

**PLAN DE MEJORAMIENTO SOBRE LOS CUATRO ELEMENTOS DEL
PROCESO ADMINISTRATIVO DE LA EMPRESA AGUILA PACÍFICO SAS**



**MARÍA ALEJANDRA BOLAÑOS QUINTERO
2116013**

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTIAGO DE CALI
2019**

**PLAN DE MEJORAMIENTO SOBRE LOS CUATRO ELEMENTOS DEL
PROCESO ADMINISTRATIVO DE LA EMPRESA AGUILA PACÍFICO SAS**



**Proyecto de grado para optar al título de
Administración de Empresas**

**Director
JAIME VALENCIA ARIAS
Magíster en Administración
Ingeniero industrial**

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTIAGO DE CALI
2019**

Nota de aceptación:

Aprobado por el Comité de Grado en cumplimiento de los requisitos exigidos por la Universidad Autónoma de Occidente para optar al título de Administrador de Empresas

JOSE ANTONIO CARVAJAL LOMBANA
Jurado

FABIO HERNAN SALAZAR RUBIO
Jurado

Santiago de Cali, 02 de diciembre de 2019

Dedico principalmente este trabajo a Dios y a la Virgen, por haberme dado la oportunidad de estudiar en una Universidad para poder formarme personal y profesionalmente en estos 5 años.

Agradezco mucho a mis padres, Jairo Bolaños y Martha Quintero, por su gran esfuerzo, porque me guían siempre por un buen camino y se dedican cada día a que mis hermanas y yo tengamos un buen futuro, parte de esto es la educación en casa y la formación profesional.

Expreso también agradecimientos a mi Director de Proyecto Jaime Valencia por ser parte de este proceso, que con su conocimiento, dirección y dedicación logro el desarrollo de este trabajo.

Muchas gracias.

CONTENIDO

	pág.
GLOSARIO	12
RESUMEN	13
INTRODUCCIÓN	14
1 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	15
1.1 ANTECEDENTES	15
1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	16
1.3 JUSTIFICACIÓN	18
2 OBJETIVOS	20
2.1 OBJETIVO GENERAL	20
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	20
3 MARCO DE REFERENCIA	21
3.1 MARCO CONTEXTUAL	21
3.2 MARCO TEÓRICO	21
3.2.1 El proceso administrativo y sus funciones.	22
3.2.2 Intervención sobre las cuatro funciones administrativas	24
3.3 MARCO CONCEPTUAL	28
3.3.1 Planificación del trabajo y sistema de control	28
3.3.2 Clientes	29
3.3.3 Cultura Corporativa	29

3.3.4	Organización	29
3.3.5	Desarrollo organizacional	29
3.3.6	Dirección	30
3.3.7	Bienestar del personal	30
3.3.8	Clima organizacional	30
3.3.9	Estilo de gestión	30
3.3.10	Control	31
3.3.11	Diagnostico	31
3.3.12	Eficacia Administrativa	31
3.3.13	Eficiencia Administrativa	31
4	METODOLOGÍA	32
5	GENERALIDADES DE LA EMPRESA AQUILA PACIFICO	34
6	DIAGNÓSTICO INTEGRAL	37
6.1	ANÁLISIS DEL NIVEL DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	38
6.1.1	Análisis de los factores relativos al mercado	40
6.2	ANÁLISIS DE LA FUNCIÓN ORGANIZACIÓN	43
6.2.1	División del trabajo	44
6.2.2	Actividades específicas y sus objetivos	45
6.2.3	Líneas de autoridad	45
6.3	ANÁLISIS DE LA FUNCIÓN DIRECCIÓN	46
6.3.1	Percepción del recurso humano respecto a coordinación, motivación, liderazgo y orientación de los recursos	46
6.4	ANÁLISIS DE LA FUNCIÓN CONTROL	49

7	PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	50
7.1	PROPUESTA DE MISIÓN	50
7.2	PROPUESTA DE VISIÓN	51
7.3	PROPUESTA DE OBJETIVOS ORGANIZACIONALES	52
7.4	DECLARACIÓN POLÍTICA DE AQUILA PACIFICO COLOMBIA	53
7.5	FORTALECIMIENTO ESTRATÉGICO	54
8	REDISEÑO ORGANIZACIONAL	57
8.1	MAPA DE PROCESOS	57
8.2	PROPUESTA DE CARACTERIZACIÓN Y DOCUMENTACIÓN DE LOS PROCESOS DE CONSULTORÍA	58
8.3	DISEÑO MANUAL DE FUNCIONES Y PERFIL DE CARGOS	61
8.4	OTRAS RECOMENDACIONES DE MEJORAMIENTO	69
9	DIRECCIÓN	71
9.1	PROPUESTA DE DIRECCIÓN DIRIGIDAS AL BIENESTAR DEL PERSONAL	71
9.2	PROPUESTA DE PLAN DE APRENDIZAJE CONTINUO DE PERSONAL	74
10	CONTROL GERENCIAL	76
10.1	PRINCIPALES ÁREAS CLAVE DE RESULTADOS ACR DE LA EMPRESA	76
10.2	ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS Y METAS CLAVE	77
10.3	ALGUNOS FORMATOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN QUE ALIMENTAN INDICADORES	78
10.4	PROPUESTA DE CONTROL GERENCIAL	79

11	CONCLUSIONES	82
12	RECOMENDACIONES	84
	REFERENCIAS	85
	ANEXOS	87

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. <i>Soluciones de gestión de la empresa orientados al sector privado</i>	15
Tabla 2. <i>Soluciones de gestión de la empresa orientados al sector privado</i>	16
Tabla 3. <i>Crecimiento en clientes</i>	17
Tabla 4. <i>Diagnóstico de la misión a partir de los nueve puntos de Fred David</i>	39
Tabla 5. <i>Listado del RR.HH. de la empresa</i>	44
Tabla 6. <i>Extracción de elementos claves para la construcción de la misión</i>	50
Tabla 7. <i>Propuesta de Iniciativas Estratégicas 2020-2022</i>	55
Tabla 8. <i>Propuesta caracterización y documentación del proceso de consultoría</i>	59
Tabla 9. <i>Manual de funciones y perfil de cargo Gerente</i>	62
Tabla 10. <i>Manual de funciones y perfil del cargo Consultor Senior – Coordinador</i>	64
Tabla 11. <i>Manual de funciones y perfil del cargo Consultor Trainee II</i>	66
Tabla 12. <i>Manual de funciones y perfil del cargo Asistente Administrativa – Proveedor Externo</i>	67
Tabla 13. <i>Actividades para el mejoramiento de la función dirección</i>	72
Tabla 14. <i>Propuesta de un “Plan de Aprendizaje Continuo de Personal”</i>	74
Tabla 15. <i>Indicadores de gestión de control de las ACR</i>	78

LISTA DE FIGURAS

<i>Figura 1.</i> Aquila Pacifico.	35
<i>Figura 2.</i> Aquila Pacifico.	35
<i>Figura 3.</i> Levantamiento del organigrama de Aquila Pacifico Colombia.	45
Figura 4. Causa y efecto reclutamiento de personal.	48
<i>Figura 5.</i> Causa y efecto renuncia voluntaria al empleo.	48
<i>Figura 6.</i> Propuesta Mapa de Procesos.	58
<i>Figura 7.</i> Propuesta de mejoramiento en el organigrama de Aquila Pacifico Colombia.	69
<i>Figura 8.</i> Estructura del proceso de control gerencial.	79

LISTA DE ANEXOS

	pág.
Anexo A. Diagrama de procesos de la consultoría	87
Anexo B. Formatos de recolección de información que alimentan indicadores	91

GLOSARIO

PROCESO ADMINISTRATIVO: es un conjunto de funciones relacionadas las cuales son: planeación, organización, dirección y control, que dirigen todos los recursos de la empresa hacia un sentido, buscando lograr un objetivo común.

PROCESO DE FUNCIÓN DE PLANEACIÓN: esta función permite primero; definir que es la empresa, segundo; hacia dónde va (objetivos), y tercero; como, cuando y quienes lo van hacer.

PROCESO DE FUNCIÓN DE ORGANIZACIÓN: consiste relacionar el personal con el trabajo que debe de realizar. Este proceso determina que se debe de hacer para lograr lo establecido.

PROCESO DE FUNCIÓN DE DIRECCIÓN: trata del dominio interpersonal, para que lograr una motivación del personal involucrado en el logro de los objetivos específicos.

PROCESO DE FUNCIÓN DE CONTROL: esta última función ayuda a analizar y comparar los resultados esperados, buscando una mejora continua.

RESUMEN

El presente informe escrito representa el resultado de una investigación que busca diseñar un plan de mejoramiento sobre las cuatro funciones del proceso administrativo con base en un diagnóstico integral de la empresa Aquila Pacifico, que propenda por una mayor efectividad organizacional y una mayor competitividad. Para lograr esta meta general, se ha determinado un enfoque de investigación mixto, en un tipo de investigación exploratoria dado el reconocimiento de que desde el ingreso al país la empresa no ha cambiado los lineamientos administrativos de su sede en Brasil y un carácter descriptivo por cuanto pretende dar cuenta de las características más relevantes de la realidad administrativa de la empresa Aquila Pacifico, abordando en acápite independientes las cuatro funciones de la administración, planear, organizar, dirigir, y controlar.

El lector se encontrará con un desarrollo de la propuesta en cinco partes, en un primer momento encontrará los resultados de un diagnóstico integral que refleja la situación actual de las funciones de planeación, organización, dirección y control en la empresa.

En seguida se encontrara con las propuestas de mejoramiento dadas por la autora del trabajo a partir de los resultados de dicho diagnóstico, se encontraran propuestas de mejoramiento en la función planeación, que facilite el direccionamiento de la empresa, en la función organización que permitan establecer un adecuado conjunto de procesos y funciones para una mayor efectividad de la empresa, en la función dirección, que contribuyan a un mejor ambiente organizacional y motivación del personal, y finalmente en la función de control para garantizar los medios de evaluación y su aplicación pertinente.

El trabajo responde a un diseño, tal como se ratifica en el título y en el objetivo general, de tal forma su alcance solo podrá llegar hasta las propuestas, las cuales serán entregadas a la organización para su revisión. Sin embargo, la implementación de las mismas, así como los ajustes que se consideren pertinentes, le compete estrictamente a Aquila Pacifico en su sede Colombia.

Palabras clave:Planeación estratégica, función organización, función dirección, función control.

INTRODUCCIÓN

El concepto de administración se puede analizar desde dos posibles aplicaciones como disciplina y como proceso. Como disciplina, la ciencia de la administración puede entenderse como un cuerpo acumulado de conocimientos en el cual se incluyen principios, teorías, conceptos, paradigmas, etc. Por otro lado, la administración como proceso comprende funciones y actividades que los administradores en procesos de formación deben comprender desde los primeros semestres de su formación, dado que la ciencia de la Administración debe demostrar su aplicación en el campo mismo de las organizaciones, es decir, a nivel empírico.

Una organización puede asumir la administración desde disciplina, asumiendo un estilo particular de acuerdo a los diferentes paradigmas existentes, sin embargo tal apropiación no exonera la necesidad de establecer determinaciones respecto a la administración como proceso, es decir, a aquellas determinaciones relacionadas con los lineamientos en la función planeación, que facilite el direccionamiento de la empresa, en la función organización que permitan establecer un adecuado conjunto de procesos y funciones para una mayor efectividad de la empresa, en la función dirección, que contribuyan a un mejor ambiente organizacional y motivación del personal, y finalmente en la función de control para garantizar los medios de evaluación y su aplicación pertinente.

En este sentido, se puede decir que la administración es conducción racional de actividades, esfuerzos y recursos de una organización, resultándole algo imprescindible para su supervivencia y crecimiento. Ciencia es comprensión, explicación y análisis dinámico de la realidad (investiga y explica). La técnica opera los objetos según procedimientos y reglas que normalizan la operación y los transforman. Transforma la realidad (opera la realidad). La técnica completa a la ciencia.

En el presente trabajo correspondiente al informe final de trabajo de grado para acceder al título de Administrador de Empresas de la facultad de ciencias económicas y administrativas de la Universidad Autónoma de Occidente, se expone el resultado de una investigación que busca diseñar un plan de mejoramiento sobre las cuatro funciones del proceso administrativo con base en un diagnóstico integral de la empresa Aquila Pacifico, una empresa consultora de gestión multinacional, de origen brasileño.

1 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

1.1 ANTECEDENTES

El presente trabajo de investigación se concentra en la empresa Aquila Pacífico con sede en Cali Colombia, que se deriva de Instituto Aquila, una empresa consultora de gestión multinacional, de origen brasileño, la cual cuenta con un portafolio de 400 clientes, 1.100 proyectos desarrollados en 18 países de 3 continentes liderados por 6 referentes técnicos.

La empresa ha diseñado diferentes servicios relacionados con la gestión en la organización orientado a dos tipos de empresas, las del sector privado y las del sector público. Para las primeras la empresa ofrece propuestas de gestión tal como se observa en la tabla 1.

Tabla 1.

Soluciones de gestión de la empresa orientados al sector privado

Soluciones de gestión para empresas del sector privado	
Generar Ingresos	Gestión de Caja
Control de Costos y Gastos	Gestión de los Sistemas de Información
Alineación de Objetivos	Gestión Profesional de Empresas
Gestión de la Rutina	Gestión de la Demanda
Gestión de Procesos	Plan de Negocios
Gestión de Proyectos	Gestión de Mantenimiento

Nota: (Instituto Aquila, 2015)

La empresa también ha diseñado diferentes servicios orientados a empresas del sector privado tal y como se observa en la tabla 2

Tabla 2.

Soluciones de gestión de la empresa orientados al sector privado

Soluciones de gestión para empresas del sector publico	
Recaudos	Reconocimiento a Colaboradores
Reducción de Residuos	Capacitación a Colaboradores
Gestión de Compromisos Gubernamentales	Gestión de la Educación

Nota: (Instituto Aquila, 2015)

El slogan con el cual se promociona a si misma esta empresa es “*Cualquiera que sea su problema, Aquila tiene la solución adecuada*”, dicho slogan da un amplísimo portafolio de servicios que prácticamente podría incluir cualquier necesidad que una empresa de cualquier sector y de cualquier ámbito pueda requerir.

La regional Colombia Aquila Pacífico ingreso en el país el 18 de mayo de 2016 y a la fecha ha logrado consolidar contratos con las empresas Comfandi, Eficacia S.A, Servicio Occidental de Salud, Harinera del Valle S.A, Lamsac, Pontificia Universidad Javeriana Cali, Cargill de Colombia Ltda., Grupo Agroindustrial Riopaila- Castilla, CPA construcciones prefabricadas, Fogel Andina S.A.S y Agregados y Mezclas Cachibí S.A.S, entre otros. Estos son contratos que incluyen procesos de gestión en diferentes ámbitos, y sobre los cuales se opera un contrato de seis meses a un año de duración.

En la actualidad, la empresa cuenta con cuatro contratos activos, que son los siguientes: Agregados y Mezclas Cachibí S.A.S, Fogel Andina S.A.S, Grupo Agroindustrial Riopaila-Castilla y CPA construcciones prefabricadas, los dos últimos clientes tienen una cartera morosa con la empresa por lo que al año 2018 la operación no ha logrado ingresos. En el presente año 2018 finalizan todos los contratos con estas empresas y hasta ahora no se han logrado nuevos contratos por procesos de gestión.

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

La gerencia de Aquila Pacífico considera que uno de los problemas para el ingreso efectivo en la región puede concentrarse sobre la gestión administrativa, la gerencia cree que por medio de una revisión de los procesos administrativos de la seccional Colombia Aquila Pacífico podría lograr mejores resultados, especialmente en lo que

tiene que ver con su relación con clientes. Tal como se observa en la tabla 1, el crecimiento en clientes ha sido poco respecto a la oferta de servicios que tiene la empresa.

