

EVALUACIÓN DEL IMPACTO DE LA REORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA, EN
LA CAJA DE COMPENSACIÓN FAMILIAR DE NARIÑO PERIODO 2012 – 2014

GINA XIOMARA MONTENEGRO GUEVARA
HECTOR NARVAEZ TAPIA

UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN
SANTIAGO DE CALI
2015

EVALUACIÓN DEL IMPACTO DE LA REORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA, EN
LA CAJA DE COMPENSACIÓN FAMILIAR DE NARIÑO PERIODO 2012 – 2014

GINA XIOMARA MONTENEGRO GUEVARA
HECTOR NARVAEZ TAPIA

Trabajo de grado presentado como requisito para optar el título de Magíster en
Administración

UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN
SANTIAGO DE CALI
2015

“Los conceptos, afirmaciones y opiniones contenidas en el presente trabajo son responsabilidad única y exclusiva de los autores y no compromete a la Universidad”

NOTA DE ACEPTACION:

Firma del presidente del jurado

Firma jurado

Firma jurado

San Juan de Pasto, agosto de 2015

DEDICATORIA

Esta tesis se la dedico a mi Dios y la Virgen, quienes me guiaron por el buen camino, me dieron fuerzas para seguir adelante y no desmayar en los problemas que se me presentaban, enseñándome a enfrentar las adversidades sin perder nunca la dignidad, ni fallar en el intento. A mi familia, mi esposo Alex, a mis hijos María Alejandra, Juan Alejandro, Gabrielita (q.e.p.d.), quienes por ellos soy lo que soy, y me soportaron el poco tiempo para ellos, quienes han sido y son mi motivación, inspiración y felicidad; A mis padres por su apoyo, consejos, comprensión, amor y ayuda en los momentos difíciles y por ayudarme con los recursos necesarios para estudiar, me han dado todo lo que soy como persona, mis valores, principios, carácter, empeño, perseverancia, coraje, para conseguir mis objetivos; A mis hermanos William, Yamile y Harold, y mis sobrinos Sebastián, Manuela y Manuel, por estar siempre presentes acompañándome para poderme realizar.

GINA XIOMARA MONTENEGRO GUEVARA

DEDICATORIA

Dedicado especialmente a mi familia, su apoyo fue definitivo para el logro de mis objetivos personales y profesionales: Mis padres Héctor (q.e.p.d.) y Rosalba, Mis hermanos Ana Lucia, Carlos Fernando y Álvaro Andrés; Mi Esposa Nancy Oneida, sus consejos, acompañamiento y respaldo, fueron definitivos para enrutarme en el continuo camino del éxito; A mis hijos Daniela, Sara y Simón, motores humanos de mi vida; y por supuesto, a la empresa para la cual trabajo hace veinticuatro años, Caja de Compensación Familiar de Nariño, la que me ha posibilitado estudiar y salir adelante.

HECTOR NARVAEZ TAPIA

AGRADECIMIENTOS

Quisiéramos agradecer y reconocer la labor de los docentes y directivos de la Universidad de Nariño y Universidad del Valle, por su aporte a la consolidación de esta importante Maestría en Administración, así como también por su acompañamiento a lo largo del proceso de investigación que condujo la realización del presente proyecto.

Un agradecimiento especial a nuestro asesor DAVID LEAL RAMON, por brindarnos su experiencia y vasto conocimiento y por ofrecernos la paciencia y dedicación necesarias para culminar con éxito este proceso.

De igual manera un agradecimiento especial a la Caja de Compensación Familiar de Nariño, por tener la disponibilidad y colaboración para efectuar este estudio.

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
RESUMEN	14
ABSTRACT	15
INTRODUCCIÓN	16
1 EL PROBLEMA	18
1.1 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	18
1.1.1 Formulación del Problema	20
1.2 OBJETIVOS	20
1.2.1 Objetivo General	20
1.2.2 Objetivos Específicos	20
1.3 JUSTIFICACION	20
1.4 DISEÑO METODOLÓGICO	22
1.4.1 Tipo de Estudio	22
1.4.2 Método de Investigación	23
1.4.3 Instrumentos de Recolección de Información	23
1.4.4 Procesamiento de la información	24
1.4.5 Población y Muestra	27
1.4.6 Recursos del Proyecto	29
2 MARCO REFERENCIAL	30
2.1 MARCO TEORICO	30
2.2 MARCO CONCEPTUAL	55
2.3 MARCO DE ANTECEDENTES	59
2.4 MARCO EMPRESARIAL	62
2.5 MARCO LEGAL	70
3. RESULTADOS	75
3.1 CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO DE REORGANIZACIÓN	75
3.2 DIAGNÓSTICO	86
3.2.1 Análisis del Trabajo de campo	86
3.2.2 Matrices Internas	103
3.2.3 Matrices Externas	109
3.2.4 Análisis DOFA	113
3.3 PLAN DE ACCIÓN	118
4. CONCLUSIONES	127
5. RECOMENDACIONES	130
BIBLIOGRAFÍA	133
NETGRAFÍA	136
ANEXOS	138

LISTA DE TABLAS

		Pág.
Tabla 1	Trabajadores según tipo de contrato	28
Tabla 2	Elementos del Muestreo Probabilístico Simple	28
Tabla 3	Identificación con el trabajo y la labor asignada	87
Tabla 4	Horas semanales trabajadas	88
Tabla 5	Horario de trabajo	89
Tabla 6	Carga laboral	90
Tabla 7	Procesos de comunicación	91
Tabla 8	Estrés laboral	92
Tabla 9	Salario adecuado	93
Tabla 10	Motivación laboral	94
Tabla 11	Satisfacción laboral	95
Tabla 12	Proceso de reorganización administrativa	96
Tabla 13	Expectativas sobre el proceso de reorganización administrativa	98
Tabla 14	Avance y resultado proceso de reorganización administrativa	100
Tabla 15	Beneficios con el proceso de reorganización administrativa	101
Tabla 16	Vinculación directa con Comfamiliar de Nariño	102
Tabla 17	Matriz PCI	104
Tabla 18	Matriz MEFI	107
Tabla 19	Matriz POAM	109
Tabla 20	Matriz MEFE	112
Tabla 21	Matriz DOFA	114
Tabla 22	Plan de Acción	119

LISTA DE GRÁFICOS

		Pág.
Gráfico 1	Identificación con el trabajo y la labor asignada	87
Gráfico 2	Horas semanales trabajadas	88
Gráfico 3	Horario de trabajo	89
Gráfico 4	Carga laboral	90
Gráfico 5	Procesos de comunicación	91
Gráfico 6	Estrés laboral	92
Gráfico 7	Salario adecuado	94
Gráfico 8	Motivación laboral	95
Gráfico 9	Satisfacción laboral	96
Gráfico 10	Proceso de reorganización administrativa	97
Gráfico 11	Expectativas sobre el proceso de reorganización administrativa	99
Gráfico 12	Avance y resultado proceso de reorganización administrativa	100
Gráfico 13	Beneficios con el proceso de reorganización administrativa	101
Gráfico 14	Vinculación directa con Comfamiliar de Nariño	103

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1 Partes básicas de la organización	35
Figura 2 Proceso de la organización	42
Figura 3 Primer escenario para la reorganización	78
Figura 4 Segundo escenario para la reorganización	79
Figura 5 Tercer escenario para la reorganización	81
Figura 6 Escenario concertado para la reorganización	85

LISTA DE ANEXOS

		Pág.
Anexo A	Encuesta	139
Anexo B	Presupuesto	140
Anexo C	Cronograma	141

RESUMEN

El presente estudio, visto como trabajo de investigación para optar el título de Magister en Administración a través de la Universidad del Valle, se formuló con el propósito de evaluar el impacto generado en el proceso de implementación de la Reorganización Administrativa en la Caja de Compensación Familiar de Nariño – COMFAMILIAR DE NARIÑO, período 2012-2014.

En el primer capítulo el trabajo permite delimitar la problemática abordada en el proyecto de investigación, mediante la identificación de los objetivos y la determinación del correspondiente diseño metodológico. Un segundo capítulo describirá el marco teórico en el cual se apoya la investigación, los antecedentes relacionados con el tema y el marco empresarial y legal en el cual se encuentra inmersa la razón social objeto del proyecto. El tercer capítulo permitirá adentrarse en la caracterización del proceso de Reorganización Administrativa de la Caja de Compensación Familiar de Nariño, por lo tanto, describirá los escenarios que se originaron en los distintos momentos de dicho proceso, así como también desarrollará el diagnóstico interno y externo y presentará los resultados del correspondiente trabajo de campo. Este capítulo concluirá con la descripción de las estrategias y actividades de mejoramiento propuestas, las que se resumen en el correspondiente plan de acción. Por su parte los capítulos cuarto y quinto respectivamente, se encargaran de presentar las conclusiones y recomendaciones derivadas del proyecto. En el primer caso las conclusiones afines y derivadas por cada uno de los objetivos específicos planteados en el desarrollo de la investigación, apoyados en los resultados, evidencias y alcances que el proyecto generó, y en el segundo caso, las recomendaciones se formulan con base en las estrategias del Plan de Acción propuesto.

PALABRAS CLAVE:

Reorganización administrativa, Diagnóstico Interno y Externo, Estrategias, Actividades de Mejoramiento, Plan de Acción.

ABSTRACT

The present study, seen as research to choose the title of Master in Business Administration through the University del Valle, was formulated with the aim of evaluating the impact generated in the process of implementation of the Administrative Reorganization in the Family Compensation Fund Nariño - COMFAMILIAR NARIÑO, 2012-2014.

In the first chapter the work allows to identify the problems addressed in the research project, by identifying objectives and determining the appropriate methodological design. A second chapter will describe the theoretical framework in which the research is based, background on the topic and the business and legal framework in which is immersed object business name of the project. The third chapter will delve into the characterization of the Administrative Reorganization of the Family Compensation Fund of Nariño, therefore, will describe the scenarios that originated at different times of the process as well as develop internal and external diagnosis and will present the results of the corresponding fieldwork. This chapter concludes with a description of the strategies and activities proposed improvements, which are summarized in the corresponding action plan. Meanwhile the fourth and fifth respectively, were in charge of presenting the conclusions and recommendations arising from the project. In the first case the findings for each of the specific objectives in the development of research, supported by the results, evidence and scope that the project generated, and in the second case, recommendations are made based strategies proposed Action Plan.

KEYWORDS:

Administrative reorganization, Internal and External Diagnosis, Strategies, Activities Improvement, Plan of Action.

INTRODUCCIÓN

El rediseño de la estructura organizacional, “es una consecuencia de la definición de estrategias para alcanzar los nuevos objetivos establecidos para la organización”¹

Desde esta perspectiva se hace importante resaltar si el impacto que hasta ahora ha tenido el proceso de reorganización administrativa, al interior de la Caja de Compensación Familiar de Nariño, tras su continua implementación, ha sido positivo o negativo desde el punto de vista administrativo.

Lo anterior visto como una contribución de la alta gerencia al proceso de fortalecimiento en la gestión de las distintas unidades estratégicas de negocio, que hacen parte de la entidad y que además ha sido acompañado de modelos de direccionamiento, con enfoque de Balanced Score Card y procesos de certificación en sistemas de gestión de calidad.

Así pues, la presente investigación se realiza como una contribución a la organización tanto desde el enfoque de la alta dirección, así como también desde la mirada y el sentir de los trabajadores.

En tal propósito el desarrollo de la presente investigación pretende dar respuesta a la pregunta que muchos colaboradores de Comfamiliar de Nariño se hacen: ¿Cuál es el impacto generado por la Reorganización administrativa en la Caja de Compensación Familiar de Nariño en el período 2012 - 2014?

Para resolver este interrogante se planteó como objetivo general, la evaluación del impacto generado por la Reorganización Administrativa en la empresa, partiendo de su caracterización, diagnóstico interno y externo y diseño de un plan de mejoramiento, que permita optimizar y fortalecer su implementación.

¹ SISTEMAS HUMANOS. Reorganización Administrativa. Disponible en: <http://shdemexico.com/servicios/reorganizacion-administrativa/>. Citado (10/10/2014)

Es así como el presente documento se divide en 5 capítulos: El primer capítulo aborda la definición del problema, formulación, objetivos y diseño metodológico; El segundo capítulo hace referencia a la construcción de los marcos teórico, de antecedentes, empresarial y legal; El tercer capítulo presenta el análisis de la situación actual y el plan de mejoramiento y los capítulos cuarto y quinto refieren las conclusiones y recomendaciones frente a los resultados y hallazgos encontrados.

1. EL PROBLEMA

Este primer capítulo permitirá ubicarse en la problemática abordada en el proyecto de investigación, identificar los objetivos del mismo y determinar el correspondiente diseño metodológico.

1.1 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA. Desde inicios del año 2012, la Caja de Compensación Familiar de Nariño, siendo la organización empresarial más grande del Departamento de Nariño, caracterizada por su permanente y continuo desarrollo, en favor de la protección social del trabajador afiliado, su familia y comunidad; en atención a su necesidad, impulsó una reforma a su estructura organizacional, que contempló entre otros aspectos, la incorporación a planta directa de un promedio de 500 trabajadores que se encontraban contratados por tercerización, lo cual supuso además de un alto costo financiero para la empresa, un re-direccionamiento estratégico de las áreas, el cual fue seguido de la incorporación de un modelo gerencial basado en el Balanced Score Card y de procesos de certificación en calidad, con la norma ISO 9001:2008, en algunas áreas misionales para el año 2013.

Se entiende como organización, según Galindo M.

“El establecimiento de la estructura necesaria para la sistematización racional de los recursos, mediante la determinación de jerarquías, disposición, correlación y agrupación de actividades, con el fin de poder realizar y simplificar las funciones del grupo social”²

En este sentido, y pese a los ingentes esfuerzos que en el tema de la **Reorganización Administrativa**, viene realizando la alta dirección y su equipo estratégico desde el año 2012, hoy puede observarse que posterior a la implementación de dicho proceso de cambio en la Caja de Compensación Familiar de Nariño, se percibe en los diferentes niveles organizacionales de la entidad, cierto desconocimiento, desconcierto y desinterés frente al impacto real de dicho proceso trascendente para la Organización.

El concepto de Reorganización Administrativa para Perez J, se interpreta como:

“Un proceso de transformación integral que se cumple en una organización, sea de índole público o privado, con el interés de ajustar su estructura y procesos,

² GALINDO, Munch. Fundamentos de Administración. 6ta. ed. México: Ed. Trillas. 2005, p. 109.

basándose en una misión y visión emplazada a incrementar sus niveles de eficiencia, eficacia y efectividad, en la obtención de un producto o prestación de un servicio”³

De esta manera, debe entenderse que el proceso de Reorganización Administrativa ha conllevado tanto efectos positivos como negativos en la población trabajadora, que en muchos casos distan de los resultados que a nivel estratégico se esperaban con su implementación, resultando trabajadores que realmente se han beneficiado del proceso, frente a otros que permanecen sin un cambio significativo, o por el contrario, que se sienten perjudicados con el proceso.

Lo anterior ha generado altos grados de incertidumbre y ansiedad entre los trabajadores, dados los continuos y recurrentes procesos de rotación de personal, más que todo en el nivel operativo y de gerencia media (coordinadores), situación que ha permeado de forma negativa el **clima laboral** y las relaciones interpersonales entre pares.

Según el estudio de Montezuma D, 2012, se define el Clima Laboral como, *“Una configuración de las características de una organización que influye en el comportamiento de un individuo en su trabajo y es un componente multidimensional de elementos”⁴*

Esto supone un grave problema organizacional, dada la importancia que reviste el bienestar integral del trabajador, visto como agente de producción e interacción permanente, ya que sus acciones y aportes laborales, impactan positiva o negativamente en el logro de los objetivos corporativos.

Por su parte el desconocimiento del impacto en la implementación del proceso de Reorganización Administrativa en sus primeras fases, ha generado que la administración de la Caja de Compensación Familiar de Nariño, no haya previsto un plan de mejora acorde a los resultados de medición de ese impacto, siendo esto un elemento determinante y efectivo para el desarrollo organizacional, económico y social de la Entidad.

³ PEREZ, José. GESTION POR PROCESOS. Esic Editorial. 2004, p. 112.

⁴ MONTEZUMA, Demetrio. Liderazgo interior: propuesta para el mejoramiento del clima organizacional, Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos76/liderazgo-interior-mejoramiento-clima-organizacional/liderazgo-interior-mejoramiento-clima-organizacional.shtml>. Citado (22/10/2012).

1.1.1 Formulación del Problema. ¿Cuál es el impacto administrativo generado por el proceso de Reorganización en la Caja de Compensación Familiar de Nariño en el período 2012 - 2014?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo General. Evaluar el impacto administrativo generado por el proceso de Reorganización Administrativa en la Caja de Compensación Familiar de Nariño, periodo 2012 – 2014.

1.2.2 Objetivos específicos

- Caracterizar el proceso de Reorganización Administrativa de la Caja de Compensación Familiar de Nariño, periodo 2012 – 2014.
- Realizar un diagnóstico que permita medir el impacto y evidenciar los cambios organizacionales que condujo la Reorganización Administrativa en la Caja de Compensación Familiar de Nariño, en el período 2012 – 2014.
- Diseñar un plan de mejoramiento que permita optimizar el proceso de Reorganización Administrativa de la Caja de Compensación Familiar de Nariño.

1.3 JUSTIFICACIÓN. La actual coyuntura empresarial, la que involucra procesos de globalización y competitividad mundial en todas las esferas económicas y geográficas, aduce a que las organizaciones adopten y adapten prácticas de modernización administrativa, que les permitan una sostenibilidad de largo plazo en el mercado.

Bajo este enfoque, "el rediseño de la estructura organizacional es una consecuencia de la definición de estrategias para alcanzar los nuevos objetivos establecidos para la organización"⁵

⁵ SISTEMAS HUMANOS. Reorganización Administrativa. Disponible en: <http://shdemexico.com/servicios/reorganizacion-administrativa/>. Citado (10/10/2014)

Es así como en la actualidad la tendencia contemporánea es hacia administrar empresas con estructuras más descentralizadas, adaptativas y flexibles, que encuentren en los procesos de cambio organizacional, como la reorganización administrativa, oportunidades y verdades de crecimiento en el propósito de ser cada vez más competitivas, lo cual involucra el compromiso de los trabajadores en todos sus niveles.

Desde esta perspectiva se hace importante resaltar el impacto que hasta ahora ha tenido la implementación del proceso de reorganización administrativa, al interior de la Caja de Compensación Familiar de Nariño, visto como una contribución de la alta gerencia al proceso de fortalecimiento de la gestión de las distintas unidades estratégicas de servicio y negocio, que hacen parte de la entidad y que se han acompañado además de modelos de direccionamiento, con enfoque de Balance Score Card y procesos de certificación en sistemas de gestión de calidad.

Esta medición permitiría confirmar o contradecir las manifestaciones expresadas sobre el proceso de reorganización administrativa, del cual se ha escuchado que no ha tenido un impacto positivo en los trabajadores de la empresa, desprendiendo problemas organizacionales relacionados con el deterioro del clima laboral, la generación de stress laboral y la exposición de los trabajadores a altos niveles de incertidumbre frente a su situación laboral, entre otros.

Visto de este modo, la presente investigación se realiza con criterio de contribuir a la organización empresarial, desde el enfoque de la alta dirección, pero también desde la mirada y el sentir de los trabajadores.

Así las cosas, la realización del presente estudio permitirá que la alta dirección de la Caja de Compensación Familiar de Nariño, conozca mediante los resultados obtenidos, parte de la problemática, pero también parte de las potencialidades que se hayan generado en el proceso de reorganización administrativa, buscando con esto favorecer la toma de decisiones, facilitar la aplicación de un plan dinámico de mejoramiento, priorizar las necesidades ó ser más asertivos en la solución de las mismas; de esta forma, proyectar prospectivamente futuribles organizacionales mucho más prometedores para la Entidad, y para los trabajadores que le contribuyen a su desarrollo.

Por su parte, la investigación también busca servir de medio para que los trabajadores manifiesten sus opiniones e inconformidades, frente al proceso de reorganización administrativa, al ser los principales elementos del estudio y poder

contar con su importante impresión, frente a la coyuntura administrativa que supone dicho proceso, en el quehacer cotidiano de sus labores.

Desde esta perspectiva el presente estudio es pertinente a nivel de los procesos de investigación aplicada de la Universidad del Valle, por cuanto contribuye en la labor de extensión del alma mater, al posibilitar la profundización académica en un tema de importancia para la población trabajadora de la empresa, Caja de Compensación Familiar de Nariño.

En el ámbito local, la realización de la investigación es necesaria, toda vez que impacta no solo en la caracterización del desempeño laboral de los trabajadores de la Caja de Compensación Familiar de Nariño, frente al tema de la reorganización, sino también en su núcleo familiar y en la población objeto que está afiliada a la Caja, quienes son los beneficiarios directos de los servicios que oferta y demanda la entidad.

A nivel profesional, el estudio supone un gran reto académico, que permitirá al grupo gestor poner en práctica los conocimientos adquiridos en desarrollo de la Maestría en Administración, desde un enfoque multidisciplinar, que se apoyará en los aportes de asesores y jurados del proyecto, buscando generar un impacto positivo a nivel de los procesos de investigación, que desarrolla actualmente la Universidad del Valle.

1.4 DISEÑO METODOLÓGICO.

1.4.1 Tipo de estudio. La presente investigación es de tipo **descriptivo**, dado que busca establecer y descubrir las propiedades psicométricas del instrumento, como son la validez y confiabilidad.

Este tipo de estudios según Sampieri, “tienen como objetivo la especificación de las propiedades importantes de las personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis”⁶. Además, según este autor, “los estudios descriptivos miden o evalúan diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a estudiar”⁷

⁶ HERNANDEZ SAMPIERI, Roberto. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN. 5 ed. BOGOTÁ: McGraw Hill. 2010, p. 34.

⁷ Ibíd., p. 35

De otro lado, la información se obtendrá a través de métodos estructurales o formales, para el caso específico a través de la aplicación de una encuesta que incluye observación y valoración, con preguntas cerradas y cuyos resultados serán objeto de análisis mediante información numérica, permitiendo el hallazgo de tendencias proyectables y una lectura del fenómeno a través de métodos observables, medibles y cuantificables.

El diseño investigativo es de carácter **transversal**, debido a que se recolectan los datos en un solo momento, en una medición única y tiempo único⁸.

1.4.2 Métodos de Investigación. El método de investigación es de tipo **deductivo**, puesto que se abordará la problemática de lo general a lo particular, buscando el cumplimiento de los objetivos, o dar una respuesta concreta al problema identificado, para el caso partirá de la caracterización del proceso de Reorganización Administrativa en Comfamiliar de Nariño y finalizará con su evaluación, impacto y posibles acciones de mejora propuestas.

Según la finalidad, la presente investigación es **aplicada**, porque utiliza técnicas de muestreo en el proceso de investigación, para obtener datos que proporcionen conclusiones fiables y válidas, que puedan ser aplicadas en el entorno.

1.4.3 Instrumentos de recolección de la información. La información se recolectará por medio de fuentes primarias y secundarias definidas así:

Fuentes Primarias: Están compuestas por una muestra representativa de los trabajadores que hacen parte de la Caja de Compensación Familiar de Nariño, quienes con su aporte a través de las encuestas aplicadas, permitirán obtener información valiosa para la construcción del diagnóstico interno y externo.

Fuentes Secundarias: Para documentar teóricamente el proyecto, se recopilará información de revistas especializadas, trabajos de grado, monografías, documentos científicos y en general publicaciones relacionadas con el tema de estudio.

⁸ Ibíd., p. 76

Instrumentos. Para efectos de la recolección de la información se utilizará una encuesta estructurada con preguntas cerradas, mediante la cual se evaluarán aspectos relacionados con el proceso de reorganización administrativa y su impacto a nivel de la Caja de Compensación Familiar de Nariño, en el período 2012 - 2014.

1.4.4 Procesamiento de la Información. Para el análisis y procesamiento de la información de este proyecto, se proponen las siguientes fases de implementación:

Fase I Documentación: Profundizar en el conocimiento acerca de la definición e implicaciones que conlleva un proceso de reorganización administrativa, mediante la revisión bibliográfica de diferentes documentos por parte del grupo investigador.

Fase II Concertación: Realizar una reunión de acercamiento con los trabajadores de la Caja de Compensación Familiar de Nariño, a fin de socializarles la propuesta de investigación e invitarlos a participar activamente en el proceso de documentación de la misma.

Fase III Diagnóstico: Aplicar las encuestas a los trabajadores y procesar dicha información, mediante el uso del paquete estadístico SPSS 2.0.

Fase IV Prospección: A partir de la información diagnosticada se estructurarán los aspectos relevantes de análisis, para posteriormente efectuar la propuesta de mejoramiento para la empresa.

En este punto debe considerarse que el componente vital para plantear las estrategias y operativizarlas en el plan de acción, son las matrices gerenciales, las cuales a su vez sirven de insumo y nutren los diagnósticos internos y externos, por lo cual la presente investigación profundizará en el desarrollo de las siguientes:

1. Matriz de Perfil de Oportunidades y Amenazas en el Medio. (POAM).
2. Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE).
3. Matriz del Perfil de la Capacidad Interna. (MPCI).
4. Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI).
5. Matriz DOFA.

- **MATRIZ DE PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS EN EL MEDIO (POAM).** Según Serna, “la matriz POAM es el medio que permite identificar y valorar las amenazas y oportunidades potenciales de una empresa, según su impacto e importancia.

Elaboración de la matriz POAM.

- a) Se obtiene información primaria o secundaria sobre cada uno de los factores objeto de análisis.
- b) Identificar oportunidades y amenazas por medio de los grupos estratégicos los cuales deben poseer suficiente información del entorno y con representación de diferentes áreas de la organización.
- c) El grupo estratégico debe seleccionar áreas de análisis (económicas, políticas, sociales, entre otras), plasmando sobre cada una de ellas una tormenta de ideas.
- d) Se da prioridad y una calificación a los factores externos, esto es calificado por el grupo estratégico determinando como oportunidades y amenazas (altas, medias o bajas) donde bajo es una oportunidad o amenaza menor y alto es una amenaza u oportunidad importante.
- e) Se promedia la calificación y se obtiene el POAM.
- f) Calificación del impacto, el grupo identifica el impacto actual de cada oportunidad o amenaza en el negocio, esto también se define en alto, medio y bajo.
- g) Se elabora la matriz POAM.

El POAM permite realizar análisis del entorno corporativo, esto indicará la posición de la compañía frente al medio en que se desenvuelve, basándose en el impacto de los factores de la empresa.”⁹

⁹ Serna, Humberto. Gerencia Estratégica. 3ra Ed. Bogotá: 3R Editores. 1998., p. 150.

- **MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOS (MEFE).** Es un mecanismo el cual resume y evalúa las oportunidades y amenazas más importantes dentro del entorno externo de la empresa.

Para su realización se debe incluir entre diez y veinte factores claves. La matriz arroja un resultado total ponderado (RTP) cuyo mínimo es uno (1) (CRITICO) y máximo cuatro (4) (EXCELENTE) con un promedio de 2.5; el RTP muy por debajo de 2.5 caracteriza a las organizaciones que son débiles en lo externo, mientras que las calificaciones muy por arriba de 2.5 indican una posición fuerte.

- **Matriz del Perfil de la Capacidad Interna (MPCI).** Es un medio para evaluar las fortalezas y debilidades de la compañía. También puede considerarse como una manera de hacer el diagnostico estratégico de una empresa involucrando en el todos los factores que afectan su operación corporativa.¹⁰

En esta investigación la matriz PCI, examinará cuatro categorías, a saber:

1. La capacidad directiva.
2. La capacidad del talento humano
3. La capacidad financiera.
4. La capacidad técnica

- **MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES INTERNOS (MEFI).** Es un instrumento para formular estrategias, resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas.
- **LA MATRIZ DE DEBILIDADES, OPORTUNIDADES, FORTALEZAS Y AMENAZAS - DOFA.** El método DOFA es un análisis de fragilidad que se utiliza para determinar el desempeño de la organización ante una situación crítica específica que está afectando la empresa.

Estrategias FO, ó estrategias de crecimiento son las resultantes de aprovechar las mejores posibilidades que da el entorno y las ventajas propias, para construir una posición que permita la expansión del sistema o su fortalecimiento para el logro de

¹⁰ SERNA GOMEZ, Humberto. Gerencia Estratégica. 10ed. 3R Editores: Bogotá D.C. 2008, p. 596.

los propósitos que emprende.

Estrategias DO, son un tipo de estrategias de supervivencia en las que se busca superar las debilidades internas, haciendo uso de las oportunidades que ofrece el entorno.

Estrategias FA, son también de supervivencia y se refiere a las estrategias que buscan evadir las amenazas del entorno, aprovechando las fortalezas del sistema.

Las Estrategias DA, permiten ver alternativas estratégicas que sugieren renunciar al logro dada una situación amenazante y débil difícilmente superable, que expone al sistema al fracaso.

El cruce del factor interno por el factor externo supone que el sistema está en equilibrio interno; esto es, que las debilidades que tiene no han podido ser superadas por sí mismo.

Sin embargo esta no es una situación frecuente; el sistema puede tener aún debilidades que por una u otra razón no se han superado, pudiendo hacerlo con sus propias posibilidades. Esto sugiere encontrar estrategias del tipo FD, es decir la superación de debilidades utilizando las propias fortalezas”¹¹.

