indicadores líderes, seguimiento quincenal. Recuperado julio 19, 2010
- FULAO, Gómez, Juan C y Magdalena, G, Fernando. Sistemas Administrativos, Estructuras y Procesos. Buenos Aires: Ediciones Macchi,1999.
- HEREDIA, Alzate Saez de. Análisis y Resolución de Conflictos. Una perspectiva Psicológica. Bilbao: Editorial de la Universidad del País Vasco, 1998.

- H.E. Skein. Psicología de la Organización. México: Prentice Hall, 1985.
- GUIZAR, Montufar, Rafael, Desarrollo Organizacional Principios y Aplicaciones. Mexico: Mc Graw Hill, 2008.
- KERTÉSZ, Roberto. Análisis Transaccional en el desarrollo de las organizaciones. Buenos Aires: Conantal, 1977.
- D.A.N.E y Banco de la republica. Informe de Coyuntura Económica Regional Departamento del Valle del Cauca 2011. Bogotá: Departamento de Documentación y Editorial Banco de la Republica, Septiembre 2011.
Disponible en:
http://www.dane.gov.co/files/icer/2011/valledelcauca_icer__11.pdf
- LEY 1429 de 2010. Ley de Formalización y Generación de Empleo. Diario Oficial No. 47.937 de 29 de diciembre de 2010. Disponible en:
http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley/2010/ley_1429_2010.html
-
- REVISTA CAMACOL. Auge y Crisis de la Construcción en Colombia. Causas y Consecuencias. Noviembre, 1997. Vol. 21. No 1.
- REVISTA CAMACOL. Estudio de la Caracterización Ocupacional del Sector de la Construcción de Edificaciones y Obras Civiles. Junio, 1999. Vol. 15. No 3. Disponible en:
http://camacol.co/sites/default/files/secciones_internas/EE_Inv20081119101141_0.pdf
- SOTO, Peláez, José Tomás. El sector edificador en Cali: caracterización económica y aproximación a sus principales determinantes. Cali: Revista de la Pontificia Universidad Javeriana, N°11, 2011. Disponible en:
http://revistaeconomia.puj.edu.co/html/articulos/Numero_11/TOMAS.pdf
- TODO FERRETERÍA [2013] Martillos demoledores. Disponible en:
<http://www.todoferreteria.com/products/category/25-martillos-demoledores.html>

6. ANEXOS

ANEXO 1. Encuesta información general de la empresa.

Realizada al dirigente el señor Humberto Mayorga.

INFORMACIÓN EMPRESARIAL

Fecha de Realización Diciembre 12 de 2012
Empresa VEREAL MAQUINARIA SAS Dirección TRANS. 29 No. 17^a-20
NIT 890.463.359-1 Dirección _____
Teléfono 390-89-23 e-mail verrealmaquinaria@hotmail.com
Nombre Empresario Humberto Mayorga Cargo Gerente General
Principales productos: 1Alquiler de equipo de construcción 2. Reparacion de equipo de construcción

EMPRESA

1. Su Empresa es:
Unipersonal ☐ Sociedad Anónima ☐ Ltda. ☐ SAS ☒
2. Su Empresa está constituida hace:
1- 6 meses ☐ 6 - 12 meses ☐ 1-3 años ☒ 3-5 años ☐
5-10 años ☐ 10- 15 años ☐ 15 - 20 años ☐
Más de 20 años. ☐

3. ¿A qué Mercado están dirigidos los productos que produce su empresa?
Local ☒ Regional ☐ Nacional ☐ Internacional ☐

4. Qué Áreas Funcionales que componen su empresa son: (coloque una X enfrente)

☐	Planeación
☒	Logística y aprovisionamiento / Compras
☐	Comercialización / Ventas
☐	Mercadeo
☒	Contabilidad
☐	Calidad
☒	Producción Servicio
☐	Diseño - Ingeniería
☐	Talento Humano

5. Su empresa realiza una Planeación de Servicio que tiene en cuenta alguno de los siguientes elementos: (Coloque X)
- ☒ Inventario
☐ Contratación y despido de personal
☐ Realización de horas extras
☒ Subcontratación de trabajos
☐ Dejar pendiente pedidos de los clientes

6. ¿Su empresa ha recibido apoyo por parte de alguna de las siguientes instituciones para el mejoramiento de la Productividad y Competitividad? No ☒ Si ☐.