Tabla 3.

Crecimiento en clientes

Ingreso al país 18 de Mayo 2016	Clientes iniciales	Clientes totales 2016	Clientes totales 2017	Clientes parcial 2018
	2	4	8	10

Aquila ha expandido sus operaciones a cuatro puntos estratégicos después de Brasil, Suiza, Colombia y Australia, sin embargo, en el caso de Colombia, este es el único país para el cual en la actualidad la empresa carece de una definición de su misión, visión y objetivos acotados a su entorno, tampoco se reconocieron políticas de calidad, la división del trabajo no ha sido formalizada, no se han determinado procesos de control que aseguren que los resultados de aquello que se planeó, organizo y dirigió, se ajusten tanto como sea posible a los objetivos establecidos, en este sentido se carece de definición de estándares en los servicios, formalización en los métodos de monitoreo del desempeño y su evaluación, así como la forma por la cual se emprenden acciones correctivas.

La autora del presente trabajo de investigación ha logrado conocer exploratoriamente tales dificultades administrativas de la empresa Aquila Pacífico y en contacto con la gerencia de la empresa le ha propuesto mejorar la situación actual de su proceso administrativo, a través de un diagnóstico inicial de sus funciones administrativas, las cuales se concentran en planear, organizar, dirigir, y controlar (Chiavenato, 2006, pág. 143). Debido a la necesidad que presenta la empresa en su estructura organizacional, permitiendo su funcionamiento óptimo y que no cause interferencia en el buen desarrollo y ejecución de los proyectos a realizar.

La autora considera que por medio de este diagnóstico, la empresa podría orientarse hacia una mejor posición futura, considerando que toda organización debe identificar y mitigar las falencias de su gestión administrativa. (Gallego & Triana, 2015)

El diagnóstico administrativo es conveniente para cualquier organización dedicada a la producción de productos o servicios, pues hacer un análisis del estado actual de esta genera cambios enfocados en el beneficio de la empresa. Para llevar a cabo este proceso se requieren de diversas pautas, consta principalmente de la recolección de datos e información histórica para su elaboración, de este punto se desprende el resto de estructura del diagnóstico. Indudablemente es una herramienta muy poderosa para obtener empresas exitosas. (Gallego & Triana, 2015, pág. 12)

Dado lo anterior el presente trabajo buscará mejorar la situación administrativa de la empresa Aquila Pacífico, respondiendo a la pregunta ¿Cómo mejorar las cuatro funciones del proceso administrativo de la empresa Aquila Pacifico, propendiendo por una mayor efectividad organizacional y una mayor competitividad?, todo a partir de la revisión de lo que la literatura de administración considera las cuatro funciones de la administración, planear, organizar, dirigir, y controlar.

1.3 JUSTIFICACIÓN

El presente trabajo se justifica en la necesidad que tiene la empresa por posicionarse de manera efectiva en el mercado colombiano, reemplazando una estrategia de “transferencia” originaria de su sede matriz en Brasil, a otra que reconozca que las funciones administrativas deben estar adaptadas a las características diferenciales del entorno nacional. La autora cree que el trabajo se justifica en que un diagnóstico administrativo es una forma eficiente para identificar posibles fallos y emprender medidas para mitigarlos oportunamente.

El presente trabajo se justifica teóricamente en la necesidad de diagnosticar la gestión administrativa de la empresa, analizando de forma general su organización, las áreas que la conforman, su disposición y su clasificación, todo con el fin de identificar oportunidades de mejoramiento. El diagnóstico administrativo permite, a partir de un estudio sistemático conocer la empresa, su funcionamiento y detectar en ellos las causas y efectos de los problemas administrativos con un fin estrictamente propositivo. (Herrera, 2007)

En el trabajo se apuesta por la propuesta teórica de Idalberto Chiavenato (2006) autor que ha determinado que un adecuado diagnóstico administrativo debe considerar por lo menos cuatro funciones de la administración, planear, organizar, dirigir, y controlar. El diagnóstico administrativo hace parte por tanto de una adecuada aplicación de planeación, la cual Chiavenato (2006) define como la

función administrativa que de manera anticipada determina cuáles son los objetivos y qué debe hacerse para alcanzarlos.

2 OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar un plan de mejoramiento de las cuatro funciones del proceso administrativo con base en un diagnóstico integral de la empresa Aquila Pacifico, que propenda por una mayor efectividad organizacional y una mayor competitividad.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar un diagnóstico integral que refleje la situación actual de las funciones de planeación, organización, dirección y control en la empresa.
- Establecer propuestas de mejoramiento en el proceso de planeación, que facilite el direccionamiento de la empresa.
- Efectuar propuestas de mejoramiento organizacional que permitan establecer un adecuado conjunto de procesos y funciones para una mayor efectividad de la empresa.
- Establecer propuestas de mejoramiento en los aspectos de dirección, que contribuyan a un mejor ambiente organizacional y motivación del personal.
- Establecer las bases de un adecuado sistema de control gerencial para la empresa.

3 MARCO DE REFERENCIA

3.1 MARCO CONTEXTUAL

El marco contextual de la presente investigación corresponde con la empresa Aquila Pacífico S.A.S, una multinacional con matriz en Brasil y sedes en Suiza y Colombia, líder en asesorías y consultorías para el mejoramiento de procesos empresariales, garantizando resultados eficaces en la productividad del negocio (Instituto Aquila, 2015). Los aspectos característicos de la empresa son los siguientes:

- Razón Social: Aquila Pacifico S.A.S.
- AV 4N N° 6N - 67 OF. 502
- Nit: 900976479-7
- Cámara de Comercio: Cali
- Número de Matrícula: 0000955066
- Fecha de Matrícula: 23/mayo/2016
- Tipo de Organización: Sociedades Por Acciones Simplificadas SAS
- Tipo de Sociedad: No Aplica
- Estado de la matrícula: Activa
- Última Renovación: 2017
- Número Empleados: 8 ocho

El enfoque de esta empresa se consolida en prestar diferentes tipos de servicios a empresas con carácter público o privado, en función de mejorar su desempeño. La empresa está presente en más de 15 países de América, Europa y Oceanía tiene soporte de cuatro oficinas físicas, en Brasil, Colombia, Suiza y Australia. El nombre en Colombia es Aquila Pacífico S.A.S, la oficina está ubicada en Cali en donde cuenta con ocho consultores Trainees colombianos, 6 consultores Seniors brasileros y el gerente general brasilerero.

3.2 MARCO TEÓRICO

El presente capítulo correspondiente al marco teórico, tiene por objeto la selección, presentación y explicación de las posturas teóricas bajo las cuales se estudiará o analizará la problemática o situación propuesta al respecto de la empresa Aquila Pacifico, con el supuesto de que dicha selección le permitirá resolver el problema

de investigación planteado como ¿Cuál es el estado actual del proceso administrativo de la empresa de Aquila Pacifico de la ciudad de Cali Colombia?,

Considerando que el marco teórico exige la referenciación del autor o autores que desarrollaron los modelos teóricos y conceptos fundamentales en relación con el tema de investigación, tal y como se ha venido citando desde el planteamiento del problema, al presente trabajo se pretende acotar los contenidos teóricos propuestos por Idalberto Chiavenato (2006) en cuanto a las funciones administrativas, sin embargo también se requiere conocer de manera general el proceso administrativo que se describe a partir del aporte de Bustos (2003)

3.2.1 El proceso administrativo y sus funciones.G

Cohérente con los intereses investigativos, el primer aspecto teórico a tratar en el presente proyecto es el del proceso administrativo. Al respecto Bustos (2003) le define como “el conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral” (P. 25). El proceso tiene aplicación universal y los gerentes lo pueden aplicar, no importando el tipo de empresa de que se trate. Es utilizado donde varias personas trabajan juntas para el logro de objetivos comunes. Al respecto de su composición se dice que esta

(...) compuesto por la fase mecánica y la dinámica en donde la mecánica comprende a la planeación (cosas que se van a realizar en la empresa, se realizan planes, programas, presupuestos, etc.) y la organización (de cómo se va a realizar y se cuenta con los organigramas, recursos, funciones) y la fase dinámica donde entra la dirección y el control, el primero que se encarga de garantizar que se realicen las tareas y para ello cuenta con la supervisión, liderazgo, comunicación, y motivación y en cuanto al control como encargado de decir cómo se ha realizado, qué se hizo, cómo se hizo, y comparar los datos resultantes de resultados (Bustos, 2003, pág. 2).

Se puede resumir la naturaleza del proceso administrativo desde las ideas de Bustos (2003) así:

Planeación

- Contribución de los objetivos
- Extensión de la planeación
- Eficacia de los planes

Organización

- Objetivos cuantificables
- Claro concepto de actividades o actividades involucradas
- Área clara y concisa de la autoridad o de la decisión

Dirección

- Propósito de la empresa
- Factores productivos
- Naturaleza del factor humano

Control

- Establecer estándares
- Medición
- Corrección
- Retroalimentación

A la luz de Chiavenato, a la estructura de Bustos le hace falta la organización y por tanto las funciones administrativas se concentran en planear, organizar, dirigir, y controlar (Chiavenato, 2006, pág. 143), con lo cual desde su aporte, cada uno de estos factores debería velar por ciertas variables clave así:

Planeación: Las empresas no improvisan casi todo se planea con anticipación

- Definir la misión
- Formular objetivos
- Definir los planos para alcanzarlos
- Programar las actividades

Organización: quien depende de la planeación, la dirección y el control para formar el proceso administrativo

- Dividir el trabajo
- Determinar las actividades específicas para el logro de los objetivos planeados
- Agrupar las actividades en una estructura lógica
- Asignar las actividades a posiciones y personas específicas
- Asignar los recursos

- Definir autoridad y responsabilidad

Dirección: Pone en marcha las actividades y las ejecuta

- Designar las personas
- Coordinar los esfuerzos
- Comunicar
- Motivar
- Liderar
- Orientar

Control: Asegura que los resultados de aquello que se planeó, organizo y dirigió, se ajusten tanto como sea posible a los objetivos establecidos.

- Definir los estándares
- Monitorear el desempeño
- Evaluar el desempeño
- Emprender acciones correctivas

Los aportes de los dos anteriores autores permitirán el desarrollo del presente trabajo de investigación.

3.2.2 Intervención sobre las cuatro funciones administrativas

Considerando que la intención del presente trabajo no se remite estrictamente al diagnóstico, sino que además pretende proponer a Aquila Pacifico diferentes planes de mejoramiento en cada una de sus funciones administrativas, se exponen alternativas de mitigación que serán aplicadas a los hallazgos identificados.

En cuanto a lo que corresponde con la planificación estratégica, el desarrollo analítico de esta fase considera el proceso de planeación, analizando su misión, visión, objetivos y políticas con las cuales orienta su planeación. Como conclusión de este análisis se realizarán las respectivas propuestas de mejoramiento.

Según lo refiere Chiavenato (2006), el proceso de planeación de una empresa supone que las diferentes decisiones han sido tomadas previo a una mirada estratégica y, por tanto, no han sido tomadas de manera improvisada. Se reconoce esta premisa para la construcción del presente documento, pensando que en Aquila Pacifico todo se planea con anticipación en un escenario de adecuadas prácticas

administrativas. Chiavenato (2006) propone que en esta fase se realizan las siguientes actividades:

- Definir la misión
- Formular objetivos
- Definir los planos para alcanzarlos
- Programar las actividades

Para la construcción de la misión, uno de los asuntos más determinantes en cuanto a planeación de la empresa, se proponen los lineamientos establecidos por David (2008) en cuanto a los nueve elementos que debería tener una misión. Según este autor, independientemente de las variaciones que podría tener una y otra misión en cuanto a su extensión, contenido, formato y grado de especificidad, para que una declaración de misión sea eficaz:

(...) debe presentar nueve características o componentes. Como la declaración de la misión es a menudo la parte más visible y pública del proceso estratégico administrativo, es importante que incluya todos estos componentes esenciales: 1. Clientes ¿Quiénes son los clientes de la empresa? 2. Productos y servicios ¿Cuáles son los productos y servicios más importantes de la empresa? 3. Mercados ¿En dónde compite la empresa geográficamente? 4. Tecnología ¿La empresa está actualizada tecnológicamente? 5. Preocupación por la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad ¿La empresa está comprometida con el crecimiento y la solidez financiera? 6. Filosofía ¿Cuáles son las creencias básicas, los valores, las aspiraciones y las prioridades éticas de la empresa? 7. Concepto que tiene la empresa de sí misma ¿Cuál es su cualidad distintiva o su mayor ventaja competitiva? 8. Preocupación por su imagen pública ¿La empresa sabe responder a las preocupaciones sociales, comunitarias y ambientales? 9. Preocupación por los empleados ¿Los empleados son valiosos para la empresa? (David, 2008)

Otro elemento relacionado con planeación, y que ayuda a la empresa a alinear misión, objetivos y planes de una manera estratégica es el diseño de un plan de direccionamiento estratégico. El trabajo realizado por Betancourt (2014) apoya este proceso, considerando todos los aspectos externos e internos que podrían afectar a la empresa.

A nivel externo, el autor da cuenta de por lo menos doce dimensiones de este entorno que podrían afectar a las empresas, en cuanto al entorno interno, la organización se ve afectada por las características y condiciones de las principales

áreas internas, entre ellas la gestión administrativa y gerencial, el marketing, las operaciones, las finanzas, la gestión humana, y cualquier otra.

A través del estudio del entorno se amplía la capacidad para interpretar la realidad de la organización tanto externa como internamente. El estudio del entorno es el primer paso para un diagnóstico estratégico correcto de la amplia gama de situaciones a las que debe hacer frente la dirección de la organización y para la toma de decisiones pertinentes (Betancourt, Entorno Organizacional, 2014, pág. 16).

El paso siguiente corresponde con un proceso de diagnóstico con el cual se determina cómo y en qué medida dichos factores le afectan a su operación, una etapa que le servirá a la organización para reorientarse estratégicamente para ponderar numéricamente las diferentes influencias y su nivel de afectación, que en resumen, desea establecer un plan de direccionamiento estratégico.

Las herramientas que se recomiendan para realizar este tratamiento diagnóstico de dicha información primaria y secundaria, incluyen la matriz de evaluación integrada del entorno, la matriz de evaluación de factores externos EFE y de internos EFI; la identificación de factores claves para el éxito, la referenciación o benchmarking (con la cual se comparan los factores claves de la empresa con los de la competencia) y finalmente la matriz Dofa con la cual se determinan las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades producto de dicho diagnóstico.

Diferentes pasos son los propuestos a la empresa para construir acertadamente un plan de direccionamiento estratégico, la primera fase corresponde al análisis del entorno general. A la luz de los aportes teóricos en relación a dimensiones del entorno que propone Betancourt (2014), esa primera fase es construida pensando que el entorno incluye todos aquellos factores que están fuera de los límites de la empresa y que afectan la actividad empresarial, estos por tanto serán los que ejerzan algún tipo de presión de diverso tipo (competitiva-social-económica-etc.), y por tanto funcionan como la fuente primaria para el establecimiento de una estrategia que permita el cumplimiento de los objetivos de la empresa. Dado lo anterior, en esta primera fase se analizan en su orden los entornos geofísico y ecológico, demográfico, social, económico, político, cultural y tecnológico.

La segunda fase corresponde al análisis del sector. Se siguen las recomendaciones del profesor Betancourt (2014) quien afirma que deben ser recopilados datos en procura de diseñar adecuadamente las estrategias para la empresa. El modelo de

Porter citado por Betancourt (2014), expone los diferentes elementos que se incluyen en el sector y que afectan su proyección estratégica.