1.4.5 Población y muestra. Para el desarrollo de la presente investigación y de acuerdo con información suministrada por la Coordinación de Talento Humano de la Caja de Compensación Familiar de Nariño, la población objeto de estudio es de 962 trabajadores, distribuidos en los diferentes niveles; Dirección, Subdirecciones, Coordinaciones, Profesionales Especializados, Profesionales, Técnicos, Administrativos y Operativos, vinculados según tipo de contratación, de la siguiente manera:

Tabla 1. Trabajadores según tipo de contrato

Número de trabajadores	Tipo de Contrato
874	Termino fijo (1 año)
88	Término indefinido

Fuente: Coordinación de Talento Humano – Comfamiliar de Nariño

¹¹ SERNA, Humberto. Gerencia Estratégica. 4ª Edición. Panamericana Editorial Ltda. Bogotá: p.22

Teniendo en cuenta esta información, se establece que la población objeto de estudio es de carácter finito, por cuanto contiene un número limitado de elementos (962) y por tanto resulta conveniente la aplicación de un **MUESTREO PROBABILÍSTICO SIMPLE**, a fin de determinar la muestra a ser indagada, considerando los siguientes elementos:

Tabla 2. Elementos del Muestreo Probabilístico Simple

N	es el tamaño de la muestra;	?
Z	es el nivel de confianza; 95%	1,96
P	es la variabilidad positiva;	0,5
Q	es la variabilidad negativa;	0,5
N	es el tamaño de la población;	962
E	es la precisión o el error.	0,05

Fuente: la presente investigación - Año 2014

Cálculo de la muestra. Con base en los datos anteriormente descritos se utilizará la formula de muestreo probabilístico simple, a fin de determinar el tamaño de la muestra:

$$n = \frac{Z^2 * p * q * N}{N * E^2 + Z^2 * p * q}$$

$$n = \frac{923,9048}{3,3654}$$

$$n = 274,53046$$

De acuerdo con los resultados obtenidos, el tamaño de la muestra del presente estudio, se encuentra constituida por un total de 274 trabajadores a ser encuestados.

1.4.6 Recursos del Proyecto

Recursos Humanos.

- Gestores del proyecto.

- Asesor del proyecto.
- Jurados del proyecto.
- Trabajadores de la Caja de Compensación Familiar de Nariño

Recursos Institucionales.

- Universidad del Valle.
- Universidad de Nariño.
- Caja de Compensación Familiar de Nariño

Recursos Técnicos.

Están relacionados con los espacios de trabajo, fuentes de consulta institucional, maquinaria y equipo que se utilizarán en desarrollo de esta investigación y se describen en el respectivo presupuesto. (Ver Anexo B).

2. MARCO REFERENCIAL

Este segundo capítulo describe el marco teórico y conceptual en el cual se apoya la investigación, los antecedentes relacionados con el tema y el marco empresarial y legal en el cual se encuentra inmersa la razón social objeto del estudio.

2.1 MARCO TEÓRICO. Teniendo en cuenta que el tema central de la presente investigación, referido específicamente al proceso de Reorganización Administrativa, el cual comprende una serie de elementos previos y posteriores a su implementación en las organizaciones empresariales; es preciso señalar que en este sentido, algunas teorías administrativas soportan y fundamentan la concepción correspondiente, entre estas se destacan las siguientes:

1. La teoría Burocrática.
2. La teoría contingencial.
3. La teoría de estructuración de las organizaciones de Mintzberg.

Por su parte, los temas fundamentales del acervo teórico del proyecto, pueden delimitarse básicamente en los siguientes tópicos:

- **Organización administrativa.** Por cuanto debe contextualizarse el elemento del proceso administrativo que la reorganización intentará mejorar o suplir.
- **Reorganización administrativa.** Por cuanto se debe definir su alcance, propósitos y objetivos.
- **Cambio Organizacional.** Por cuanto el proceso de reorganización administrativa, supone nuevos escenarios y retos que la empresa y sobretodo sus trabajadores, deben asumir después de la implementación de la misma.
- **Planeación estratégica.** Por cuanto la presente propuesta investigativa, finaliza proponiendo un plan de mejoramiento al proceso de reorganización implementado, plan que coadyuve a una mejor comprensión, aplicación, entendimiento y asimilación del mismo al interior de la entidad.

Teniendo en cuenta lo anterior, Mora (1999), sostiene que “a través de la historia, las organizaciones han sido afectadas por grandes fuerzas de cambio. Periódicamente han enfrentado un sinnúmero de problemas para los cuales también han surgido soluciones adecuadas. Aparecen nuevos conceptos y teorías que responden a los retos de cambio y solucionan estos problemas”¹², por lo tanto, la generación de los problemas organizacionales derivados de los procesos de cambio, antes que ser barreras, se constituyen en espacios que darán pie a la búsqueda de las soluciones respectivas.

Dentro de las teorías que han soportado los continuos cambios a nivel administrativo se encuentra **la teoría contingencial**, la cual define la contingencia como, “las formaciones específicas resultantes de la interacción entre un organismo de comportamiento operante y su medio ambiente”.

Desde este enfoque Mora (1999), afirma que “la definición de contingencia encierra tres elementos principales: 1) Un estado previo del medio ambiente o punto inicial del proceso, 2) Un comportamiento, y 3) Una consecuencia”¹³.

La teoría contingencial sugiere que una estructura departamentalizada por funciones especializadas y con alto grado de libertad, acoplada con las áreas no profesionales, jerárquicamente controladas (los departamentos de servicios administrativos), y con los departamentos para profesionales en una posición intermedia a las dos anteriores, es fundamentalmente la forma más apropiada de organización para una prestación eficiente de servicios.

Esta propuesta contempla las siguientes consideraciones:

Los trabajadores profesionales con tareas complejas, altamente entrenados, requieren una estructura colegiada que permita participar en la toma de decisiones, mientras que,

Los trabajadores con tareas repetitivas y no tan entrenados, requieren una estructura y cargos formalizados; porque existe una relación entre la complejidad

¹² MORA, Milton. LA TEORIA CONTINGENCIAL EN LA ADMINISTRACION. Disponible en: <http://bibliotecadigital.univalle.edu.co/bitstream/10893/7829/1/La%20teoria%20contingencial%20en%20la%20administracion.pdf>. Citado (03/06/2015)

¹³ Ibíd, p. 22

de la tarea, el desempeño, el grado de educación, la experiencia requerida y la cantidad de autonomía y de discreción del trabajador.

Además, la participación implica un incremento en la congruencia de las metas: dar autonomía y discreción a un profesional, implica partir del supuesto de que actuara de acuerdo al mejor interés para la organización.¹⁴

La teoría burocrática como propuesta de administración. La construcción del modelo burocrático surge a partir de la búsqueda de las características comunes de las organizaciones formales.

Weber acuñó el término “burocracia” para identificar las organizaciones que poseían esas características.

La burocracia resultaba un factor indispensable para administrar una organización compleja en una sociedad moderna. Por supuesto que Weber reconocía que el funcionamiento de la burocracia crea “atrancos e inconvenientes”, pero creía que este era el precio para poder contar con una organización racional y eficaz. Y este equilibrio tiene las ventajas de: mejorar la efectividad con la que se consiguen las metas, maximizar la eficiencia para lograr el mejor resultado al más bajo costo y además se controla mejor la incertidumbre, al regular a los trabajadores, a los proveedores y a los mercados a partir de reglas formales conocidas.

El modelo burocrático constituye un pilar fundamental de la teoría tradicional de la organización moderna, para impulsar los grandes procesos administrativos en los sectores industriales, pero por sobre todo, en los servicios públicos administrados por los gobiernos nacionales o locales en la órbita del Estado.

La teoría weberiana se asemeja a la teoría clásica de la organización, en cuanto el énfasis puesto en la eficiencia técnica y en la estructura jerárquica de la organización, como también en el predominio de la organización industrial, proponiendo una solución al problema con un enfoque centrado en el producto (bien o servicio entregado) como propuesta de estructurar a la organización para que vuelque los resultados de su trabajo productivo a la sociedad.

¹⁴ Ibíd, p. 25

Ambas teorías presentan ciertas diferencias; La teoría clásica se preocupó por detalles como la máxima amplitud de control, la asignación de autoridad y responsabilidad, el número de niveles jerárquicos, agrupamiento de funciones, mientras que, la teoría de Weber se preocupó más por los grandes esquemas de sustento formal de la organización. En cuanto al método, los clásicos utilizaron un enfoque deductivo, mientras que por su lado, Max Weber plantea un esquema inductivo. La teoría clásica se refiere a la moderna organización industrial, mientras que la teoría de Weber es integrante de una teoría general más amplia de la organización social y económica. Finalmente la teoría clásica presenta una orientación normativa, prescriptiva, mientras que la orientación de Weber es más descriptiva y explicativa de las formas “mejores” opciones de funcionamiento.

Sin embargo, se pueden verificar también semejanzas entre la teoría de Weber y las de sus predecesores históricos: Taylor y Fayol. Los tres teóricos de la administración se ocuparon – en mayor o menor medida - de los componentes estructurales de la organización, pero lo hicieron con enfoques muy diferentes.

Taylor, buscaba medios científicos, métodos para realizar el trabajo rutinario de las organizaciones fabriles. Su mayor contribución fue para sistematizar la gerencia y el control de las operaciones. Por su parte, Fayol estudió fundamentalmente las funciones de dirección. Su mayor contribución fue sentar las bases para mejorar la dirección de las organizaciones. Finalmente Weber se preocupaba por las características esenciales y las consecuencias de la burocracia. Su mayor contribución fue considerar la organización en su conjunto, atendiendo a sus estructuras de poder y patrones de comportamiento.

Estructuración de las organizaciones según Mintzberg. Según Ramirez Guerra “El aporte de Henry Mintzberg, 1991, en su obra “Diseño de Organizaciones Eficientes”, señala que revolucionó las teorías organizacionales al demostrar que el mundo empresarial es en realidad caótico, imprevisible, frenético y confuso; contrario a lo que antes se creía, perfecto, previsible y ordenado”¹⁵

Señala la existencia de seis (6) tipos de organizaciones:

Las de **Estructura Simple**: Según Rodríguez D, 2001, la cumbre estratégica es la parte clave de la estructura. Es simple, informal, flexible y todas las actividades

¹⁵ RAMIREZ, Guerra. Modelo de las configuraciones de Henry Mintzberg. Disponible en: <http://es.slideshare.net/cheramig/2006-crg-modelo-de-las-configuraciones-de-henry-mintzberg>. Citado (01/06/2015)

giran alrededor de un solo Director. Su contexto es sencillo y dinámico y con fuerte liderazgo. Es una organización pequeña.

La **Organización Diversificada**: Agrupa varias organizaciones bajo un esquema integrador de tipo administrativo, la división se realiza por línea de productos, requiere staff de apoyo.

La **Burocracia mecánica**: Mintzberg plantea una burocracia centralizada, con procedimientos formales y un trabajo especializado, donde la tecnoestructura es la clave para normalizar el trabajo.

La **Organización Innovadora o Adhocrática**: Plantea que es fluida, orgánica y selectivamente descentralizada, requiere equipos multidisciplinarios y coordinación de adaptación mutua, su contexto es complejo y dinámico, su estrategia se centra en el proceso de aprendizaje.

La **Burocracia Profesional**: Configuración de estructura burocrática descentralizada, depende de la formación de los profesionales, quienes trabajan de forma autónoma y sometidos a los controles de su profesión, cuenta con tecnoestructura mínima y jerarquía de línea media, staff de apoyo grande para los profesionales.

La **Organización Misionera**: Esta estimulada por su ideología, presenta poca especialización, división de trabajo difusa, coordinada bajo normas”¹⁶

Las Seis (6) partes básicas de la Organización:

Núcleo de las operaciones: Operadores. Trabajo básico de fabricación de productos y proveer servicios. Base de la organización.

Ápice estratégico: Gerente General. Se “vigila” la totalidad del sistema.

¹⁶ RAMIREZ, Guerra. Óp. Cit, p. 34.

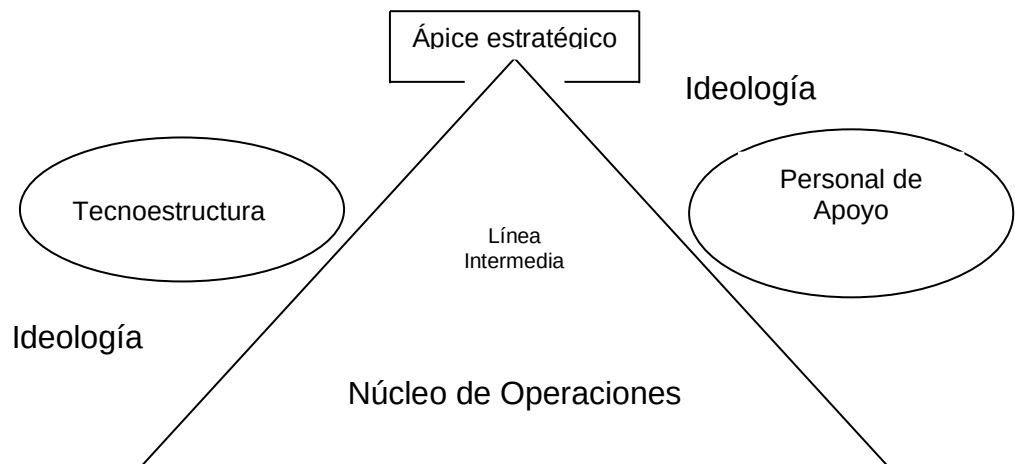
Línea intermedia: conforme al crecimiento de la organización, administradores y gerentes de administradores. Es la jerarquía de autoridad entre el núcleo de operaciones y el ápice estratégico.

Tecnoestructuras: formada por analistas. También desempeñan tareas administrativas pero planean y controlan de manera formal el trabajo de otros, aunque de diferente naturaleza. Se los llama también “staff”. Componen fuera de la línea de jerarquía de autoridad.

Apoyo administrativo: para proveer servicios internos, desde cafetería, correo y asesoría legal, hasta relaciones públicas.

Ideología: cultura y creencias. Es lo que las distingue de otras. Le otorga su propio “sello”, tradiciones. Le infunde “vida”¹⁷

Figura 1. Partes básicas de la organización



Fuente: RAMIREZ, Guerra. Modelo de las configuraciones de Henry Mintzberg. Disponible en: <http://es.slideshare.net/cheramig/2006-crg-modelo-de-las-configuraciones-de-henry-mintzberg>.

División del trabajo:

Adaptación mutua: comunicación informal.

¹⁷ RAMIREZ, Guerra. Óp. Cit, p. 34.

Supervisión directa: una persona coordina dando órdenes a otra.

Estandarización: Para Mintzberg existen 4 formas de estandarización

La estandarización del proceso de trabajo: Programación, Contenidos, Procedimientos, Rigurosidad.

La estandarización de los resultados: Especificidad no de lo que se quiere hacer sino de los resultados. Producción.

La estandarización de las habilidades: Se estandariza el trabajador. Conocimientos. Escuela profesional o universidad, antes de ocupar el puesto.

La estandarización de las normas: Creencias comunes compartidas. Cultura

Los parámetros fundamentales del diseño: Para Mintzberg los parámetros fundamentales del diseño son:

Diseño de organizaciones eficaces. Según las circunstancias pueden adaptarse de diferentes maneras:

1. Posiciones individuales en la Organización: Según Mintzberg

Especialización del trabajo: Número de tareas de un determinado puesto y el control del trabajador.

Formalización del comportamiento: Estandarización de los procesos de trabajo: descripción de los instrumentos, reglas y reglamentos.

Capacitación: Programas formales de instrucción. Para estandarizar conocimientos y habilidades.

Adoctrinamiento: Programas y técnicas de estandarización. Creencias. Conductas”¹⁸

2. Diseño de superestructuras: Red general de subunidades que se grafican en el organigrama.

Agrupación de unidades: los puestos son agrupados en unidades, y éstas en unidades de orden superior. Procesos de trabajo, productos, clientes, lugares, etc.

Criterios de agrupación de unidades. Las unidades pueden agruparse de las siguientes formas:

Interdependencias: Eslabonamientos de grupos de trabajo.

Procesos de interdependencias: Mismo trabajo pero diferentes máquinas. Facilitar uso de equipos e intercambio de ideas.

Interdependencias de escala: Es necesario que estén agrupadas por necesidad misma del trabajo.

Interdependencias sociales: Razones sociales. Minas de carbón. El apoyo mutuo en condiciones adversas de trabajo

El tamaño de la unidad: Número de posiciones contenidas en una unidad. Espacios de control. Cuando el trabajo es altamente estandarizado, el tamaño de la unidad puede ser más grande.

3. Vínculos laterales usados para establecer la superestructura. Entre estos se encuentra:

Sistemas de planeación y control: Se utilizan para estandarizar resultados.

¹⁸ RAMIREZ, Guerra. Óp. Cit, p. 34.

1. Planeación de las acciones.
2. Control de desempeño.

Los dispositivos de enlace: Serie de mecanismos utilizados para estimular la adaptación mutua dentro y entre las unidades.”¹⁹

Posiciones de enlace: Puestos creados para coordinar directamente el trabajo de dos unidades o más. No cuentan con autoridad formal, poderes de persuasión y negociación.

Grupos de trabajo temporales y permanentes: Reuniones institucionalizadas con y entre miembros de diferentes unidades.

Administradores integradores: Personal de enlace con autoridad formal que provee una coordinación más estrecha.

Estructura matriz: Conduce los enlaces.

4. Adaptación del diseño del sistema para la toma de decisiones:

La descentralización: Difusión del poder en la toma de decisiones.

La centralización: Poder en uno solo.

Relativamente descentralizado: Poder en varios individuos.

1. **Descentralización vertical:** Poder formal delegado hacia abajo.
2. **Descentralización horizontal:** Poder formal o informal se dispersa fuera de la línea jerárquica.
3. **Descentralización selectiva:** En base a las decisiones.
4. **Descentralización paralela:** Al mismo tipo de decisiones en el mismo lugar”²⁰

¹⁹ RAMIREZ, Guerra. Óp. Cit, p. 34.

²⁰ RAMIREZ, Guerra. Óp. Cit, p. 34.

Las Configuraciones: Según Ramírez Guerra, Mintzberg propone las siguientes configuraciones.

LA ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL. Se caracteriza por tener: Estructura sencilla, pocos ejecutivos, poca necesidad de personal analista, pocos gerentes de línea intermedia, ambiente sencillo, facilita el dominio y fuerte control del líder

LA ORGANIZACIÓN MÁQUINA. Se caracteriza por: ser producto de la Revolución Industrial, tiene puestos especializados y trabajo estandarizado, requiere poca necesidad de analistas y su producción es masiva.

LA ORGANIZACIÓN PROFESIONAL. Se caracteriza por: tener un impulso a la profesionalización, profesionales especializados y capacitados, estructura horizontal y descentralizada, poca necesidad de tecnoestructura, personal de apoyo muy numeroso y gestión en ambientes estables pero complejos.

LA ORGANIZACIÓN DIVERSIFICADA. Se caracteriza por: No ser una organización integrada sino una serie de entidades independientes, interactúan en una estructura administrativa indefinida, no es una estructura completa sino parcial que se sobre-impone sobre otras, cada división tiene su propia estructura, son organizaciones muy grandes y maduras y tienen un grado considerable de autonomía.

LA ORGANIZACIÓN INNOVADORA. Se caracteriza por: ser Industrias contemporáneas tienen adhocracia, dependen de la adaptación mutua, se estructuran selectivamente y de forma descentralizada, desaparece la distribución entre el ápice estratégico y el resto de la organización, trabajan en ambientes muy complejos y dinámicos, son organizaciones jóvenes y no cuentan con productos ni servicios estandarizados.

LA ORGANIZACIÓN MISIONERA. Se caracteriza por: el dominio de la ideología de sus miembros, la división del trabajo difusa, la poca especialización de los puestos, la estandarización de las normas, los miembros comparten los mismos valores y creencias, la socialización y el adoctrinamiento, la poca tecnoestructura y la masa amorfa de miembros.

LA ORGANIZACIÓN POLÍTICA. Se caracteriza por: no tiene una parte que predomine sobre otras, impulsos de desunión de sus diferentes partes y temporalidad y transicionalidad.

Cinco (5) posiciones, buscan la eficacia de la Organización:

1. **La Convergencia:** existe una forma óptima ligada a la forma mecánica. Autoridad rígida. Pero otro autor (Peters y Waterman) establecen que es la ideología el factor de la clave del éxito.
2. **La Congruencia:** es la corriente de las contingencias o de “todo depende de”. Teoría de las organizaciones de los años ´60. administrar es como elegir platillos de una mesa de buffet: un poquito de cada cosa. Depende de la situación en particular.
3. **La Configuración:** la hipótesis es poder reunirlo todo. La organización como rompecabezas.
4. **La Contradicción:** los aglutinadores prefieren la configuración pero los divisores la contradicción. Manejo de la tensión dinámica entre fuerzas contradictorias. Manejo de las fuerzas.
5. **La Creación:** la creatividad, “entender el carácter interno”. Imagen del LEGO. Ofrecen formas nuevas ante problemas arraigados.

Otros autores como el caso del profesor titular de la Universidad Autónoma Metropolitana de México, Morales, J, 2014, presenta en un documento particular sobre las pequeñas y medianas empresas de México, su aporte relacionado con la “teoría de los seises de Mintzberg”, el cual lo resume de la siguiente manera:

Teoría de los seises de Mintzberg:

Las seis funciones del Administrador
Las seis configuraciones básicas
Los seis tipos básicos de descentralización
Los seis impulsos ejercidos hacia la organización
Los seis elementos claves de la organización
Los seis mecanismos básicos de coordinación

Partiendo de lo anterior, se entiende por **organización** desde el punto de vista administrativo:

*"El establecimiento de la estructura necesaria para la sistematización racional de los recursos, mediante la determinación de jerarquías, disposición, correlación y agrupación de actividades, con el fin de poder realizar y simplificar las funciones del grupo social"*²¹

Es decir, que mediante la implementación del proceso administrativo de organización, la empresa pretende efectuar actividades coordinadas y unificadas, en la búsqueda de un objetivo común, evitando la duplicidad y el desgaste administrativo que tiene implícito la informalidad, dado que los trabajadores conocen las actividades que deben ejecutar, lo cual permite optimizar los recursos y generar productividad.

*"Esta etapa del proceso administrativo, se basa en la obtención de la eficiencia, que solo es posible, a través del ordenamiento y coordinación racional de todos los recursos con los que la empresa cuenta; por lo que se entrelazan todas las actividades que se deben desarrollar y asignar a quién debe de ejecutarlas, Además, ayuda a la administración a que se cumplan las funciones administrativas, tales como: planear, ejecutar y controlar"*²²

En síntesis la organización puede ser considerada como un proceso sistemático, que establece la división del trabajo y la estructura necesaria para el funcionamiento de la empresa.

Según Fayol (1972), "la organización consiste en dotar al organismo de elementos necesarios para su funcionamiento a través de operaciones típicas a saber, las funciones técnicas, financieras, contables, comerciales, de seguridad y administrativa"²³

En el mismo sentido Melinkoff (1987), la define como "el proceso administrativo a través del cual se crea la estructura orgánica de la institución, se determinan los niveles de autoridad y de responsabilidad, se establecen las funciones, los

²¹ GALINDO, Munch. Fundamentos de Administración. 6ta. ed. México: Ed. Trillas. 2005, p. 109.

²² IXCOT, IRENE. REDISEÑO ORGANIZACIONAL DEL ÁREA ADMINISTRATIVA DE UNA EMPRESA PRODUCTORA DE CARDAMOMO. Guatemala: Universidad de San Carlos. 2006, p. 1.

²³ SANCHEZ, Ángela. El proceso administrativo. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos96/eproceto-administrativo/eproceto-administrativo.shtml>. Citado (20/02/2015)

deberes y las atribuciones que corresponden a los objetivos trazados previamente en el proceso de planificación y elaboración del nivel corporativo estratégico”²⁴

Principios Generales de la Organización. Los principios son declaraciones, enunciados o preceptos que guían al dirigente en el acto de construir una organización. Desde el periodo clásico de la administración, se han establecido quince principios que deben observarse al organizar una empresa o institución según Melinkoff²⁵, se pueden enumerar en orden jerárquico de la siguiente manera.

1. “Principio del Objetivo: De acuerdo con este principio, la organización debe establecer los fines permanentes o (teología) hacia los cuales se encamina la organización. Estos fines ayudaran a estructurar en forma adecuada a la empresa o institución. En la actualidad, diversos enfoques de la administración denominan misión a esta constelación de fines más generales y permanentes. Así, se habla de la misión de la universidad, de la misión del Ministerio de Sanidad y Asistencia Social, entre otros.
2. Principios de los canales de Supervisión bien definida: Según este principio, en el organismo debe existir una serie de canales de supervisión que deben estar conectados por canales de comunicación. Toda unidad debe ser supervisada por otra de jerarquía mayor.
3. Principio del espacio control: De acuerdo con este principio, se debe establecer el número de personas que deben depender de otra directamente. Se aconseja que el número de personas este entre 7 y 8, tomando en cuenta la naturaleza del trabajo, la capacidad del jefe, la preparación de los subordinados, el medio ambiente físico.
4. Principio del equilibrio dirección-control: Este principio establece que a medida que el directivo o jefe delega autoridad en otros funcionarios, debe reservar para sí, el control de funcionamiento de la organización, sea total o de la parte de ésta que delegue.

²⁴FORERO, Carlina. Apuntes sobre organización. Disponible en: <http://es.calameo.com/books/0005942471168679be64a>. Citado (20/02/2015)

²⁵ FORERO, Carlina. Ibíd., 45.

5. Principio del equilibrio autoridad-responsabilidad: De acuerdo con este principio, la delegación de autoridad del ejecutivo al subordinado, debe ser clara para el cumplimiento de una tarea bien definida, pero el jefe máximo debe conservar la responsabilidad total final por la autoridad delegada.
6. Principio de fijación de responsabilidades: Este principio establece que la responsabilidad por las acciones no puede ser mayor que la que implica la autoridad delegada, ni debería ser menor.
7. Principio de la selección y adiestramiento del personal: Se enuncia diciendo que el personal debe ser seleccionado debidamente y en forma previa, luego debe ser adiestrado, recibiendo entrenamiento.
8. Principio de la excepción: Se enuncia afirmando que los jefes o ejecutivos deben resolver solo los problemas extraordinarios, los problemas de rutina deben resolverlos los subjeses del nivel jerárquico correspondiente.
9. Principio de identificación: Este principio establece que todos los actos o hechos que se sucedan o que sean susceptibles de suceder en la institución y la cantidad de cosas que se manejen, deben tener su identificación adecuada, para evitar confusiones con otros hechos o cosas semejantes.
10. Principio de simplicidad: Establece que dentro de cualquier organismo sólo deben establecerse las funciones que sean indispensables, para los fines del organismo.
11. Principio de la moral interna: Este principio establece que debe haber responsabilidad, colaboración y compromiso para el logro de los objetivos institucionales comunes, entre los integrantes de la empresa, tanto directivos como subalternos.
12. Principio de la unidad de mando: Afirma que el subordinado no debe recibir órdenes de más de un jefe sobre la misma materia.
13. Principio de jerarquía o de escala jerárquica: Establece que debe existir una cadena de relaciones directas de autoridad, desde el directivo superior, hasta

el último subordinado y que ésta debe funcionar claramente a través de toda la organización.

14. Principio de especialización: Establece que a medida que la empresa se amplía y diversifica, debe crear grupos, secciones, dependencias, etc. Para que trabajen en una sola especialidad o área de actividades.

15. Principio de centralización – descentralización: Se enuncia diciendo que hay centralización cuando la adopción de decisiones y la responsabilidad están centradas en la dirección superior y que hay descentralización cuando por delegación de autoridad, la adopción de decisiones y la responsabilidad, se distribuyen en instancias de dirección intermedias.

Una buena descentralización distribuye las decisiones y la autoridad en los procesos de ejecución y concentra en la dirección superior las decisiones de política y de orden normativo”²⁶

Ahora bien para que esta etapa pueda llevarse a cabo efectivamente, se hace necesario el cumplimiento de dos elementos fundamentales:

1. División del trabajo

2. Coordinación

Teniendo en cuenta lo anterior, debe entenderse que la **división del trabajo** se refiere a:

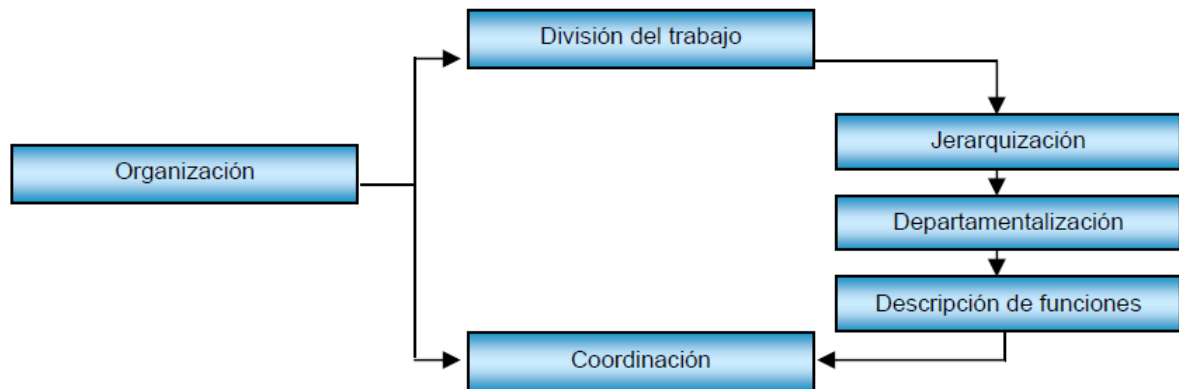
“La separación y delimitación de las actividades, con el fin de realizar una función con la mayor precisión, eficiencia y el mínimo esfuerzo, dando lugar a la especialización y perfeccionamiento en el trabajo”²⁷

²⁶ KUANT, José. Proceso organizacional. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos93/proceso-organizacional-concepto-e-importancia/proceso-organizacional-concepto-e-importancia.shtml>. Citado (20/02/2015)

²⁷ GALINDO, Munch. Óp. Cit, p. 116

En este sentido la división del trabajo comprende los procesos de jerarquización, departamentalización y descripción de funciones, los cuales a su vez son los insumos primordiales del proceso de coordinación, como puede observarse en la siguiente figura:

Figura 2. Proceso de la organización



Fuente: PÉREZ, Cristy y AGUIRRE, Guadalupe - Año 2009²⁸

Por su parte, la función de **coordinación** se encarga de que "las funciones y resultados se desarrollen e interrelacionen con facilidad y se sincronicen".²⁹

Ahora bien, una vez ha sido posible caracterizar los elementos propios en un sentido básico del proceso administrativo de organización, se hace preciso conceptualizar y definir los alcances y objetivos del proceso de **reorganización administrativa**, entendiendo que este es un proceso coyuntural, que se origina primordialmente como producto de una de las siguientes condiciones primordiales: en primera instancia debe considerarse un crecimiento sustancial en las operaciones de las empresas, lo que supone revalorar las funciones y roles, e incluso pensar en la creación de nuevas dependencias; o bien, una deficiente aplicación del proceso de organización, lo que conduce a la subutilización de los recursos en el sistema de creación de valor.