Cuál?: ☐ Proexport
☐ SENA
☐ Universidades
☐ Colciencias
☐ De ninguna

7. La Producción que realiza su empresa depende de:

☒ Los pedidos del Cliente
☐ Pronóstico de la demanda
☐ Mantenimiento de un inventario Mínimo
☐ Por la capacidad de producción que se tiene
☐ Préstamo de servicios a otras empresas
☐ Otra.

¿Cuál? _____

8. La Capacidad de Producción de su empresa depende de:

☐ La demanda de los clientes
☐ De la contratación de los empleados
☐ De la situación económica del país
☐ De la capacidad de diseño de la empresa
☒ De la capacidad real de la empresa
☐ De la compra de los insumos para la fabricación

9. Cuáles de las siguientes Prioridades Competitivas tiene en cuenta su empresa? (Enumere de mayor a menor)

☒ Costos
☐ Calidad
☐ Entregas
☒ Flexibilidad
☐ Servicio
☐ Innovación
☒ Responsabilidad

10. ¿Cuáles de los siguientes subsistemas de fabricación tiene mayor importancia para la empresa?

☒ Recurso Humano
☐ Estructura Organizacional
☐ Control de la Organización
☐ Fuentes de Aprovisionamiento
☐ Planificación
☐ Control de la Producción
☐ Tecnología de los procesos
☐ Instalaciones

ANEXO 2. Cuestionario para diagnóstico áreas funcionales:

El objetivo de esta encuesta es reconocer en los miembros de la organización variables relacionadas con la situación actual dentro de la organización en relación con sus funciones y como perciben estos el ambiente para llevar a cabo sus funciones.

Se decidió junto con los encuestados mantener confidencialidad de los nombres de quienes diligenciaron la encuesta debido a que en ella se pueden exponer inconformidades que pueden ser o no tomadas como algo positivo por la gerencia.

ENCUESTA

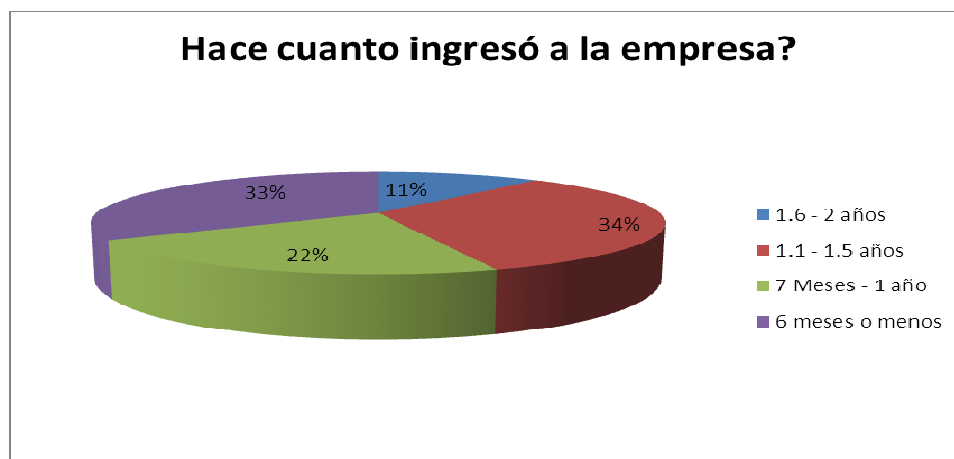
1. ¿Hace cuánto ingreso a la empresa?
2. ¿Por qué motivo ingresó a la empresa?
3. Considera que su turno actual es suficiente para desarrollar su trabajo? Si la respuesta es NO, ¿cuál cree que sea el motivo?
4. ¿Conoce a fondo el trabajo que desempeña?
5. ¿Quién le informo de ello?
6. Mencione tres causas por las cuales no puede desempeñar bien su trabajo
7. Cuando ingreso a la empresa, ¿le dieron un programa de orientación (Inducción) sobre la misma?
8. Cuando tiene algún problema ¿Cuenta con el apoyo de su jefe, para este caso el Gerente?
9. ¿Cómo considera el estilo de dirección del jefe?
10. Describa sus principales funciones y la relación de estas con otras áreas.

ANEXO 3. Resultados de la encuesta: Diagnostico áreas funcionales

Codificación de la encuesta.