A la luz de Betancourt (2014) los elementos que determinan la estructura competitiva del sector, son aquellos que conducen a detectar las oportunidades y amenazas generales, para ello el modelo de las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter (1980) es la herramienta capaz de evaluar la conducta de las empresas del sector, un modelo que sugiere que el grado de competencia y el rendimiento de la industria está condicionado por los siguientes aspectos:

- La rivalidad entre los competidores
- El ingreso de nuevas empresas al sector
- El poder de negociación de los proveedores
- El poder de negociación de los compradores
- La amenaza de la sustitución

De esta forma, los puntos básicos sobre los cuales Aquila Pacifico debe analizar estructuralmente el sector incluyen la amenaza por el ingreso de nuevos competidores, la intensidad de la rivalidad entre los competidores existentes, los productos sustitutos y la presión que pudieran ejercer, los compradores y los proveedores y su poder de negociación.

La siguiente fase corresponde al análisis de la competencia o referenciación/benchmarking. Según lo propone Betancourt (2005) el Benchmarking se propone como una herramienta para mejorar las prácticas y operaciones empresariales, a partir del análisis de otras empresas del sector, aprendiendo de ellas a partir de la comparación. A esto se le define como referenciación.

El capítulo correspondiente al análisis interno es el siguiente paso en el diseño de un plan de direccionamiento estratégico, en esta fase se busca identificar aquellos aspectos positivos o fortalezas de la organización, que supongan una ventaja para la entidad. El capítulo identifica las debilidades o aquellos aspectos en los que se tienen fallas, disminuciones, dificultades que implican una carencia en la organización. Se exploran cinco áreas funcionales claves Gestión administrativa y gerencial, Marketing, Operaciones, Finanzas y Gestión humana.

La propuesta finaliza con el análisis de la matriz Dofa, entendido como el análisis integrador de las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas, tiene como

objetivo integrar los resultados del análisis del entorno y el análisis de la situación interna de la empresa.

Producto de la planeación estratégica, la empresa podrá retomar la misión y visión planteadas en este trabajo, otrora tiempo inexistente, y a partir de ellas y del diagnóstico de los factores internos y externos determinar los nuevos objetivos estratégicos y estrategias para la empresa Aquila Pacifico, la estructura del plan de acción, la determinación de actividades, cronogramas presupuesto y cualquier otra que se considere pertinente.

Pasando a los procesos administrativos de organización este es un proceso en el cual se realizan por lo menos las siguientes cinco actividades: dividir el trabajo, agrupar las actividades en una estructura lógica, asignar las actividades a posiciones y personas específicas, asignar los recursos y finalmente definir la autoridad y responsabilidad.

En lo que corresponde a coordinación, se estudian aspectos relacionados con la puesta en marcha las actividades y su ejecución, realizando principalmente las siguientes actividades: designar las personas, coordinar los esfuerzos, comunicar, motivar, liderar y orientar al recurso humano. Para el presente trabajo se considerará la revisión de estos aspectos a la luz de la indagación directa al recurso humano.

El último proceso administrativo referido por Chiavenato (2006) obedece al proceso de control, en el cual se asegura que los resultados de aquello que se planeó, organizo y dirigió, se ajusten tanto como sea posible a los objetivos establecidos. En esta fase se realizan por lo menos cuatro actividades, definir los estándares, monitorear el desempeño, evaluar el desempeño y emprender acciones correctivas.

3.3 MARCO CONCEPTUAL

- **Conceptos relativos a planeación.**

3.3.1 Planificación del trabajo y sistema de control

Un mecanismo para planificar y programar el trabajo, y garantizar la recuperación de la información necesaria para que el esfuerzo de mantenimiento se dirija a correctamente hacia el objetivo definido (Figueroa & Ramos, 2011, pág. 50).

3.3.2 Clientes

Se reconocen como las personas, empresas e instituciones que adquieren los bienes y servicios que produce una organización. Los clientes son los creadores de las demandas a las que tratarán de satisfacer, por lo que es necesario conocer sus gustos y preferencias (Gómez, 2007, pág. 307)

3.3.3 Cultura Corporativa

Por cultura corporativa se entiende el conjunto de normas y valores que caracterizan el estilo, filosofía, la personalidad, el clima y el espíritu de empresa, junto con el modo de estructurar y administrar los recursos materiales y humanos que la configuran y teniendo en cuenta la influencia del entorno en el que se encuentra, la cultura empresarial entendiéndola como las características típicas de comportamiento y pensamiento interno en una organización, es en gran medida el proceso y desarrollo de la comunicación interna, siendo uno de los factores importantes en ella. (Espinoza, 2013, pág. 18)

- **Conceptos relativos a organización**

3.3.4 Organización

Según Chiavenato (2006), la función de organización depende de la planeación, la dirección y el control para formar el proceso administrativo, y se materializa en la división del trabajo, determinando las actividades específicas para el logro de los objetivos planeados, agrupando las actividades en una estructura lógica, asignando las actividades a posiciones y personas específicas, asignando los recursos y definiendo la autoridad y responsabilidad.

3.3.5 Desarrollo organizacional

El desarrollo organizacional es una serie de teorías, valores, estrategias y técnicas basadas en las ciencias de la conducta y orientadas al cambio planificado del escenario de trabajo de una organización, con el propósito de incrementar el desarrollo individual y de mejorar el desempeño de la organización, mediante la alteración de las conductas de los miembros de la organización en el trabajo. Es un proceso de cambio planificado en la cultura de una organización, mediante la

utilización de las tecnologías, las ciencias de la conducta, la investigación y la teoría. Con base en estas definiciones se pueden precisar ciertos conceptos que se utilizan en el ámbito del desarrollo organizacional y que permitirán comprender mejor esta disciplina. (Guízar, 2013)

- **Conceptos relativos a dirección**

3.3.6 Dirección

Según Chiavenato (2006), la función de dirección es aquella en la cual se pone en marcha las actividades y las ejecuta, designando las personas, coordinando los esfuerzos, comunicando, motivando, liderando y orientando.

3.3.7 Bienestar del personal

Un entorno laboral favorable es una condición necesaria para el bienestar del personal. Éste comprende la seguridad del personal; las normas ocupacionales, ambientales, de higiene y seguridad; los servicios médicos, y los programas sobre el trabajo y la calidad de vida. La política de seguridad se refiere a la seguridad física y psicológica del personal y tiene precedencia sobre la conveniencia de las organizaciones. En consecuencia, éstas deberían recordar a los Estados miembros su obligación de garantizar la protección del personal en el lugar de destino.

3.3.8 Clima organizacional

Se define como la mezcla delicada de interpretaciones o percepciones, que en una organización hacen las personas de sus trabajos o roles. La percepción también juega un papel relevante, dado que define el clima de la organización (Cornell, 1955). El ambiente interno influye en el comportamiento de los individuos y estas influencias dependen de la percepción de los trabajadores, además están inmersos la aceptación de las restricciones sociales y culturales. (Sells, 1960).

3.3.9 Estilo de gestión

El estilo de gestión es fundamental para reforzar la delegación de funciones y establecer relaciones jerárquicas que hagan posibles las consultas, la cooperación y la asociación en los procesos de adopción de decisiones desde el nivel más bajo

en que ello sea viable, de manera que el personal y la administración puedan cumplir sus funciones con profesionalidad, imparcialidad, transparencia, coherencia y responsabilidad (Comision de Administracion Publica Internacional, 2000).

- **Conceptos relativos a control**

3.3.10 Control

Según Chiavenato (2006), la función de control asegura que los resultados de aquello que se planeó, organizo y dirigió, se ajusten tanto como sea posible a los objetivos establecidos. Se cumple definiendo los estándares, monitoreando el desempeño, evaluando el desempeño y emprendiendo acciones correctivas.

3.3.11 Diagnostico

Identificación y explicación de las variables directas e indirectas inmersas en un problema más cuando sus antecedentes, medición y los efectos que producen en un medio ambiente. (Arias & Gil, 2011, pág. 23)

3.3.12 Eficacia Administrativa

Se refiere al uso de los recursos que hace la administración para cumplir las metas de la organización. (Arias & Gil, 2011, pág. 23)

3.3.13 Eficiencia Administrativa

Se refiere al grado en que los recursos organizacionales contribuyen a la productividad. Se mide por la proporción del total de los recursos organizacionales usados durante el proceso de producción. (Arias & Gil, 2011, pág. 23)

4 METODOLOGÍA

En el presente capítulo se muestra el proceso que se desarrollará para responder los objetivos específicos, los métodos y técnicas para realizar la investigación de acuerdo con el enfoque del trabajo a ejecutar.

La autora del documento ha definido que el enfoque de investigación es mixto, un método que combina las fortalezas de los enfoques cuantitativo y cualitativo. La utilización del enfoque de investigación mixto permite tanto explorar el fenómeno en profundidad, así como utilizar datos estadísticos provenientes de la primera fase de análisis documental de la empresa. El enfoque mixto plantea cinco fases similares y relacionadas entre sí (Hernandez, Fernandez, & Babtista, 2010):

- a) Llevan a cabo observación y evaluación de fenómenos.
- b) Establecen suposiciones o ideas como consecuencia de la observación y evaluación realizadas.
- c) Prueban y demuestran el grado en que las suposiciones o ideas tienen fundamento.
- d) Revisan tales suposiciones o ideas sobre la base de las pruebas o del análisis.
- e) Proponen nuevas observaciones y evaluaciones para esclarecer, modificar, cimentar y/o fundamentar las suposiciones o ideas; o incluso para generar otras.

Adicionalmente la investigación guarda un enfoque propositivo exploratorio, pues se pretende diagnosticar la situación actual de las cuatro funciones de la gestión administrativa de la empresa Aquila Pacifico.

Se cree que la investigación tiene un carácter descriptivo por cuanto pretende dar cuenta de las características más relevantes de la realidad administrativa de la empresa Aquila Pacifico, abordando en acápite independientes las cuatro funciones de la administración, planear, organizar, dirigir, y controlar.

Se asegura que la investigación es no experimental dado que se estudia cada hecho sin ningún tipo de injerencia sino tal cual se presenta, así mismo se cree que la investigación guarda una intencionalidad propositiva toda vez que propugna por el fortalecimiento de la empresa a través de un diseño pero no guarda un alcance de implementación por parte de la investigadora; así mismo se cree que es exploratoria porque se propone un diagnóstico que no fue desarrollado previo al ingreso de la empresa en el mercado colombiano en el año 2016.

Dado lo anterior el enfoque de la investigación es preeminentemente **cualitativo**, puesto que el estudio contempla múltiples variables que no siempre son cuantificables; sin embargo, existe un lugar para un abordaje **cuantitativo**, especialmente en lo que atañe a datos y estadísticas que pueden ser relevantes en algún momento para explicar y comprender de mejor manera lo que se pretende con el diagnóstico administrativo de la empresa Aquila Pacifico, por tanto el enfoque de manera general será mixto.

El diseño de la investigación se ha estructurado sobre cuatro fases puntuales, cada una de las cuales responde a cada una de las cuatro funciones de la administración.

- Realizar un diagnóstico integral que refleje la situación actual de las funciones de planeación, organización, dirección y control en la empresa.
- Establecer propuestas de mejoramiento en el proceso de planeación, que facilite el direccionamiento de la empresa.
- Efectuar propuestas de mejoramiento organizacional que permitan establecer un adecuado conjunto de procesos y funciones para una mayor efectividad de la empresa.
- Establecer propuestas de mejoramiento en los aspectos de dirección, que contribuyan a un mejor ambiente organizacional y motivación del personal.
- Establecer las bases de un adecuado sistema de control gerencial para la empresa

5 GENERALIDADES DE LA EMPRESA AQUILA PACIFICO

Aquila Pacifico S.A.S. es una empresa en Colombia, con sede principal en Cali. Opera en Servicios de Consultoría Gerencial industria. Es una multinacional con matriz en Brasil y sedes en Suiza y Colombia, líder en asesorías y consultorías para el mejoramiento de procesos empresariales, garantizando resultados eficaces en la productividad del negocio (Instituto Aquila, 2015). Los aspectos característicos de la empresa son los siguientes:

- Razón Social: Aquila Pacifico S.A.S.
- AV 4N N° 6N - 67 OF. 512
- NIT: 900.976.479-7
- Cámara de Comercio: Cali
- Número de Matrícula: 0000955066
- Fecha de Matrícula: 23/mayo/2016
- Tipo de Organización: Sociedades Por Acciones Simplificadas SAS
- Tipo de Sociedad: No Aplica
- Estado de la matrícula: Activa
- Última Renovación: 2017
- Número Empleados: 8 ocho

El enfoque de esta empresa se consolida en prestar diferentes tipos de servicios a empresas con carácter público o privado, en función de mejorar su desempeño. La empresa está presente en más de 15 países de América, Europa y Oceanía tiene soporte de cuatro oficinas físicas, en Brasil, Colombia, Suiza y Australia. El nombre en Colombia es Aquila Pacífico S.A.S, la oficina está ubicada en Cali en donde cuenta con ocho consultores Trainees colombianos, 6 consultores Seniors brasileros y el gerente general brasileros.

La empresa presta sus servicios a ocho clientes, un portafolio reducido pero que le permite un ingreso aproximado anual de 1800 millones de pesos.

En la actualidad, la empresa ha diseñado un portafolio de productos para empresas del sector privado, tal como se observa en la ilustracion numero 1, y un portafolio de servicios para el sector publico, tal y como se observa en la ilustracion 2.



Figura 1. Aquila Pacifico.

(15 de octubre de 2018). Portafolio de servicios de Aquila Pacifico para el sector privado. Recuperado de <https://www.aquila.com.br/language/es/>

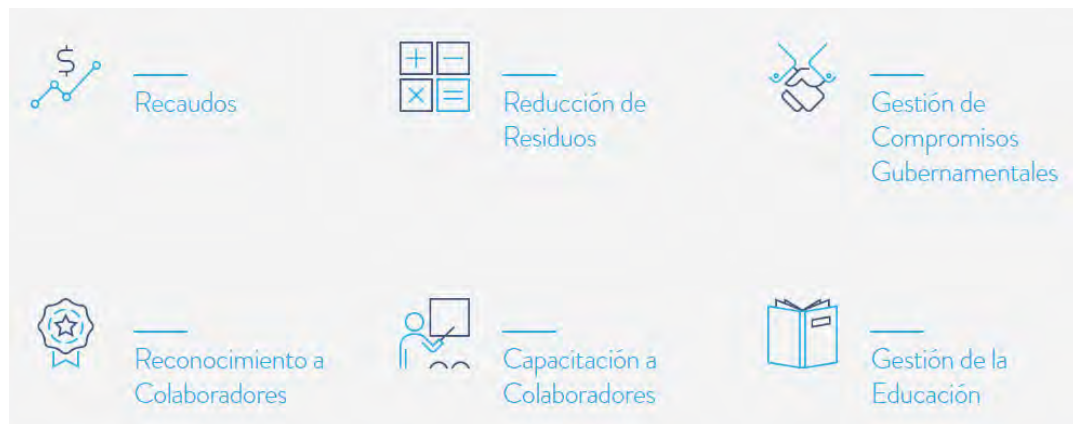


Figura 2. Aquila Pacifico.

(15 de octubre de 2018). Portafolio de servicios de Aquila Pacifico para el sector privado. Recuperado de <https://www.aquila.com.br/language/es/>

En cuanto a la situación administrativa de Aquila Pacifico, existe un proveedor interno Hurtado & Gandini Abogados que se encarga del funcionamiento de temas: financieros, recursos humanos y legales.

6 DIAGNÓSTICO INTEGRAL

El diagnóstico a realizar analizará a la compañía de forma integral, teniendo en cuenta la planificación estratégica a la luz de los nueve puntos de Fred David, los cuales verifican el cumplimiento de diferentes variables fundamentales para la consistencia de la misión y factores relativos al mercado de la organización.

Posteriormente, se analizará la función organización de la empresa a través de recopilación de información actual de Aquila Pacifico, tal como su estructura organizacional, número de empleados, estructura organizacional en la Casa Matriz.