²⁸PÉREZ, Cristy y AGUIRRE, Guadalupe. "PROPUESTA DE UN SISTEMA ADMINISTRATIVO". Bogotá D.C. p. 34.

PARA LA MUEBLERÍA SAGITARIO. México D.F: INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL. 2009, p. 15.

²⁹GALINDO, Munch. Óp. Cit, p. 124

Por lo tanto, el producto de una mala organización, se manifiesta a través de la deficiencia en el desarrollo de sus operaciones, porque no hay dirección, comunicación, cooperación, distribución de trabajo, lo cual provoca duplicidad de funciones y uso inadecuado de recursos.

Como consecuencia de lo anterior, se hace necesario, la realización de un estudio de funciones, estructura, niveles, jerarquías, métodos, controles; con ello se podrá determinar cuáles son los principales problemas que la empresa posee y así poder definir las soluciones necesarias para solventar el problema.

En este sentido la **reorganización administrativa** se define como:

*"Un proceso de transformación integral que se cumple en una organización, sea de índole público o privado, con el interés de ajustar su estructura y procesos, basándose en una misión y visión emplazada a incrementar sus niveles de eficiencia, eficacia y efectividad, en la obtención de un producto o prestación de un servicio"*³⁰

En tal sentido, el proceso de reorganización administrativa hace implícito el hecho de que previo a su ejecución, "el administrador conozca cómo ha evolucionado el negocio, para tener la capacidad de comprender la complejidad y resolver los problemas existentes"³¹

Bajo este enfoque los **objetivos del plan de reorganización**, se especifican en los siguientes puntos:

Eficiencia. Busca que la organización logre el máximo aprovechamiento de los recursos materiales y humanos.

Autoridad. Busca la definición exacta de las líneas de autoridad para evitar duplicidad en las mismas, evitar la excesiva centralización de funciones, tratando de que el número de niveles de autoridad se mantenga al mínimo y que la organización se estructure lo más sencillo posible.

³⁰ PEREZ, José. GESTION POR PROCESOS. Esic Editorial. 2004, p. 112.

³¹ IXCOT, IRENE.Óp. Cit, p. 29.

Coordinación. Analiza el número de posiciones o puestos que pueda coordinar un ejecutivo.

Control. Este objetivo contribuye a lograr un mayor direccionamiento de las actividades que se desarrollan en la empresa, mediante un análisis de la información y comparación de los resultados, también permite utilizar medidas correctivas.

Funciones. Consiste en la determinación exacta de las funciones que se desarrollen dentro de la empresa, buscando lograr mejor asignación de las mismas, para evitar duplicidad de actividades, cargas de trabajo desproporcionado que ocasionen cuellos de botella.

Comunicación. El logro de este objetivo permite que el trabajo se ejecute eficazmente y que el empleado coopere con otros.

Especialización. Este objetivo ayuda a determinar y establecer como entidades separadas, el menor número de funciones en que se pueda dividir el trabajo, de acuerdo con la naturaleza y el número de las funciones que se tengan asignadas"³²

Dado su alcance e implicaciones a nivel de la estructura de la empresa, el proceso de reorganización aboca un **cambio organizacional**, que no solo involucra a los órganos decisores, sino que tiene implícito una amplia participación activa del nivel operativo.

Así las cosas, una de las principales limitantes a las que se ven sometidos los distintos procesos de reorganización, está relacionada con la resistencia al cambio por parte de los trabajadores, quienes muchas veces no están dispuestos a abandonar su zona de confort o incluso han constituido procesos de lasitud social.

Desde este escenario, el **cambio organizacional** para Keith Davis y Jonh W. Newstrom, se define como:

³² CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Quinta edición. Colombia: Editorial Lyly Solano Arévalo. 2003. p. 227-228.

"La readaptación de la organización a la demandas de cambios derivadas del medio ambiente".³³

En un sentido menos pragmático puede entenderse a los procesos de cambio, como toda clase de modificaciones que ocurren en el ambiente de trabajo y afectan la manera en que deben actuar los empleados.

Desde otros enfoques, el cambio organizacional se define como:

"la capacidad de adaptación de las organizaciones a las diferentes transformaciones que sufra el medio ambiente interno o externo, mediante el aprendizaje"³⁴ o "el conjunto de variaciones de orden estructural que sufren las organizaciones y que se traducen en un nuevo comportamiento organizacional".³⁵

Por su parte Kurt Lewin, define **el cambio**, como "una modificación de las fuerzas que mantienen el comportamiento de un sistema estable. El cual es producto de dos tipos de fuerzas, las que ayudan a que se efectué el cambio (F. Impulsadoras) y las que impiden que el cambio se produzca (F. Restrictivas) que desean mantener el mismo estado de la organización. Cuando ambas fuerzas están equilibradas, los niveles de comportamiento se mantienen y se logra según Lewin, un equilibrio cuasi estacionario. Para modificarlo se puede incrementar las fuerzas que propician el cambio o disminuir las que lo impiden o cambiar ambas tácticas. Lewin propone un plan de tres fases para llevar a cabo el cambio planeado"³⁶:

- 1. Descongelamiento:** implica reducir las fuerzas que mantienen a la organización en su actual nivel de comportamiento. "Para disminuir prejuicios, el paso descongelador podría ser una catarsis (Allport, 1945) o una participación en una serie de sesiones de sensibilización (Rubin, 1967). Para el cambio organizacional, el paso de descongelación podría consistir en una serie de sesiones de capacitación gerencial en las que el objetivo del cambio fuese

³³ DAVIS, Keith y NEWSTROM, John. Comportamiento humano en el trabajo, México: Editorial Mc Graw Hill, Edición undécima. 2002, p. 395.

³⁴GESTION DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL. Cambio Organizacional. Disponible en: <http://todosobrecambiosorganizacionales.blogspot.com/2010/04/cambio-organizacional.html>. Citado (20/02/2015)

³⁵GESTION DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL. Ibíd., p. 1

³⁶ UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS. El modelo de Kurt Lewin. Disponible en: http://soda.ustadistancia.edu.co/enlinea/margaritapena_ingenieriaorganizacional/modelo_de_kurt_lewin.html. Citado (04/04/2015).

un modo de proceder más participativo (Blake, Mouton, Barnes y Greiner, 1964; Shepard, 1960), o una retro información de datos tomados de un estudio que demostró graves problemas en el proceso gerencial de la organización (Browsers, 1973; Nadier, 1977)”³⁷

2. **Cambio o movimiento:** Consiste en desplazarse hacia un nuevo estado o nuevo nivel dentro de la organización, con respecto a patrones de comportamiento y hábitos, conductas y actitudes. Según Bennis:

*“Es emprender la acción que cambiará el sistema social, llevándolo de su nivel original de comportamiento o de funcionamiento, hasta un nivel nuevo”*³⁸

3. **Recongelamiento:** Se estabiliza a la organización en un nuevo estado de equilibrio, donde se acude a la cultura, las normas, políticas y estructura organizacional.

Para Burke, citando a Lewin:

“implica el establecimiento de un proceso que hará que el nuevo nivel de comportamiento sea “relativamente seguro contra el cambio. Este proceso recongelador puede incluir distintos patrones conformadores, o distintas formas nuevas, como la colaboración en lugar de la competencia, un nuevo enfoque en el modo de dirigir al personal o un nuevo sistema de recompensas que refuerce positivamente el cambio de comportamiento deseado.

Así, según Lewin, esa realización de un cambio duradero significa inicialmente abrir las cerraduras o descongelar el sistema social actual, lo que tal vez reclamaría alguna especie de confrontación (Beckhard, 1967) o un proceso de reeducación. Además, el avance conductual tiene que producirse en el sentido del cambio deseado, como en una reorganización.

³⁷ MARGULIES, N. Y WALLACE, J. El cambio organizacional (C.V. García, trad.). México: Mc Graw Hill. 1985, p. 29 – 83.

³⁸ BENNIS, W. Desarrollo organizacional: su naturaleza, sus orígenes y perspectivas. México: Fondo Educativo Interamericano S.A. 1973. Págs. 87-94.

*Por último, tienen que tomarse medidas premeditadas que aseguren que el nuevo estado del comportamiento sea relativamente permanente”.*³⁹

En este sentido debe anotarse que efectuar procesos administrativos tan complejos como el de la reorganización de la estructura, derivan en respuestas al cambio por parte de los empleados, las cuales se reflejan en sus actitudes y disposición frente al trabajo, lo cual impacta directamente en la creación del **clima laboral**.

En este contexto el **clima laboral**, se define como:

*“Una configuración de las características de una organización que influye en el comportamiento de un individuo en su trabajo y es un componente multidimensional de elementos”*⁴⁰

De acuerdo con esta definición, los distintos procesos de cambio que se originan a partir del proceso de reorganización administrativa, pueden impactar positiva o negativamente en el clima laboral de la empresa y por tanto, se hace necesario medirlos y caracterizarlos a fin de mitigar los efectos negativos y potenciar los efectos positivos.

En este contexto el **clima laboral**:

*“no es otra cosa que el medio en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. La calidad de este clima influye directamente en la satisfacción de los trabajadores y por lo tanto en la productividad. Mientras que un buen clima se orienta hacia los objetivos generales, un mal clima destruye el ambiente de trabajo, ocasionando situaciones de conflicto, malestar y generando un bajo rendimiento.”*⁴¹

³⁹ BURKE, Warner. El Desarrollo Organizacional como proceso de cambio. Disponible en: http://ww2.educarchile.cl/UserFiles/P0001%5CFile%5CP0001_File_DO%20Como%20proceso%20de%20cambio.pdf. Citado (04/04/2015).

⁴⁰ MONTEZUMA, Demetrio. Liderazgo interior: propuesta para el mejoramiento del clima organizacional, 2008. 76p. <http://www.monografias.com/trabajos76/liderazgo-interior-mejoramiento-clima-organizacional/liderazgo-interior-mejoramiento-clima-organizacional.shtml>. Citado (22/10/2012).

⁴¹ EMPRENDE PYME. ¿Qué es el clima laboral? Disponible en: <http://www.emprendepyme.net/que-es-el-clima-laboral.html>. Citado (22/10/2012).

Ahora bien, una vez se ha puntualizado sobre los conceptos relacionados con el esbozo teórico del proyecto, en sentido estricto y partiendo del entendimiento de la **organización, el proceso de reorganización administrativa** y su consecuente **proceso de cambio**, se hace necesario establecer una línea de actuación que permita el mejoramiento de dicho mecanismo.

Así pues, la **planeación estratégica**, muestra el camino por el cual se han de estructurar los planes de acción y las propuestas de actuación frente a un escenario complejo como el de la reorganización administrativa.

En este orden de ideas, la **planeación estratégica** para Koontz, Weihrich & Cannice, se define como:

“La selección de proyectos y objetivos, así como las acciones para lograrlos, lo cual requiere toma de decisiones, es decir, una acción entre varias alternativas.

En un sentido más amplio, los autores sostienen que “la planeación se compone de planes, los cuales proporcionan un enfoque racional para alcanzar objetivos preseleccionados. Además esta etapa del proceso administrativo, cierra la brecha de donde estamos y a dónde queremos ir como empresa”.⁴²

No obstante, otros pensadores nutren la definición del proceso de planeación estratégica elevándolo incluso al nivel de la gerencia integral.

Este es el caso de Jean-Paul Sallenave, quien contrario a lo dicho por Koontz, Weihrich & Cannice, en el sentido de una planeación basada en la formulación de planes, cree que la planificación estratégica no es un mecanismo para elaborar planes, sino que la considera una herramienta para administrar y para ordenar los cambios.

⁴² KOONTZ, Harold; WEIHRICH, Heinz & CANNICE, Mark. ADMINISTRACIÓN UNA PERSPECTIVA GLOBAL Y EMPRESARIAL. 13ed. México, D.F: McGraw-Hill Interamericana, 2008, p. 667

En este sentido sostiene que:

*“las empresas no pueden ser mejores que sus gerentes. La planeación estratégica debe llegar hasta las áreas de la empresa que apuntan al desarrollo y no a las que sólo pueden manejar verbos en tiempo presente. No existen modelos de planeación estratégica, ésta es una técnica para definir los objetivos de la empresa y establecer estrategias para lograrlos, proceso que se basa en una metodología de participación de los ejecutivos de la organización en la toma de decisiones”.*⁴³

Por su parte autores como Chiavenatto, afirman que la planeación estratégica es:

*“la función administrativa que determina anticipadamente cuáles son los objetivos que deben alcanzarse y qué debe hacerse para alcanzarlos, se trata de un modelo teórico para la acción futura”.*⁴⁴

Charles Hill agrega a esta definición,

*“que el proceso de planeación es además el arte y ciencia de formular, implementar y evaluar la forma en la toma de decisiones, dándole importancia al medio”.*⁴⁵

En suma y pese a las diferencias conceptuales de los autores citados, el punto de reflexión del proceso de planeación administrativa, puede centrarse en la necesidad de los administradores, hacia el abordaje de la toma de decisiones y la definición de los objetivos y estrategias de la organización.

Desde este enfoque, el abordaje general de la planeación administrativa, está compuesto por la definición de objetivos o metas, las estrategias, las políticas, los procedimientos, los programas y los presupuestos; definiciones que constituyen la base fundamental para la construcción de un plan de acción o mejoramiento.

⁴³ SALLENAVE, Jean-Paul. Gerencia y planeación estratégica. 1ed. Bogotá, D.C: Norma, 2004, p 347.

⁴⁴SERNA GOMEZ, Humberto. Gerencia Estratégica. 10ed. 3R Editores: Bogotá D.C. 2008, p. 596.

⁴⁵HILL, Charles y JONES, Gareth: ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA, UN ENFOQUE INTEGRADO, Mc Graw Hill tercera edición. 1998, p 212.

En este entendido es posible definir cada uno de ellos, a fin de tener claridad en relación con su importancia dentro del proceso de la planeación administrativa.

Así pues los **objetivos o metas**, son definidos por los autores como:

“los fines hacia los cuales se dirige la actividad, es decir que representan no solo el punto final de la planeación sino que articulan en sí, todo el proceso administrativo en procura de su consecución”.⁴⁶

Por su parte Kenichi Ohmae, define la **estrategia** como:

“Aquella que asegura la planificación de los negocios orientada hacia una ventaja competitiva”.⁴⁷

De hecho, sostiene que el único propósito de la planificación estratégica es permitir que la compañía obtenga, con la mayor eficacia posible, una ventaja sostenible sobre sus competidores.

Otros autores como Hammer y Champy, opinan que la estrategia:

“está basada en la determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y la implementación de cursos de acción y asignación de los recursos necesarios para alcanzar estas metas”.⁴⁸

El consenso final que cabe destacar en el tema de la estrategia empresarial, es que está dirigida a marcar un horizonte de actuación que permita el alcance de los objetivos o metas.

De otro lado, se hace necesario hablar un poco acerca de las políticas, procedimientos, programas y presupuesto a nivel del proceso de planeación estratégica.

⁴⁶ HILL, Charles y JONES, Gareth. Ibíd., p. 42.

⁴⁷ OHMAE, Kenichi. La mente del estratega. 3ed. Bogotá, D.C: Norma, 2004. p 216.

⁴⁸ HAMMER, Michael & CHAMPY, James. Reingeniería: Olvide lo que sabe sobre cómo debe funcionar una empresa !Casi todo esta errado!. 1ed. Bogotá, D.C: Norma, 1994. p. 226.

Bajo este contexto las **políticas**, se deben comprender como:

“declaraciones o entendimientos generales que guían o canalizan el pensamiento en la toma de decisiones”⁴⁹.

Los **procedimientos** por su parte, son planes que establecen un método necesario para el manejo de actividades futuras.

Teniendo claro los anteriores conceptos, es posible hablar de los programas. Koontz, Weihrich & Cannice, definen los **programas** como:

“Un complejo de metas, políticas, procedimientos, asignaciones de tareas, pasos a seguir, recursos a emplear y otros elementos necesarios para realizar un curso de acción determinado”⁵⁰.

En este sentido el fin último de los programas, es proporcionarle a la alta dirección un curso de acción sobre el cual sea posible tomar decisiones.

Finalmente se debe definir el presupuesto, el cual es concebido como un:

“informe de resultados esperados expresado en términos numéricos”⁵¹.

Una vez es posible determinar las estrategias a ser implementadas, las mismas se deben operativizar y condensar en un plan de mejoramiento, que para el caso metodológico de nuestra herramienta, se conoce como **Plan de Acción**.

Entendiendo por **Plan**, a las decisiones de carácter general que tiene por finalidad trazar el curso deseable de desarrollo.

⁴⁹ RIVERA, José. Políticas. Disponible en: http://www.actiweb.es/willrivera/conceptos_admon.html%20. Citado (03/03/2015).

⁴⁹KOONTZ, Harold; WEIHRICH, Heinz & CANNICE, Op. Cit. p. 24.

⁵⁰KOONTZ, Harold; WEIHRICH, Heinz & CANNICE, Op. Cit. p. 24.

⁵¹ PEREZ, Juan. Presupuesto. Disponible en: http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/planeacionprocesoadministrativo/default3.asp. Consultado (03/03/2015).

En este escenario el **Plan Estratégico**, se define como:

“Es un documento oficial en el que los responsables de una organización (empresarial, institucional, gubernamental, entre otros) reflejan cual será la estrategia a seguir por su compañía en el mediano plazo”.⁵²

2.2 MARCO CONCEPTUAL. Con el fin de consolidar un consenso frente a la conceptualización de algunos elementos teóricos necesarios para el entendimiento de la temática abordada, a continuación se presenta el siguiente marco conceptual:

Organización: Desde el punto de vista administrativo y siguiendo a Galindo, M. nos referimos al establecimiento de la estructura necesaria para la sistematización racional de los recursos, mediante la determinación de jerarquías, disposición, correlación y agrupación de actividades, con el fin de poder realizar y simplificar las funciones de todo el grupo social inmerso en la acción, por lo tanto, la organización puede ser considerada como un proceso sistemático, que establece la división del trabajo y la estructura necesaria para el funcionamiento de la empresa.

Siguiendo a Fayol (1972), en un concepto muy relacionado, “consiste en dotar al organismo de elementos necesarios para su funcionamiento a través de operaciones típicas, las funciones técnicas, financieras, contables, comerciales, de seguridad y administrativa”.⁵³

Siguiendo a Melinkoff (1987), la define como “el proceso administrativo a través del cual se crea la estructura orgánica de la institución, se determinan los niveles de autoridad y de responsabilidad, se establecen las funciones, los deberes y las atribuciones que corresponden a los objetivos trazados previamente en el proceso de planificación y elaboración del nivel corporativo estratégico”.⁵⁴

⁵² KOONTZ, Harold; WEIHRICH, Heinz & CANNICE, Op. Cit. p. 28

⁵³ SANCHEZ, Ángela. El proceso administrativo. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos96/eproceto-administrativo/eproceto-administrativo.shtml>. Citado (20/02/2015)

⁵⁴ FORERO, Carlina. Apuntes sobre organización. Disponible en: <http://es.calameo.com/books/0005942471168679be64a>. Citado (20/02/2015)

Organización lineal. La actividad decisional se concentra en una sola persona que toma todas las decisiones y tiene la responsabilidad básica del mando, asigna y distribuye el trabajo a los subalternos.

Organización funcional. Consiste en dividir el trabajo estableciendo la especialización, para que cada hombre ejecute el menor número posible de funciones.

Organización staff. Este tipo de organización no disfruta de autoridad de línea o poder para imponer decisiones, su carácter no es directo sino de asesoría y consejo. La organización staff no se da por sí sola, sino en combinación con los tipos de organización presentados con anterioridad, por lo general, en empresas de mediana y gran magnitud"⁵⁵

Tipología de la organización. Según Pérez (2004), la tipología de la organización puede ser definida como "Los distintos tipos, sistemas o modelos de estructuras organizacionales que se pueden implantar en un organismo social. Para determinar qué clase de organización es la más adecuada para una empresa, dependerá de su giro, magnitud, recursos, objetivos, entre otros".⁵⁶

División del Trabajo. Siguiendo a Galindo, "La separación y delimitación de las actividades, con el fin de realizar una función con la mayor precisión, eficiencia y el mínimo esfuerzo, dando lugar a la especialización y perfeccionamiento en el trabajo"⁵⁷

En este sentido la división del trabajo comprende los procesos de jerarquización, departamentalización y descripción de funciones, los cuales a su vez son los insumos primordiales del proceso de coordinación.

Coordinación. Según Pérez, J, es la encargada de que "las funciones y resultados se desarrollen e interrelacionen con facilidad y se sincronicen"⁵⁸

⁵⁵ GALINDO, Munch. Óp. Cit, p. 129

⁵⁶ PEREZ, José. GESTION POR PROCESOS. Esic Editorial. 2004, p. 112

⁵⁷ GALINDO, Munch. Óp. Cit, p. 116

⁵⁸ GALINDO, Munch. Óp. Cit, p. 124

Departamentalización. División y agrupamiento de las funciones y actividades en unidades específicas con base en su similitud y se logra mediante una división orgánica que permite a la empresa desempeñar con eficiencia sus diversas actividades".⁵⁹

De acuerdo con el escenario económico y social de cada empresa, es posible aplicar diversos tipos de departamentalización, siendo los más frecuentes:

- **Funcional.** Es común en las empresas industriales; consiste en agrupar las actividades análogas según su función primordial, para lograr la especialización y con ello una mayor eficiencia del personal.
- **Por productos.** Aplica para empresas que se dedican a la fabricación de diversas líneas de productos. La departamentalización se hace con base en un producto o grupo de productos relacionados entre sí.
- **Geográfica o por territorios.** Proporciona un instrumento lógico y eficiente cuando las unidades de la empresa realizan actividades en sectores alejados físicamente, y/o cuando el tramo de operaciones y de personal supervisado es muy extenso y está disperso en áreas muy grandes. Se utiliza principalmente en el área de ventas.
- **Clientes.** Consiste en crear unidades cuyo interés primordial es servir a los distintos compradores o clientes. Por lo general, se aplica en empresas comerciales, principalmente en los almacenes aunque puede también utilizarse con base en determinados mercados.
- **Por procesos o equipo.** Al fabricar un producto, el proceso o el equipo que se haya empleado puede servir de base para crear unidades departamentales, sobre todo si se reportan ventajas económicas, de eficiencia, ahorro de tiempo, etc., ya sea por la capacidad del equipo, manejo especial del mismo, o porque el proceso lo requiera.
- **Secuencia.** Se utiliza por lo general en niveles intermedios o inferiores. En muchas empresas por razones técnicas o económicas, es necesario

⁵⁹ GALINDO, Munch. Óp. Cit, p. 118

departamentalizar por secuencias alfabéticas, numéricas o de tiempo; así, una empresa productiva que trabaja por turnos sin interrupción, puede establecer secciones que controlen cada uno de los turnos"⁶⁰

Descripción de funciones. Elemento por el cual la empresa delimita los roles, deberes, derechos, actitudes deseadas y perfiles de los trabajadores, así como también determina las actividades que desempeñaran en cada uno de los puestos de trabajo.

La importancia de este elemento radica en el direccionamiento que se le debe dar a cada trabajador, respecto de la importancia que representa su rol dentro de la organización y el cumplimiento de las tareas asignadas en la consecución de los objetivos empresariales.

Estructura. Según Mintzberg *et, al* (1997). "la Estructura de una organización puede ser definida como la suma de las distintas maneras en que el trabajo ha sido dividido en labores diferentes, para después lograr la coordinación entre tales tareas"⁶¹

Para efectos de esta investigación se entenderá por estructura todos los procesos asociados a la especialización del trabajo.

Jerarquización. Según Galindo (2005), la jerarquización es "La disposición de las funciones de una organización por orden de rango, grado o importancia"⁶²

En este punto es importante mencionar que un adecuado proceso de jerarquización, debe tener en cuenta que los niveles en los cuales se pretende dividir los roles de los trabajadores de acuerdo con su autoridad y responsabilidad, deben ser los mínimos e indispensables, evitando la burocratización en la organización.

⁶⁰PÉREZ, Cristy y AGUIRRE, Guadalupe. Óp. Cit, p. 23.

⁶¹ MINTZBERG, Henry, BRIAN, James y VOYER, John. El proceso estratégico. México D.F: Prentice Hall Hispanoamérica. 1997, p. 146.

⁶² GALINDO, Munch. Óp. Cit, p. 117

Proceso de Reorganización Administrativa. Entendido como un proceso coyuntural, que se origina primordialmente como producto de una de las siguientes condiciones primordiales: en primera instancia debe considerarse un crecimiento sustancial en las operaciones de las empresas, lo que supone revalorar las funciones y roles, e incluso pensar en la creación de nuevas dependencias; o bien, una deficiente aplicación del proceso de organización, lo que conduce a la subutilización de los recursos en el sistema de creación de valor.

2.3 MARCO DE ANTECEDENTES. Las investigaciones que sirvieron de referente para la construcción teórica del presente proyecto, dada su importancia y pertinencia frente al objeto de estudio abordado, fueron las siguientes:

ANALISIS DE LA REESTRUCTURACION ADMINISTRATIVA DEL MUNICIPIO DE SABANA DE TORRES - REORGANIZACION ADMINISTRATIVA. Este proyecto es de autoría de Armando Mario Bossio Robles, fue realizado en 2010 y presentado a la Facultad de Ciencias Humanas, programa de Especialización en Gestión Pública de la Universidad Industrial de Santander - UIS.

El objetivo general del proyecto fue:

"Compilar y analizar el marco legal que comprende la reestructuración administrativa y la aspectos de tipo jurídico y la asignación de funciones en aplicación de los procesos de mejoramiento del cumplimiento de los fines misionales y la operatividad de la entidad pública".⁶³

Su principal aporte a la presente investigación, puede evidenciarse en sus recomendaciones, las cuales serán tenidas en cuenta para el desarrollo del plan de mejora. El estudio antes en mención conceptúo al respecto lo siguiente.

1. *"Realizar el Estudio de Tiempos y Actividades de Manera Completa con la Finalidad de Adelantar un proceso de reestructuración administrativa.*
2. *Dentro del Desarrollo del Proceso de Restructuración administrativa se debe adecuar el Manual de Perfiles y Requisitos de algunos cargos.*

⁶³BOSSIO, Armando. ANALISIS DE LA REESTRUCTURACION ADMINISTRATIVA DEL MUNICIPIO DE SABANA DE TORRES - REORGANIZACION ADMINISTRATIVA. Santander: UIS. 2010, p. 14.

3. *Adelantar los programas de Estudios de Competencias laborales y adecuar con las necesidades y las solicitudes de la comunidad hacia la administración.*
4. *Gestionar la Creación de una oficina o asignar las funciones a un funcionarios en concreto del Área de Atención al Usuario y la comunidad.*
5. *Presentar un estudio de Salarios de acuerdo a las condiciones de mercado de la Región y los salarios de profesionales con base en las funciones asignadas para cada funcionario., acorde a la Normatividad Vigente (Decreto 785 de 2005) y estudios de cargas y funciones de los cargos".*⁶⁴

EL CAPITAL INTELECTUAL EN COMFANDI. Este estudio fue realizado en el año 2010 y presentado en la Maestría de Administración de Negocios de la Facultad de Ciencias Sociales y Empresariales de la Universidad Autónoma de Manizales, por Cristhian Guillermo Naranjo Herrera, como investigador principal y Paulo César Marulanda Lorez como co-investigador.

El objetivo general del proyecto fue:

*"Determinar el capital intelectual de Comfandi".*⁶⁵

Su principal aporte al desarrollo del presente estudio, se evidencia en el marco teórico, específicamente en la definición del tópico Clima organizacional.

LAS CAJAS DE COMPENSACIÓN FAMILIAR EN COLOMBIA, MARCOS NORMATIVO, ORGANIZACIONAL Y SOCIO-ECONÓMICO EN SU CONSOLIDACIÓN. Este artículo científico fue publicado en agosto de 2010, por los Doctores Álvaro Acevedo Tarazona y Rigoberto Gil Montoya, en la revista indexada de la Universidad Industrial de Santander.

En síntesis, el artículo científico en mención caracteriza la historia y evolución de las Cajas de Compensación Familiar en Colombia al inferir que:

⁶⁴ Ibíd., p. 115.