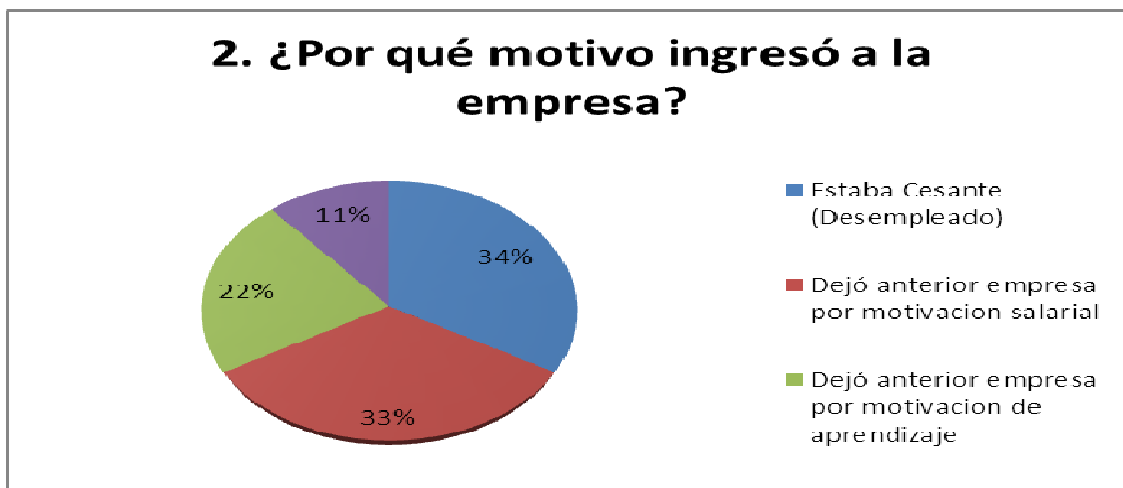
A continuación se procede a hacer el análisis de las respuestas a las preguntas planteadas a las personas entrevistadas.

1. ¿Hace cuánto ingreso a la empresa?	Total	%
1.6 - 2 años	1	11%
1.1 - 1.5 años	3	33%
7 Meses - 1 año	2	22%
6 Meses o menos	3	33%
TOTAL	9	100%



Teniendo en cuenta la población tan pequeña, se deduce que el crecimiento de la empresa ha generado una demanda por personal de acuerdo a los requerimientos de los clientes. Se tiene que solo 1 trabajador viene con la compañía desde hace casi 2 años, correspondiente al 11%, 3 más se involucraron con la compañía desde hace más o menos 1 año y medio correspondiente a las líneas de servicio que empezó a desarrollar la empresa (33%) . el personal que lleva en la compañía entre 7 meses y una año ingreso para labores de apoyo en el área logística y administrativa representando un 22%. Finalmente aquellos que llevan menos de 6 meses corresponden a labores de apoyo para la parte operativa del área administrativa y técnica.

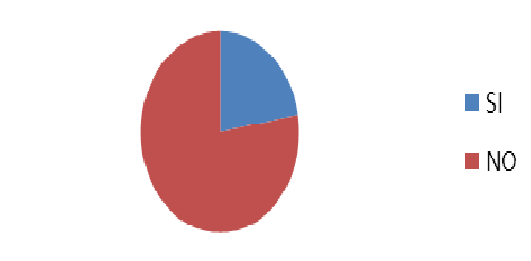
2. ¿Por qué motivo ingresó a la empresa?	Total	%
Estaba Cesante (Desempleado)	3	33%
Dejó anterior empresa por motivación salarial	3	33%
Dejó anterior empresa por motivación de aprendizaje	2	22%
Dejó anterior empresa por motivación de Bien estar	1	11%
TOTAL	9	100%



El 67 % de los encuestados ingresaron a la compañía dejando atrás sus otros trabajos en otras empresa, movidos por motivaciones de tipo salarial, crecimiento o aprendizaje, así como de Bien estar *