Más adelante el diagnóstico de la función dirección será realizado teniendo en cuenta las siguientes variables:

- Conformidad con el cargo
- Adaptación al cargo
- Estrategias de reclutamiento del personal
- Rotación de personal
- Capacitación de personal
- Comunicación interna

Estos puntos serán analizados a través de entrevistas con los consultores de la compañía, por motivos de confidencialidad la misma no podrá ser divulgada en este trabajo.

Finalmente se analizará la función control en la cual se buscará los estándares establecidos en la empresa, sus métodos para el monitoreo y evaluación del desempeño y sus acciones correctivas.

6.1 ANÁLISIS DEL NIVEL DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

En esta fase se identifica la forma en cómo se realiza el proceso de planeación, analizando su misión, visión, objetivos y políticas con las cuales orienta su planeación.

La misión y visión de la empresa para el desarrollo de su operación, responden a los lineamientos estratégicos de su casa matriz “Instituto Aquila”, firma consultora internacional con sede en Brasil, que proporciona soluciones de gestión, que además cobija su operación en los 15 países en América, Europa y Oceanía, y bajo el cual se presta actualmente servicio a más de 1.100 proyectos en su cartera de clientes.

Debido a la velocidad de los movimientos del mercado y la agilidad que exige el sector de la consultoría, a la par que fueron aumentando los proyectos en la ciudad de Cali se identificó la oportunidad de establecer una oficina, para satisfacer las necesidades crecientes de los clientes.

Dado esto, puede decirse que los lineamientos estratégicos corresponden de una manera general a la operación internacional. Debido a estos rápidos cambios, fue fundada la oficina sin el establecimiento de unos objetivos estratégicos, misión y valores adecuados a la realidad del contexto colombiano.

Una evaluación de la misión de Aquila Pacifico en su operación Colombia según los nueve elementos clave que la componen se puede visualizar en la siguiente tabla.

Tabla 4.

Diagnóstico de la misión a partir de los nueve puntos de Fred David

MISIÓN ACTUAL:			
VARIABLE	QUE SE BUSCA	LO MENCIONA	
		SI	NO
Clientes	¿Quiénes son los clientes de la empresa?		X
Productos y servicios	¿Cuáles son los productos y servicios más importantes de la empresa?		X
Mercados	¿En dónde compite la empresa geográficamente?		X
Tecnología	¿La empresa está actualizada tecnológicamente?		X
Preocupación por la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad	¿La empresa está comprometida con el crecimiento y la solidez financiera?		X
Filosofía	¿Cuáles son las creencias básicas, los valores, las aspiraciones y las prioridades éticas de la empresa?		X
Concepto que tiene la empresa de sí misma	¿Cuál es su cualidad distintiva o su mayor ventaja competitiva?		X
Preocupación por su imagen pública	¿La empresa sabe responder a las preocupaciones sociales, comunitarias y ambientales?		X
Preocupación por los empleados	¿Los empleados son valiosos para la empresa?		X

Nota: Diseño propio a partir de (David, 2008)

Puede asegurarse que la misión actual de la empresa no responde a los aspectos claves que la teoría afirma debería tener. Tal situación obliga a indagar de manera directa en la gerencia de la empresa respecto a cada uno de los aspectos que se requieren incluir en la misión de la misma, la respuesta a la entrevista planteada a la gerencia y la debida propuesta que la autora del trabajo hace para mitigar este asunto pendiente, se puede observar en la propuesta de construcción de misión que se observa en la tabla 6 del capítulo 7.1.

6.1.1 Análisis de los factores relativos al mercado

- Resultado entrevista con el Gerente General de la empresa.

Objetivo: Obtener información con base en la perspectiva que tiene el Gerente.

¿Quiénes son los clientes de la empresa?

Empresas medianas y grandes de América Latina (excluyendo Brasil), principalmente de la ciudad de Cali.

¿Cuáles son los productos y servicios más importantes de la empresa?

Los productos y servicios más importantes de la empresa son, implementación de PHVA aplicado a:

- Matricial de ingresos: se desarrollan piscinas de ventas para la gestión de cada una de las etapas del proceso comercial.
- Matricial de costos y gastos: se busca generar competitividad a través de la reducción de costos y gastos.
- Alineación competitiva de metas
- Gestión de la rutina (OFU – Operation Follow Up)
- Fábricas virtuales
- Dashboard

La oferta de estos productos la complementan los cursos de formación de gestores ofrecidos por la empresa. Estos cursos son fundamentales para la consecución de los logros propuestos durante el inicio de los proyectos.

¿En dónde compite la empresa geográficamente?

La empresa compite geográficamente en todo el territorio nacional. Su segmento de actuación está donde el cliente desarrolla su operación. El consultor se adapta al entorno en el cual se desarrolla la actividad empresarial porque así comprende mejor los procesos operativos y logra capturar todas las oportunidades mapeadas.

En cuanto a ventas, el foco que tiene la empresa son las capitales de los departamentos más importantes dentro de la economía nacional. Actualmente, se tiene sede en Cali, y se desarrollan negocios en Bogotá y Medellín.

¿Con que medios tecnológicos desarrollan su actividad la empresa?

La empresa desarrolla su actividad utilizando diferentes softwares diseñados para la gestión de procesos. Sin embargo, dada la practicidad del uso de Excel para la gestión de la rutina y la madurez sistemática de muchas de las empresas se desarrollan en su mayoría herramientas en este programa.

Para cumplir con las expectativas del cliente, se usa Access en el tratamiento de bases de datos, para la elaboración de presentaciones, usamos Power Point, en la elaboración de documentos usamos Word. Y nos adaptamos a los requerimientos del cliente.

Para el desarrollo de las actividades contables se usa Datax y las plataformas financieras de los bancos

¿Cuál es el estado actual del crecimiento y su solidez financiera, cuáles son sus metas?

El estado actual del crecimiento de la empresa a nivel general es prometedor. Durante el año pasado se alcanzaron ventas que constituyen un hito dentro de la historia de Aquila Pacífico ya que se vendieron proyectos que representaron un crecimiento en ventas del 500%. Sin embargo, para el caso de Colombia, aun no se ha logrado la estabilidad esperada, se cree que están en fase de introducción al mercado y se espera que en el caso Colombia, crezca sus ventas 50% durante el año en curso.

¿Cuáles son las creencias básicas, los valores, las aspiraciones y las prioridades éticas de la empresa?

Los pilares de la empresa lo constituyen primero la calidad técnica (conocimiento del método de gestión por parte de sus consultores), productividad (generación constante de conocimiento, banco de mejores prácticas y profesionales entrenados), disciplina y competitividad.

Cuando el consultor está en el ejercicio de sus funciones debe tener como pilares de su comportamiento el respeto, la capacidad de mantener confidencial información vital, la puntualidad, la confianza y una gran capacidad de atender las solicitudes de los clientes.

-Valores:

Relacionamiento: Estamos unidos por el placer de estar juntos (con el cliente, con el equipo, con la administración)

Conocimiento: Llevar para todas las organizaciones clientes lo mejor de lo mejor, siempre, buscando la excelencia.

Capital: Nuestro espíritu de servir coloca los intereses de las empresas que nos confían sus recursos por encima de los nuestros

¿Cuál es su cualidad distintiva o su mayor ventaja competitiva?

La ventaja competitiva de Aquila la constituye su recurso humano. Este es capaz de responder a cada una de las peticiones que le haga el cliente haciendo uso del método de gestión que emplea el Grupo Aquila: PHVA.

Lo que distingue a Aquila Pacífico es la implementación al 100% del método PHVA y su compromiso con resultados. Es decir, si un proyecto no genera resultados, no se cobra a la empresa cliente, con una promesa de valor de \$10 de retorno por cada \$1 peso invertido.

¿Cuál es la posición de la empresa respecto a las preocupaciones sociales, comunitarias y ambientales?

Cómo una empresa que se desarrolla sus actividades en cualquier ambiente, buscamos propiciar en nuestros clientes la responsabilidad social empresarial y el uso de formas sustentables y sostenibles de mantener el ambiente. Cuando hablamos de las actividades que se desarrollan dentro de la empresa, buscamos que nuestros proveedores cumplan todos los requisitos ambientales que la ley exige, además buscamos formas de reutilizar y reciclar papel (uno de los recursos usados en el desarrollo de las actividades), pero al ser una empresa de consultoría

las afectaciones al medio ambiente son mínimas, y las actividades que podemos emprender son de conciencia de cada uno de los colaboradores.

¿Cuál es la responsabilidad de la empresa con su recurso humano, que acciones existen, escalas salariales, educación, formación?

La responsabilidad de la empresa con su recurso humano es profunda. Existen escalas salariales que por políticas de confidencialidad no serán divulgadas, pero estas motivan a los consultores a desarrollarse cada vez más como profesionales y en algún momento a convertirse en socios de la empresa.

El grupo Aquila tiene una escuela de gestión que se encarga de la formación no sólo de los colaboradores de los clientes, sino del recurso propio. Esta escuela forma a los consultores con los mejores expertos en diversas áreas necesarias para una mejor respuesta ante los clientes.

Por medio de la entrevista a la gerencia se ha podido reconocer aspectos claves del mercado, que resulten fundamentales para un posterior rediseño de su misión. Se plantearon al respecto nueve preguntas que son necesarias para la determinación de la nueva misión de la empresa.

6.2 ANÁLISIS DE LA FUNCIÓN ORGANIZACIÓN

El análisis de la función organización se enfoca en la metodología de división del trabajo, funciones, empleados y sus cargos y líneas de autoridad que se aplican en la empresa. En esta fase se describirán los puntos críticos de los procesos administrativos de organización a partir de la información rescatada de la entrevista a la gerencia, considerando que en el proceso de organización se realizan por lo menos las siguientes cinco actividades: dividir el trabajo, agrupar las actividades en una estructura lógica, asignar las actividades a posiciones y personas específicas, asignar los recursos y finalmente definir la autoridad y responsabilidad.

La indagación inicial permite asegurar que en la actualidad no existe en la empresa, una formalidad en la representación de la estructura organizacional, las líneas de autoridad ni la asignación de cargos y responsabilidades. Actualmente toda la metodología de división del trabajo, funciones, empleados, cargos y líneas de autoridad dependen directamente de los servicios contratados con empresas en el país, lo cual se considera una medida poco formal.

Dado lo anterior, en el presente capítulo se rescata de la entrevista la información necesaria para darle formalidad a dichos aspectos.

6.2.1 División del trabajo

En cuanto a la división del trabajo, la indagación directa mediante observación, y los resultados de la entrevista a la gerencia permiten afirmar que en la empresa se observa una división del trabajo del orden horizontal tal y como se observara en los capítulos siguientes.

Un paso importante para entender próximamente la figura organizacional de la empresa es reconocer el listado de empleados actuales Aquila Pacifico Colombia.

Tabla 5.

Listado del RR.HH. de la empresa

CARGO	DISTRIBUCIÓN
Gerente general / Miembro socio del grupo Aquila	1
Consultor senior / Miembro socio del grupo Aquila	1
Consultor Trainee II	6

El trabajo se divide en tres cargos, uno de ellos gerencial y los demás operativos, situación que permite formalizar su estructura organizacional, entendiéndola como una pirámide que tiene por vértice superior al Gerente General, seguido de los consultores senior y en la base los consultores trainee II y I así:

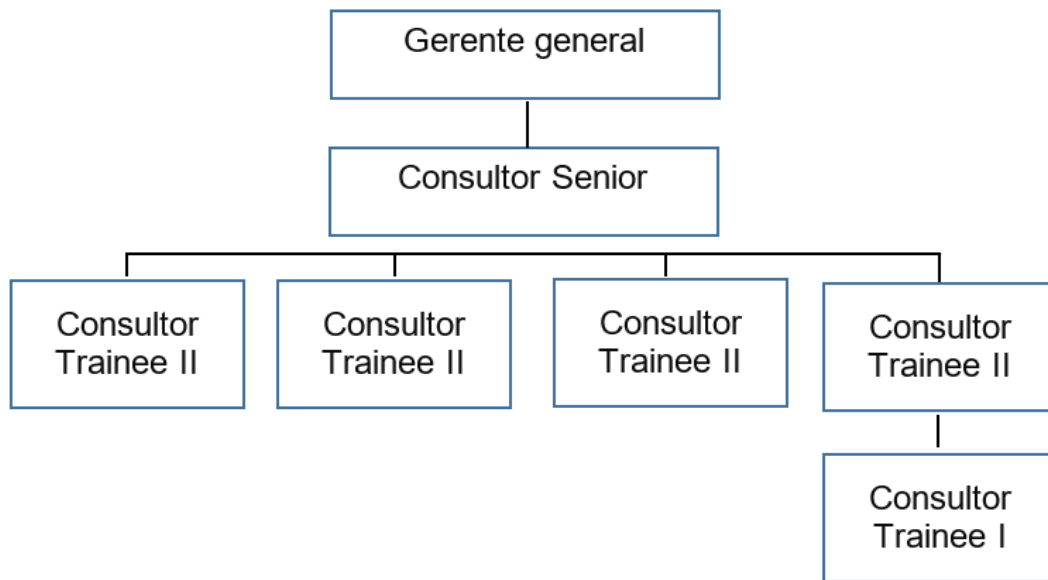


Figura 3. Levantamiento del organigrama de Aquila Pacifico Colombia.

6.2.2 Actividades específicas y sus objetivos

En la actualidad la empresa presenta solo dos procesos diferenciados a nivel de organigrama, estos son Gerencia y consultoría. El organigrama actual de la empresa que se observa en la ilustración 3 permite confirmar un bajo nivel de complejidad en la división del trabajo, que, a pesar de ser tipo horizontal, solo concentra dos actividades.

En la actualidad, actividades relacionadas con el control contable y financiero, administración de recursos humanos y planeación entre otras, son administradas directamente por sede central de la empresa fuera del país, desde Aquila Brasil se tienen órganos directivos que manejan las diferentes áreas de la empresa por tanto en el organigrama de la operación colombiana están ausentes.

6.2.3 Líneas de autoridad

En cuanto a las líneas de autoridad se localizan diferentes líneas directas que son, el órgano directivo en Brasil al cual le reporta la gerencia general de país, la gerencia en la sede Colombia a la cual le reporta el consultor senior, y los consultores en niveles I y II que reportan a la consultoría senior.

En cuanto a la división del trabajo en la prestación de servicios, como puede verse en el organigrama, el proceso productivo no está descrito sino de manera general, la adecuada especificación del proceso depende directamente de las características particulares de la demanda del servicio por parte del cliente.

6.3 ANÁLISIS DE LA FUNCIÓN DIRECCIÓN

El análisis de la función dirección se orienta en las acciones de coordinación, motivación, liderazgo y orientación de los recursos, para la puesta en marcha de las actividades de la empresa. En esta fase se analizarán las respuestas de la gerencia al respecto de la dirección, un proceso en el cual se pone en marcha las actividades y se ejecutan, realizando principalmente las siguientes actividades: designar las personas, coordinar los esfuerzos, comunicar, motivar, liderar y orientar al recurso humano.

6.3.1 Percepción del recurso humano respecto a coordinación, motivación, liderazgo y orientación de los recursos

A nivel de diagnóstico, considerando que la indagación preliminar a la gerencia no permite conocer la realidad de los puntos críticos en la coordinación, principalmente porque las respuestas dadas en la entrevista fueron muy limitadas en dichos aspectos, se ha considerado que es por medio de la observación sobre el recurso humano la metodología por la cual se podría llegar a identificar los factores críticos en esta función de la administración.