⁶⁵NARANJO, Cristhian y MARULANDA, Paulo. EL CAPITAL INTELECTUAL EN COMFANDI. Manizales: Universidad Autonoma de Manizales. 2010, p. 21.

"El Subsidio Familiar en Colombia se creó mediante el Decreto 118 de 1957. Éste ha presentado una evolución normativa hasta la fecha, muy poco estudiado a pesar del impacto social y político en la construcción de un marco social de derecho más justo y equitativo, para los empleados de las empresas productivas. La evolución del mismo, tiene críticos que aducen cambios en la razón social originaria. Hoy el Subsidio Familiar y su organización corporativa, mantienen vigencia como empresas de beneficio social para el trabajador colombiano, sin la pérdida de la capacidad competitiva".⁶⁶

Su principal aporte al presente estudio, se evidencia en el marco contextual de este proyecto.

ESTUDIO TÉCNICO DE LA REESTRUCTURACIÓN ADMINISTRATIVA PARA LA CAJA DE COMPENSACIÓN FAMILIAR DEL CHOCÓ - COMFACHOCÓ. Este proyecto es de autoría de Milena Yorlany Meza Patacón y fue presentado en el año 2008, a la Escuela Superior de Administración Pública - ESAP de Bogotá.

El objetivo general del proyecto fue:

"Formular el estudio técnico que soportara la reestructuración administrativa de la Caja de Compensación Familiar del Chocó –COMFACHOCÓ".⁶⁷

Su aporte al desarrollo de la presente investigación está dado por las conclusiones y recomendaciones a que condujo, dado que estas sirven como fundamento para establecer un marco lógico de actuación frente a las experiencias de reorganización de otras cajas de compensación familiar.

Así las cosas el estudio concluyó:

⁶⁶TARAZONA, Álvaro y GIL, Rigoberto. LAS CAJAS DE COMPENSACIÓN FAMILIAR EN COLOMBIA MARCOS NORMATIVO, ORGANIZACIONAL Y SOCIO-ECONÓMICO EN SU CONSOLIDACIÓN. Santander: UIS. 2010, p. 1.

⁶⁷MEZA, Milena. ESTUDIO TÉCNICO DE LA REESTRUCTURACIÓN ADMINISTRATIVA PARA LA CAJA DE COMPENSACIÓN FAMILIAR DEL CHOCÓ COMFACHOCÓ. Bogotá D.C: Escuela Superior De Administración Pública - ESAP. 2008, p. 14.

Existen una serie de aspectos que se precisan contemplar para la adaptación e implementación del proceso de la reorganización administrativa los cuales son:

La aprobación por parte del Consejo Directivo por medio de acta de la estructura, planta de personal, manual de funciones y competencias

La aprobación del presupuesto para dar cumplimiento a los nuevos compromisos adquiridos con la nueva planta de personal.

Una vez aprobada la planta se debe tener en cuenta la reubicación del personal, de acuerdo con la hoja de vida, perfiles y requisitos exigidos para ocupar el cargo.

Es necesario establecer un plan de readaptación laboral.

Finalmente se debe tener claro que el fin último de un proceso de reestructuración, es mejorar sustancialmente el desempeño de las organizaciones y que este proceso debe primar el interés general sobre el particular".⁶⁸

2.4 MARCO CONTEXTUAL - EMPRESARIAL. El contexto circundante de la actividad social y productiva de la Caja de Compensación Familiar de Nariño, responde a dos dimensiones a saber:

- **Dimensión externa.** La satisfacción de las necesidades sociales del ser humano, siempre ha sido una constante preocupación reflejada a lo largo de la historia, aspecto que ha hecho apremiante la necesidad de crear una serie de instrumentos e instituciones estatales, que generen un ámbito propicio para que se garantice la seguridad social de las personas; es por lo anterior, que se da origen al funcionamiento de las Cajas de Compensación Familiar, vistas como entidades privadas, sin ánimo de lucro, de redistribución económica y naturaleza solidaria, creadas para mejorar la calidad de vida de las familias de los trabajadores colombianos y afiliados a las mismas, a través de la gestión y entrega del subsidio en dinero (cuota monetaria), en servicios y en especie.

⁶⁸ Ibíd., p. 362.

Las Cajas de Compensación Familiar, en atención al marco jurídico que las cubre, el cual se abordará en el correspondiente marco legal; como parte de la parafiscalidad reciben como aporte de las empresas afiliadas, el 4% del valor de la nómina mensual que pagan los empleadores; son entidades de alta carga social asignada por el Estado, buscan brindar apoyo a la comunidad trabajadora y sus familias, a través de la oferta de diferentes programas educativos, recreativos, culturales y económicos, con fines de mitigar las diferencias sociales y fomentar valores de compensación, solidaridad, universalidad y tolerancia, haciendo énfasis en los más pobres.

Su aporte a la comunidad es valioso por su gran contribución al mejoramiento de la calidad de vida de todos los trabajadores afiliados, sus familias y comunidad.

- **Dimensión Interna.** De conformidad con lo ordenado por el Decreto Ejecutivo No. 118 de 1957, y en atención a la Ley 58 de 1963, donde se establece la obligación a los empresarios de cancelar un subsidio familiar a sus trabajadores, la Junta Directiva de FENALCO, en asamblea general realizada el 15 de septiembre de 1966, con la asistencia de 57 afiliados en ese entonces, decidieron fundar la Caja de Compensación Familiar de Nariño, iniciando su funcionamiento con Personería Jurídica reconocida mediante Resolución No. 619 de 18 de octubre de 1966, expedida por la Gobernación de Nariño; instaló su primer Consejo Directivo, el 29 de septiembre de 1966, donde estableció como objetivo primordial, “el colaborar con el patrono en el cumplimiento de las normas legales referentes al subsidio familiar y prestar otros servicios”.⁶⁹

Bajo este contexto debe interpretarse que la Caja de Compensación Familiar de Nariño, es una entidad privada, sin ánimo de lucro, vigilada por el estado a través de la Superintendencia del Subsidio Familiar, principalmente y/o por otras entidades del Estado, de acuerdo a la delegación de actividades y recursos de origen público. Es un organismo vinculado al Sistema de la Protección Social en Colombia. Es la única Caja de Compensación Familiar vigente en el Departamento de Nariño.

Objeto social: El objeto de la Corporación es la promoción de la solidaridad entre empleadores y trabajadores, atendiendo a la defensa de la familia como estructura y núcleo social, de su preparación para la vida y de protección económica, por medio del otorgamiento del subsidio en dinero o en especie y/o la ejecución de

⁶⁹ CAJA DE COMPENSACIÓN FAMILIAR DE NARIÑO. Cartilla para empleadores y trabajadores. Disponible en: <http://comfamiliarinarino.com/web1/wp-content/uploads/2012/03/CARTILLA-PARA-EMPLEADORES-Y-TRABAJADORES.pdf>. Citado (11/10/2014)

obras y la prestación de servicios sociales, para lo cual organizará, hará inversiones y ejecutará los actos necesarios para el desarrollo del mismo. La corporación cumplirá funciones de protección social de acuerdo a la ley. Por lo tanto se entiende incluido dentro de su objeto social, cualquier actividad, facultad, servicio o función que el régimen legal establezca para las cajas de compensación familiar, sin que sea necesario modificar en cada caso los estatutos. De tal manera podrá invertir, asociarse y crear personas jurídicas en los términos de ley, en los regímenes de educación en todos sus niveles y modalidades; en salud, prestar dichos servicios, incluyendo el ejercicio de las actividades correspondientes al régimen subsidiado y contributivo y la prestación de los servicios del plan obligatorio de salud de los mismos regímenes, y la prestación de servicios a través de los distintos programas de la Caja, directamente o mediante alianzas estratégicas, en la forma y bajo las condiciones definidas por el ordenamiento jurídico para el sistema integral de seguridad social en salud; así como invertir en los regímenes de riesgos laborales y de pensiones; construcción de obras civiles, vivienda de interés social, interés prioritario; agencias de empleo y las demás establecidas.

El Órgano de Dirección está representado en una Asamblea General de Empresas afiliadas a la Caja de Compensación, un Consejo Directivo integrado por representantes de empresas afiliadas y representantes de las agremiaciones de trabajadores y un Director Administrativo, quien es la persona que dirige los destinos de la Institución.

Para su funcionamiento y operación está en la obligación de atender el marco legal que la cubre, específicamente lo estipulado en la Ley 21 de 1982, y su correspondiente reforma contenida en la Ley 789 de 2002, y otras que dinámicamente se crean para regular su operación en tales casos; sumado a esto, las directrices de los órganos de inspección, vigilancia y control.

La población objeto del sistema del subsidio familiar en Nariño, según los datos de la oficina de Aportes de la Caja de Compensación, está estimada en un promedio de 150.000 afiliados, de los cuales un promedio de 62.000 corresponden a trabajadores directamente afiliados por los empleadores y 88.000 corresponderían a personas beneficiarias del sistema, totalizando un promedio de 5.000 empresas afiliadas a la Caja de Compensación.⁷⁰

⁷⁰ CAJA DE COMPENSACIÓN FAMILIAR DE NARIÑO. Base de datos - Coordinación de Aportes. Consultado (15/08/2014).

Misión: La Caja de Compensación Familiar de Nariño es una empresa privada sin ánimo de lucro, enmarcada en el sistema de la protección social, que mediante la participación eficiente de su talento humano, facilita servicios sociales de calidad, fomentando la solidaridad y defensa de la familia; aportando al desarrollo sostenible de la región.

Visión: Ser en el año 2018, una empresa líder, innovadora y sostenible, comprometida con la responsabilidad social empresarial.

Valores: La Caja de Compensación Familiar de Nariño, declara los siguientes valores, que identifican el sentir de sus colaboradores y se convertirán en la guía principal para la definición de todas sus actuaciones.

COMPETITIVIDAD: Confianza, Integridad, Responsabilidad, Mejora continua.

CONVIVENCIA: Compromiso, Lealtad, Responsabilidad. Trabajo en equipo.

CLIENTE: Respeto, Calidez, Confianza, Mejora continua, Vocación de servicio.

Principios:

Sana competencia

Solidaridad

Equidad

Gradualidad.

Objetivos Estratégicos Corporativos:

- Aportar al desarrollo del Departamento, generando valor social.

- Lograr la autosostenibilidad financiera a largo plazo, mediante la administración eficiente de los recursos disponibles.
- Prestar servicios de calidad, calidez y oportunidad al trabajador, su familia y comunidad.
- Satisfacer, fidelizar y retener a nuestros grupos de interés internos y externos.
- Promover una cultura de gestión orientada a resultados.
- Atraer, desarrollar y mantener el talento humano en competencias necesarias, que permita incrementar la productividad, innovación empresarial y la cultura del servicio.
- Impulsar y mantener una cultura que propicie un ambiente laboral favorable para la motivación del trabajador y su compromiso con el logro de los retos corporativos.
- Disponer de adecuados sistemas de información integrados e infraestructura par una óptima gestión y prestación de servicios.

Política de Calidad: La Dirección Administrativa de la Caja de Compensación Familiar de Nariño, es consciente del compromiso que representa facilitar servicios sociales con calidad, calidez y oportunidad, para satisfacer las necesidades de sus afiliados y comunidad, propendiendo por la excelencia, innovación y mejora continua, apoyado en su talento humano competitivo y comprometido con el desarrollo sostenible de la Organización.

Objetivos de Calidad:

- Aumentar la satisfacción de sus afiliados y comunidad, en la prestación de los servicios sociales.
- Mejorar las competencias del Talento Humano.

- Mantener la certificación en las normas NTC 5555 y NTC 5581 – NTC 5666, en el subproceso de Gestión de Educación Técnica y Continuada.
- Mantener la certificación de la norma ISO – 9001:2008, de los otros procesos del alcance.
- Mantener la sostenibilidad financiera.
- Fomentar la formación por competencias laborales a través de programas técnicos y educación continuada”.⁷¹

En un contexto más específico la Caja de Compensación Familiar de Nariño, ha planteado las siguientes estrategias definidas en el Re-direccionamiento Estratégico, relacionadas con el presente estudio y análisis:

Estrategias Re-direccionamiento:

- Diseño e implementación del Manual de Responsabilidad Social Empresarial.
- Incrementar la rentabilidad de las unidades de negocio autocosteables.
- Administrar eficientemente los recursos derivados del 4%.
- Evaluación permanente de la satisfacción del cliente.
- Evaluar, identificar oportunidades de mejora y desplegar el modelo de gestión de la Caja.
- Ligar la evaluación de desempeño orientada al logro de resultados de metas corporativas.

⁷¹ CAJA DE COMPENSACIÓN FAMILIAR DE NARIÑO. Direccionamiento Corporativo 2014 – 2018. Pasto: COMFAMILIAR NARIÑO. 2013, p. 1 – 2.

- Establecer un modelo estratégico de Gerencia del talento humano.
- Establecer políticas y programas para el desarrollo del talento humano.
- Diseñar e implementar modelo de selección, inducción, capacitación y orientación del talento humano.
- Definir, desarrollar y evaluar competencias orientadas a mejorar productividad, innovación y cultura del servicio.
- Desarrollar y aplicar modelos de evaluación de desempeño orientados al cumplimiento de objetivos y metas estratégicas.
- Evaluar y monitorear el clima laboral y establecer planes de acción para su mejora.
- Establecer políticas y programas de incentivos por logro de objetivos y metas corporativas.
- Ejecutar actividades pedagógicas para generar hábitos positivos en la cultura corporativa".⁷²

Por otra parte, ya ubicados en el contexto organizacional del objeto de estudio, nos referimos a una gran empresa del Departamento de Nariño, muy bien posicionada en el medio, de un gran desarrollo y crecimiento en los últimos tiempos, situación que administrativamente ha llevado a que sus directivos de turno, aporten su capacidad profesional y de gestión, hacia la búsqueda de constantes satisfactores de necesidades dinámicas y de superación de dificultades de tipo administrativo y financiero.

Al ser una empresa de mayor visibilización social, política y económica, requiere de una preparación continua para asumir nuevos retos e ir consolidándose como una empresa cada vez mejor.

⁷² Óp. Cit, p. 16.

Al respecto, Mora (1999) sostiene que *“a través de la historia, las organizaciones han sido afectadas por grandes fuerzas de cambio. Periódicamente han enfrentado un sinnúmero de problemas para los cuales también han surgido soluciones adecuadas. Aparecen nuevos conceptos y teorías que responden a los retos de cambio y solucionan estos problemas”*⁷³

Los continuos cambios a los que se ha visto abocada, reflejan la importancia que cobra en el medio social y económico de la región, por lo tanto, **la construcción organizacional** implica una gran responsabilidad para el directivo principal.

Al respecto Melinkoff⁷⁴, señala que *“los principios son declaraciones, enunciados o preceptos que guían al dirigente en el acto de construir una organización. Desde el periodo clásico de la administración, se han establecido quince principios que deben observarse al organizar una empresa o institución”*.

Desde su creación hasta la fecha, se han realizado algunos ejercicios en temas de reorganización administrativa, que han llevado a la toma de decisiones fundamentales, con las cuales se ha logrado descentralizar la función y la autoridad, sin perder el control general.

Kuant⁷⁵, señala que *“una buena descentralización distribuye las decisiones y la autoridad en los procesos de ejecución y concentra en la dirección superior las decisiones de política y de orden normativo”*.

Los nuevos retos y escenarios en los cuales está inmersa la empresa y los trabajadores de la misma, están conduciendo a que la organización en su conjunto, asuma el **cambio organizacional** como algo muy positivo para todos.

⁷³ MORA, Milton. LA TEORIA CONTINGENCIAL EN LA ADMINISTRACION. Disponible en: <http://bibliotecadigital.univalle.edu.co/bitstream/10893/7829/1/La%20teoria%20contingencial%20en%20la%20administracion.pdf>. Citado (03/06/2015)

⁷⁴ FORERO, Carlina. *Ibíd.*, 45.

⁷⁵ KUANT, José. Proceso organizacional. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos93/proceso-organizacional-concepto-e-importancia/proceso-organizacional-concepto-e-importancia.shtml>. Citado (20/02/2015)

Según Keith Davis y Jonh W. Newstrom, se define como:

"La readaptación de la organización a la demandas de cambios derivadas del medio ambiente".⁷⁶

En un sentido menos pragmático puede entenderse a los procesos de cambio, como toda clase de modificaciones que ocurren en el ambiente de trabajo y afectan la manera en que deben actuar los empleados.

Desde otros enfoques, el cambio organizacional se define como:

"la capacidad de adaptación de las organizaciones a las diferentes transformaciones que sufra el medio ambiente interno o externo, mediante el aprendizaje"⁷⁷ o "el conjunto de variaciones de orden estructural que sufren las organizaciones y que se traducen en un nuevo comportamiento organizacional"⁷⁸

En este sentido es importante evaluar el impacto generado por el cambio organizacional implementado en la Caja de Compensación Familiar de Nariño, ya que los resultados contribuirán a un mejor conocimiento, entendimiento y desenvolvimiento del proceso como tal.

2.5 MARCO LEGAL. El marco normativo que rige al Sistema del Subsidio Familiar en Colombia, mismo que ha sido delegado a las Cajas de Compensación, es regulado principalmente por las leyes 21 de 1982 y 789 de 2002.

En este sentido la ley 789 de 2002, define que:

"la Caja tiene por objeto el recaudo del aporte y el pago del Subsidio Familiar como prestación social pagadera en dinero (llamada cuota monetaria), especie y servicios a los trabajadores de medianos y menores

⁷⁶ DAVIS, Keith y NEWSTROM, John. Comportamiento humano en el trabajo, México: Editorial Mc Graw Hill, Edición undécima. 2002, p. 395.

⁷⁷ GESTION DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL. Cambio Organizacional. Disponible en: <http://todosobrecambiosorganizacionales.blogspot.com/2010/04/cambio-organizacional.html>. Citado (20/02/2015)

⁷⁸ GESTION DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL. Ibíd., p. 1

*ingresos, en proporción al número de personas a cargo, se crea el Fondo para fomento del empleo y subsidio al desempleo FONEDE y modifica parcialmente la Ley 21 de 1982"*⁷⁹

Existen además otras normas complementarias que regulan los Aportes Parafiscales (aportes a CAJAS DE COMPENSACIÓN, SENA e ICBF).

Dentro de la ley 21 de 1982, algunos aspectos a destacar sobre aportes parafiscales:

El art. 7º de la Ley, establece la obligación de pagar aportes a las Cajas: la Nación, los Departamentos, los Establecimientos Públicos, las empresas industriales y comerciales y las empresas de economía mixta de los órdenes nacional, departamental, intendencial, distrital y municipal y los empleadores que ocupen uno o más trabajadores permanentes.

El art.14º establece que para efectos del régimen del Subsidio Familiar se entenderá por empleador toda persona natural o jurídica que tenga trabajadores a su servicio y se encuentre dentro de la enumeración hecha en el artículo 7º.

El art.17º señala que para efectos de la liquidación de los aportes al régimen del Subsidio Familiar, SENA, ESAP, Escuelas Industriales e Institutos Técnicos e ICBF, se entiende por nomina mensual de salarios la totalidad de los pagos hechos por concepto de los diferentes elementos integrantes del salario en los términos de la Ley Laboral CST, cualquiera que sea su denominación y además, los verificados por descansos remunerados de ley y convencionales o contractuales.

El art. 45º señala el incumplimiento en esta obligación es una evasión, por tanto deben permanecer al día en el pago de los aportes para no llegar a una situación de expulsión, pero, el hecho de haber sido expulsado no lo exime de tal obligación.

⁷⁹ ALCALDIA DE BOGOTÁ. Ley 789 de 2002. Disponible en: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=6778>. Citado (11/10/2014)

El art. 92 establece que las entidades y organismos públicos forzosamente deben incluir en sus presupuestos anuales las partidas necesarias para pago de aportes a Cajas".⁸⁰

Por su parte dentro de la **ley 21 de 1982**, y algunas modificaciones hechas por la **ley 789 de 2002**, aspectos a destacar sobre beneficiarios del subsidio familiar son:

El art.18 establece: son beneficiarios del régimen del subsidio familiar los trabajadores al servicio de los empleadores como la Nación, los Departamentos, establecimientos públicos, las empresas industriales y comerciales y las empresas de economía mixta de los ordenes nacional, departamental, intendencial, distrital y municipal y todo empleador que ocupe uno o más trabajadores permanentes, trabajadores que reúnan los siguientes requisitos: Tener carácter de permanente, encontrarse dentro de los limites de remuneración hasta 4 salarios mínimos legales vigentes, cumplir un mínimo de tiempo de 96 horas mensuales y tener personas a cargo, que den derecho a recibir la prestación social del subsidio en dinero.

El art. 20 establece tienen derecho al subsidio familiar en dinero, especie y servicios, los trabajadores cuya remuneración mensual, fija o variable, no sobrepase el límite de cuatro veces el salario mínimo legal vigente que rija en el lugar donde se realiza el pago. Según el Decreto 341 de 1988 en el artículo 58 establece, que cuando un trabajador presta sus servicios a más de un empleador, para el límite de remuneración se tendrá en cuenta la suma de los valores recibidos en los distintos empleos.

El art. 23. Establece que tendrán derecho al pago del subsidio familiar (cuota monetaria) los trabajadores que laboren diariamente más de la mitad de la jornada máxima, legal ordinaria o totalicen un mínimo de noventa y seis (96) horas de labor durante el respectivo mes.

⁸⁰ SUPERINTENDENCIA DEL SUBSIDIO FAMILIAR. NORMATIVIDAD DEL SUBSIDIO FAMILIAR. Disponible en:
http://www.ssf.gov.co/wps/docs/Normatividad/Leyes/Normatividad_del_Subsidio_Familiar.pdf.
Citado (15/10/2014)

El art. 24. Establece teniendo en cuenta el artículo 23, que el subsidio familiar se pagará durante el período de vacaciones y en los días de descanso o permisos remunerados de ley, convencionales o contractuales.

El art. 27. Establece que darán derecho al subsidio familiar, hoy cuota monetaria, las personas a cargo del trabajador, tales como: hijos legítimos, naturales, adoptivos y los hijastros hasta la edad de 18 años, los padres del trabajador mayores de 60 años o sin límite de edad cuando son inválidos, los hermanos huérfanos de padres hasta la edad de 18 años. Los hijos y hermanos huérfanos de padres después de la edad de 12 años deben demostrar que están estudiando".⁸¹

Otras normas concordantes con la actividad de la Caja de Compensación Familiar de Nariño son:

CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE 1991. Estableció nuevos parámetros a la seguridad social dentro de la cual está el Subsidio Familiar como asignación familiar:

Derecho irrenunciable a la seguridad social para todos.

La Seguridad Social como servicio público dirigido, coordinado y controlado por el Estado.

Protección a los recursos para alcanzar sus fines.

Protección a la familia como institución básica de la sociedad.

Protección especial a: Mujer Trabajadora / Menores Trabajadores / Adolescentes / Trabajadores Agropecuarios / Personas en edad de trabajar / Personas con Limitaciones psíquicas, sensoriales o físicas. / Tercera Edad".⁸²

Ley 25 de 1981. Por medio de la cual se crea la Superintendencia del Subsidio Familiar.

Ley 31 de 1984. Por la cual se modifica la Ley 21 de 1982, para reconocerles representación auténtica a los beneficiarios del subsidio familiar en los Consejos Directivos de las Cajas de Compensación

⁸¹ Óp. Cit, p. 59

⁸² Óp. Cit, p. 59.

LEY 3 DE 1991. Por la cual se crea el Sistema Nacional de Vivienda de Interés Social, se establece el subsidio familiar de vivienda, se reforma el Instituto de Crédito territorial, ICT.

DECRETO 1406 DE 1999 - MINISTERIO DE HACIENDA Y CRÉDITO PÚBLICO. Por el cual se adoptan unas disposiciones reglamentarias de la Ley 100 de 1993, se reglamenta parcialmente el artículo 91 de la Ley 488 de diciembre 24 de 1998, se dictan disposiciones para la puesta en operación del Registro Único de Aportantes al Sistema de Seguridad Social Integral, se establece el régimen de recaudación de aportes que financian dicho Sistema y se dictan otras disposiciones.

DECRETO REGLAMENTARIO 827 DE 2003. Reglamenta la Ley 789 de 2002, en relación con la administración del fondo para fomento al empleo y protección al desempleado, control a la evasión y régimen de transparencia, categorías tarifarias, presupuestos de las Cajas de Compensación, entre otros.

DECRETO REGLAMENTARIO 2340 DE 2003. Reglamenta la Ley 789 de 2002, en relación con la administración y gestión de recursos de FONEDE para el crédito y establece los parámetros para acceder a los beneficios del fondo para fomento al empleo y protección al desempleado.

DECRETO 3667 DE 2004 - MINISTERIO DE HACIENDA Y CRÉDITO PÚBLICO. Por medio del cual se reglamentan algunas disposiciones de la Ley 21 de 1982, la Ley 89 de 1988, y la Ley 100 de 1993, se dictan disposiciones sobre el pago de aportes parafiscales y al Sistema de Seguridad Social Integral y se dictan otras disposiciones.

3. PRESENTACION DE RESULTADOS.

Con el fin de dar cumplimiento a los objetivos específicos planteados para el desarrollo del presente proyecto de investigación, en este siguiente capítulo se abordará inicialmente la caracterización del proceso de Reorganización Administrativa de la Caja de Compensación Familiar de Nariño periodo 2012 - 2014, se presentará los resultados del diagnostico interno y externo del proceso investigativo y por último se identificará y describirá las actividades de mejoramiento, sintetizadas en el plan de mejoramiento correspondiente.

3.1 CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO DE REORGANIZACIÓN. Con el fin de caracterizar el proceso de Reorganización Administrativa de la Caja de Compensación Familiar de Nariño periodo 2012 - 2014, se acudió a la revisión de distintas fuentes primarias y secundarias de información, con especial atención en el documento “ESCENARIOS PARA LA REESTRUCTURACIÓN ORGANIZACIONAL DE COMFAMILIAR DE NARIÑO”, autoría del docente de la Universidad de Nariño, Carlos Arturo Ramírez Gómez, en el cual se describe los escenarios que se originaron en los distintos momentos de análisis del proceso previo a su implementación.

Según el documento,

*“La actual estructura de la empresa adolece de algunas deficiencias estructurales que afectan el desempeño organizacional”.*⁸³

En este contexto el citado documento permite evidenciar diversas falencias de la empresa en aspectos como la unidad de mando, la distribución de las tareas y número de trabajadores, la funcionalidad del organigrama y la división del trabajo y la ausencia de una estructura clara de cadena de valor, entre otros aspectos, situación que permite suponer la intervención inmediata de un proceso de reorganización administrativa, que coadyuve en el propósito de mejorar la estructura organizacional y su funcionalidad, de cara a las necesidades actuales de la empresa.

⁸³ RAMIREZ, Carlos. REORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA COMFAMILIAR DE NARIÑO - ESCENARIOS PARA LA REESTRUCTURACIÓN ORGANIZACIONAL DE COMFAMILIAR DE NARIÑO (INFORME DE AVANCE 4). Pasto: UDENAR. 2011, p. 3.

Teniendo en cuenta estas consideraciones, el equipo directivo de la Caja de Compensación Familiar de Nariño en el año 2011, tomó la decisión de contratar una consultoría liderada por la Universidad de Nariño y cuyo objetivo central fue el de buscar el mejoramiento de la estructura organizacional y su funcionalidad a través de un proceso de reorganización administrativa.

Así pues, una vez efectuada la consultoría en mención, la cual estuvo liderada por el docente Carlos Arturo Ramírez Gómez, se propusieron cuatro (4) escenarios de reorganización:

- **PRIMER ESCENARIO.** Según el autor⁸⁴, este primer escenario tuvo en cuenta algunas propuestas que surgieron por parte de los funcionarios, más la visión estratégica del equipo consultor.

En este contexto el escenario en mención, propuso los siguientes cambios funcionales de áreas y dependencias:

Se reorganiza la Subdirección de Servicios Sociales, en términos de crear tres coordinaciones en función de los servicios misionales: Educación, Recreación y Crédito, Subsidio, Vivienda y FONEDE, con el fin de facilitar la coordinación y unificar la gestión de los servicios misionales.

Los programas especiales como dependencia, pasan a ser staff de la Subdirección de Servicios Sociales, en términos de la coordinación, pero se operativizan a través de cada unidad operativa de los servicios, según como corresponda.

En la subdirección administrativa, el manejo de la dependencia de Activos Fijos pasa a Almacén y Suministros; Presupuesto pasa a Contabilidad en lo operacional; Cartera debe ser manejado por cada unidad, ya que son ellos los que facilitan los créditos de consumo, compras se centraliza, tanto para unidades de negocios autosostenibles, como para lo administrativo, y se une con Almacén y Suministros y Organización y Métodos va a Planeación, como Desarrollo Organizacional y Comunicaciones se une a Mercadeo Corporativo y se crea la Dependencia de Servicios Generales.

⁸⁴ Ibíd., p. 9.

Se separa lo Comercial de la Subdirección Financiera.