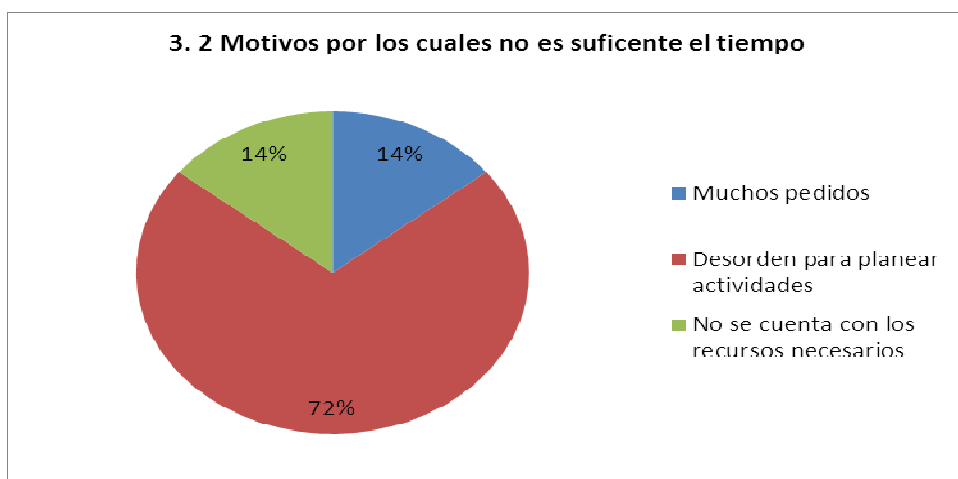
*El Bienestar lo expresan en función del cumplimiento del empleador con las obligaciones laborales y un contrato de trabajo justo.

3.1 Considera que su turno actual es suficiente para desarrollar su trabajo?	Total	%
SI	2	22%
NO	7	78%
TOTAL	9	100%



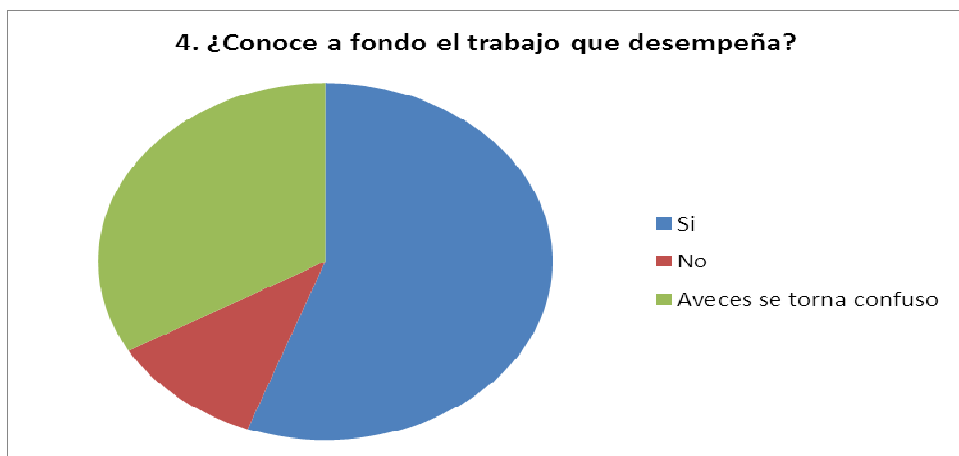
El 78% estuvo de acuerdo con que su turno de trabajo NO es suficiente para desarrollar las actividades diarias.

3. 2 Motivos por los cuales no es suficiente el tiempo	Total	%
Muchos pedidos	1	14%
Desorden para planear actividades	5	71%
No se cuenta con los recursos necesarios	1	14%
TOTAL	7	100%



El 72 % de los encuestados que expresaron que no les alcanzaba el tiempo para realizar sus actividades diarias adjudicaron la causa a la falta de planeación por parte del jefe para la planeación de actividades y tareas. Un 14 % lo justifican en la falta de recursos como espacio, herramientas o repuestos y otro 14% se justifica en la gran cantidad de pedidos que tiene la empresa.

4. ¿Conoce a fondo el trabajo que desempeña?	Total	%
Si	5	56%
No	1	11%
A veces se torna confuso	3	33%
TOTAL	9	100%



El 56% de los encuestados dice conocer a fondo el trabajo desempeñado, un 33% expresa que su trabajo se torna confuso debido a que a veces deben hacer tareas de otras áreas por urgencia en los pedidos de los clientes. Un individuo (el 11%) dice no conocer a fondo las funciones pero se justifica por que lleva solo 2 meses en la empresa.

5. ¿Quién le informo de ello?	Total	%
Jefe inmediato	5	56%
Compañeros de trabajo	4	44%
estaba en un manual	0	0%
TOTAL	9	100%



El 56% de los encuestados afirman haber recibido la orientación respecto a sus funciones dentro de la compañía directamente del Gerente, estos por lo general

realizan funciones de alto impacto en la operación de la empresa. El 44% restante que recibió inducción de sus compañeros corresponde a personas que desarrollan actividades de apoyo.