De tal forma se indagó directamente a los seis empleados operativos de Aquila Pacifico Colombia respecto a las siguientes variables:

- Conformidad con el cargo
- Adaptación al cargo
- Estrategias de reclutamiento del personal
- Rotación de personal
- Capacitación de personal
- Comunicación interna

En relación a si el personal siente que su perfil está bien adaptado a su cargo, puede decirse que la mayoría de ellos afirman estar bien en los puestos actuales e incluso mencionar que el cargo actual ha sido fruto de su esfuerzo, por tanto, se supone

que estas personas que componen la planta actual han sido quienes han disfrutado de ascensos dentro de la compañía o se sienten satisfechos con lo que hacen.

Al preguntarle a la población de los empleados, acerca de la estrategia para el reclutamiento del personal, la mayoría indica que esta estrategia tiene un adecuado nivel de exigencia, sin embargo, reclaman procesos excesivos de hasta seis entrevistas con diferentes funcionarios en la sede Brasil. De primera mano reconocieron que el conocimiento de los funcionarios respecto a la situación local del contexto colombiano no es amplio y por tanto ven injustificadamente que se aplique un proceso tan extenso.

Cuando se le pregunto a la población de estudio, acerca de si los procesos de capacitación de personal son óptimos de acuerdo a las exigencias de los cargos, la mayoría cree que necesita reforzar varias competencias respecto a sus cargos, principalmente en relación a servicio al cliente, lo cual indica una problemática en la estrategia relacionada con las capacitaciones.

Los empleados también reconocen el problema de los medios de comunicación organizacional sumada al asunto de la formación del personal (capacitaciones), estos dos serían los elementos considerados puntos críticos, desde la percepción de empleados. En cuanto a la metodología para la selección del personal y su respectiva asignación a los cargos, la gerencia de la empresa tiene un proceso sistemático de contratación de personal, consistente en un proceso de selección exhaustivo en el cual se pasa por varias fases. Se evalúan conocimientos generales, manejo de herramientas en Excel, entrevista con un miembro senior, entrevista con Brasil, y entrevista con el gerente general.

El análisis de percepción aplicado al recurso humano, ha permitido reconocer por lo menos dos problemas específicos que alertan sobre los procesos de coordinación, motivación, liderazgo y orientación de los recursos, para la puesta en marcha de las actividades de la empresa Aquila Pacifico, estos son el exceso de tiempo en el proceso de reclutamiento de personal y la alta rotación de personal. Con respecto al reclutamiento de personal, en esta variable el principal problema se concentra en el exceso de tiempo destinado al proceso de reclutamiento de personal.

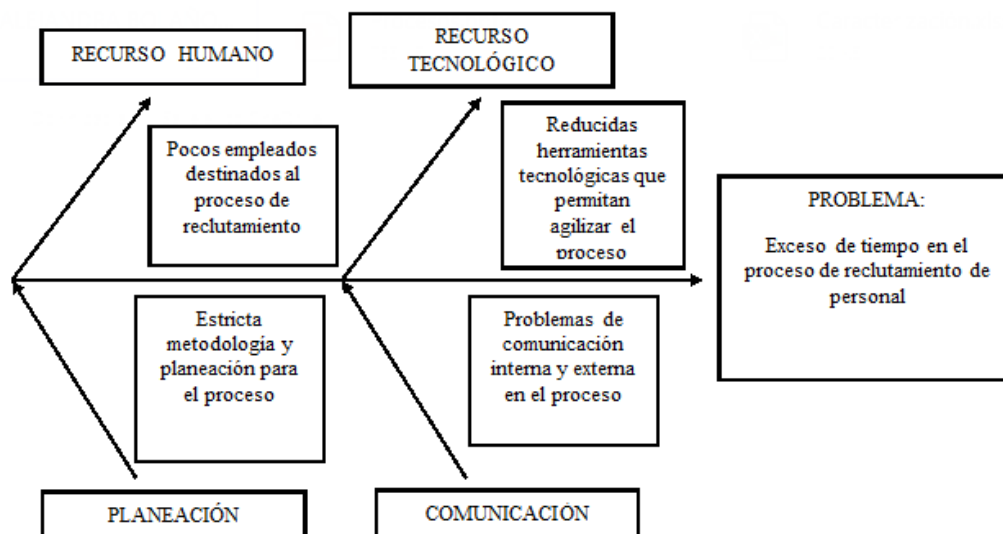


Figura 4. Causa y efecto reclutamiento de personal.

El problema podría centrarse en el tiempo promedio utilizado por la gerencia para realizar el proceso de reclutamiento de personal, un problema justificado en problemas relacionados con el poco recurso humano disponible para la selección y reclutamiento, reducidas herramientas tecnológicas consideradas en el proceso, la estricta metodología de múltiples fases y a su vez los problemas de comunicación.

Otro problema identificado en la operación Colombia, es la incapacidad por consolidar un equipo estable, hasta ahora se ha percibido un alto nivel de rotación del personal:

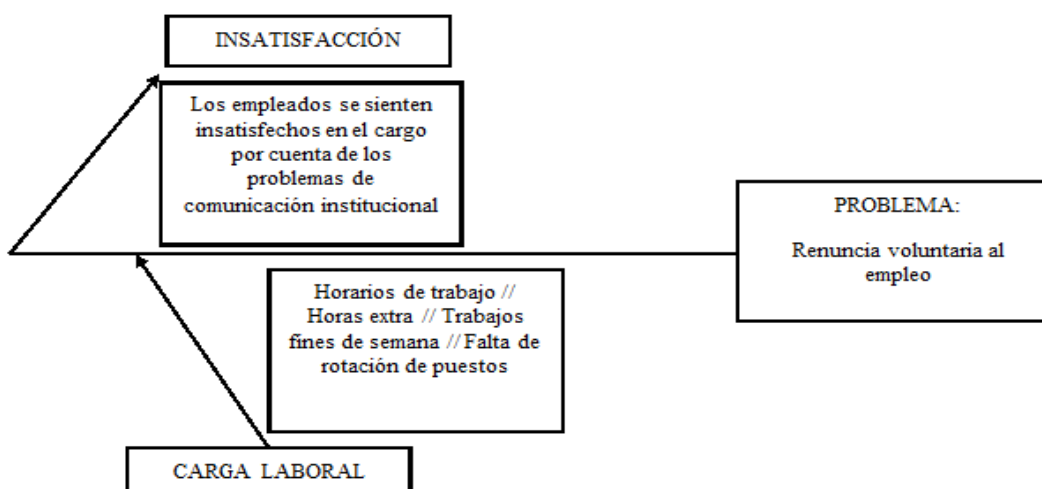


Figura 5. Causa y efecto renuncia voluntaria al empleo.

Con respecto a las razones por las cuales se rota el personal en la empresa, la insatisfacción laboral de los empleados se podría deber a la alta carga laboral, lo cual se manifiesta en varios procesos de asesoría y consultoría asignados a una misma persona, o bien tiempos desproporcionados en el cumplimiento de la entrega de productos de asesoría o consultoría a cada cliente.

Por otro lado, se identificó que la persistencia en los cargos de la empresa podría deberse a razones de fuerza mayor, que lejos de motivar a los empleados a continuar, resultan razones obligantes que les impiden tomar la decisión de renunciar. Dentro de las razones que motivan a los empleados a seguir en la empresa, se identificaron demasiados compromisos económicos que pondrían en riesgo su estabilidad si estuviera desempleado, y de manera general el miedo de no ubicarse prontamente.

6.4 ANÁLISIS DE LA FUNCIÓN CONTROL

El análisis de la función control procura identificar los estándares establecidos en la empresa, sus métodos para el monitoreo y evaluación del desempeño y sus acciones correctivas. En cuanto a control, las respuestas de la indagación a la gerencia permitieron identificar la manera como actualmente en Aquila Pacífico se definen los estándares, se monitorea y evalúa el desempeño y la forma como se emprenden acciones correctivas. Tal asunto no procuro mayor esfuerzo en diagnosticar ya que la observación de los procesos determino que este aspecto es el menos abarcado desde la administración.

En cuanto a los estándares de control y calidad en la empresa, la indagación a la gerencia y la observación no participante en los procesos permitió demostrar que no existe ninguna aplicación de algún indicador de gestión para la evaluación de los procesos. De igual forma la empresa no ha desarrollado ninguna herramienta formal para el monitoreo del desempeño o para su evaluación de tal forma que no hay forma de establecer los niveles de desperdicio sucedidos en el proceso, la evaluación de proveedores, los tiempos en los procesos y demás elementos que permitan controlar el proceso.

7 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

La importancia de realizar una propuesta de planificación estratégica a la empresa es fundamental porque integra todo lo que es: la misión, la visión, objetivos, políticas entre otros.

Este es el proceso formalizado a corto y largo plazo cuya finalidad ayudara a definir y alcanzar metas de la empresa.

7.1 PROPUESTA DE MISIÓN

A partir de la toma de información lograda a través de la entrevista, se identifican los elementos claves que debería tener la misión de la empresa.

Tabla 6.

Extracción de elementos claves para la construcción de la misión

Clientes	¿Quiénes son los clientes de la empresa?	Empresas
Productos y servicios	¿Cuáles son los productos y servicios más importantes de la empresa?	Implementación de PHVA
Mercados	¿En dónde compite la empresa geográficamente?	País / Colombia
Tecnología	¿La empresa está actualizada tecnológicamente?	Suficiente para dicha tarea
Preocupación por la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad	¿La empresa está comprometida con el crecimiento y la solidez financiera?	Metas acordes al contexto
Filosofía	¿Cuáles son las creencias básicas, los valores, las aspiraciones y las prioridades éticas de la empresa?	Calidad técnica, productividad, disciplina y competitividad
Concepto que tiene la empresa de sí misma	¿Cuál es su cualidad distintiva o su mayor ventaja competitiva?	Recurso humano altamente capacitado

Tabla 6. (Continuación)

Preocupación por su imagen pública	¿La empresa sabe responder a las preocupaciones sociales, comunitarias y ambientales?	Comprometida con la reutilización y el reciclaje
Preocupación por los empleados	¿Los empleados son valiosos para la empresa?	Preocupada por el desarrollo profesional de su RR.HH.

Como una de las metas de la presente investigación es proponer los aspectos del proceso administrativo que tengan falencias o que no existan en la actualidad, se presenta la siguiente propuesta de misión.

NUEVA MISIÓN: **Aquila Pacifico es una empresa de consultoría organizacional, especialista en la implementación del ciclo PHVA dirigida a empresas instaladas en el territorio nacional, país en el cual persigue un crecimiento constante a nivel financiero. Cuenta con un recurso humano altamente profesional, capacitado y comprometido tanto con cada una de sus misiones, como con el medio ambiente mediante la reutilización y el reciclaje, el cual desarrolla sus actividades bajo los principios de calidad técnica, productividad, disciplina y competitividad.**

La anterior misión ha sido diseñada considerando las respuestas dadas por la gerencia en cada uno de los interrogantes.

7.2 PROPUESTA DE VISIÓN

Para la construcción de la visión se planteó una nueva entrevista que facilita la construcción de la misma, dado que a manera de reflexión permitirán determinar ciertos propósitos concretos que la empresa debe lograr en un lapso de 3 a 5 años:

- **¿Qué otros mercados podría cubrir su empresa en los próximos 3 a 5 años?**

Actualmente se enfoca en empresa grandes, pero se ha reconocido que para el caso colombiano hay mucha empresa mediana y aún más empresas pequeñas Pymes. Este podría ser un nuevo mercado en el contexto nacional.

- ***¿Qué innovaciones podría hacerse a los productos/servicios que ofrece la empresa?***

Creemos que lo más importante podría ser el acompañamiento, muchas empresas solo instalan y se van, nosotros podríamos acompañar a estas pequeñas empresas.

- ***¿Qué otras necesidades y expectativas del cliente podrían satisfacer los productos / servicios que ofrece la empresa?***

Estamos seguros que el ciclo PHVA incluye todas las expectativas de la empresa

- ***¿Qué avances tecnológicos podrían incorporarse a la empresa?***

Es posible incorporar a futuro desarrollos de software y aplicaciones móviles, pero por ahora no se está desarrollando ninguno.

- ***¿Qué factor humano especializado necesitará su empresa?***

La empresa cuenta con asesores enfocados en reducción de costos, eficiencia operativa y mantenimiento liderazgo de proyectos, especialista en excelencia operacional, presupuesto base cero, matriz de gestión de ingresos y gastos, gestión de procesos, eficiencia comercial entre muchas otras competencias.

Dadas las anteriores respuestas se propone el siguiente modelo de visión:

Aquila Pacifico en su sede Colombia espera que al llegar al año 2025 alcance un lugar preferencial en la prestación de servicios en consultoría, dentro de las empresas medianas y grandes del país, en cuanto a sus necesidades de implementación del ciclo PHVA, realizando un acompañamiento por lo menos hasta el primer corte anual luego de la intervención con asesores especializados en las diferentes áreas del ciclo PHVA, lo cual legitima la calidad de los diferentes servicios generando con ello el prestigio y la competitividad acordes a su esfuerzo y compromiso con sus clientes.

7.3 PROPUESTA DE OBJETIVOS ORGANIZACIONALES

A partir de la entrevista, es posible también proponer un modelo de los objetivos organizacionales de la empresa. El objetivo general es lograr un crecimiento en las

ventas en un 50%, un objetivo que a su vez está anclado a los siguientes objetivos organizacionales:

- Apoyar la prestación de servicios en el diseño de cursos de formación de gestores ofrecidos por la empresa, fundamentales para la consecución de los logros propuestos durante el inicio de los proyectos
- Diseñar planes de intervención en el ciclo PHVA, con la más alta calidad en su producción.
- Generar procesos de alto impacto dentro de las organizaciones, con la finalidad de garantizar la importancia de retornos financieros dentro de las mismas.
- Formar consultores altamente capacitados en el método de gestión.
- Revisar constantemente los procesos inmersos en el proceso PHVA y procedimentales con el fin de mejorar siempre.
- Luchar por ganar una posición de liderazgo en el mercado, a partir del reconocimiento legítimo de las empresas colombianas

Los objetivos estratégicos enunciados contribuyen a la consecución de la visión, toda vez que abarcan las necesidades comerciales, humanas y de calidad del servicio que son necesarias para el crecimiento sostenido de la organización.

Considerando que, a partir de los objetivos organizacionales la empresa puede fijar sus políticas, se ha identificado que la empresa no ha fijado ni unos ni otros, se realiza en el siguiente capítulo un nuevo aporte a la empresa como fruto de investigación.

Así como para la empresa no ha sido establecida la misión y la visión, tampoco se reconocieron políticas, que se hacen necesarias como puntos de partida relacionados con la planeación, para el alcance satisfactorio de sus metas y objetivos.

7.4 DECLARACIÓN POLÍTICA DE AQUILA PACIFICO COLOMBIA

- Cumplir de manera estricta y comprometida todos y cada uno de los lineamientos dispuestos en los marcos legales y jurídicos al respecto de la prestación de servicios empresariales de consultoría y asesoría
- Tres valores guiarán nuestras actividades:
 - Relacionamiento: Estamos unidos por el placer de estar juntos (con el cliente, con el equipo, con la administración)
 - Conocimiento: Llevar para todas las organizaciones clientes lo mejor de lo mejor, siempre, buscando la excelencia.