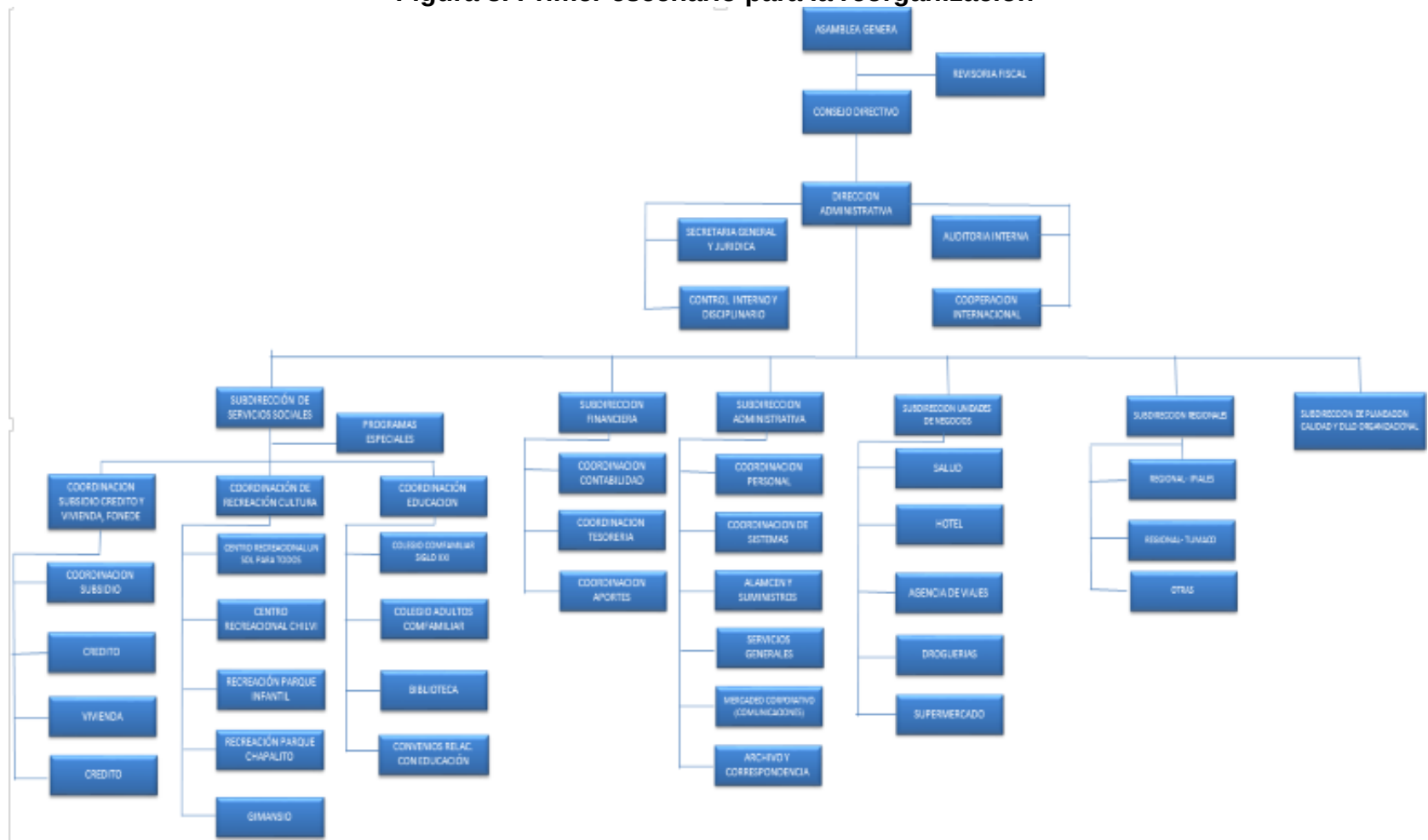
Se crea la Subdirección de Unidades de Negocios, en la que se incluye Salud, Supermercado, Hotel, Agencia de Viajes y Droguerías.

Se crea la Subdirección de Regionales.

*A la Subdirección de Planeación se le une Organización y Métodos, pero con la denominación de Desarrollo Organizacional, y se le une también Construcciones como Desarrollo de Infraestructura, y aparece la función de Gestión de Calidad., así como la Planificación Presupuestal.*⁸⁵

⁸⁵ RAMIREZ, Carlos. Óp. Cit., p. 45.

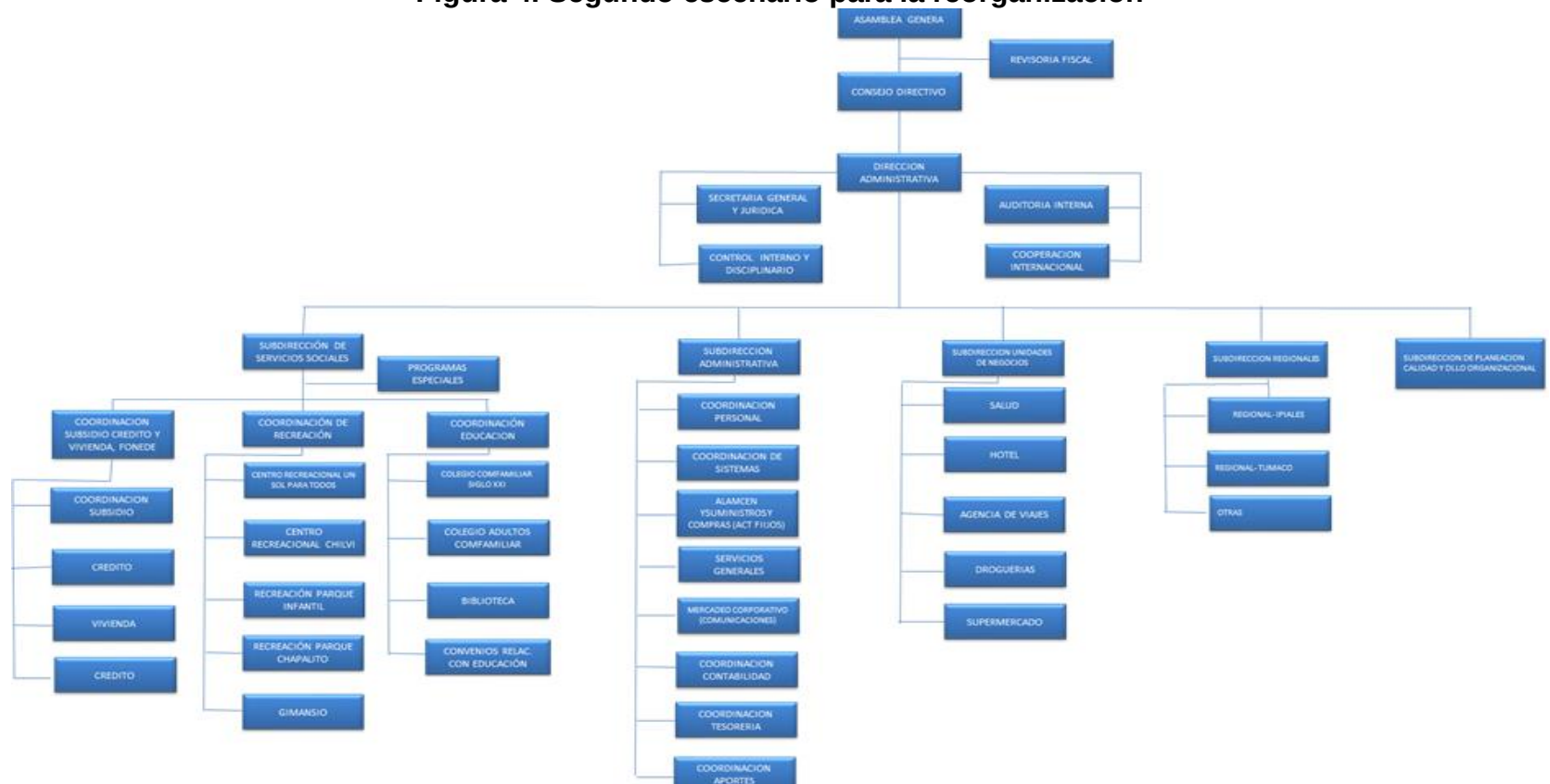
Figura 3. Primer escenario para la reorganización



Fuente: RAMIREZ, Carlos. REORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA COMFAMILIAR DE NARIÑO - ESCENARIOS PARA LA REESTRUCTURACIÓN ORGANIZACIONAL DE COMFAMILIAR DE NARIÑO (INFORME DE AVANCE 4). Pasto: UDENAR. 2011, p. 10.

- **SEGUNDO ESCENARIO.** Para el segundo escenario se propone únicamente una variante que parte de la fusión de las subdirecciones administrativa y financiera en una sola y se tiene en cuenta todo lo demás del escenario anterior.

Figura 4. Segundo escenario para la reorganización



Fuente: RAMIREZ, Carlos. REORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA COMFAMILIAR DE NARIÑO - ESCENARIOS PARA LA REESTRUCTURACIÓN ORGANIZACIONAL DE COMFAMILIAR DE NARIÑO (INFORME DE AVANCE 4). Pasto: UDENAR. 2011, p. 14.

- **TERCER ESCENARIO.** Según el autor, el tercer escenario busca la creación de una subdirección para los servicios misionales y por ende propone los siguientes cambios:

La Subdirección de Planeación pasa a ser staff de la Dirección Administrativa, con las mismas características de los dos escenarios anteriores, salvo que construcciones se considera un organismo interventor de las obras que se contraten con terceros y no un ejecutor de las mismas, lo cual reduce su personal a dos o tres funcionarios.

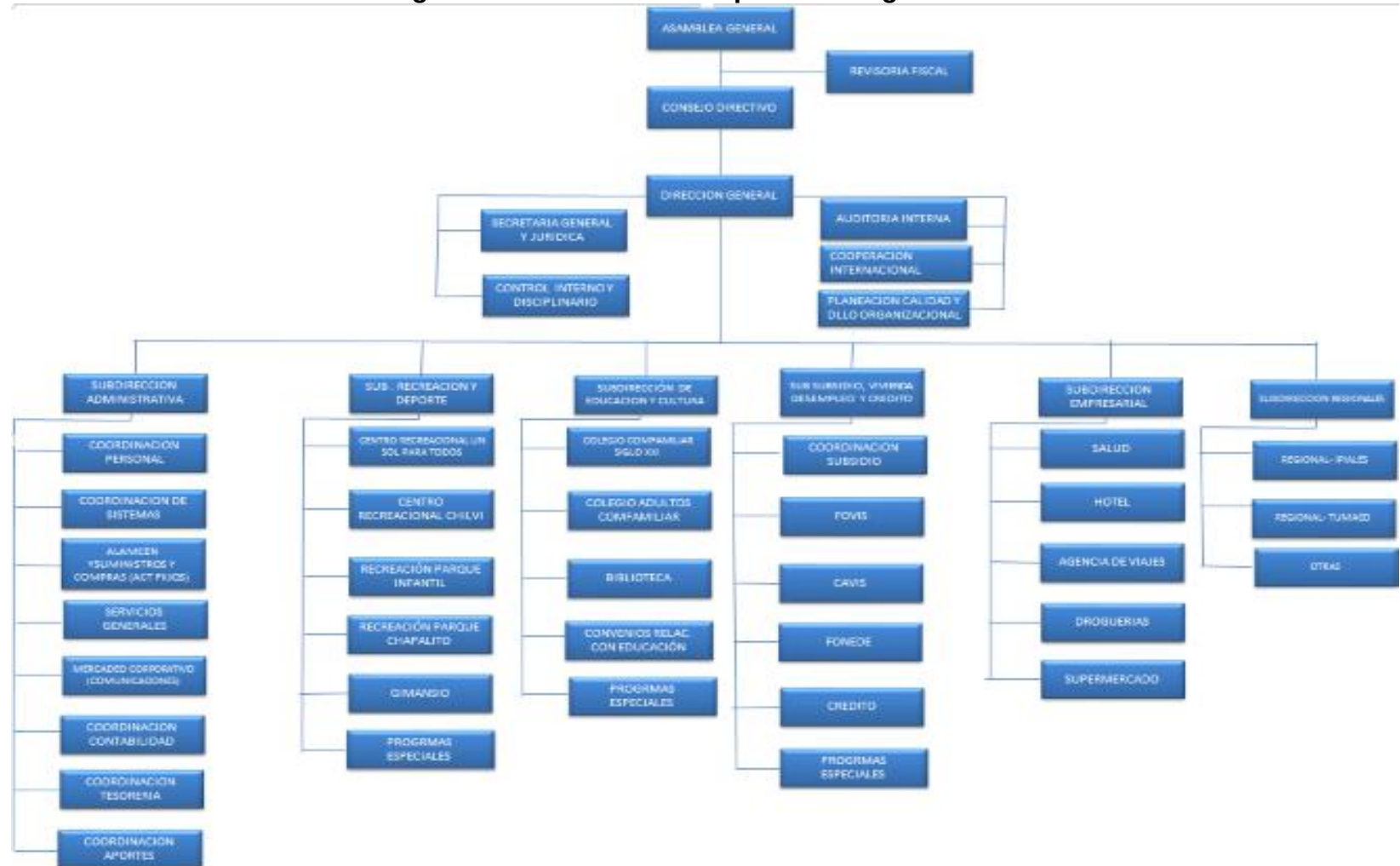
Cambian las denominaciones de los servicios misionales como subdirecciones así: Subdirección de Recreación y Deporte y Subdirección de Educación y Cultura, lo cual las redimensiona.

La denominación de la Subdirección de Unidades de Negocios, cambia a Subdirección Empresarial, para enfatizar la gestión empresarial, que debe imperar en los negocios auto costeables de COMFAMILIAR DE NARIÑO.

*Programas especiales se les asigna a la Subdirección de Educación y Cultura, Recreación y Deporte y Subdirección de Subsidio, Vivienda, Desempleo y Crédito”.*⁸⁶

⁸⁶ RAMIREZ, Carlos. Óp. Cit., p. 45.

Figura 5. Tercer escenario para la reorganización



Fuente: RAMIREZ, Carlos. REORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA COMFAMILIAR DE NARIÑO - ESCENARIOS PARA LA REESTRUCTURACIÓN ORGANIZACIONAL DE COMFAMILIAR DE NARIÑO (INFORME DE AVANCE 4). Pasto: UDENAR. 2011, p. 14.

- **ESCENARIO CONCERTADO.** Una vez evaluados los escenarios anteriores, la consultoría de la Universidad de Nariño, determinó un cuarto escenario bajo las siguientes características:

Es una estructura matricial doble.

Se introduce el carácter GERENCIAL, en los organismos directivos, independiente de la denominación que finalmente reciban. Esto significa que la gestión debe estar enmarcada en los principios, racionalidad e instrumentación gerencial de la empresa privada, pero con carácter humanístico y con responsabilidad social, lo cual se puede sintetizar como: GESTIÓN Y DESARROLLO HUMANO SOSTENIBLE.

La prestación de los servicios misionales adquiere el carácter de OPERACIONES, en términos de la producción de los servicios, gerencia ésta que se regirá por las características gerenciales mencionadas.

La gerencia para el desarrollo empresarial se concibe como tal, es decir que los negocios deben ser rentables, de tal manera que potencien los servicios misionales y no al contrario, como está sucediendo en la actualidad.

Se privilegia la gestión estratégica de los servicios misionales al asignarse un proceso y una gerencia funcional para ello.

Las regionales adquieren autonomía operativa y cohesión conceptual y gerencial, permitiendo, además, la ampliación de cobertura hacia otros municipios.

Planeación corporativa es staff de la gerencia general, y asume, el direccionamiento estratégico corporativo, la planificación operativa, la investigación y los proyectos, la estadística, la planificación presupuestal y la interventoría en el desarrollo de infraestructura. La otra alternativa es subordinarlo a la gerencia de gestión estratégica.

Aparece la GESTIÓN DE ALIANZAS ESTRATÉGICAS, como staff de la alta gerencia, redimensionando la cooperación mutua no sólo en lo internacional hacia lo local, regional y nacional. La otra alternativa es subordinarlo a la gerencia de gestión estratégica.

La operatividad de los convenios se le asigna a las unidades pertinentes según el convenio.

Desaparece la Subdirección de Construcciones y aparece esta función como parte de Planeación en desarrollo de infraestructura, y se trabajará esto por proyectos”.⁸⁷

Pese a esto el escenario propuesto se somete a consideración de la interventoría del proyecto y del sindicato de trabajadores de la Entidad, llegando así a un escenario concertado, que retoma algunas ideas de la propuesta del escenario 4, pero que sugiere las siguientes adiciones y modificaciones:

Se retoma la denominación de Subdirecciones, pero sin perder el carácter gerencial de éstas.

Los servicios misionales de recreación y deporte y la de educación y cultura, se convierten en subdirecciones.

Se separa nuevamente la subdirección financiera de la administrativa, pero se le asigna además la función de gestión de recursos financieros y no solamente la función de apoyo administrativo.

Las direcciones regionales pasan a ser coordinaciones administrativas y dependerían de la subdirección administrativa, en tanto su función es administrativa.

La subdirección propuesta de subsidio, crédito y vivienda, desaparece como tal.

⁸⁷ RAMIREZ, Carlos. Óp. Cit., p. 45.

Crédito y vivienda pasan a ser unidades autosostenibles, dependiendo de la subdirección de desarrollo empresarial.

Subsidio y Fonede regresan a la subdirección administrativa.

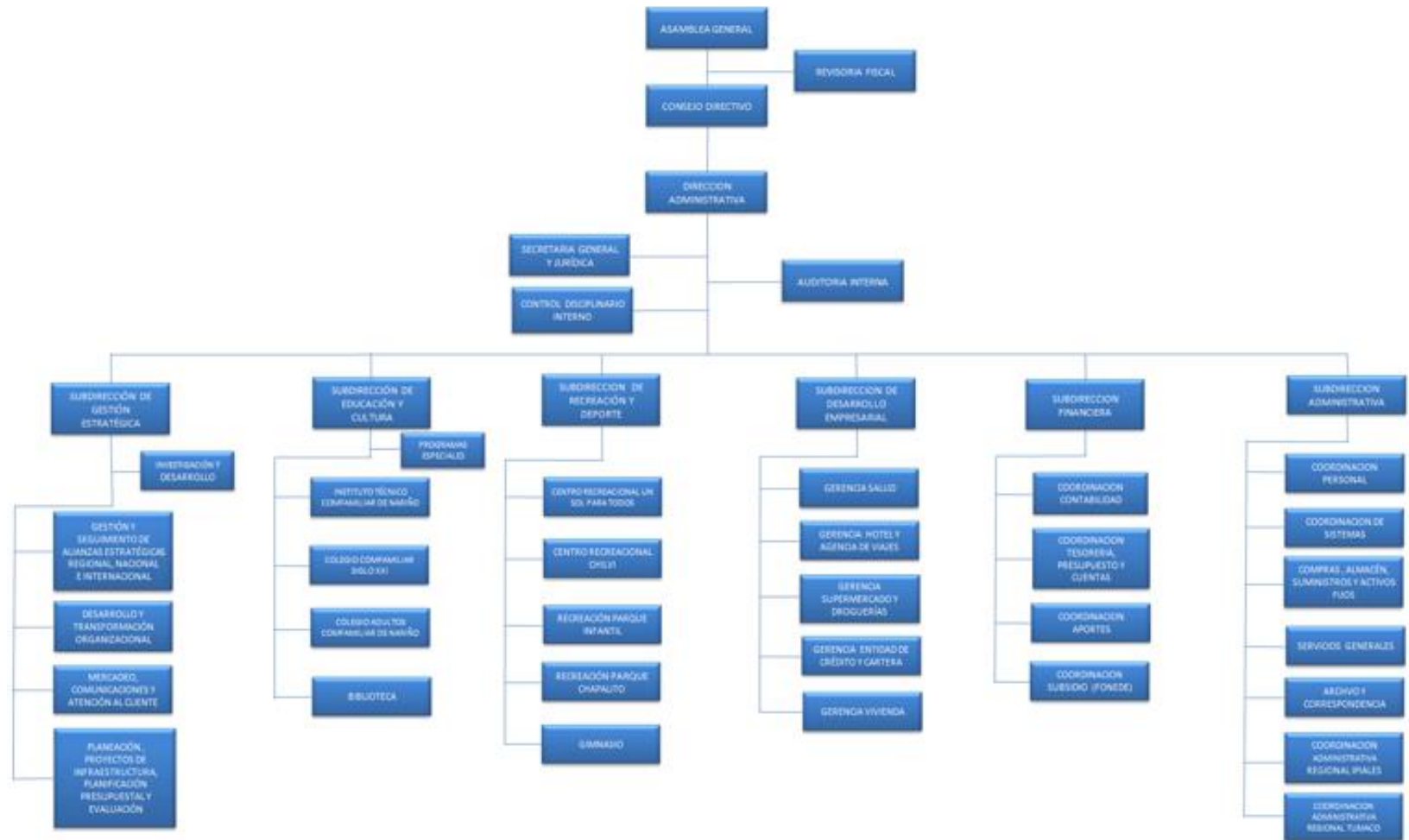
La función de evaluación se le asigna a Planeación.

Gestión de alianzas estratégicas se subordina a la subdirección de gestión estratégica y se le asigna además la función de seguimiento”.⁸⁸

De esta forma el escenario de reorganización que se propuso adoptar es el siguiente:

⁸⁸ RAMIREZ, Carlos. Óp. Cit., p. 45.

Figura 6. Escenario concertado para la reorganización



Fuente: RAMIREZ, Carlos. REORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA COMFAMILIAR DE NARIÑO - ESCENARIOS PARA LA REESTRUCTURACIÓN ORGANIZACIONAL DE COMFAMILIAR DE NARIÑO (INFORME DE AVANCE 4). Pasto: UDENAR. 2011, p. 14.

Con base en lo anterior, y definido el escenario concertado para la reestructuración organizacional de Comfamiliar de Nariño, que nos llevaría finalmente a la implementación de una nueva estructura organizacional general para la institución, fundada en los análisis y avances concertados de los actores del proyecto, bajo orientación de la consultoría respectiva; se decide por parte de la Dirección Administrativa, previa autorización del Consejo Directivo de la Caja de Compensación, y previa revisión y análisis a los recursos financieros correspondientes, iniciar la implementación gradual y por fases; proceso que se ha venido cumpliendo y ajustando en la dinámica del tiempo, los recursos a todo nivel y la disposición comportamental y actitudinal de las personas y organismos internos a quienes les asiste y se les ha delegado en virtud de su jerarquía, la toma de decisiones para hacer efectivo el proceso.

Esta implementación gradual ha generado en los trabajadores de la Caja de Compensación Familiar, momentos en los cuales enfrentan y afrontan continuos procesos de cambio, que son objeto de estudio del problema investigado, por lo tanto, daremos paso al análisis del trabajo de campo.

3.2 DIAGNÓSTICO. Con el fin de medir el impacto y evidenciar los cambios organizacionales que condujo la Reorganización Administrativa en la Caja de Compensación Familiar de Nariño, periodo 2012 – 2014, en el trabajo de campo del presente proyecto de investigación, se aplicó una encuesta estructurada con preguntas cerradas, dirigida a los empleados de Comfamiliar de Nariño, lo cual permitió identificar las fortalezas y debilidades que tuvo el proceso de reorganización en la empresa.

El resultado se complementó con la aplicación de matrices internas, externas y los cruces respectivos de análisis DOFA, lo que permitió conocer las estrategias resultantes que se llevaron al plan de mejoramiento.

3.2.1 Análisis del Trabajo de campo. Para contextualizar el problema de investigación planteado en desarrollo del presente proyecto de investigación, a continuación se presentan los resultados obtenidos en el trabajo de campo, el cual contó con la participación de una muestra representativa de 274 trabajadores de los distintos niveles y cuyas impresiones y opiniones se encuentran representadas de la siguiente manera:

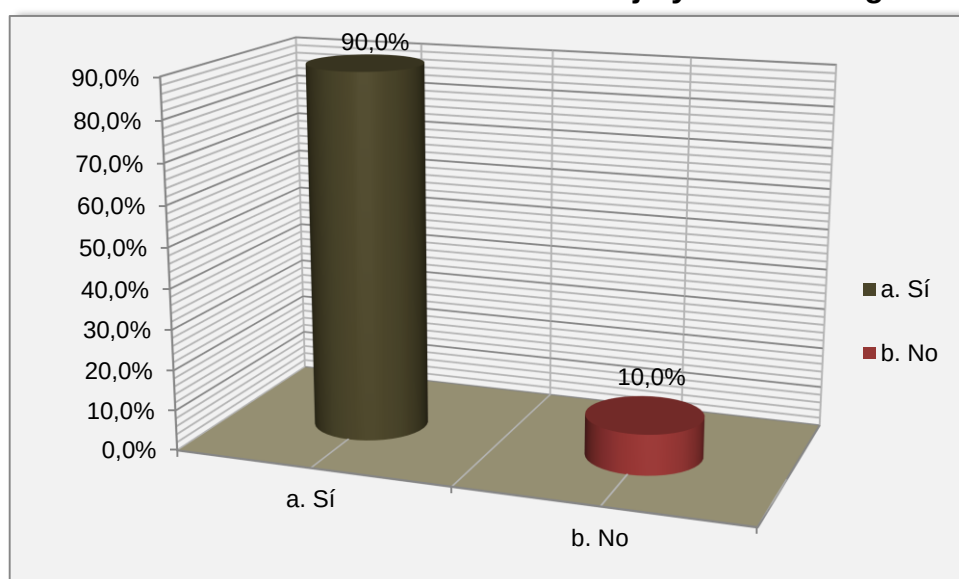
- **IDENTIFICACIÓN CON EL TRABAJO Y LA LABOR ASIGNADA**

Tabla 3. Identificación con el trabajo y la labor asignada

PARAMETRO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
a. Sí	247	90,0%
b. No	27	10,0%
TOTAL	274	100,0%

Fuente: la presente investigación - Año 2014

Gráfico 1. Identificación con el trabajo y la labor asignada



Fuente: la presente investigación - Año 2014

Del 100% de los encuestados, un porcentaje mayoritario representado por al menos el 90% de estos, afirma que se siente identificado con el trabajo y la labor asignada, frente a un 10% quienes afirman lo contrario.

En este contexto puede evidenciarse que existe un amplio consenso respecto del rol que cada trabajador desempeña en la organización y de la importancia de su puesto de trabajo, en el cumplimiento de los fines misionales de la empresa.

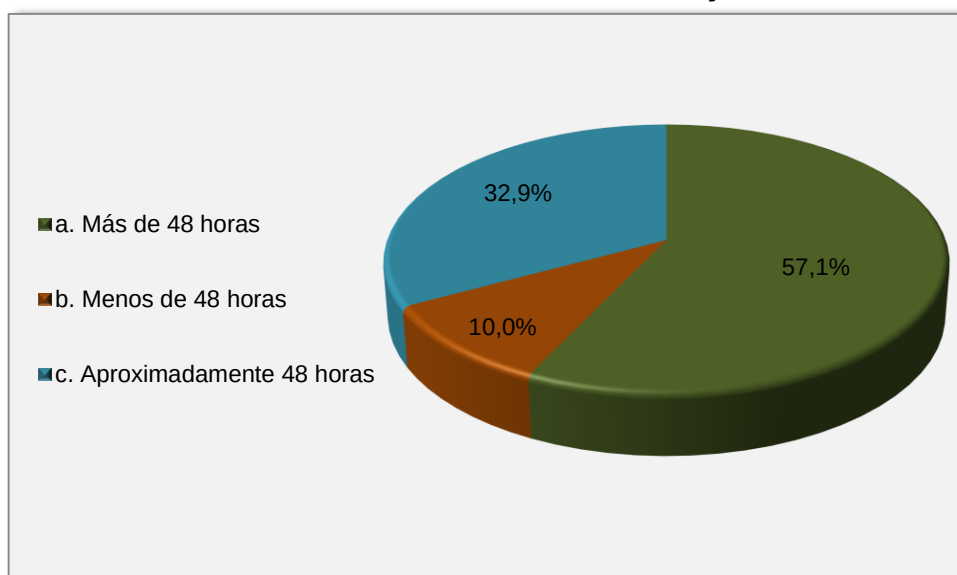
- **HORAS SEMANALES TRABAJADAS**

Tabla 4. Horas semanales trabajadas

PARAMETRO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
a. Más de 48 horas	157	57,1%
b. Menos de 48 horas	27	10,0%
c. Aproximadamente 48 horas	90	32,9%
TOTAL	274	100,0%

Fuente: la presente investigación - Año 2014

Gráfico 2. Horas semanales trabajadas



Fuente: la presente investigación - Año 2014

Del 100% de la muestra encuestada, un 57.1% trabaja más de 48 horas semanales, mientras que un 32.9% trabaja aproximadamente 48 horas y el 10% restante trabaja menos de 48 horas.

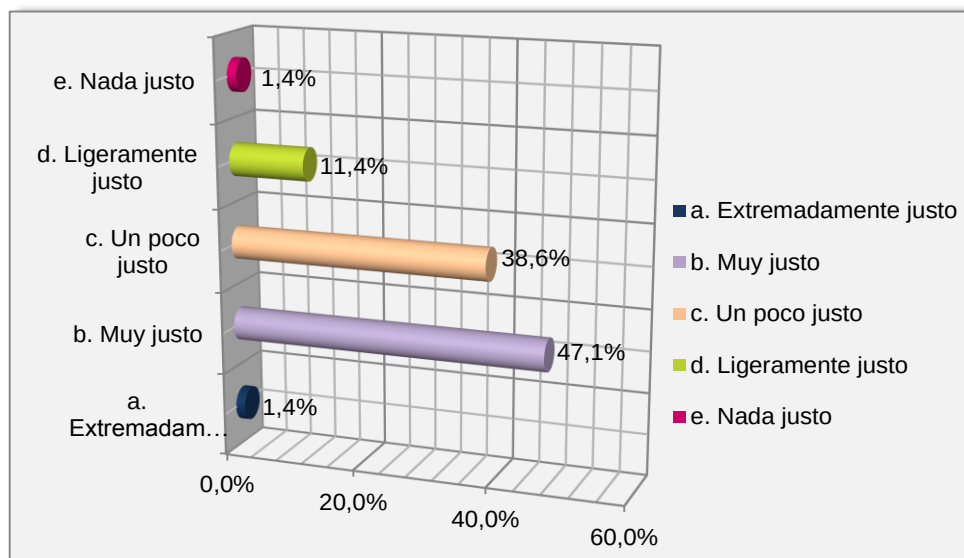
- **HORARIO DE TRABAJO**

Tabla 5. Horario de trabajo

PARAMETRO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
a. Extremadamente justo	4	1,4%
b. Muy justo	129	47,1%
c. Un poco justo	106	38,6%
d. Ligeramente justo	31	11,4%
e. Nada justo	4	1,4%
TOTAL	274	100,0%

Fuente: la presente investigación - Año 2014

Gráfico 3. Horario de trabajo



Fuente: la presente investigación - Año 2014

Frente a la percepción que los trabajadores tienen de su horario de trabajo, se pudo constatar que un 47.1% lo considera como muy justo, frente a un 38.6% quienes manifiestan que es poco justo. En menor proporción un 11.4% califica este ítem como ligeramente justo.