6. Menciones tres causas por las cuales no puede desempeñar bien su trabajo	Total	%
Desorden en el espacio de trabajo	5	19%
Falta de planeación para programar las actividades	6	22%
Falta de insumos y repuestos necesarios	3	11%
Falta de autonomía para realizar la labor	3	11%
Condiciones de hacinamiento en el área de trabajo	4	15%
Condiciones ambientales en el área de trabajo (Calor y exposición a ruido)	2	7%
Interrupciones constantes para atender compromisos urgentes	4	15%
TOTAL	27	100%

Entre las principales causas que afectan el desempeño de la labor, los encuestados le dieron mayor valor a la falta de planeación para programar actividades con un 22%, seguido por el desorden en el espacio asignado para el trabajo con un 19% y Condiciones de hacinamiento con e interrupciones constantes ambas con un 15%

7. Cuando ingreso a la empresa le dieron un programa de orientación (Inducción) sobre la misma?	Total	%
SI	0	0%
NO	9	100%
TOTAL	9	100%

El 100% de los encuestados afirma nunca haber recibido un programa de inducción sobre la empresa, solo se realizó inducción de las funciones con el jefe inmediato o compañero de trabajo. Lo básico relacionado con jornada de trabajo, remuneración etc. La información de la empresa es conocida por los nuevos miembros en el día a día mediante charlas informales con los compañeros o el jefe.

8. Cuando tiene algun problema ¿Cuenta con el apoyo de su jefe, para este caso el Gerente?	Total	%
SI	9	100%
NO	0	0%
TOTAL	9	100%

El 100% de los encuestados expresan que pueden contar con el apoyo del gerente en caso de presentarse un problema en la empresa o de índole personal, sin embargo en sus observaciones adicionan que debido al temperamento del dirigente se debe buscar ese apoyo cuando este se encuentre de buen humor, por lo cual prefieren esperar a que se dé un buen ambiente para exponer problemas de cualquier índole.

9. ¿Cómo considera el estilo de dirección del jefe?	Total	%
Condescendiente: Orientado solo al bien estar de los miembros de la organización	0	0%
Autoritario: Orientado solo a la productividad de su empresa	2	22%
Equilibrado (entre producir y beneficiar a los empleados)	2	22%
Desordenado, pero interesado en mejorar	5	56%
TOTAL	9	100%



El 56% de los encuestados refieren la dirección de su jefe como Desordenada, debido de nuevo a la falta de planeación y socialización de la estrategia para asumir las actividades del día a día. Sin embargo reconocen en él, el deseo de mejorar mediante algunas manifestaciones de su parte relacionadas con indagar sobre la forma como se hacen las cosas y buscar mejores métodos para realizar las labores. El 22% lo refiere como un líder autoritario orientado solo a la productividad de la empresa que no permite la participación y que no está atento a sugerencias. Y otro 22% lo describe como un líder equilibrado que busca que la productividad de la empresa vaya a la par con el bien estar de los empleados. (Estos últimos dicen tener más confianza con el por lo cual reconocen estas virtudes en su modelo de dirección).

10. Describa sus principales funciones y la relación de estas con otras áreas.

Para esta pregunta, el encuestador tomo nota de las descripciones dadas por los miembros de la organización generando los esquemas de procesos para cada área que se encuentran en el interior del trabajo como parte de los resultados.

Se observó que la mayoría de los empleados conocen de principio a fin su trabajo y conocen algo del proceso del área que recibe o entrega resultados relacionados con su labor, sin profundizar demasiado. Solo algunos cargos de apoyo (como ayudantes) manifiestan desconocer completamente las labores realizadas en otras áreas distintas a la suya.

ANEXO 4. Cuestionario: identificación de procesos generales para las funciones comerciales, administrativas y de manejo de personal.

El siguiente cuestionario se manejó a manera de entrevista con el gerente General tratando de identificar variables que permitieran vislumbrar la situación actual de la organización con respecto al funcionamiento de las tres áreas dirigidas por el gerente y sobre las cuales toma decisiones absolutas (decisiones en las cuales no participan otros miembros de la organización). Los resultados obtenidos se expresaron en la sección de resultados de las áreas funcionales.