- Capital: Nuestro espíritu de servir coloca los intereses de las empresas que nos confían sus recursos por encima de los nuestros
- A Aquila Pacífico le distinguirá la implementación al 100% del método PHVA y su compromiso con resultados. Se asume el compromiso con el cliente, de que, si un proyecto no genera resultados, no se cobra a la empresa cliente.
- La empresa asegura al cliente el retorno de \$10 por cada \$1 peso invertido.
- Educar y formar continuamente a los empleados de la empresa en función de su mejoramiento profesional
- Seleccionar proveedores comprometidos estratégicamente con la protección al medioambiente
- Compromiso con el uso eficiente de los recursos naturales agua y energía.
- Aplicar el ciclo de mejora continua a todos los servicios que se diseñan para sus clientes
- Desarrollar los servicios velando por un sistema eficiente y eficaz con el objeto de producir con los menores desperdicios posibles, sin colocar en riesgo ni la calidad ni los compromisos establecidos con los clientes.
- Medir, controlar y velar por disminuir progresivamente la producción con algún factor de no conformidad
- Respeto y cumplimiento para con los proveedores
- Cancelar siempre a tiempo y bajo los compromisos establecidos las facturas
- Exigir siempre proveedores que garanticen calidad en sus productos. La calidad debe ser un imperativo como variable por encima del precio al momento de la decisión de compra.
- Contratar siempre personal que se caracterice por su competencia, idoneidad y compromiso con el desarrollo de servicios de calidad
- Disponer a los empleados de todos los medios posibles para la protección de su salud
- Elaboración de servicios del más alto nivel de calidad para la satisfacción de las necesidades del cliente
- Esperar y recibir con respeto y ansias la retroalimentación del cliente como un factor que permita mejorar continuamente.
- Procurar los canales de comunicación necesarios para mantener informados a clientes internos y externos
- Velar siempre por la revisión, actualización y cumplimiento del presente conjunto de políticas de calidad

7.5 FORTALECIMIENTO ESTRATÉGICO

Los problemas identificados en relación a la planeación de la empresa, pueden responder a que actualmente esta se ejecuta en función de determinaciones descontextualizadas; esto dado que no existe un análisis de los factores externos y

los factores internos que afectan a la empresa, y de cómo pueden extraerse oportunidades de dichos elementos del contexto.

La autora del presente trabajo cree que, por medio del establecimiento de ciertos objetivos con sus respectivas estrategias, acciones y metas, Aquila Pacifico podría lograr una mayor aceptación en el mercado.

El establecimiento de ciertos objetivos clave le permitirá a la empresa fortalecerse a nivel estratégico. Para el presente caso, se proponen algunas iniciativas que deberán de ser validadas con un posterior análisis de los factores externos. Estas iniciativas están ligadas a la determinación de objetivos organizacionales:

Tabla 7.

Propuesta de Iniciativas Estratégicas 2020-2022

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	ACCIONES	METAS	INDICADORES
Lograr una posición de liderazgo en el mercado, a partir del reconocimiento legítimo de las empresas colombianas	Diseño de paquetes de intervención PHVA para Pymes	Diagnóstico de portafolio	Lograr un crecimiento en las ventas en un 50%	Clientes nuevos * mes / Clientes tipo Pyme
		Ejecución de promoción y ejecución		
Aumentar la cantidad de clientes contratados	Diseño un plan de promoción digital, implementación de las TIC	Determinar el tono y la forma de la comunicación	Lograr un crecimiento en las ventas en un 50%	Clientes nuevos * mes / Clientes que llegan por el plan
		Contratar diseño de elementos de comunicación		
		Estrategia de difusión		
Mejorar el clima organizacional	Aplicación de la encuesta de clima organizacional	Diseño el mecanismo para medir el clima en la organización	80% de sentido de pertenencia positivo	El absentismo laboral. Mide las ausencias de los empleados en el trabajo ya sea por faltas, retrasos, bajas médicas, ausencias (justificadas o no) y permisos.
		Diagnostico el clima organizacional	Adecuadas condiciones físicas del trabajo	

Tabla 7 (Continuación)

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	ACCIONES	METAS	INDICADORES
Mejorar el clima organizacional	Aplicación de la encuesta de clima organizacional	Información al personal sobre los resultados	Alto liderazgo en los colaboradores	Tiempo medio en conseguir objetivos. Este KPI trata de medir la eficacia de los empleados
		Diseño los mecanismos de mejoramiento del clima	Ambiente laboral agradable	
Formar y/o actualizar a los gestores de acuerdo a al portafolio de servicio ofrecido	Programas de formación, ejecución y actualización para consultores	Diagnóstico de necesidades de formación y capacitación del personal	Planta total del personal capacitado	Cantidad de consultores Aquila / Cantidad de consultores capacitados * 100%
		Programación de las acciones de formación y/o actualización		
		Ejecución de las acciones de la capacitación		
		Evaluación de los resultados de las acciones de capacitación		

8 REDISEÑO ORGANIZACIONAL

En el presente capítulo se propone un diseño estandarizado de acuerdo al cumplimiento de una estructura organizacional. Según la actual situación en la empresa, se evidencia que no tiene aún formalizado ninguno de sus procesos administrativos, y tampoco se tiene elaborado un modelo o un formato que permita tener un direccionamiento real y efectivo.

Como se dijo anteriormente en el capítulo “Generalidades de la empresa” existe solo un proveedor externo al cual se le han asignado responsabilidades y compromisos mutuos en cada una de las instancias de los procesos jurídicos y administrativos que se lleven a cabo.

Con base al diagnóstico realizado y las falencias identificadas, fueron presentadas las siguientes propuestas específicas de acuerdo a los requerimientos de la estructura del rediseño organizacional:

- Mapa de procesos
- Caracterización y documentación del proceso de consultoría
- Manual de funciones y perfil de los cargos
- Otras recomendaciones

8.1 MAPA DE PROCESOS

La primera actividad a realizar corresponde al levantamiento del mapa de procesos general de la empresa, (entendida como un modelo que permitirá describir el desarrollo de las actividades de Aquila Pacifico generando valor al producto final), en el cual se logren diferenciar los procesos estratégicos, operativos y de apoyo.

La siguiente ilustración revela tal levantamiento.



Figura 6. Propuesta Mapa de Procesos.

8.2 PROPUESTA DE CARACTERIZACIÓN Y DOCUMENTACIÓN DE LOS PROCESOS DE CONSULTORÍA

Una siguiente actividad que debería considerarse en la empresa, considerando la falta de formalidad en la división del trabajo, consiste en aclarar las fases generales de todo servicio prestado a empresas. Dado que la totalidad de los servicios ofrecidos se basan en la aplicación de la metodología PHVA con ligeras adecuaciones dependiendo de la solución prestada, se elaboró un descriptivo de actividades general que aplica para todos los servicios ya mencionados.

La caracterización será realizada únicamente para el proceso de servicio de consultoría, que es el proceso fundamental para la operación de la compañía.

Tabla 8.

Propuesta caracterización y documentación del proceso de consultoría

PROCESO: SERVICIOS DE CONSULTORÍA					
OBJETIVO: Garantizar el cumplimiento de los resultados financieros acordados en el diagnóstico del proyecto en el plazo establecido					
Líder del proceso: Coordinador Senior			Equipo de apoyo: Consultores clase trainee, junior y/o analista		
PROVEEDORES	ENTRADAS	ETAPA	ACTIVIDADES	SALIDAS	CLIENTES
Contabilidad Financiero Áreas involucradas	Bases de datos, PyG, entrevistas a colaboradores	P	Identificación de oportunidades	Oportunidades identificadas	Empresa cliente que compró el servicio
Know-how de Grupo Aquila	Herramientas de gestión de la calidad	P	Análisis de hechos y datos	Oportunidades desglosadas hasta el mínimo nivel	
Know-how de Grupo Aquila	Diagrama de flujo de procesos	P	Evaluación del proceso	Definición si el proceso es capaz (si es posible capturar la oportunidad identificada)	
Áreas involucradas (del cliente)	Evaluación del proceso	P	Definición de metas	Metas definidas	
Áreas involucradas (del cliente)	Evaluación del proceso	P	Implantación de acciones ver y actuar y elaboración de plan de acción	Plan de acción elaborado	

Tabla 8. (Continuación)

PROCESO: SERVICIOS DE CONSULTORÍA					
OBJETIVO: Garantizar el cumplimiento de los resultados financieros acordados en el diagnóstico del proyecto en el plazo establecido					
Líder del proceso: Coordinador Senior			Equipo de apoyo: Consultores clase trainee, junior y/o analista		
PROVEEDORES	ENTRADAS	ETAPA	ACTIVIDADES	SALIDAS	CLIENTES
Equipo de Grupo Aquila Áreas involucradas (del cliente)	Material corporativo y necesidades de capacitación	H	Entrenamiento de los involucrados	Colaboradores entrenados en el método y plan de acción divulgado	Empresa cliente que compró el servicio
Áreas involucradas (del cliente)	Plan de acción	H	Ejecución de las acciones	Acciones ejecutadas	
Equipo de Grupo Aquila Áreas involucradas (del cliente)	Herramientas de gestión de la calidad	V	Seguimiento mediante gestión visual	Gestión visual elaborada y divulgada	
Equipo de Grupo Aquila Áreas involucradas (del cliente)	Reunión periódica con gerencias involucradas	V	Seguimiento mediante rituales de gestión	Rituales de gestión ejecutados	
Equipo de Grupo Aquila Áreas involucradas (del cliente)	Resultados medidos	A	Ejecutar acciones correctivas	Acciones correctivas ejecutadas (de ser necesario)	
Equipo de Grupo Aquila Áreas involucradas (del cliente)	Resultados medidos	A	Estandarizar buenas prácticas	Procesos estandarizados	

Tabla 8. (Continuación)

INDICADORES DE CONTROL					
INDICADOR	FÓRMULA	META	RESPONSABLE	FRECUENCIA DE MEDICIÓN	OBSERVACIÓN
Porcentaje de cumplimiento de metas	Resultado real / Resultado previsto	100%	Coordinador senior	Mensual Semanal	
Porcentaje de cumplimiento plan de acción	# acciones realizadas en el plazo / # acciones previstas	100%	Coordinador senior	Diario	
Calificación de calidad de proveedores	Encuesta de satisfacción general	100%	Coordinador senior	Semestral Anual	

Elaboró:	Revisó:
Aprobó:	Fecha última actualización:

En esta fase también se propone cada uno de los diferentes diagramas de procesos, detallando los responsables de cada actividad, los cuales se encuentran documentados en el **anexo A**.

8.3 DISEÑO MANUAL DE FUNCIONES Y PERFIL DE CARGOS

Así mismo, debido a varias disfunciones identificadas, se realiza una propuesta de manual de función correspondiente a cada cargo.

Tabla 9.

Manual de funciones y perfil de cargo Gerente

GENERALIDADES	
CARGO	Gerente
PROCESO	Comercial y Administrativo
NIVEL	Táctico
JEFE INMEDIATO	Junta Directiva
PERSONAS A CARGO	Consultores Senior Consultores Trainee
MISIÓN	Planear gestión comercial Apoyo y seguimiento del personal Cumplir las metas de ventas Cumplimiento de servicio
PERFIL DEL CARGO	
EDUCACIÓN	Magister
EXPERIENCIA	10 años de experiencia en empresas similares
COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES	Trabajo en equipo Orientación al servicio Flexibilidad Eficacia
COMPETENCIAS DEL CARGO	Iniciativa e Innovación Liderazgo Mejoramiento continuo Conocimiento del negocio Comunicación Organización y Planeación
COMPETENCIAS TÉCNICAS	Control estadístico de procesos, Finanzas corporativas, Manejo avanzado Office, Access, Bizagi
FUNCIONES	
PLANEACIÓN	Elaborar presupuesto de ventas. Apoyar el desarrollo de proyectos. Planear y diseñar estrategias de crecimiento. Programar actividades a realizar.

Tabla 9. (Continuación)

<p>EJECUCIÓN</p>	<p>Aplicar cumplimiento de políticas de la organización. Aprobar pagos del personal, proveedores, varios. Desarrollar las estrategias de ventas. Coordinar y cumplir con el presupuesto aprobado. Liderar procesos de reducción de costos del área. Realizar acompañamiento a los consultores. Ser el principal responsable relación cliente/empresa. Informar necesidades de clientes. Control de cobros de cartera. Coordinar y cumplir el presupuesto aprobado en ventas. Realizar visitas comerciales. Informar mensualmente todo lo anterior a Aquila Brasil.</p>
<p>SEGUIMIENTO Y CONTROL</p>	<p>Monitorear el cumplimiento de metas de ventas. Realizar seguimiento mes a mes el desempeño de los consultores. Realizar seguimiento de cartera. Recordar actividades y compromisos pendientes.</p>
	<p>Realizar seguimiento de contratos. Proponer a clientes con contrato, renovar contratos. Realizar reuniones semanales con proveedor externo</p>
<p>HERRAMIENTAS DE TRABAJO</p>	
<p>EQUIPOS Y HERRAMIENTAS</p>	<p>Computador portátil, teléfono.</p>

Tabla 10

Manual de funciones y perfil del cargo Consultor Senior – Coordinador

GENERALIDADES	
CARGO	Consultor Senior – Coordinador
PROCESO	Administrativo
NIVEL	Táctico
JEFE INMEDIATO	Gerente
PERSONAS A CARGO	Consultor Trainee
MISIÓN	Apoyo administrativo y comercial. Cumplir las metas de ventas. Cumplimiento de servicio a los clientes.
PERFIL DEL CARGO	
EDUCACIÓN	Especialización
EXPERIENCIA	5 años de experiencia en empresas similares
COMPETENCIAS ORG	Trabajo en equipo Orientación al servicio Flexibilidad Eficacia Orientación al logro
COMPETENCIAS DEL CARGO	Habilidad de negociación Iniciativa e Innovación Liderazgo Mejoramiento continuo Conocimiento del negocio Comunicación

Tabla 10. (Continuación)

	Organización y Planeación
COMPETENCIAS TÉCNICAS	Manejo avanzado Office, Access
FUNCIONES	
PLANEACIÓN	<p>Apoyo a establecimiento de planes estratégicos. Informar programación de actividades. Programar actividades a realizar cada semana. Programar llamadas a clientes.</p>
EJECUCIÓN	<p>Realizar acompañamiento a los consultores. Socializar situación diaria con el Gerente y Proveedor externo. Programar visitar con clientes. Liderar labor de los consultores. Realizar aperturas con nuevos clientes. Coordinar y cumplir con el presupuesto aprobado en ventas. Realizar visitas comerciales. Apoyar negociaciones con clientes. Ser apoyo para el Gerente en la relación cliente/empresa.</p>
SEGUIMIENTO Y CONTROL	<p>Recordar actividades y compromisos pendientes. Realizar seguimiento de cartera. Realizar seguimiento del desempeño de consultores. Programar citas semanales con el Proveedor Ext.</p>
HERRAMIENTAS DE TRABAJO	
EQUIPOS Y HERRAMIENTAS	Computador, impresora, teléfono.

Tabla 11.

Manual de funciones y perfil del cargo Consultor Trainee II

GENERALIDADES	
CARGO	Consultor Trainee
PROCESO	Administrativo
NIVEL	Operativo
JEFE INMEDIATO	Consultor Senior
PERSONAS A CARGO	Ninguna
MISIÓN	Lograr la satisfacción del cliente a través de un adecuado servicio.
PERFIL DEL CARGO	
EDUCACIÓN	Profesional
EXPERIENCIA	1 año de experiencia en consultoría
COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES	Trabajo en equipo Orientación al servicio Flexibilidad Eficacia Orientación al logro
COMPETENCIAS DEL CARGO	Iniciativa y creatividad. Comunicación. Mejoramiento continuo. Organización y Planeación.
COMPETENCIAS TÉCNICAS	Manejo avanzado Office, Access
FUNCIONES	
PLANEACIÓN	Realizar cronograma. Programar las actividades a realizar semanalmente.
EJECUCIÓN	Permanecer el 80% del tiempo en las instalaciones del cliente. Mostrar resultados mensuales al Coordinador y Gerente. Cumplir horario establecido.
SEGUIMIENTO	Comparar informes mensuales del proyecto.
HERRAMIENTAS DE TRABAJO	
HERRAMIENTAS	Computador, impresora, teléfono.

Tabla 12.