Con base en esta información puede evidenciarse que existe polarización frente a la percepción que los trabajadores tienen de su horario de trabajo, situación que puede desencadenar problemas de clima organizacional, derivados de problemas

como el estrés laboral y la carga laboral desequilibrada entre trabajadores del mismo nivel jerárquico.

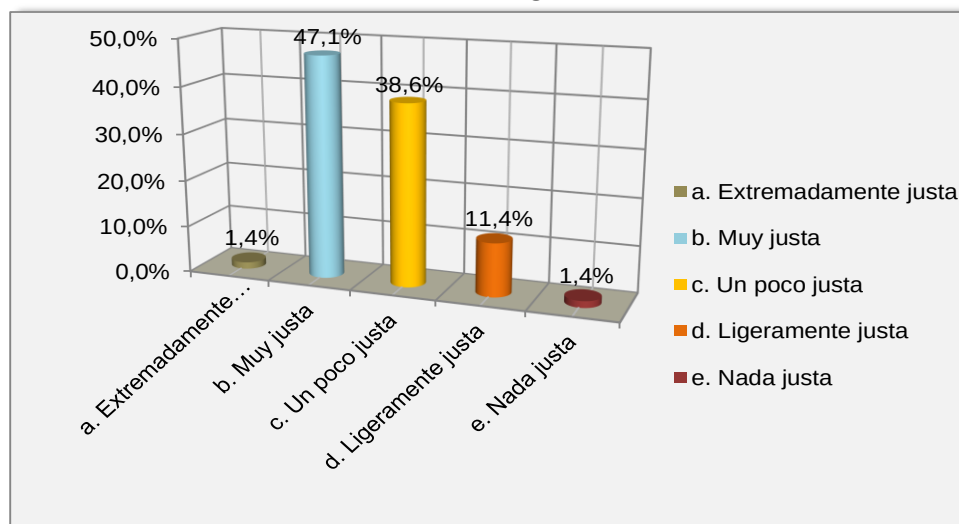
- **CARGA LABORAL**

Tabla 6. Carga laboral

PARAMETRO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
a. Extremadamente justa	4	1,4%
b. Muy justa	129	47,1%
c. Un poco justa	106	38,6%
d. Ligeramente justa	31	11,4%
e. Nada justa	4	1,4%
TOTAL	274	100,0%

Fuente: la presente investigación - Año 2014

Gráfico 4. Carga laboral



Fuente: la presente investigación - Año 2014

Consecuente con los resultados de la pregunta anterior, que indagaba sobre el horario laboral, en cuyo caso se encontró inconformidad frente al horario de trabajo, para un 38.6% de los empleados encuestados, la carga laboral asignada es poco justa frente a un 47.1% quienes la consideran como muy justa. Por su parte un 11.4% califica la carga laboral como ligeramente justa.

En este sentido puede evidenciarse que la distribución de tareas y responsabilidades al interior de la organización, presenta falencias sobretodo en los niveles operativos, razón por la cual un amplio porcentaje de los trabajadores (38.6%) considera que se debe mejorar en este aspecto.

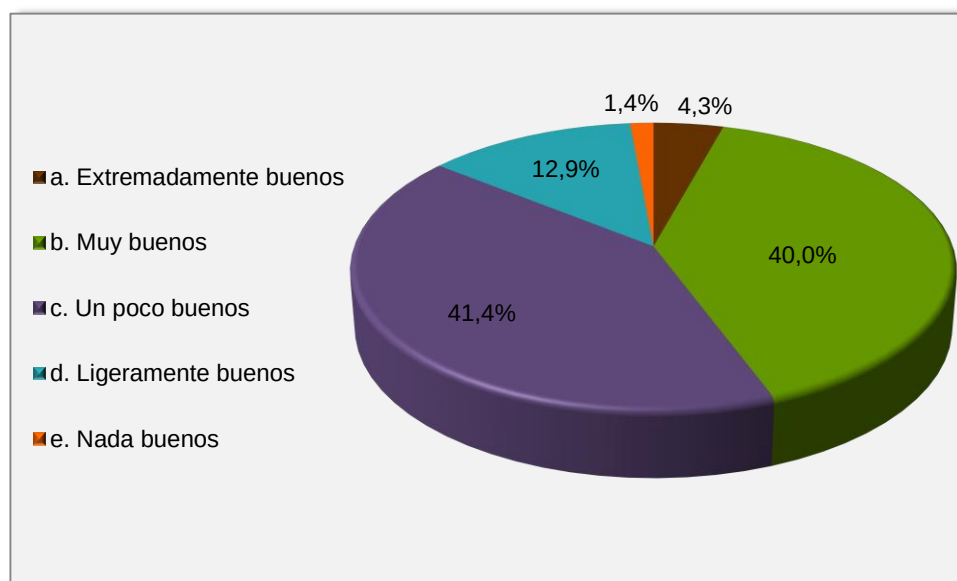
- **PROCESOS DE COMUNICACIÓN**

Tabla 7. Procesos de comunicación

PARAMETRO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
a. Extremadamente buenos	12	4,3%
b. Muy buenos	110	40,0%
c. Un poco buenos	114	41,4%
d. Ligeramente buenos	35	12,9%
e. Nada buenos	4	1,4%
TOTAL	274	100,0%

Fuente: la presente investigación - Año 2014

Gráfico 5. Procesos de comunicación



Fuente: la presente investigación - Año 2014

Frente al tema del manejo de los procesos de comunicación organizacional entre los diferentes niveles jerárquicos de la empresa, pudo encontrarse que existe polarización y división de opiniones entre los trabajadores consultados.

En tal sentido, un 41.4% considera que los procesos comunicacionales de la empresa son un poco buenos, frente a un 40% quienes los ponderan como muy buenos.

Al respecto se debe mencionar que al interior de la empresa existen mecanismos formales de comunicación, como lo son los memorandos, los cuales sobresalen en su uso y aplicación por encima de la comunicación verbal.

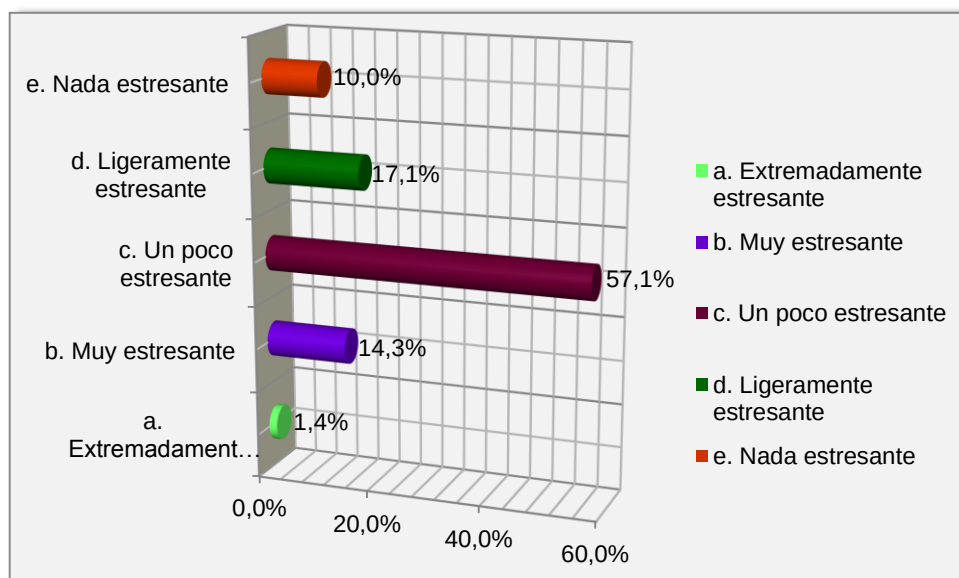
- **ESTRÉS LABORAL**

Tabla 8. Estrés laboral

PARAMETRO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
a. Extremadamente estresante	4	1,4%
b. Muy estresante	39	14,3%
c. Un poco estresante	157	57,1%
d. Ligeramente estresante	47	17,1%
e. Nada estresante	27	10,0%
TOTAL	274	100,0%

Fuente: la presente investigación - Año 2014

Gráfico 6. Estrés laboral



Fuente: la presente investigación - Año 2014

En el tema del estrés laboral percibido por los trabajadores de la Caja de Compensación Familiar de Nariño, se pudo establecer que para un 57.1% su trabajo le resulta un poco estresante, seguido de un 17,3% para quienes la actividad laboral es ligeramente estresante y un 14.3% quienes manifiestan que su labor es muy estresante.

Los anteriores resultados representan un punto débil del proceso de re-organización administrativa de la Caja de Compensación Familiar de Nariño, si se tiene en cuenta que “el estrés en el trabajo está asociado con una reducción de la productividad de las empresas y un descenso de la calidad de vida de aquellos que lo sufren, pudiendo incluso ser motivo de baja laboral”⁸⁹, por lo anterior se hace necesario asumir un compromiso mayor desde la coordinación de talento humano a fin de contrarrestar este fenómeno, asociado al crecimiento e industrialización de las sociedades.

- **SALARIO ADECUADO**

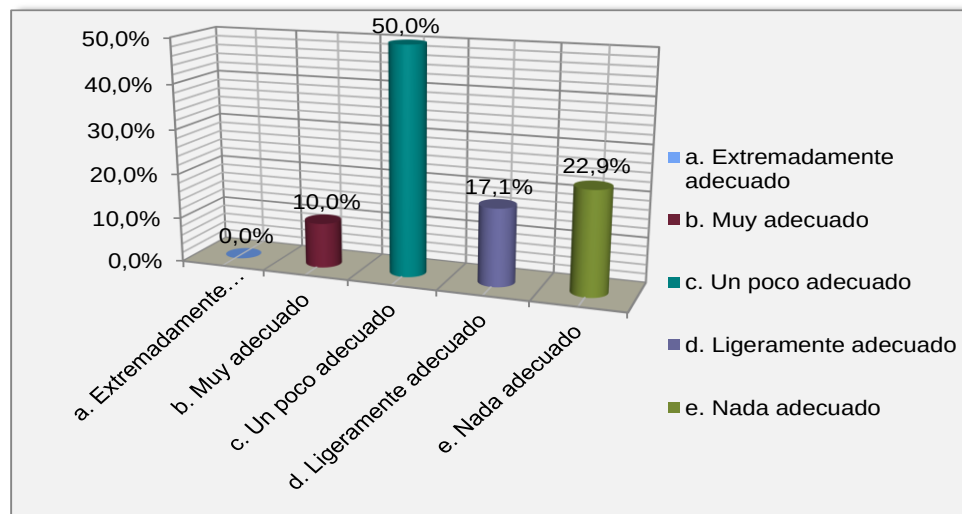
Tabla 9. Salario adecuado

PARAMETRO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
a. Extremadamente adecuado	0	0,0%
b. Muy adecuado	27	10,0%
c. Un poco adecuado	137	50,0%
d. Ligeramente adecuado	47	17,1%
e. Nada adecuado	63	22,9%
TOTAL	274	100,0%

Fuente: la presente investigación - Año 2014

⁸⁹ ESTRÉS LABORAL. INFO. ¿QUÉ ES EL ESTRÉS LABORAL? Disponible en: <http://www.estreslaboral.info/>. Citado (17/12/2014)

Gráfico 7. Salario adecuado



Fuente: la presente investigación - Año 2014

Con referencia al nivel de satisfacción percibida por parte de los trabajadores frente al salario que reciben por el ejercicio de sus funciones, pudo encontrarse que en términos generales, existe insatisfacción en este aspecto.

Lo anterior sustentado en la opinión del 90% de la muestra, quienes manifestaron que el salario es poco adecuado (50%), nada adecuado (22.9%) o ligeramente adecuado (17.1%).

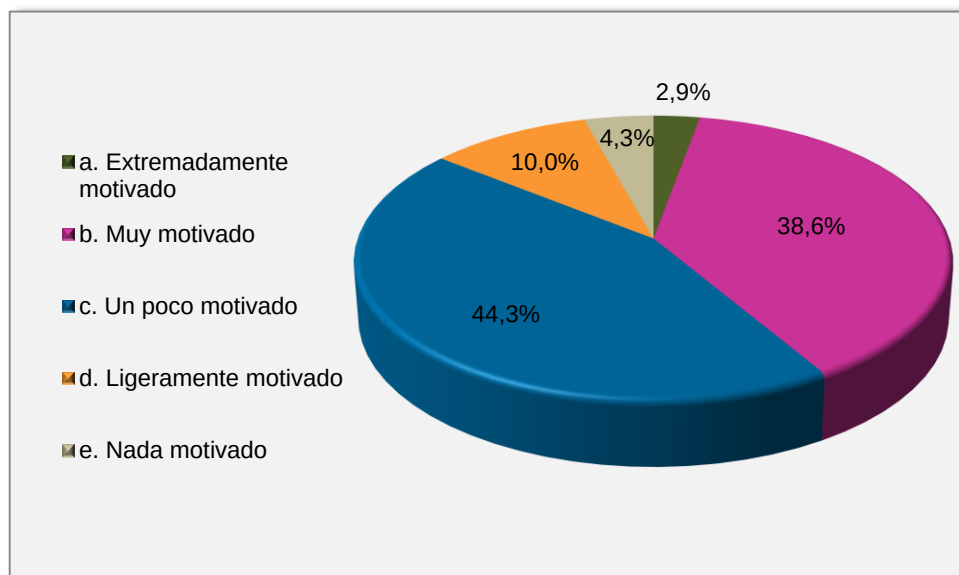
- MOTIVACIÓN LABORAL**

Tabla 10. Motivación laboral

PARAMETRO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
a. Extremadamente motivado	8	2,9%
b. Muy motivado	106	38,6%
c. Un poco motivado	121	44,3%
d. Ligeramente motivado	27	10,0%
e. Nada motivado	12	4,3%
TOTAL	274	100,0%

Fuente: la presente investigación - Año 2014

Gráfico 8. Motivación laboral



Fuente: la presente investigación - Año 2014

En el tema de la motivación laboral se encontró que existen opiniones divididas frente al grado de motivación experimentada por los trabajadores de la Caja de Compensación Familiar de Nariño.

En este orden de ideas, se encontró que un 44.3% manifiestan estar poco motivados frente a un 38.6% quienes dicen estar muy motivados.

Los anteriores resultados pueden estar sustentados en problemas de fondo, derivados de la percepción que el trabajador tenga frente a la distribución de cargas laborales, los horarios de trabajo y la remuneración percibida.

• SATISFACCIÓN LABORAL

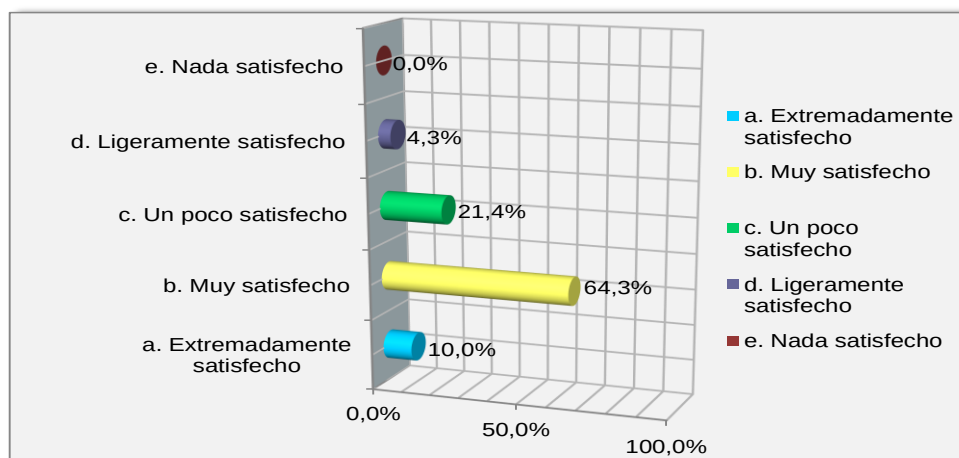
Tabla. 11 Satisfacción laboral

PARAMETRO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
a. Extremadamente satisfecho	27	10,0%
b. Muy satisfecho	176	64,3%
c. Un poco satisfecho	59	21,4%
d. Ligeramente satisfecho	12	4,3%

e. Nada satisfecho	0	0,0%
TOTAL	274	100,0%

Fuente: la presente investigación - Año 2014

Gráfico.9 Satisfacción laboral



Fuente: la presente investigación - Año 2014

Del 100% de la muestra consultada, un 64,3% de los trabajadores manifestaron encontrarse muy satisfechos con su trabajo en la Caja de Compensación Familiar de Nariño, frente a un 21,4% quienes se sienten poco satisfechos. Por su parte un 10% opinó que se encuentra extremadamente satisfecho con su trabajo y el 4,3% restante dijo estar ligeramente satisfecho.

Teniendo en cuenta los resultados anteriores puede observarse un nivel de satisfacción laboral aceptable, que sin embargo debe mejorarse en procura de brindar una satisfacción integral al trabajador y su núcleo familiar.

• **PROCESO DE REORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA**

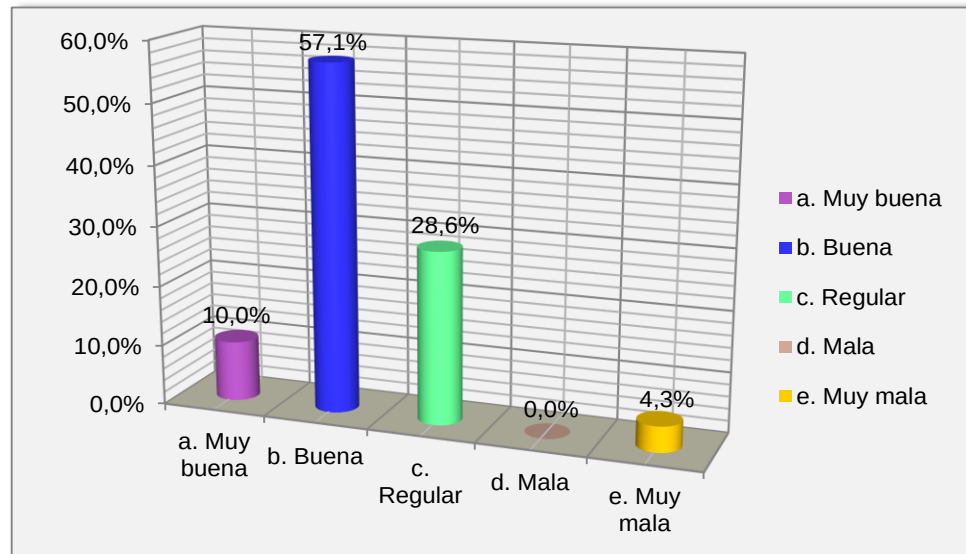
Tabla 12. Proceso de reorganización administrativa

PARAMETRO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
a. Muy buena	27	10,0%
b. Buena	157	57,1%
c. Regular	78	28,6%
d. Mala	0	0,0%

e. Muy mala	12	4,3%
TOTAL	274	100,0%

Fuente: la presente investigación - Año 2014

Gráfico 10. Proceso de reorganización administrativa



Fuente: la presente investigación - Año 2014

Con respecto a la percepción que les merece a los trabajadores el proceso de reorganización administrativa, se encontró que un 57.1% tiene un buena imagen del proceso, frente a un 28.6% quienes tienen una imagen regular. Por su parte el 10% tiene una imagen muy buena y el 4.3% una imagen muy mala.

En este orden de ideas debe considerarse que si bien la imagen del proceso de reorganización administrativa, es favorable en al menos las 2/4 partes de la población trabajadora, un importante sector de los mismos no percibe el proceso de una manera adecuada, lo cual puede sustentarse en la falta de divulgación de este proceso, así como también en la falta de conocimiento y preparación profesional de algunos trabajadores, sobre todo en el nivel operativo y auxiliar.

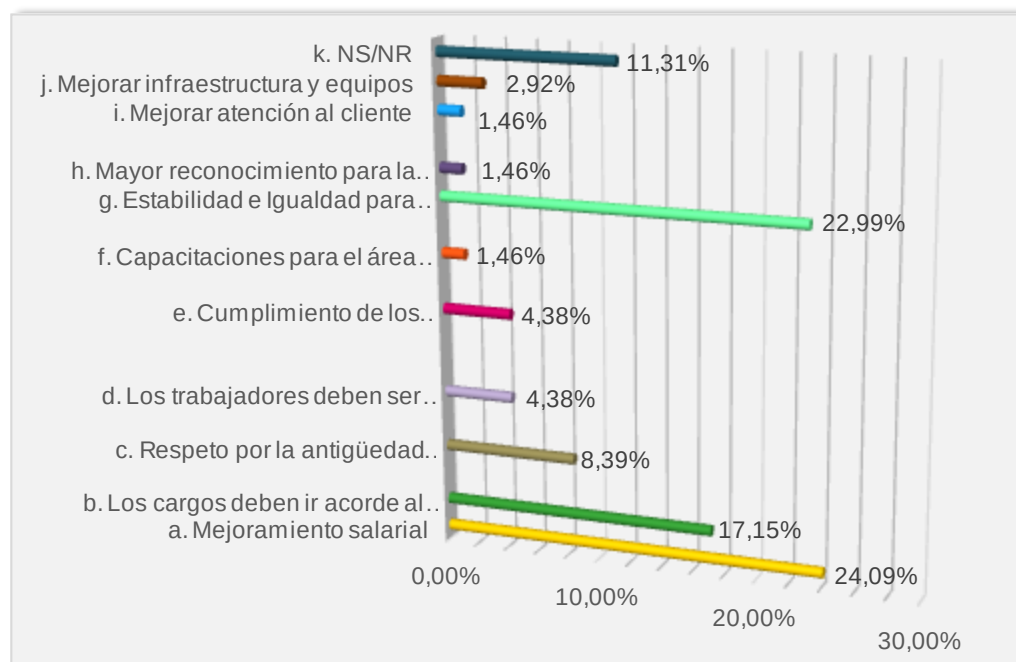
- **EXPECTATIVAS SOBRE EL PROCESO DE REORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA.**

Tabla 13. Expectativas sobre el proceso de reorganización administrativa

PARAMETRO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
a. Mejoramiento salarial	66	24,09%
b. Los cargos deben ir acorde al perfil profesional	47	17,15%
c. Respeto por la antigüedad laboral para la vinculación de planta	23	8,39%
d. Los trabajadores deben ser tomados en cuenta en el proceso de toma de decisiones	12	4,38%
e. Cumplimiento de los proyectos propuestos	12	4,38%
f. Capacitaciones para el área recreativa	4	1,46%
g. Estabilidad e Igualdad para todos los trabajadores	63	22,99%
h. Mayor reconocimiento para la empresa	4	1,46%
i. Mejorar atención al cliente	4	1,46%
j. Mejorar infraestructura y equipos	8	2,92%
k. NS/NR	31	11,31%
TOTAL	274	100,00%

Fuente: la presente investigación - Año 2014

Gráfico 11. Expectativas sobre el proceso de reorganización Administrativa



Fuente: la presente investigación - Año 2014

En desarrollo del trabajo de campo del presente estudio, el equipo investigador preguntó de manera abierta a los trabajadores de la Caja de Compensación Familiar de Nariño, acerca de las diferentes expectativas que se tenían frente al proceso de reorganización administrativa.

Así pues, pudo encontrarse que lo que más esperaban los trabajadores del proceso de reorganización, fue el mejoramiento salarial (24.09%), la estabilidad e igualdad laboral (22.99%) y cargos acordes al perfil profesional (17.15%).

En este contexto debe mencionarse que de las expectativas planteadas anteriormente, aquella en donde más se coincide en afirmar su cumplimiento a la luz de la implementación de las políticas institucionales, para la adopción del proceso de reorganización administrativa en la Caja, fue sin duda la de estabilidad e igualdad laboral, pues debe tenerse en cuenta que uno de los alcances de mayor significancia en este proceso, fue la abolición de la tercerización o el outsourcing, ya que casi la totalidad de los trabajadores estimados en 962 personas, pasaron de un contrato con terceros, a un contrato de planta directamente con la organización empresarial.

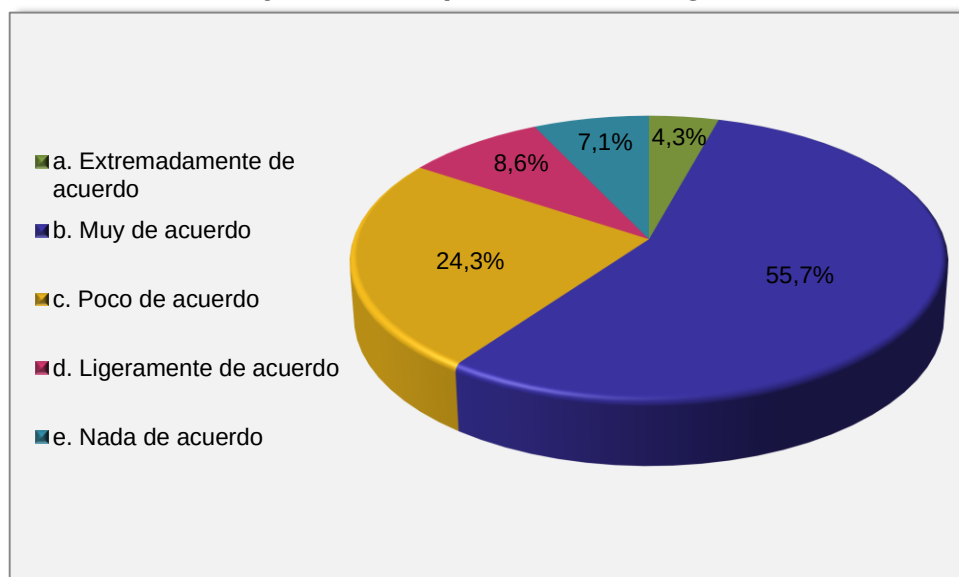
- **AVANCE Y RESULTADO PROCESO DE REORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA**

Tabla 14. Avance y resultado proceso de reorganización administrativa

PARAMETRO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
a. Extremadamente de acuerdo	12	4,3%
b. Muy de acuerdo	153	55,7%
c. Poco de acuerdo	67	24,3%
d. Ligeramente de acuerdo	23	8,6%
e. Nada de acuerdo	20	7,1%
TOTAL	274	100,0%

Fuente: la presente investigación - Año 2014

Gráfico 12. Avance y resultado proceso de reorganización administrativa



Fuente: la presente investigación - Año 2014

Con relación al avance y resultado que conllevó el proceso de reorganización administrativa en la Caja de Compensación Familiar de Nariño, un 55.7% de los trabajadores encuestados afirmó estar muy de acuerdo con el manejo de este proceso, frente a un 24.3% quienes se encuentran poco de acuerdo.

Teniendo en cuenta lo anterior, se puede decir que el proceso de reorganización administrativa no tiene una mayoría absoluta al interior de la organización, en parte por la falta de divulgación de sus alcances, así como también por el incumplimiento de las expectativas generadas en torno al mismo.

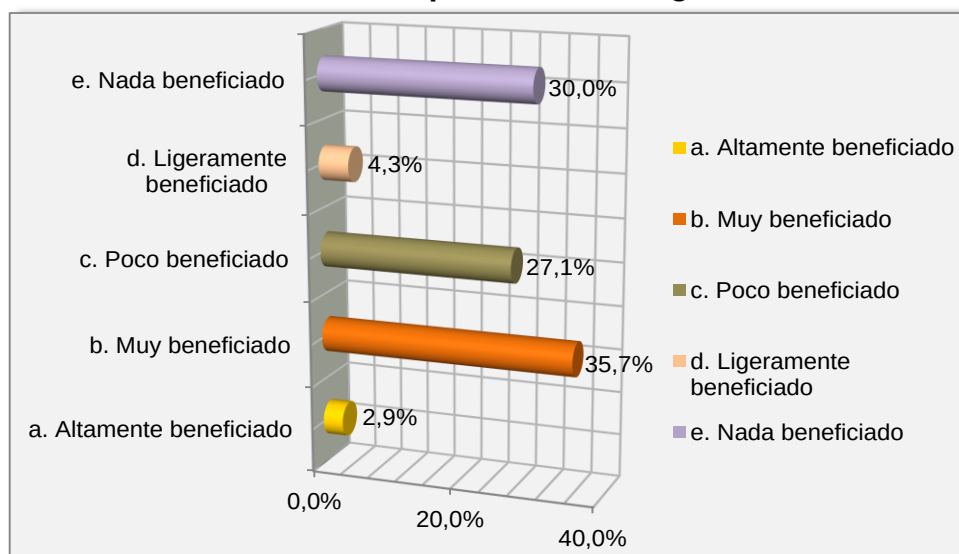
- **BENEFICIOS CON EL PROCESO DE REORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA**

Tabla 15. Beneficios con el proceso de reorganización administrativa

PARAMETRO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
a. Altamente beneficiado	8	2,9%
b. Muy beneficiado	98	35,7%
c. Poco beneficiado	74	27,1%
d. Ligeramente beneficiado	12	4,3%
e. Nada beneficiado	82	30,0%
TOTAL	274	100,0%

Fuente: la presente investigación - Año 2014

Gráfico 13. Beneficios con el proceso de reorganización administrativa



Fuente: la presente investigación - Año 2014

Del 100% de la muestra consultada, un 35.7% considera que fue muy beneficiado por el proceso de reorganización administrativa, frente a un 30% que se identifica como nada beneficiado por dicho proceso. Por su parte un 27% considera que fue poco beneficiado.