CUESTIONARIO:

1. ¿Tiene identificada la competencia y la analiza constantemente?
2. ¿Analiza constantemente los resultados obtenidos?
3. ¿Conoce las fuerzas y debilidades de sus productos?
4. ¿Están especificadas las actividades que debe llevar a cabo cada persona para lograr los objetivos?
5. ¿Realiza inspección en los procesos, servicios y productos?
6. ¿Cuenta con medidas de corrección para el mejoramiento de un proceso y así mantener el control deseado?
7. ¿Existe retroalimentación con los demás niveles acerca de los resultados obtenidos y quiénes son los responsables de ello?
8. ¿Se dan incentivos a los empleados?
9. ¿Se delega autoridad y responsabilidad en la toma de decisiones en la estructura organizacional?
10. ¿Se tienen claramente definidos los límites de autoridad?
11. ¿En qué casos las decisiones son tomadas en grupo?
12. ¿Otorga prestaciones a los trabajadores
13. ¿Cuenta con medidas preventivas para evitar accidentes
14. ¿Cuenta con un reglamento interno de trabajo que defina las reglas relativas de conducta y disciplina en la organización?
15. ¿Cuenta con un mantenimiento adecuado de los recursos físicos (factores requeridos para el proceso productivo).

ANEXO 5. Cuestionario: Identificación de variables relacionadas con la cultura organizacional.

Esta entrevista se realizó de manera grupal sin incluir al gerente. Las apreciaciones fueron redactadas por el entrevistador y expuestas en los resultados relacionados con factores endógenos que restringen el cambio y dinámica de grupos, conflicto y poder.

CUESTIONARIO:

1. ¿En la empresa se recurre a todos los miembros para por igual para encontrar y resolver problemas?
1. ¿En su trabajo generan entre todos alternativas para la resolución de conflictos o problemas.
2. ¿En el trabajo se está acostumbrado a escuchar y colaborar?
3. ¿Su trabajo tiene un ambiente físico adecuado?
4. ¿La empresa apoya la crítica constructiva?
5. ¿En mi trabajo se sanciona al portador de malas noticias?
6. ¿En la empresa hay flexibilidad para pedir permisos y faltar a trabajar?
7. ¿Cree usted que existe equidad en los salarios?
8. ¿La empresa modifica las rutinas de trabajo?
9. ¿Cree usted que la empresa impulsa el crecimiento de sus miembros?
10. ¿Cree usted que la comunicación es igual de importante hacia arriba como la del jefe hacia sus subordinados?
11. ¿Confía usted en sus compañeros de trabajo?
12. ¿Cree usted que la empresa responde con rapidez a las quejas de clientes?
13. ¿Qué aspectos considera usted que desmotivan su participación en la implementación de los cambios requeridos por la gerencia?

ANEXO 6: Encuesta de seguimiento de las 5'S

- 1) ¿Está aprovechado el espacio en su organización o empresa al máximo, de manera eficiente y racional?
- 2) ¿Todo el mundo tiene el material, documentación, dotación y herramientas necesarios para desarrollar su labor?
- 3) ¿Cada persona se encarga del aseo y del orden de su lugar o puesto de trabajo, o hay una persona que realiza esta labor?
- 4) ¿Existe un lugar de almacenamiento de las herramientas, dotaciones e instrumentos para la realización del trabajo?
- 4) ¿Encuentra cualquier herramienta o documento en menos de 30 segundos y sin necesidad de desplazarse de su puesto de trabajo o de preguntar a otros?
- 5) ¿Ha habido en su empresa averías en la maquinaria por falta de limpieza?
- 6) ¿Se ve obligado a dedicar alguna jornada a limpiar en vez de trabajar normalmente?
- 7) ¿Existe lugares de marcados para la disposición o ubicación o almacenamiento de los equipos o herramientas que se estén reparando o haciendo mantenimiento?
- 8) ¿Existen normas de trabajo acerca de la limpieza o la disposición de los desechos?
- 9) ¿Se dispone de recipientes para la disposición de las basuras o los desechos, según el tipo de desecho que sea: Orgánico, Plástico, Papel y Metal?
- 10) ¿La falta de aseo o de limpieza le ha provocado un problema de salud o le ha causado un accidente?
- 11) ¿Está su lugar de trabajo mejor organizado, más limpio y ordenado que hace un año?

.