Manual de funciones y perfil del cargo Asistente Administrativa – Proveedor Externo

GENERALIDADES	
CARGO	Asistente Administrativo
PROCESO	Administrativo
NIVEL	Operativo
JEFE INMEDIATO	Gerente
PERSONAS A CARGO	Ninguna
MISIÓN	Mantener la información administrativa actualizada. Realizar una adecuada atención al cliente.
PERFIL DEL CARGO	
EDUCACIÓN	Profesional
EXPERIENCIA	1 año de experiencia en áreas administrativas
COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES	Trabajo en equipo Orientación al servicio Flexibilidad Eficacia Orientación al logro
COMPETENCIAS DEL CARGO	Iniciativa y creatividad. Comunicación.
COMPETENCIAS TÉCNICAS	Manejo medio Office, dominio sistema contable, portales de bancos.
FUNCIONES	
PLANEACIÓN	Programar las actividades a realizar.

Tabla 12. (Continuación)

<p>EJECUCIÓN</p>	<p>Llevar registro y control de caja menor.</p> <p>Conciliar bancos.</p> <p>Primer responsable del movimiento contable.</p> <p>Realizar pagos a proveedores, personal de la empresa y varios.</p> <p>Facturar a clientes.</p> <p>Archivar documentos del movimiento contable.</p> <p>Comprar elementos necesarios en la empresa.</p> <p>Mantener actualizadas bases de datos de clientes y proveedores.</p> <p>Enviar informe OPR a Brasil al cerrar el mes.</p> <p>Realizar llamadas a clientes para control de las cuentas por cobrar.</p> <p>Revisar contratos con los clientes y proveedores.</p> <p>Notificar a migración Colombia los consultores Brasileños que ingresan al país.</p> <p>Llevar control de las facturas de servicios públicos.</p>
<p>SEGUIMIENTO Y CONTROL</p>	<p>Recordar actividades y compromisos pendientes.</p> <p>Informar al Gerente situaciones de la empresa.</p> <p>Realizar seguimiento a la cartera.</p> <p>Realizar seguimiento al movimiento bancario.</p>
<p>HERRAMIENTAS DE TRABAJO</p>	
<p>EQUIPOS Y HERRAMIENTAS</p>	<p>Computador, impresora, teléfono.</p>
<p>DOCUMENTOS</p>	<p>Soportes contables, archivo, cotizaciones, facturas.</p>
<p>VALORES</p>	<p>Caja menor, cheques y banco.</p>

Con la creación de estos manuales de funciones se logra atender a las necesidades identificadas en la función organizacional, toda vez que permite una visión más detallada del aporte y capacidades del equipo de trabajo de la empresa.

8.4 OTRAS RECOMENDACIONES DE MEJORAMIENTO

En cuanto a la división del trabajo control y calidad, en este proceso se incluyen las coordinaciones de procesos de calidad e investigación y desarrollo, las cuales actualmente están mezcladas con los procesos productivos de los servicios.

En cuanto a la división del trabajo mercadeo, este proceso que actualmente es manejado por la sede central en Brasil, pertenece a una jefatura de mercadeo y ventas, la cual controla las actividades de su tipo. En este proceso se incluyen las actividades de promoción y difusión, es decir, que la sede Colombia no tiene ninguna intervención sobre esta actividad. Finalmente, en cuanto a la división del trabajo contable y financiero, compras es un proceso dirigido por la gerencia de cada país, así mismo los cobros de facturas.

Dado esto se sugiere formalizar la estructura organizacional de tal forma que se reconozca el rol dentro de la organización de los diferentes cargos dentro de la empresa, con el fin de alcanzar las metas designadas para el país, tal y como puede observarse en la ilustración número 7.

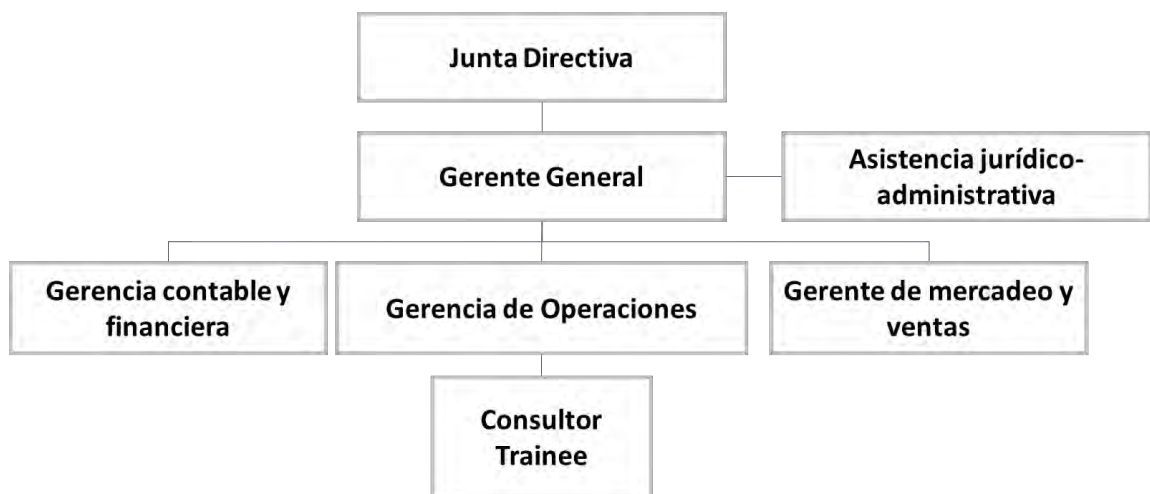


Figura 7. Propuesta de mejoramiento en el organigrama de Aquila Pacifico Colombia.

Dentro del diagnóstico de la metodología de división del trabajo, funciones, empleados y sus cargos y líneas de autoridad de Aquila Pacifico en su sede Colombia, se identificó que el principal problema que le impide organizarse administrativamente y alcanzar sus metas de ventas coincide con un problema de autonomía.

En la actualidad, no existe un departamento de mercadeo y ventas capaz de impulsar por sí mismo la captura de nuevos clientes, así mismo no existe una clara delimitación del mercado, el slogan con el cual se promociona a si misma esta empresa es *“Cualquiera que sea su problema, Aquila tiene la solución adecuada”*, dicho slogan implica un amplísimo portafolio de servicios que prácticamente podría incluir cualquier necesidad que una empresa de cualquier sector y de cualquier ámbito pueda requerir, es decir, poca segmentación.

La existencia de una gerencia especializada en las actividades de mercadeo y ventas, permitirá el desarrollo de análisis del comportamiento del sector, del mercado, determinación y diseño de productos adaptados a la realidad local, y, en suma, mitigar los problemas que actualmente tiene la empresa en relación a las metas de ventas que se esperaban para el país. La regional Colombia Aquila Pacífico ingresó en el país el 18 de mayo de 2016 y a la fecha solo ha logrado consolidar cuatro contratos con las empresas Riopaila- Castilla, CPA construcciones prefabricadas, Fogel Andina y Agregados y Mezclas Cachibí, estos son contratos que incluyen procesos de gestión en diferentes ámbitos, y sobre los cuales solo opera un contrato de seis meses de duración.

Otra necesidad imperante en la operación actual de la empresa está relacionada con la gerencia contable y financiera. En la actualidad, todos los clientes tienen una cartera morosa con la empresa por lo que al año 2018 la operación no ha logrado ingresos. En el presente año 2018 finalizan todos los contratos con estas empresas y hasta ahora no se han logrado nuevos contratos por procesos de gestión, situación que justifica los dos departamentos que se sugieren en el entramado organizacional.

9 DIRECCIÓN

9.1 PROPUESTA DE DIRECCIÓN DIRIGIDAS AL BIENESTAR DEL PERSONAL

Las siguientes estrategias son resultado de la indagación hecha sobre la empresa en el factor dirección, las cuales buscan mitigar los problemas evidenciados, pero también buscan empleados polivalentes garantizando que cada uno de los involucrados cercanos conozca y sepa realizar las funciones de algún otro proceso.

Con esto cubre las incapacidades y percances que se presenten y adicionalmente desarrolla la capacitación y el entrenamiento evitando la rivalidad entre los colaboradores y fomentando la colaboración a aquellos colaboradores quienes están cargados de trabajo.

El problema de la renuncia a los cargos debe ser evaluado por la gerencia, ya que está ocasionando altas tasas de rotación, para ello se proponen diferentes actividades que responden a acciones que motiven al personal.

La tabla 8 expone el detalle de dichas actividades:

Tabla 13.

Actividades para el mejoramiento de la función dirección

VARIABLE	CAMPO DE MITIGACIÓN	ENTREGABLE
Rotación de empleados	Reducir los índices de insatisfacción laboral	Establecer un cronograma de retroalimentación permanente a los convocados
		Implementar un sistema de rotación de cargos y responsabilidades
	Administrar las cargas laborales	Establecer los indicadores para la evaluación de la carga mental de los puestos de trabajo administrativos de acuerdo a dos factores: A. Los factores de carga inherentes al trabajo que se realiza. B. Su incidencia sobre el individuo.
	Mejorar el estado anímico del personal	Capacitar e institucionalizar los horarios y métodos para el desarrollo de pausas activas, como momentos durante la jornada laboral, que se dedican a realizar ejercicios de movilidad, estiramiento, tonificación muscular y/o ejercicios aeróbicos entre leve a moderados.
		Institucionalización de un plan ofrecido a los empleados, con el fin de ofrecer posibilidades de ascender dentro de la organización, gracias a su esfuerzo académico personal y profesional

Tabla 13 (Continuación)

VARIABLE	CAMPO DE MITIGACIÓN	ENTREGABLE
Incentivos	Desarrollar una campaña de ayudas en calamidad doméstica, aclarando la metodología de otorgación de ayudas, permitiendo reconocer exactamente los casos de calamidades en los cuales la gerencia brinda ayudas económicas	Institucionalizar el proceso de ayudas económicas, permitiendo al personal entender claramente el proceso
		Difundir la información de las ayudas económicas por medios de comunicación interna como carteleras y correos electrónicos
Capacitación y educación	Mejorar la calidad de los procesos de capacitación de personal	Plan de capacitación formal al personal por parte de los consultores senior en horarios extra-laborales
		Fomentar el uso de alternativas de educación no formal que las cajas de compensación ofrecen / Servicio al cliente / Planeación del tiempo
Clima laboral	Establecer una metodología para evaluar el clima laboral anualmente	Sistema de recolección anónima de sugerencias y/o opiniones
Evaluación de desempeño		

Con las anteriores actividades de mitigación, se persigue que la empresa mejore la percepción de los empleados, al respecto del conjunto de estrategias de dirección de la empresa.

9.2 PROPUESTA DE PLAN DE APRENDIZAJE CONTINUO DE PERSONAL

La capacitación de personal es un tema de especial importancia en una empresa de servicios, en la cual el conocimiento, rendimiento y conducta de los consultores influye directamente en la calidad del servicio que se presta a los clientes.

El objetivo de esta sección es desarrollar y establecer un plan de refuerzo que tenga como resultado una mejora importante en el desempeño de los consultores trainee. El campo de la consultoría organizacional requiere de un aprendizaje constante y actualizado de diferentes métodos y herramientas para solucionar procesos en las empresas (clientes). Por esta razón se propone un plan de aprendizaje y refuerzo continuo para los consultores de la empresa.

Tabla 14.

Propuesta de un “Plan de Aprendizaje Continuo de Personal”

RESPONSABLE:	Gerente General y Consultor Senior
DIRIGIDO:	Trainee II
ALCANCE:	El presente plan de refuerzo es de aplicación para los consultores trainee

OBJETIVO	ACCIÓN	PERIODO	RESULTADO
Incrementar y mantener la motivación de los consultores trainee II y contribuir a crear un buen clima organizacional	Realización de dinámicas de grupo Realización de programas Fortalecimiento del programa de participación en las decisiones	Semanal	Generar conductas positivas y mejoras en el clima de trabajo, la productividad y la calidad y, con ello, a elevar la moral de trabajo.

Tabla 14. (Continuación)

Preparar al personal para la ejecución eficiente de las responsabilidades que asuman	Diseño e implementación de evaluación por objetivos	Mensual	Mejorar las competencias y el desempeño de los consultores en el trabajo
Actualizar a los consultores trainee II de acuerdo con el portafolio de servicios ofrecidos	Identificación de necesidades de capacitación Programación y planeación de las actividades específicas Ejecución de las acciones de la capacitación Evaluación de los resultados de las acciones de capacitación	Semestral	Mejoramiento permanente en el desempeño de los consultores en sus acciones de asesoría - Innovar nuevas estrategias y acciones de asesoría

Esta propuesta mantiene y eleva la productividad de los consultores, a la vez se preparan, participan y se evalúan en la diversidad de sus actividades.

10 CONTROL GERENCIAL

La investigadora finaliza el trabajo con un último aporte entregado a la empresa, con el cual se puede tener un punto de partida para el desarrollo de estándares de control y calidad en Aquila Pacifico, y herramientas para el monitoreo y evaluación del desempeño.

El control es un factor imprescindible dentro de la administración de Aquila Pacifico, dado que permite hacer un seguimiento a las actividades de la compañía, asegurando que estas estén en línea con las políticas y objetivos de la misma. El control le permite al administrador observar y reportar las desviaciones de los planes y objetivos, y coordinar las tareas para corregir posibles desviaciones.

La administración debe revisar y verificar que todo se haga de acuerdo con los planteamientos y las reglas establecidas y según las órdenes y directrices impartidas. Una manera de llevar a cabo el control es revisar y controlar que las actividades ejecutadas estén alineadas con las políticas y objetivos de la organización, revisar los resultados y reportar cualquier desviación que ocurra, distorsione los planes y aleje al departamento del cumplimiento de los objetivos. En el presente capítulo se pretende exponer las principales propuestas para el mejoramiento del factor control en la empresa.

10.1 PRINCIPALES ÁREAS CLAVE DE RESULTADOS ACR DE LA EMPRESA

Se busca identificar las principales áreas clave de resultados ACR de la empresa, hacia las cuales se enfocará el control. Dado el diagnóstico se puede decir que estas principales áreas incluyen:

- Gerencia de operaciones
- Gestión del recurso humano
- Gestión Comercial

Es necesario institucionalizar los procedimientos necesarios para medir el desempeño de los procesos y tomar acciones que contribuyan a la mejora continua de los mismos, esto por medio de indicadores los cuales ayudaran a identificar fallas en cada proceso y a tomar acciones correctivas y preventivas, para los cuales se proponen diferentes ejes alineados a esta función de la administración:

Gerencia de operaciones: se deben verificar los últimos detalles de los servicios listos para entregar a clientes, para esto se implementa una lista de chequeo, por medio de la cual se identifican no conformidades y/o imperfecciones y así mismo se toman las medidas necesarias para corregir la no conformidad y entregar al cliente un producto de asesoría o consultoría acorde a sus requisitos y al acuerdo inicial entre las dos partes.

Gestión de recurso humano: Este proceso consiste en realizar actividades que ayuden a seleccionar un equipo de trabajo competitivo y experto en su labor con el fin de contar con un recurso humano profesional y con aptitudes, así mismo brindar a los trabajadores confianza y un trato digno realizando actividades de motivación y promoviendo un ambiente de trabajo seguro.

Gestión Comercial: Consiste en abrir mercado y hacer conocer a la empresa con el mundo exterior, sus principales objetivos son la satisfacción del cliente y el aumento de la cuota de mercado.

10.2 ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS Y METAS CLAVE

Se busca establecer los objetivos y metas para aquellas áreas clave de resultados y los indicadores de gestión asociados a ellas.

Para la aplicación de los indicadores de resultados fueron tomados en cuenta los factores de rotación de personal y ventas de la compañía, dado que afectan las dimensiones de Calidad y Volumen, la primera porque la rotación afecta directamente la entrega de los proyectos en el plazo y con los resultados deseados y la segunda porque afecta los ingresos de la compañía.

Tabla 15.