Con base en estos resultados puede decirse que solo 1/3 parte de la población trabajadora de la Caja de Compensación Familiar de Nariño, se considera beneficiada por el proceso de reorganización administrativa, lo cual se traduce en términos generales, en un descontento generalizado de los trabajadores frente al manejo del proceso y los resultados que conllevó.

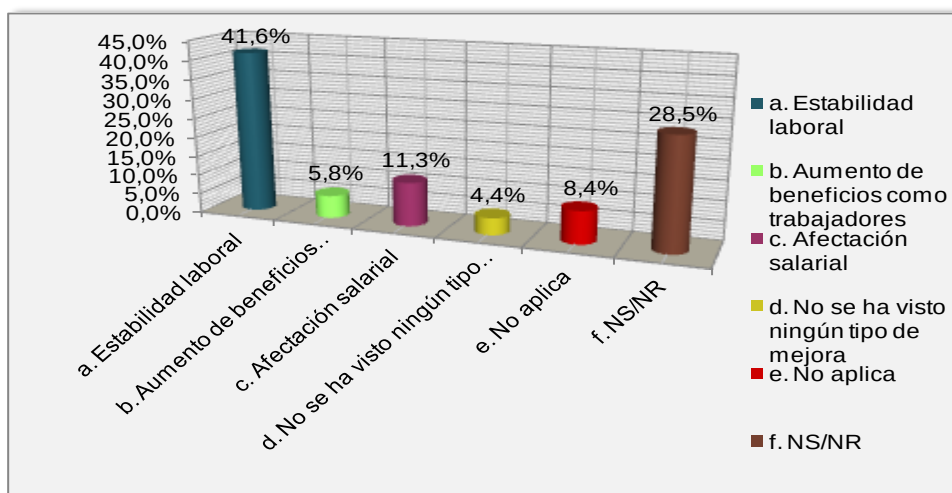
- **VINCULACIÓN DIRECTA CON COMFAMILIAR DE NARIÑO**

Tabla 16. Vinculación directa con Comfamiliar de Nariño

PARAMETRO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
a. Estabilidad laboral	114	41,6%
b. Aumento de beneficios como trabajadores	16	5,8%
c. Afectación salarial	31	11,3%
d. No se ha visto ningún tipo de mejora	12	4,4%
e. No aplica	23	8,4%
f. NS/NR	78	28,5%
TOTAL	274	100,0%

Fuente: la presente investigación - Año 2014

Gráfico 14. Vinculación directa con Comfamiliar de Nariño



Fuente: la presente investigación - Año 2014

Finalmente y como complemento del trabajo de campo, se indagó mediante pregunta abierta a la población trabajadora, acerca de la importancia que le otorgan a la transición de haber sido trabajador por tercerización o outsourcing, a pasar a ser trabajador contratado directamente por Comfamiliar de Nariño.

En este contexto un 41.6% coincidió en afirmar que el punto de mayor relevancia dada esta coyuntura de la empresa, fue el hecho de contar con mayor estabilidad laboral, seguido de un 11.3% para quienes la afectación salarial fue notoria y favorable. En menor proporción un 5.8% de los trabajadores observa mayores beneficios en su entorno laboral dado el proceso de reorganización, mientras que un 4.4% no ha visto ni percibe ningún cambio significativo.

3.2.2 Matrices Internas. Una vez confrontadas las opiniones de carácter interno de los trabajadores de Comfamiliar de Nariño, frente al proceso de reorganización administrativa, es posible determinar las fortalezas y debilidades de dicho proceso, así como también determinar la posición estratégica interna de la organización, tras la incorporación de la reorganización administrativa en su estructura funcional, en tal sentido a continuación se presenta la realización de las matrices PCI y MEFI:

- **MATRIZ PERFIL DE CATEGORIZACIÓN INTERNA M.P.C.I.** Se encarga de listar y calificar las variables del entorno interno, para identificar las fortalezas y debilidades con mayor impacto para Comfamiliar de Nariño, frente al proceso de reorganización administrativa:

Tabla 17. Matriz PCI

Matriz de categorización interna – PCI	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
CAPACIDAD DIRECTIVA									
(F3) - Los trabajadores tienen una percepción favorable frente al proceso de reorganización administrativa	X						X		
(F4) - Los trabajadores están de acuerdo con el avance y resultado del proceso de reorganización administrativa de la Caja	X						X		
(F8) - La empresa cuenta con amplio posicionamiento y presencia institucional en la región	X						X		
CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO									
(F1) - Los empleados se identifican con su trabajo y labor asignada	X						X		
(F2) - Existe satisfacción del empleado frente a su trabajo	X						X		
(F5) - Los trabajadores perciben mayor estabilidad laboral como resultado del proceso de reorganización administrativa de la Caja		X						X	
(D3) - Existen deficiencias en los procesos de comunicación a nivel de la empresa				X			X		
(D4) - Existe estrés laboral					X			X	
(D6) - Existe baja motivación laboral				X			X		
(D9) - La empresa carece de una correcta administración del personal que incluya un adecuado proceso de selección, manual de funciones y plan carrera				X			X		
CAPACIDAD FINANCIERA									
(F6) - La empresa cuenta con solidez financiera para asumir el proceso de reorganización administrativa	X						X		
(D5) - Existe insatisfacción de los trabajadores frente al salario				X			X		

percibido									
CAPACIDAD TÉCNICA									
(F7) - La empresa hace uso eficiente de los recursos humanos, financieros y tecnológicos		X							
(D1) - Los trabajadores consideran que el horario de trabajo no es justo					X			X	
(D2) - Los trabajadores perciben sobrecarga laboral				X			X		
(D7) - La mayor parte de los trabajadores no se sienten beneficiados y no perciben mejoras dado el proceso de reorganización administrativa en la empresa				X			X		
(D8) - La empresa carece de sistemas de información para el monitoreo y retroalimentación de sus procesos					X			X	
Alto	A								
Medio	M								
Bajo	B								

Fuente: la presente investigación - Año 2014

Las fortalezas y debilidades y su impacto encontradas dentro del análisis de las capacidades: directiva, de talento humano, financiera y técnica de Comfamiliar de Nariño, frente a la adopción del proceso de reorganización administrativa son las siguientes:

Fortalezas de impacto alto

(F1) - Los empleados se identifican con su trabajo y labor asignada.

(F2) - Existe satisfacción del empleado frente a su trabajo.

(F3) - Los trabajadores tienen una percepción favorable frente al proceso de reorganización administrativa.

(F4) - Los trabajadores están de acuerdo con el avance y resultado del proceso de reorganización administrativa de la Caja.

(F6) - La empresa cuenta con solidez financiera para asumir el proceso de reorganización administrativa.

(F8) - La empresa cuenta con amplio posicionamiento y presencia institucional en la región.

Fortalezas de impacto medio o bajo

(F5) - Los trabajadores perciben mayor estabilidad laboral como resultado del proceso de reorganización administrativa de la Caja.

(F7) - La empresa hace uso eficiente de los recursos humanos, financieros y tecnológicos.

Debilidades de impacto alto

(D1) - Los trabajadores consideran que el horario de trabajo no es justo.

(D2) - Los trabajadores perciben sobrecarga laboral.

(D3) - Existen deficiencias en los procesos de comunicación a nivel de la empresa.

(D5) - Existe insatisfacción de los trabajadores frente al salario percibido.

(D6) - Existe baja motivación laboral.

(D7) - La mayor parte de los trabajadores no se sienten beneficiados y no perciben mejoras dado el proceso de reorganización administrativa en la empresa.

(D9) - La empresa carece de una correcta administración del personal que incluya un adecuado proceso de selección, manual de funciones y plan carrera.

Debilidades de impacto medio o bajo

(D4) - Existe estrés laboral.

(D8) - La empresa carece de sistemas de información para el monitoreo y retroalimentación de sus procesos.

Una vez identificados el alcance de los impactos dentro de cada una de las fortalezas y debilidades de la parte interna de Comfamiliar de Nariño, frente a la adopción del proceso de reorganización administrativa, se hace necesario determinar su posición estratégica interna en dicho proceso, para lo cual se formula la matriz MEFI.

- **MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR INTERNO M.E.F.I.** La matriz de evaluación del factor interno MEFI, permite conocer si una empresa presenta fortaleza o debilidad en su parte interna, para lo cual se establecen los siguientes rangos:

1. Debilidad mayor (calificación = 1)
2. Debilidad menor (calificación = 2)
3. Fuerza menor (calificación = 3)
4. Fuerza mayor (calificación = 4)

Tabla 18. Matriz MEFI

FACTORES INTERNOS CLAVE		Ponderación	Clasificación	Resultado Ponderado
FORTALEZAS	(F1) - Los empleados se identifican con su trabajo y labor asignada	0,05	4	0,2
	(F2) - Existe satisfacción del empleado frente a su trabajo	0,05	4	0,2
	(F3) - Los trabajadores tienen una percepción favorable frente al proceso de reorganización administrativa	0,06	4	0,24

	(F4) - Los trabajadores están de acuerdo con el avance y resultado del proceso de reorganización administrativa de la Caja	0,06	4	0,24
	(F5) - Los trabajadores perciben mayor estabilidad laboral como resultado del proceso de reorganización administrativa de la Caja	0,06	3	0,18
	(F6) - La empresa cuenta con solidez financiera para asumir el proceso de reorganización administrativa	0,05	4	0,2
	(F7) - La empresa hace uso eficiente de los recursos humanos, financieros y tecnológicos	0,05	3	0,15
	(F8) - La empresa cuenta con amplio posicionamiento y presencia institucional en la región	0,07	4	0,28
DEBILIDADES	(D1) - Los trabajadores consideran que el horario de trabajo no es justo	0,05	2	0,1
	(D2) - Los trabajadores perciben sobrecarga laboral	0,05	1	0,05
	(D3) - Existen deficiencias en los procesos de comunicación a nivel de la empresa	0,05	1	0,05
	(D4) - Existe estrés laboral	0,05	2	0,1
	(D5) - Existe insatisfacción de los trabajadores frente al salario percibido	0,07	1	0,07
	(D6) - Existe baja motivación laboral	0,07	1	0,07
	(D7) - La mayor parte de los trabajadores no se sienten beneficiados y no perciben mejoras dado el proceso de reorganización administrativa en la empresa	0,08	1	0,08
	(D8) - La empresa carece de sistemas de información para el monitoreo y retroalimentación de sus procesos	0,05	2	0,1
	(D9) - La empresa carece de una correcta administración del personal que incluya un adecuado proceso de selección, manual de funciones y plan carrera	0,08	1	0,08
TOTAL		1		2,39

Fuente: la presente investigación - Año 2014

El resultado total ponderado de la matriz MEFI, el cual se obtiene del factor resultante entre la ponderación y la clasificación de la variables para el caso de la adopción del proceso de reorganización administrativa en Comfamiliar de Nariño, fue de 2.39, por debajo de la media de ponderación de 2.5, lo que indica que la posición estratégica interna de la organización en este aspecto es DÉBIL, por cuanto las debilidades mayores encontradas tienen más importancia y peso que las fortalezas mayores encontradas.

Así pues se destacan debilidades mayores relacionadas con el proceso de reorganización, como por ejemplo el hecho de que los trabajadores consideran que el horario de trabajo no es justo, perciben sobrecarga laboral, no se sienten beneficiados y no perciben mejoras dado el proceso de reorganización administrativa en la empresa y consideran que la empresa carece de una correcta administración del personal, que incluya un adecuado proceso de selección, manual de funciones y plan carrera.

3.2.3 Matrices Externas. Con el fin de determinar las oportunidades y amenazas que el medio externo ofrece al proceso de reorganización administrativa de Comfamiliar de Nariño, se propuso la realización de las matrices POAM y MEFE, así:

- **MATRIZ DE PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS EN EL MEDIO POAM.** Mediante la matriz POAM es posible detectar las oportunidades y amenazas del medio, así como también su impacto desde las siguientes perspectivas: 1) entorno económico, 2) entorno social y demográfico, 3) entorno jurídico y gubernamental, 4) entorno tecnológico:

Tabla 19. Matriz POAM

Matriz de Perfil de Oportunidades y Amenazas en el Medio - POAM	Oportunidades			Amenazas			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
ENTORNO ECONÓMICO									
(O2) - Articulación con el sector estatal para el desarrollo de programas sociales que beneficien a la población trabajadora	X						X		
(O5) - Desarrollo competitivo de la región		X						X	
(O7) - Presencia de gremios, sindicatos y asociaciones defensoras de los derechos laborales en la región	X						X		
(A4) - Evasión de los parafiscales por parte de los empleadores				X			X		
(A5) - Reducción en el número de empresas afiliadas				X			X		
(A7) - Inflación, desempleo y subempleo en la región					X			X	
ENTORNO SOCIAL Y									

DEMOGRÁFICO									
(O6) - Prácticas de responsabilidad social empresarial con la población afiliada	X						X		
(A3) - Informalidad empresarial				X			X		
(A6) - Condiciones de orden público en la región					X			X	
ENTORNO JURÍDICO Y GUBERNAMENTAL									
(O4) - Políticas del gobierno para incentivar el subsidio familiar	X						X		
(A1) - Prohibición del outsourcing por parte del gobierno nacional					X			X	
(A2) - Iniciativas legislativas que pretenden acabar con la parafiscalidad				X			X		
ENTORNO TECNOLÓGICO									
(O1) - Presencia de instituciones de educación superior en la región		X						X	
(O3) - Incorporación de las TIC en los procesos de gestión de la Caja	X						X		
Alto	A								
Medio	M								
Bajo	B								

Fuente: la presente investigación - Año 2014

Los resultados de la matriz POAM son los siguientes:

Oportunidades de Impacto Alto

(O2) - Articulación con el sector estatal para el desarrollo de programas sociales que benefician a la población trabajadora.

(O3) - Incorporación de las TIC en los procesos de gestión de la Caja.

(O4) - Políticas del gobierno para incentivar el subsidio familiar.

(O6) - Prácticas de responsabilidad social empresarial con la población afiliada.

(O7) - Presencia de gremios, sindicatos y asociaciones defensoras de los derechos laborales en la región.

Oportunidades de Impacto Medio o Bajo

(O1) - Presencia de instituciones de educación superior en la región.

(O5) - Desarrollo competitivo de la región.

Amenazas de Impacto Alto

(A1) - Prohibición del outsourcing por parte del gobierno nacional.

(A2) - Iniciativas legislativas que pretenden acabar con la parafiscalidad.

(A3) - Informalidad empresarial.

(A4) - Evasión de los parafiscales por parte de los empleadores.

(A5) - Reducción en el número de empresas afiliadas.

Amenazas de Impacto Medio o Bajo

(A6) - Condiciones de orden público en la región.

(A7) - Inflación, desempleo y subempleo en la región.

A fin de determinar la posición estratégica externa de Comfamiliar de Nariño, dada su incursión en el proceso de reorganización administrativa, es posible formular la matriz MEFE.

- **MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR EXTERNO M.E.F.E.** La matriz de evaluación del factor interno MEFE, permite conocer si una organización, presenta oportunidad o amenaza en su parte externa, frente a un tema específico, para el caso: el proceso de reorganización administrativa en Comfamiliar de Nariño. Esta matriz establece los siguientes rangos:

1. Oportunidad mayor (calificación = 1)
2. Oportunidad menor (calificación = 2)
3. Amenaza menor (calificación =3)
4. Amenaza mayor (calificación = 4)

Tabla 20. Matriz MEFE

FACTORES EXTERNOS CLAVE		Ponderación	Clasificación	Resultado Ponderado
OPORTUNIDADES	(O1) - Presencia de instituciones de educación superior en la región	0,05	3	0,15
	(O2) - Articulación con el sector estatal para el desarrollo de programas sociales que benefician a la población trabajadora	0,07	4	0,28
	(O3) - Incorporación de las TIC en los procesos de gestión de la Caja	0,07	4	0,28
	(O4) - Políticas del gobierno para incentivar el subsidio familiar	0,07	4	0,28
	(O5) - Desarrollo competitivo de la región	0,07	3	0,21
	(O6) - Prácticas de responsabilidad social empresarial con la población afiliada	0,1	4	0,4
	(O7) - Presencia de gremios, sindicatos y asociaciones defensoras de los derechos laborales en la región	0,07	4	0,28
AMENAZAS	(A1) - Prohibición del outsourcing por parte del gobierno nacional	0,04	2	0,08
	(A2) - Iniciativas legislativas que pretenden acabar con la parafiscalidad	0,1	1	0,1
	(A3) - Informalidad empresarial	0,1	1	0,1

(A4) - Evasión de los parafiscales por parte de los empleadores	0,1	1	0,1
(A5) - Reducción en el número de empresas afiliadas	0,1	1	0,1
(A6) - Condiciones de orden público en la región	0,03	2	0,06
(A7) - Inflación, desempleo y subempleo en la región	0,03	2	0,06
TOTAL	1		2,48

Fuente: la presente investigación - Año 2014

El resultado total ponderado de la matriz MEFE, el cual se obtiene del factor resultante entre la ponderación y la clasificación de la variables para el caso de la adopción del proceso de reorganización administrativa en Comfamiliar de Nariño, fue de 2.48, por debajo de la media de ponderación de 2.5, lo que indica que la posición estratégica interna de la organización en este aspecto es DÉBIL, por cuanto las amenazas mayores encontradas tienen más importancia y peso que las oportunidades mayores encontradas.

Así pues se destacan amenazas mayores relacionadas con el proceso de reorganización. como por ejemplo: La prohibición del outsourcing por parte del gobierno nacional, las iniciativas legislativas que pretenden acabar con la parafiscalidad, la informalidad empresarial, la evasión de los parafiscales por parte de los empleadores y la reducción en el número de empresas afiliadas.

3.2.4 Análisis DOFA. Una vez caracterizado el proceso que condujo a la reorganización administrativa en la Caja de Compensación Familiar de Nariño, y analizados sus entornos tanto interno como externo, mediante los respectivos diagnósticos; se hace necesario cruzar los resultados obtenidos mediante la realización de una matriz DOFA, a fin de proponer estrategias gerenciales que permitan el mejoramiento de dicho proceso de vital importancia para la entidad.

En este contexto el análisis DOFA, se planteó de la siguiente manera:

Tabla 21. Matriz DOFA

MATRIZ DOFA - REORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA COMFAMILIAR DE NARIÑO	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	(F1) - Los empleados se identifican con su trabajo y labor asignada	(D1) - Los trabajadores consideran que el horario de trabajo no es justo
	(F2) - Existe satisfacción del empleado frente a su trabajo	(D2) - Los trabajadores perciben sobrecarga laboral
	(F3) - Los trabajadores tienen una percepción favorable frente al proceso de reorganización administrativa	(D3) - Existen deficiencias en los procesos de comunicación a nivel de la empresa
	(F4) - Los trabajadores están de acuerdo con el avance y resultado del proceso de reorganización administrativa de la Caja	(D4) - Existe estrés laboral
	(F5) - Los trabajadores perciben mayor estabilidad laboral como resultado del proceso de reorganización administrativa de la Caja	(D5) - Existe insatisfacción de los trabajadores frente al salario percibido
	(F6) - La empresa cuenta con solidez financiera para asumir el proceso de reorganización administrativa	(D6) - Existe baja motivación laboral
	(F7) - La empresa hace uso eficiente de los recursos humanos, financieros y tecnológicos	(D7) - La mayor parte de los trabajadores no se sienten beneficiados y no perciben mejoras dado el proceso de reorganización administrativa en la empresa
	(F8) - La empresa cuenta con amplio posicionamiento y presencia institucional en la región	(D8) - La empresa carece de sistemas de información para el monitoreo y retroalimentación de sus procesos

		(D9) - La empresa carece de una correcta administración del personal que incluya un adecuado proceso de selección, manual de funciones y plan carrera
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIA FO	ESTRATEGIA DO
(O1) - Presencia de instituciones de educación superior en la región	(F7 y O3) - Mejorar la comunicación organizacional mediante el uso ampliado de las TIC en la empresa	(D2, D7, D9 y O1) - Rediseñar el Manual de Procesos y Procedimientos y actualizar el Reglamento Interno de Trabajo
(O2) - Articulación con el sector estatal para el desarrollo de programas sociales que beneficien a la población trabajadora		(D3, D9 y O1) - Mejorar los niveles de distribución de tareas y carga laboral
(O3) - Incorporación de las TIC en los procesos de gestión de la Caja		
(O4) - Políticas del gobierno para incentivar el subsidio familiar	(F1, F2 y O5, O7) - Definir una política clara de plan carrera en la empresa	(D6, O2, O3) - Establecer una política motivacional de estímulos no económicos por objetivos alcanzados
(O5) - Desarrollo competitivo de la región		
(O6) - Prácticas de responsabilidad social empresarial con la población afiliada	(F1, F2 y O6) - Promover un programa de salud ocupacional que garantice el bienestar de los colaboradores	(D4 y O6, O7) - Reducir los niveles de estrés laboral entre la población trabajadora
(O7) - Presencia de gremios, sindicatos y asociaciones defensoras de los derechos laborales en la región		(D3 y O7) - Socializar el alcance y resultados finales del proceso de reorganización administrativa
AMENAZAS	ESTRATEGIA FA	ESTRATEGIA DA
(A1) - Prohibición del outsourcing por parte del gobierno nacional	(F8 y A2, A3, A4, A5) - Prospeccionar los resultados del proceso de reorganización administrativa mediante la implementación de una estrategia de	(D1, D2 y A1, A3, A4, A5) - Realizar un estudio técnico para evaluar la viabilidad en la implementación de una estrategia
(A2) - Iniciativas legislativas que pretenden acabar con la		

parafiscalidad	planeación prospectiva de la empresa a 2025	de teletrabajo para ciertas unidades de negocio de la empresa
(A3) - Informalidad empresarial		
(A4) - Evasión de los parafiscales por parte de los empleadores		
(A5) - Reducción en el número de empresas afiliadas		
(A6) - Condiciones de orden público en la región		
(A7) - Inflación, desempleo y subempleo en la región		

Fuente: la presente investigación - Año 2014

Las estrategias resultantes del cruce entre fortalezas y debilidades (parte interna), frente a oportunidades y amenazas (parte externa), condujo a la formulación de las siguientes estrategias de mejoramiento y apoyo al proceso de reorganización administrativa en la Caja de Compensación Familiar de Nariño:

ESTRATEGIAS FO

(F7 y O3) - Mejorar la comunicación organizacional mediante el uso ampliado de las TIC en la empresa.

(F1, F2 y O5, O7) - Definir una política clara de plan carrera en la empresa.

(F1, F2 y O6) - Promover un programa de salud ocupacional que garantice el bienestar de los colaboradores.

ESTRATEGIAS DO

(D2, D7, D9 y O1) - Rediseñar el Manual de Procesos y Procedimientos y actualizar el Reglamento Interno de Trabajo.

(D3, D9 y O1) - Mejorar los niveles de distribución de tareas y carga laboral.

(D6, O2, O3) - Establecer una política motivacional de estímulos no económicos por objetivos alcanzados.

(D4 y O6, O7) - Reducir los niveles de estrés laboral entre la población trabajadora.

(D3 y O7) - Socializar el alcance y resultados finales del proceso de reorganización administrativa.

ESTRATEGIAS FA

(F8 y A2, A3, A4, A5) - Prospechar los resultados del proceso de reorganización administrativa mediante la implementación de una estrategia de planeación prospectiva de la empresa a 2025.

ESTRATEGIAS DA

(D1, D2 y A1, A3, A4, A5) - Realizar un estudio técnico para evaluar la viabilidad en la implementación de una estrategia de teletrabajo para ciertas unidades de negocio de la empresa.

3.3 PLAN DE MEJORAMIENTO. Con el fin de identificar y diseñar un plan de mejoramiento que permita optimizar el proceso de Reorganización Administrativa de la Caja de Compensación Familiar de Nariño, se tuvo en cuenta las estrategias resultantes de la aplicación de análisis DOFA, que presentó el numeral anterior, por lo tanto, a continuación se presenta el correspondiente Plan de Acción, documento que identifica y orienta la puesta en marcha de las acciones determinadas, al igual que la ejecución oportuna y acorde a los medios y necesidades de la entidad.

Tabla 22. Plan de Mejoramiento

Líneas estratégica	Estrategia	Peso (%)	Tareas	Peso (%)	Peso Ponderado (%)	Nombre del Indicador	Indicador / Evidencia	Responsable	Recursos financieros	Periodicidad / Frecuencia de revisión	Meta
PROCESOS INTERNOS	Rediseñar el Manual de Procesos y Procedimientos y actualizar el Reglamento Interno de Trabajo	15	Actualizar el reglamento interno de trabajo de acuerdo con las necesidades de la empresa	11,1	1,6665	Reglamento de Trabajo	Documento que contenga el Reglamento Interno de Trabajo Actualizado (2014)	Consultor externo, Director Administrativo, Secretario General y Jurídico y Coordinador de Talento Humano	\$ 25.000.000,00	Una sola vez	Rediseñar y divulgar el Manual de procesos y procedimientos, así como también el reglamento interno de trabajo al 100% de los colaboradores que hacen parte de la empresa
			Definir claramente el propósito u Objetivo del Manual de Procesos y Procedimientos de la empresa	11,1	1,6665	Objetivo del Manual	Documento que contenga el Manual de Procesos y Procedimientos de la Empresa		\$ 25.000.000,00		
			Definir el Marco Jurídico del Manual de Procesos y Procedimientos de la empresa	11,1	1,6665	Marco Jurídico					
			Realizar la denominación del proceso	11,1	1,6665	Denominación del proceso					
			Definir las políticas de operación, normas y lineamientos del proceso	11,1	1,6665	Políticas de Operación de los Procesos					

			Hacer el levantamiento o y la descripción del proceso	11,1	1,6665	Levantamiento del Proceso	(# número de procesos levantados / total procesos de la empresa) * 100		Mensual	100% de ejecución en el levantamiento o de procesos	
			Realizar el diagrama de flujo del proceso	11,1	1,6665	Diagrama de Flujo del Proceso	(# número de diagramas de flujo diseñados / total procesos de la empresa) * 100		Mensual	100% de ejecución en el diseño de diagramas de flujo	
			Diseñar un mapa de riesgo en los procesos	11,1	1,6665	Puntos de control	(# de desviaciones encontradas en los puntos de control / total puntos de control en los procesos) * 100		Anual	Disminuir a 0% las desviaciones encontradas en los puntos de control de los procesos de la entidad	
			Diseñar un modelo de operación por procesos para la entidad	11,1	1,6665	Modelo de Operación Procesos	Documento que contenga el Modelo de Operación por Procesos de la empresa		\$ 25.000.000,00	Anual	Establecer un Modelo de Operación por Procesos para la empresa, el cual permita incrementar hasta en un 30% adicional la productividad
USO DE LAS TIC Y MOTIVACION	Mejorar la comunicación organizacion al mediante el uso ampliado de las TIC en la	25	Implementar canales de comunicación interna formal mediante el uso del intranet	25	6,25	Canales formales	(# de canales formales implementados/T otal canales de información de la empresa) * 100	Coordinador de Sistemas y Coordinador de Talento Humano	\$ 10.000.000,00	Anual	Fortalecer los canales de comunicación formales que posee la empresa

	empresa		Crear un buzón de aportes como espacio para el dialogo y la discusión constructiva a través del uso de un blog corporativo	25	6,25	Aportes de los colaboradores en la toma de decisiones	(# aportes de los colaboradores tenidos en cuenta / total aportes manifestados) * 100	Coordinador de Sistemas y Coordinador de Talento Humano	\$ 10.000.000,00	Mensual	Medir el impacto de los aportes de los colaboradores en el proceso de toma de decisiones
			Crear espacios de esparcimiento, lúdica y recreación	25	6,25	Asistencia a paseos	(# de asistentes al paseo/Total paseos programados) * 100	Profesional de bienestar social	\$ 30.000.000,00	Semestral	Favorecer las relaciones interpersonales Incrementar la productividad de los colaboradores en un 10% adicional
			Monitorear y evaluar la frecuencia de uso de los medios de comunicación interna por parte de los colaboradores	25	6,25	Frecuencia de uso de los medios de comunicación interna	(# de publicaciones hechas por los colaboradores/ total publicaciones) * 100	Coordinador de Sistemas y Coordinador de Talento Humano	\$ -	Anual	Masificar hasta en un 80% el uso de las TIC como medios de comunicación interna de la empresa
	Establecer una política motivacional de estímulos no económicos por objetivos alcanzados	10	Diseñar la política motivacional	50	5	Política motivacional	Documento que contenga la política motivacional de estímulos no económicos para los colaboradores de la empresa	Coordinador de Talento Humano	\$ -	Una sola vez	Incrementar en un 10% adicional, la motivación del personal

	Definir una política clara de plan carrera en la empresa		Crear una política de Plan Carrera para la entidad	50	5	Directrices del Plan Carrera	Contratación de consultoría para determinar las directrices específicas para el ascenso del personal	Consultor, Director Administrativo y Coordinador de Talento Humano	\$ 15.000.000	Una sola vez	Mejorar el grado de reconocimiento a la trayectoria de los colaboradores
SALUD OCUPACIONAL	Mejorar los niveles de distribución de tareas y carga laboral	12,5	Redefinir las cargas laborales	50	6,25	Estudio de cargas laborales	Contratación de consultoría para determinar la optimización de cargas laborales	Consultor, Coordinador de Talento Humano	\$ 10.000.000,00	Una sola vez	Optimizar las cargas laborales de los colaboradores de la empresa
			Efectuar un estudio de satisfacción laboral	50	6,25	Estudio de satisfacción	Documento que contenga la encuesta para la medición del nivel de satisfacción actual de los empleados	Coordinador de Talento Humano	\$ -	Anual	Incrementar hasta en un 20% adicional la satisfacción laboral de los trabajadores
						Índice de satisfacción laboral	% de satisfacción laboral		\$ -	Anual	
						Retroalimentación de los resultados del estudio de satisfacción	(planes de mejoramiento resultantes / total acciones de mejora solicitadas por los colaboradores) * 100		\$ -	Anual	
	Promover un programa de salud ocupacional que garantice el bienestar de los colaboradores	12,5	Definir las actividades de promoción y prevención que permitan mejorar las condiciones de trabajo y de salud de los empleados	25	3,125	Divulgación de las actividades de Salud Ocupacional	(# de socializaciones de Salud Ocupacional realizadas / total socializaciones programadas) * 100	Profesional de salud ocupacional	\$ -	Anual	100% en la realización de las socializaciones programadas

		Identificar el origen de los accidentes de trabajo y las enfermedades profesionales y controlar los factores de riesgo relacionados	25	3,125	Accidentes Ocurredos	((# accidentes ocurridos en el año corriente / total accidentes año anterior) - 1)* 100		\$ -	Mensual	Disminuir hasta en un 80% el índice de accidentalidad laboral con respecto al año anterior
		Mantener un comité paritario de salud ocupacional COPASO	25	3,125	reuniones del COPASO	# de reuniones efectuadas / programadas	COPASO	\$ -	Anual	Incrementar el bienestar social del trabajador hasta en un 30% adicional
		Mejorar las condiciones de espacio físico, comodidad y ergonomía de los colaboradores en el puesto de trabajo	25	3,125	Acciones de mejora emprendidas	(# de acciones de mejora implementadas / # de acciones de mejora requeridas) * 100	Coordinador de Talento humano	\$ -	Anual	Mejorar las condiciones físicas del ambiente de trabajo
	Reducir los niveles de estrés laboral entre la población trabajadora	Identificar problemas relacionados con el absentismo, rotación de personal y problemas disciplinarios derivados del estrés laboral	20	1	Nivel de absentismo laboral	% absentismo laboral mensual	Coordinador de Talento humano	\$ -	Mensual	Hacer seguimiento al nivel de absentismo, rotación del personal y problemas disciplinarios derivados de los niveles de estrés laboral
			20	1	Nivel de rotación personal	% de rotación del personal mensual		\$ -	Mensual	
			20	1	Procesos disciplinarios	# de procesos disciplinarios / total trabajadores	Control interno disciplinario	\$ -	Mensual	

TELETRABAJO Y REORGANIZACIÓN			Realizar un mapa de riesgos derivados del estrés laboral	20	1	Mapa de riesgos de estrés laboral	Diseñar un mapa de riesgos derivados del estrés laboral	Profesional de salud ocupacional	\$ -	Anual	Contar con un mapa de riesgos derivados del estrés laboral
			Implementar un plan de acciones preventivas para disminuir el estrés laboral	20	1	Plan de acción estrés laboral	Documento que contenga las directrices institucionales para el manejo del estrés laboral	Coordinador de Talento humano, Profesional de Bienestar Social y Profesional de Salud Ocupacional	\$ -	Anual	Contar con un Plan de Acción para mitigar el estrés laboral
	Realizar un estudio técnico para evaluar la viabilidad en la implementación de una estrategia de teletrabajo para ciertas unidades de negocio de la empresa	10	Contratación del estudio técnico para implementar la estrategia de teletrabajo	20	2	Contratación del estudio técnico	Invitación pública para la presentación de propuestas sobre el estudio técnico de la estrategia de teletrabajo	Director administrativo, Coordinador de Talento humano, Veedor del sindicato	\$ 25.000.000,00	Una sola vez	Implementar la estrategia del teletrabajo en la empresa
			Socialización de los resultados del estudio técnico para la implementación del teletrabajo	20	2	Socialización de resultados	# de socializaciones efectuadas / programadas	Coordinador de Talento humano	\$ -	Una sola vez	
			Priorización de las áreas beneficiarias de la estrategia de teletrabajo	20	2	Priorización de áreas de teletrabajo	área priorizadas / total áreas de la empresa	Director administrativo, Coordinador de Talento humano, Presidente del Sindicato	\$ -	Una sola vez	

PROSPECTIVA DE LA REORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA			Definición de las condiciones laborales para el teletrabajo en la empresa	20	2	Manual de teletrabajo de la empresa	Documento que contenga las directrices y el manual de teletrabajo de la empresa	Director administrativo, Secretario General y Jurídico, Consultor, Coordinador de Talento humano, Presidente del sindicato	\$ 2.000.000,00	Una sola vez	
	Socializar el alcance y resultados finales del proceso de reorganización administrativa		Realizar una jornada de socialización final del proceso de reorganización administrativa	20	2	Socialización final	# de asistentes a la socialización final / total trabajadores	Director administrativo, Coordinador de Talento humano	\$ -	Una sola vez	> 95% de asistencia del total de la planta de trabajadores
	Prospectar los resultados del proceso de reorganización administrativa mediante la implementación de una estrategia de planeación prospectiva de la empresa a 2025	10	Contratar un estudio de prospectiva de la Caja de Compensación Familiar de Nariño a 2025	20	2	Contratación del plan de prospectiva	Invitación pública para la presentación de propuestas para la contratación de un plan de prospectiva de la Caja de Compensación Familiar de Nariño a 2025	Director administrativo, Secretario General y Jurídico, Asesor de Planeación Corporativa	\$ 40.000.000,00	Una sola vez	Contratar un consultor idóneo para el desarrollo de un plan de prospectiva para la Caja de Compensación Familiar de Nariño 2025
			Realizar con colaboración del consultor de prospectiva, los talleres MIC, MACTOR, DELPHI, MORFOL Y SMIC	20	2	Talleres efectuados	Talleres efectuados programados /	Consultor, Asesor de Planeación Corporativa	\$ -	Una sola vez	100% de cumplimiento en la ejecución de los talleres del plan de prospectiva

			Consolidar los resultados de los talleres MIC MAC, MACTOR, DELPHI, MORFOL Y SMIC mediante un plan vigía	20	2	Plan vigía	Documento que contenga el plan vigía de prospectiva de la Caja de Compensación Familiar de Nariño a 2025		\$ -	Una vez sola	Contar con unplan vigía de prospectiva a 2025
			Priorizar los escenarios futuros probables de la Caja de Compensación Familiar de Nariño a 2025 dado el proceso de reorganización administrativa	20	2	Priorización de escenarios futuros	Documento que contenga los escenarios futuros viables obtenidos a 2025		\$ -	Una vez sola	Establecer los escenarios futuros viables de implementar a 2025
			Socializar los resultados del Plan Vigía	20	2	Socialización del plan vigía	Socialización del plan vigía		\$ -	Una vez sola	Divulgación del Plan Vigía de Prospectiva a 2025 entre el nivel directivo de la empresa
			TOTAL		100		100				\$ 217.000.000

Fuente: la presente investigación - Año 2014

4. CONCLUSIONES

En cumplimiento a cada uno de los objetivos específicos planteados en el desarrollo de la presente investigación, apoyados en las fuentes primarias y secundarias que contribuyeron a la caracterización del proceso, los resultados del trabajo de campo, los diagnósticos interno y externo y el análisis Dofa, el equipo gestor concluye lo siguiente:

Con relación al primer objetivo específico, el cual pretendía caracterizar el proceso de Reorganización Administrativa de la Caja de Compensación Familiar de Nariño, periodo 2012 – 2014, de acuerdo a lo expresado en el documento “ESCENARIOS PARA LA REESTRUCTURACIÓN ORGANIZACIONAL DE COMFAMILIAR DE NARIÑO” y otros documentos corporativos de la CCFN, fue posible evidenciar y corroborar que la entidad presentaba diversas falencias administrativas, en aspectos como la funcionalidad del organigrama general y consecuentes estructuras suplementarias formales e informales, la unidad de mando, la distribución de tareas y número de trabajadores, la división del trabajo y la comunicación interna y la ausencia de una estructura clara de cadena de valor, entre otros aspectos; situaciones que limitaban el propósito de buscar el mejoramiento continuo en cada una de sus unidades de servicio y negocio, y por lo cual fue necesario la adopción de una estrategia de reorganización a nivel estructural, la cual llevaría a la organización empresarial, a superar las dificultades identificadas y a gestar un camino que asegure un desarrollo social y económico sostenible.

El estudio antes señalado, contratado como consultoría a la Universidad de Nariño, presentó en su momento cuatro (4) posibles escenarios propuestos para implementar la Reorganización Administrativa de la Caja de Compensación Familiar de Nariño, siendo el cuarto escenario gestado en el año 2012, quizá el más propicio e indicado para iniciar el correspondiente proceso, dada su característica de concertado participativamente, entre el Sindicato de Trabajadores de la Entidad, la Consultoría del Proyecto, una comisión de la Administración y una comisión del Consejo Directivo de la Entidad, de esta manera, la implementación del proceso se cumpliría en tres fases acotadas a un tiempo promedio de cuatro años 2012 – 2016, la cual se ha venido cumpliendo e implementando, pero con otros ajustes y decisiones administrativas, algunas no contempladas en el estudio previo, pero si necesarias para la óptica del nivel directivo y legalizadas al interior de la corporación.

Cada uno de los escenarios presentó un modelo de organigrama general para la Corporación, en los cuales se apropiaba ideas y posibilidades de reorganizar

funcionalmente las subdirecciones existentes, eliminar algunas y/o crear otras, trasladar o reubicar estructuralmente algunas áreas y dependencias, según la funcionalidad propia o identificada, y hasta reorientar el accionar de las mismas áreas y dependencias, de cara a las nuevas necesidades.

Con relación al segundo objetivo específico, el cual se enfocó en realizar un diagnóstico que permita medir el impacto y evidenciar los cambios organizacionales, se dio paso al correspondiente trabajo de campo, a través de la aplicación de una encuesta estructurada con preguntas cerradas, dirigidas a los trabajadores de Comfamiliar de Nariño, lo cual nos permitió conocer e identificar las fortalezas y debilidades del proceso como tal; seguidamente se trabajó los diagnósticos interno y externo, a través de la aplicación de matrices estratégicas, que permitieron conocer la posición estratégica del proceso, y finalmente los resultados se complementaron con análisis DOFA, lo que permitió determinar las estrategias y actividades de mejoramiento, que se llevaron al correspondiente plan de acción.

Los resultados obtenidos en el trabajo de campo y diagnósticos interno y externo, permitieron conocer fortalezas de alto impacto, entre otras de mediano y bajo, como el hecho de que los empleados se identifican con su trabajo y labor asignada, se sienten satisfechos con su trabajo, tienen una percepción favorable del proceso, están de acuerdo con el avance y resultado del mismo, reconocen la solidez financiera, el posicionamiento y presencia institucional en la región, perciben mayor estabilidad laboral como resultado del proceso de reorganización administrativa y que la entidad hace uso eficiente de los recursos humanos, financieros y tecnológicos.

Con respecto a las debilidades, se destacan algunas relacionadas con el proceso de Reorganización Administrativa, como por ejemplo, el hecho de que los trabajadores consideran que el horario de trabajo no es justo, que perciben sobrecarga laboral, que no se sienten beneficiados y que no perciben mejoras dado el proceso de Reorganización Administrativa, y consideran que la Entidad carece de una adecuada o correcta Administración de Personal, que garantice un mejor proceso de selección, contratación y enganche, un manual de funciones más acorde a los cargos y la no accesibilidad a un plan carrera.

Con respecto a las amenazas, se encontraron algunas limitantes fuertes, como la prohibición del outsourcing por parte del Gobierno Nacional, las iniciativas legislativas que pretenden acabar y/o reducir la parafiscalidad, siendo ésta la esencia y soporte financiero de las Cajas de Compensación, la informalidad empresarial, la evasión parafiscal por parte de los empleadores y la reducción en

el número de empresas afiliadas. Evidenciando de esta manera, un escenario económico un tanto complicado para el proceso.

Con respecto a las oportunidades, impactan significativamente los procesos de articulación con el sector estatal para el desarrollo de programas sociales que beneficien a la población trabajadora, la incorporación de las TIC en los procesos de gestión, las políticas del gobierno para incentivar el subsidio familiar, las prácticas de responsabilidad social empresarial con la población afiliada, la presencia de gremios, sindicatos y asociaciones defensoras de los derechos laborales en la región.

En este orden de ideas, los resultados obtenidos en las posiciones estratégicas interna y externa fueron débiles, 2.39 y 2.48, es decir, que existe una mayor prevalencia de debilidades y amenazas en el proceso, que de fortalezas y oportunidades en el mismo, situación que evidencia la necesidad de un plan de mejoramiento al proceso y un mayor control de los cambios organizacionales implementados, los cuales al parecer no han cumplido con los postulados de mayor eficiencia, eficacia y efectividad.

Finalmente y con referencia al tercer objetivo específico, el cual se enfocó en el diseño de un plan de mejoramiento que permita aportar y optimizar el proceso de Reorganización Administrativa de la Caja de Compensación Familiar de Nariño, y una vez caracterizado y diagnosticado, se procedió con la aplicación de matriz DOFA, acción que permitió determinar las estrategias gerenciales que contribuyan al mejoramiento de dicho proceso.

Estas actividades se exponen con mayor detalle en el correspondiente Plan de Acción propuesto, las cuales muy seguramente desprenderán otras tantas acciones, sujetas a la dinámica de los entornos, contextos y realidades.

5. RECOMENDACIONES

Con base en las estrategias del Plan de Acción propuesto, conforme al resultado del impacto analizado en el periodo 2012 – 2014, los gestores del proyecto recomiendan lo siguiente:

Mejorar la comunicación organizacional mediante el uso ampliado de las TIC, para lo cual es necesario trabajar programas de capacitación pertinentes y elaborar campañas para fortalecer el buen uso de los medios tecnológicos disponibles en la Entidad, mismos que deben ser ajustados y ampliados de acuerdo a las necesidades de la organización, crear un buzón de aportes como espacio para el dialogo y la discusión constructiva a través del uso de un blog corporativo, crear espacios para el desarrollo de programas de recreación y esparcimiento laboral, a través de acciones lúdicas, y monitorear y evaluar la frecuencia de uso de los medios de comunicación interna por parte de los colaboradores.

Elaborar, concertar, definir e implementar una política clara de Plan Carrera en la Entidad, a través de la creación de directrices institucionales en este sentido; esto permitirá crear un incentivo muy atractivo para alcanzar estabilidad, reconocimiento laboral, mejoramiento profesional y social, entre otros, acompañado siempre de mantener altos niveles de productividad laboral, sentido de pertenencia y compromiso con la Entidad. La incorporación de modelos efectivos de Administración de Personal, permitirá claridad a todo nivel y facilitará el desenvolvimiento de las relaciones humanas y contractuales.

Promover y/o fortalecer el programa de Salud Ocupacional, que garantice el bienestar de los colaboradores, teniendo en cuenta aspectos como la definición de las actividades de promoción y prevención, que permitan mejorar las condiciones de trabajo y de salud de los empleados, la identificación del origen de los accidentes e incidentes de trabajo y las enfermedades profesionales, el control de los factores de riesgo relacionados, el mantenimiento del Comité Paritario de Salud Ocupacional COPASO y el mejoramiento de las condiciones de espacio físico, comodidad y ergonomía de los colaboradores en los distintos puestos de trabajo.

Re-diseñar los Manuales de Procesos y Procedimientos relacionados, los manuales genéricos y específicos de funciones de los cargos, el mismo rediseño de los cargos existentes, actualizar el Reglamento Interno de Trabajo, entre otros, mediante la realización de actividades afines, como reuniones específicas o jornadas de trabajo para revisar, ajustar y actualizar los documentos pertinentes,

los cuales deben estar más continuamente de acuerdo con las necesidades actuales de la Entidad y de su constante desarrollo.

Definir claramente los propósitos, objetivos y marco jurídico de los manuales, realizar la denominación del proceso, definir las políticas de operación, realizar el levantamiento y la descripción, realizar el diagrama de flujo, diseñar el mapa de riesgos y avanzar cada vez más hacia un modelo único de operación por procesos.

Mejorar los niveles de distribución y asignación de tareas y carga laboral, a través de la contratación de una consultoría, que permita mediante el estudio pertinente, determinar parámetros para la optimización y ajuste de las cargas laborales.

Establecer una política de estímulos no económicos, la cual permita reconocer, valorar y motivar el esfuerzo de los colaboradores frente al logro de metas y objetivos alcanzados. Es preciso entender que en la vida laboral, la compensación por trabajo no únicamente la representa el salario, muchos colaboradores luchan diariamente por el reconocimiento personal y social al interior de la Entidad; por lo tanto, un estímulo distinto puede marcar la diferencia, sobre todo en escenarios económicos no muy prometedores.

Reducir los niveles de estrés laboral entre la población trabajadora, mediante actividades como la identificación de problemas relacionados con el ausentismo, rotación de personal, terminación de contratos y problemas disciplinarios derivados del estrés laboral, la realización de un mapa de riesgos derivados del estrés laboral y la implementación de un plan de acciones preventivas para disminuirlo.

Socializar el alcance y resultados finales del proceso de Reorganización Administrativa en la Caja de Compensación Familiar de Nariño, el estado actual del proceso, las propuestas generadas, avances y logros obtenidos en cada fase y adicionar el impacto que el mismo ha generado en los colaboradores de la Organización. (Hacer uso de la presente investigación).

Prospectar los resultados del proceso de Reorganización Administrativa, mediante la implementación de una estrategia de planeación prospectiva de la Entidad a 2025.

Realizar un estudio técnico para evaluar la viabilidad en la implementación de una estrategia de teletrabajo, para determinadas unidades de negocio y servicio, dado el gran crecimiento y desarrollo de la Entidad.

BIBLIOGRAFÍA

BENNIS, W. Desarrollo organizacional: su naturaleza, sus orígenes y perspectivas. México: Fondo Educativo Interamericano S.A. 1973. 101p.

BOSSIO, Armando. ANALISIS DE LA REESTRUCTURACION ADMINISTRATIVA DEL MUNICIPIO DE SABANA DE TORRES - REORGANIZACION ADMINISTRATIVA. Santander: UIS. 2010. 78p.

CAJA DE COMPENSACIÓN FAMILIAR DE NARIÑO. Base de datos - Coordinación de Aportes. Consultado (15/08/2014).

CAJA DE COMPENSACIÓN FAMILIAR DE NARIÑO. Direccionamiento Corporativo 2014 – 2018. Pasto: COMFAMILIAR NARIÑO. 2013. 22p.

CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Quinta edición. COlombia: Editorial Lyly Solano Arévalo. 2003. 250p.

DAVIS, Keith y NEWSTROM, John. Comportamiento humano en el trabajo, México: Editorial Mc Graw Hill, Edición undécima. 2002. 405p.

GALINDO, Munch. Fundamentos de Administración. 6ta. ed. México: Ed. Trillas. 2005. 120p.

HAMMER, Michael & CHAMPY, James. Reingeniería: Olvide lo que sabe sobre cómo debe funcionar una empresa !Casi todo esta errado!. 1ed. Bogotá, D.C: Norma. 1994. 243p.

HERNANDEZ SAMPIERI, Roberto. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN. 5 ed. BOGOTÁ: McGraw Hill. 2010. 94p.

HILL, Charles y JONES, Gareth: ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA, UN ENFOQUE INTEGRADO, Mc Graw Hill tercera edición. 199. 299p.

IXCOT, IRENE. REDISEÑO ORGANIZACIONAL DEL ÁREA ADMINISTRATIVA DE UNA EMPRESA PRODUCTORA DE CARDAMOMO. Guatemala: Universidad de San Carlos. 2006. 105p.

KOONTZ, Harold; WEIHRICH, Heinz & CANNICE, Mark. ADMINISTRACIÓN UNA PERSPECTIVA GLOBAL Y EMPRESARIAL. 13ed. México, D.F: McGraw-Hill Interamericana. 2008. 807p.

MARGULIES, N. Y WALLACE, J. El cambio organizacional (C.V. García, trad.). México: Mc Graw Hill. 1985. 99p.

MEZA, Milena. ESTUDIO TÉCNICO DE LA REESTRUCTURACIÓN ADMINISTRATIVA PARA LA CAJA DE COMPENSACIÓN FAMILIAR DEL CHOCÓ COMFACHOCÓ. Bogotá D.C: Escuela Superior De Administración Pública - ESAP. 2008. 116p.

MINTZBERG, Henry, BRIAN, James y VOYER, John. El proceso estratégico. México D.F: Prentice Hall Hispanoamérica. 1997. 201p.

NARANJO, Cristhian y MARULANDA, Paulo. EL CAPITAL INTELECTUAL EN COMFANDI. Manizales: Universidad Autónoma de Manizales. 2010. 55p.

OHMAE, Kenichi. La mente del estratega. 3ed. Bogotá, D.C: Norma. 2004. 234p.

PÉREZ, Cristy y AGUIRRE, Guadalupe. "PROPUESTA DE UN SISTEMA ADMINISTRATIVO". Bogotá, D.C. 2007. 201p.

PEREZ, José. GESTION POR PROCESOS. Esic Editorial. 2004. 122p.

RAMIREZ, Carlos. REORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA COMFAMILIAR DE NARIÑO - ESCENARIOS PARA LA REESTRUCTURACIÓN ORGANIZACIONAL DE COMFAMILIAR DE NARIÑO (INFORME DE AVANCE 4). Pasto: UDENAR. 2011. 190p.

SALLENAVE, Jean–Paul. Gerencia y planeación estratégica. 1ed. Bogotá, D.C: Norma. 2004. 378p.

Serna, Humberto. Gerencia Estratégica. 3ra Ed. Bogotá: 3R Editores. 1998. 189p.

SERNA, Humberto. Gerencia Estratégica. 4ª Edición. Panamericana Editorial Ltda. Bogotá D.C. 189p.

TARAZONA, Álvaro y GIL, Rigoberto. LAS CAJAS DE COMPENSACIÓN FAMILIAR EN COLOMBIA MARCOS NORMATIVO, ORGANIZACIONAL Y SOCIO-ECONÓMICO EN SU CONSOLIDACIÓN. Santander: UIS. 2010. 119p.

NETGRAFÍA

ALCALDIA DE BOGOTÁ. Ley 789 de 2002. Disponible en: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=6778>. Citado (11/10/2014)

BURKE, Warner. El Desarrollo Organizacional como proceso de cambio. Disponible en: http://ww2.educarchile.cl/UserFiles/P0001%5CFile%5CP0001_File_DO%20Como%20proceso%20de%20cambio.pdf. Citado (04/04/2015).

CAJA DE COMPENSACIÓN FAMILIAR DE NARIÑO. Cartilla para empleadores y trabajadores. Disponible en: <http://comfamiliarinarino.com/web1/wp-content/uploads/2012/03/CARTILLA-PARA-EMPLEADORES-Y-TRABAJADORES.pdf>. Citado (11/10/2014)

ESTRÉS LABORAL. INFO. ¿QUÉ ES EL ESTRÉS LABORAL? Disponible en: <http://www.estreslaboral.info/>. Citado (17/12/2014)

EMPRENDE PYME. ¿Qué es el clima laboral? Disponible en: <http://www.emprendepyme.net/que-es-el-clima-laboral.html>. Citado (22/10/2012).

FORERO, Carlina. Apuntes sobre organización. Disponible en: <http://es.calameo.com/books/0005942471168679be64a>. Citado (20/02/2015).

GESTION DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL. Cambio Organizacional. Disponible en: <http://todosobrecambiosorganizacionales.blogspot.com/2010/04/cambio-organizacional.html>. Citado (20/02/2015).

KUANT, José. Proceso organizacional. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos93/proceso-organizacional-concepto-e-importancia/proceso-organizacional-concepto-e-importancia.shtml>. Citado (20/02/2015).

MONTEZUMA, Demetrio. Liderazgo interior: propuesta para el mejoramiento del clima organizacional, 2008. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos76/liderazgo-interior-mejoramiento-clima-organizacional/liderazgo-interior-mejoramiento-clima-organizacional.shtml>. Citado (22/10/2012).

MORA, Milton. LA TEORIA CONTINGENCIAL EN LA ADMINISTRACION. Disponible en: <http://bibliotecadigital.univalle.edu.co/bitstream/10893/7829/1/La%20teoria%20contingencial%20en%20la%20administracion.pdf>. Citado (03/06/2015).

PEREZ, Juan. Presupuesto. Disponible en: http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/planeacionprocesoadministrativo/default3.asp. Consultado: (03/03/2015).

RAMIREZ, Guerra. Modelo de las configuraciones de Henry Mintzberg. Disponible en: <http://es.slideshare.net/cheramig/2006-crg-modelo-de-las-configuraciones-de-henry-mintzberg>. Citado (01/06/2015).

RIVERA, José. Políticas. Disponible en: http://www.actiweb.es/willrivera/conceptos_admon.html%20. Citado: (03/03/2015).

SANCHEZ, Ángela. El proceso administrativo. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos96/eprocado-administrativo/eprocado-administrativo.shtml>. Citado (20/02/2015).

SISTEMAS HUMANOS. Reorganización Administrativa. Disponible en: <http://shdemexico.com/servicios/reorganizacion-administrativa/>. Citado (10/10/2014).

SUPERINTENDENCIA DEL SUBSIDIO FAMILIAR. NORMATIVIDAD DEL SUBSIDIO FAMILIAR. Disponible en: http://www.ssf.gov.co/wps/docs/Normatividad/Leyes/Normatividad_del_Subsidio_Familiar.pdf. Citado (15/10/2014).

UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS. El modelo de Kurt Lewin. Disponible en: http://soda.ustadistancia.edu.co/enlinea/margaritapena_ingenieriaorganizacional/modelo_de_kurt_lewin.html. Citado (04/04/2015).

ANEXOS

Anexo A Encuesta

	MEDICIÓN DE IMPACTO LABORAL DE LA REORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA DE LA CAJA DE COMPENSACIÓN FAMILIAR DE NARIÑO	Fecha de aplicación 01/07/2014 Hoja 1 de 1
ENCUESTA A TRABAJADORES		
I. PREGUNTAS		
1. ¿Se siente identificado con su trabajo y con la labor que le ha sido asignada? a. Si b. No ¿Por qué? _____		
2. ¿Cuántas horas semanales trabaja usted? a. Más de 48 horas b. Menos de 48 horas c. Aproximadamente 48 horas		
3. ¿Cómo considera su horario de trabajo? a. Extremadamente justo b. Muy justo c. Un poco justo d. Ligeramente justo e. Nada justo		
4. ¿Cómo considera su carga de trabajo? a. Extremadamente justa b. Muy justa c. Un poco justa d. Ligeramente justa e. Nada justa		
5. ¿Cómo considera los procesos de comunicación entre niveles jerárquicos? a. Extremadamente buenos b. Muy buenos c. Un poco buenos d. Ligeramente buenos e. Nada buenos		
6. ¿Qué tan estresante es su trabajo? a. Extremadamente estresante b. Muy estresante c. Un poco estresante d. Ligeramente estresante e. Nada estresante		
7. ¿Usted cree que su salario es adecuado y acorde a sus funciones realizadas? a. Extremadamente adecuado b. Muy adecuado c. Un poco adecuado d. Ligeramente adecuado e. Nada adecuado		
8. ¿Se siente motivado en su trabajo? a. Extremadamente motivado b. Muy motivado c. Un poco motivado d. Ligeramente motivado e. Nada motivado		
9. ¿Se siente satisfecho con su trabajo? a. Extremadamente satisfecho b. Muy satisfecho c. Un poco satisfecho d. Ligeramente satisfecho e. Nada satisfecho		
10. ¿Cuál es su percepción sobre el proceso de implementación de la nueva Reorganización Administrativa de la Caja? a. Muy buena b. Buena c. Regular d. Mala e. Muy mala		
11. ¿En su calidad de trabajador al servicio de la Caja, que espera del proceso de Reorganización Administrativa?		
12. ¿Está usted de acuerdo con el avance y resultado del proceso de Reorganización Administrativa de la Caja? a. Extremadamente de acuerdo b. Muy de acuerdo c. Poco de acuerdo d. Ligeramente de acuerdo e. Nada de acuerdo		
13. ¿Fue usted beneficiado con el proceso de Reorganización Administrativa de la Caja? a. Altamente beneficiado b. Muy beneficiado c. Poco beneficiado d. Ligeramente beneficiado e. Nada beneficiado		
14. ¿Que ha significado para Usted como ex-trabajador de outsourcing, ser vinculado directamente con a la Caja de Compensación Familiar de Nariño?		

Anexo B
Presupuesto

INGRESOS		
Recursos propios		\$ 2.447.280,00
GASTOS		
Encuestas	\$ 54.800,00	
Papelería y Fotocopias	\$ 200.000,00	
Internet, telefonía	\$ 840.000,00	
Impresiones, Cd's y Anillados	\$ 90.000,00	
Transporte y desplazamientos	\$ 480.000,00	
Alimentación	\$ 200.000,00	
Normas Icontec	\$ 360.000,00	
Imprevistos (10%)	\$ 222.480,00	
TOTAL	\$ 2.447.280,00	

Fuente: la presente investigación - Año 2014

Anexo C

Cronograma

[illegible]

Fuente: la presente investigación - Año 2014