Indicadores de gestión de control de las ACR

INDICADOR	FÓRMULA	OBJETIVO DE MEDICIÓN
Retención del empleado	Bajas del periodo / Total número de empleados	Mide el efecto de las bajas del periodo respecto al total de empleados
Productividad o eficiencia por empleado	Total horas realizadas / Total horas previstas	Mide el grado de eficiencia del trabajador, en el total de los proyectos, valorando si se ha excedido en horas realizadas en proyecto respecto a las previstas
# de clientes prospectados	# de clientes prospectados	Mide la gestión de la rutina del día a día del proceso comercial
Tasa de conversión	# de proyectos vendidos / # de clientes prospectados	Mide la eficiencia en las visitas y prospectos realizados
Margen de rentabilidad	(Precio de Venta - Costo de Venta) / (Costo de venta)	Mide la utilidad prevista que deja cada proyecto
Porcentaje de cumplimiento de metas	Resultado real / Resultado previsto	Mide la calidad de entrega de los proyectos respecto al diagnóstico realizado
Porcentaje de cumplimiento plan de acción	# acciones realizadas en el plazo / # acciones previstas	Mide el compromiso de la compañía cliente respecto a las acciones recomendadas

10.3 ALGUNOS FORMATOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN QUE ALIMENTAN INDICADORES

Se presentan algunos formatos que permitirán facilitar la recolección de ciertos indicadores claves para el control de la administración de la empresa, **ver anexo B**

10.4 PROPUESTA DE CONTROL GERENCIAL

Finalmente, en esta sección se cierra el trabajo con una propuesta de control gerencial que incluye el procedimiento, las actividades o el paso a paso para llevar a cabo el control gerencial propuesto.

Para el presente trabajo se propone un proceso de control en tres pasos separados e independientes: 1) La Medición del Rendimiento 2) La comparación del Rendimiento real con un estándar 3) La Acción administrativa para corregir las desviaciones o estándares inadecuados.

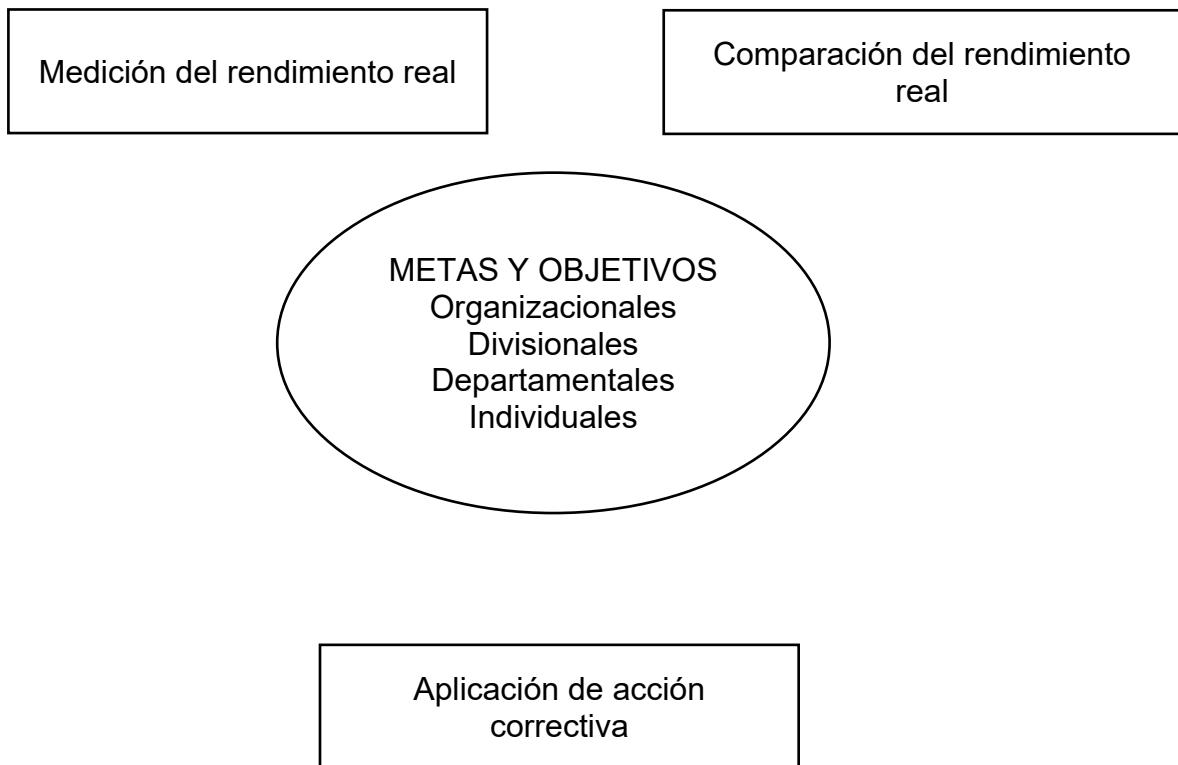


Figura 8. Estructura del proceso de control gerencial.

De acuerdo a la ilustración 8 una primera tarea que le compete a la gerencia de la empresa es la de establecer los estándares de rendimiento. Esos estándares son los objetivos específicos frente a los cuales se podrá medir el progreso.

Posteriormente debe establecer los procesos de medición para que sus resultados sean comparados con el rendimiento que se persigue en cada caso. Se supone también que los objetivos serán establecidos desde la planeación, por ello este último elemento control conecta con las pretensiones del primer factor administrativo. Los objetivos deben ser tangibles, verificables y mensurables para que esta estructura pueda cumplirse.

Al final, se debe tomar las acciones correctivas como último elemento del control, todo esto, adecuando los pasos del método de solución de problemas PHVA, como se muestra a continuación:

- Medición del rendimiento
 - Definición de indicadores. Se debe realizar un mapeo de las áreas clave de resultado y establecer todos los posibles indicadores de medición que afecten las dimensiones de la calidad.
 - Priorización de indicadores. Según el contexto de la empresa se deben escoger los indicadores más importantes de medición.
 - Reglas de medición. Esta etapa consiste en crear las reglas de medición, es decir, definir responsables de la recolección, metodologías y servicios de almacenamiento, esto con el objetivo de no tener mediciones distintas en cada mes.
 - Recopilación de información. Consiste en iniciar el seguimiento de los indicadores estandarizado y recopilando en una única base de datos.
 - Consolidación y gestión visual. La regla básica de la gestión visual es que debe entenderse por sí sola, de esta manera, se deben crear herramientas de fácil visualización para que todos los involucrados entiendan los resultados a simple vista.

- Comparación del rendimiento real con un estándar.
 - Benchmarking. Se debe tomar un marco de referencia para comparar los resultados y decidir si están siendo óptimos. La fuente para establecer el marco de referencia pueden ser empresas competidoras o los resultados históricos de la propia empresa.

- Consolidación benchmarking y resultados. Se deben tener en una sola gráfica/cuadro/tabla los resultados de los indicadores para comparar de una manera ágil si se cumplió o no la meta.

- Acción administrativa para corregir desviaciones o estándares inadecuados.

Consiste en observar los resultados y actuar en los puntos críticos: ¿En qué área estoy obteniendo los peores resultados? ¿Algún mes en específico los está produciendo? ¿Cuáles consultores está involucrados en esta producción de resultados?

De la misma manera, los buenos resultados también deben ser recompensados y estandarizados, para de esta manera garantizar su repetibilidad.

11 CONCLUSIONES

Al finalizar el presente trabajo de pasantía que tenía por objetivo el diseño de un plan de mejoramiento sobre los cuatros elementos del proceso administrativo de la empresa Aquila Pacifico SAS, se realizan las siguientes conclusiones acorde a cada uno de los capítulos planteados de manera específica.

En cuanto a la identificación del nivel de planificación estratégica de la empresa, se pudo encontrar que en la actualidad la empresa carece de una definición de su misión, visión y objetivos. Dado lo anterior el mejoramiento propuesto incluyo propuestas en asuntos estratégicos determinantes para la empresa, como son la misión , la visión, los objetivos organizacionales y la política de Aquila Pacifico Colombia. Así mismo, se destinó todo un capitulo para demostrar la necesidad urgente de desarrollar un plan de direccionamiento estratégico que reconozca la situación actual del contexto local en el cual se desarrolla la actividad de la empresa, dado que en la actualidad esta opera bajo los lineamientos estratégicos de la sede en Brasil.

En cuanto a la metodología de división del trabajo, funciones, perfiles de cargos y líneas de autoridad que se aplican en la empresa, la empresa no tenía estos aspectos debidamente formalizados, por ello las propuestas de mejoramientos estuvieron relacionadas con la formalización de las fases generales de todo servicio prestado a empresas y la sugerencia de una nueva estructura organizacional.

En relación al análisis de la coordinación, motivación, liderazgo y orientación de los recursos, para la puesta en marcha de las actividades de la empresa, las respuestas dadas por la gerencia fueron suficientes para determinar la realidad de la relación entre gerencia y recursos, es decir, la función de dirección, sin embargo, se realiza una indagación sobre la percepción del recurso humano respecto a variables como conformidad con el cargo, adaptación al cargo, estrategias de reclutamiento del personal, rotación de personal, capacitación de personal y comunicación interna. La toma de información permitió dar cuenta de dos problemas que alertan sobre los procesos de coordinación, motivación, liderazgo y orientación de los recursos, para la puesta en marcha de las actividades de la empresa Aquila Pacifico, estos son el exceso de tiempo en el proceso de reclutamiento de personal y la alta rotación de personal. De cara a dicha identificación de falencias, en el trabajo se proponen diferentes estrategias para mantener los aspectos positivos identificados y mejorar a futuro de cara al crecimiento esperado.

Finalmente, en cuanto a la identificación de los estándares establecidos en la empresa, sus métodos para el monitoreo y evaluación del desempeño y sus acciones correctivas, se identificó que es prácticamente nulo el control por tanto se crearon una serie de indicadores de gestión y actividades de control con las cuales se mitigan los principales problemas evidenciados en todo el diagnóstico.

12 RECOMENDACIONES

A Aquila Pacifico se le recomienda formalizar cada uno de las cuatro funciones de la administración, considerando que la instalación de su sede en Colombia se realizó a partir de lineamientos de su sede matriz en Brasil, se cree que el contexto colombiano requiere de algún tipo de intervención específica sobre estas funciones.

Se recomienda evaluar aspectos como la cantidad de clientes que está manejando la sede Colombia, la cantidad de empleados, la competencia directa y los aspectos culturales que seguramente son diferentes al entorno de Brasil.

En el trabajo la empresa encontrara un diagnóstico inicial del estado de las funciones administrativas y posteriormente ciertas propuestas de mejoramiento dadas por la autora del trabajo a partir de los resultados de dicho diagnóstico, la recomendación final es que la gerencia de la empresa revise tanto el diagnostico como las propuestas y a partir de su revisión realice los ajustes necesarios para proceder con su implementación.

Se advierte que este producto no es definitivo, pero si proporciona un punto de partida importante para mejorar la situación de la empresa en su sede Colombia.

REFERENCIAS

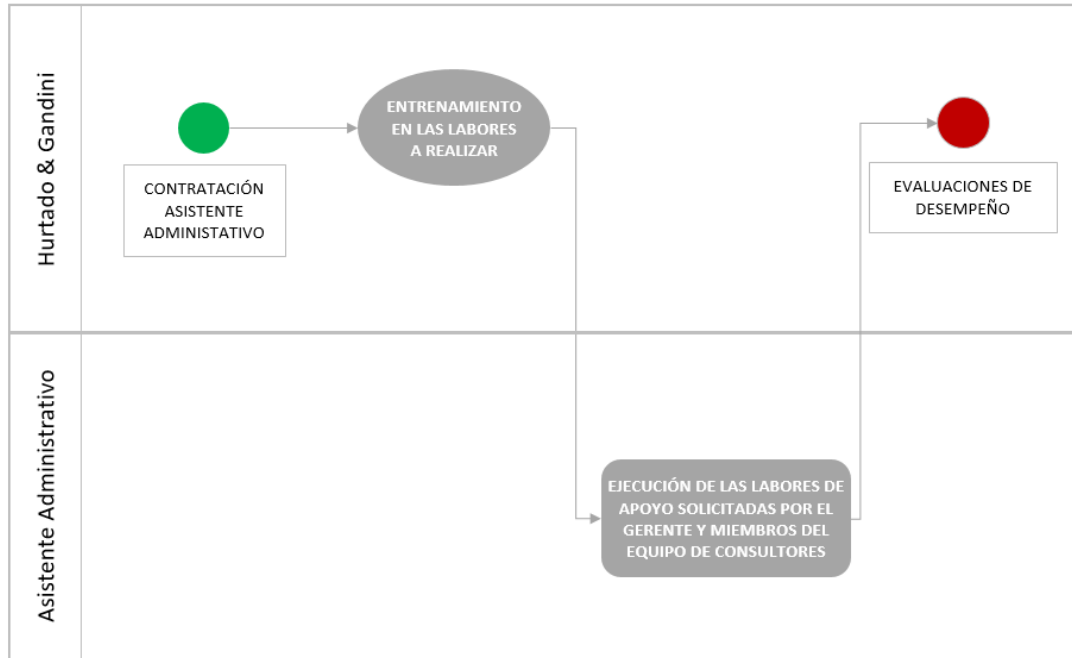
- Argyris, C. (1958). Creating Effective Research Relationships in Organizations. *Human Organization*, 17(1), 34-40.
- Arias, J., & Gil, D. (2011). *Diagnóstico y propuesta de mejoramiento en el proceso administrativo de las facturas de proveedores en Metrokia s.a.* Bogota: Universidad de la Salle.
- Barrera, M. (2018). *Análisis del proceso administrativo de la empresa Construservicios, ubicada en el municipio de Jutiapa.* Jutiapa: Universidad Rafael Landívar.
- Betancourt, B. (2005). *Análisis Sectorial y Competitividad.* Cali: Universidad del Valle.
- Betancourt, B. (2013). *Direccionamiento estratégico de organizaciones deportivas.* Santiago de Cali: Escuela Nacional del Deporte.
- Betancourt, B. (2014). *Entorno Organizacional.* Cali: Universidad del Valle.
- Bustos, E. (2003). *Proceso Administrativo y planeacion.* Mexico: Instituto Politecnico Nacional.
- Chiavenato, I. (2006). *Introduccion a la teoria general de la administracion.* Mc Graw Hill.
- Comision de Administracion Publica Internacional. (2000). *Marco para la gestion de los recursos humanos.* FAO.
- Cornell, F. (1955). *Socially perceptive administration.* New York: Ronald press.
- Cuartas, D. (2008). *Principios de Administracion.* Medellin: Textos Academicos.
- David, F. (2008). *Conceptos de administración estratégica.* Mexico: Pearson Educacion.
- Espinoza, L. (2013). *Plan de comunicación para la empresa Inscora S.A.* Quito: Universidad Central del Ecuador.
- Figueroa, Y., & Ramos, J. (2011). *Evaluación por medio de un análisis de modo y efectos de fallas (Amef) del proceso de elaboración de virolas de la empresa Calpre s.a., Puerto Ordaz, Estado Bolívar.* Ciudad Bolivar: Universidad de Oriente.

- Gallego, L., y Triana, V. (2015). *Diagnostico administrativo y propuesta de mejora para la empresa Agrometalicas Gallego en el municipio de Belén de Umbria*. Pereira: Universidad Tecnologica de Pereira.
- Giraldo , M., y Ramirez, Y. (2016). *Diagnóstico administrativo de la empresa ACC de Santuario Risaralda*. Pereira: Universidad Tecnologica de Pereira.
- Gomez, C., y Roa, N. (2006). *Diagnostico y diseño de un plan de reestructuración administrativa para Metrología y ensayos Ltda*. Bogota: Universidad de la Salle.
- Gómez, M. (2007). *La comunicación en las organizaciones para la mejora de la productividad: El uso de los medios como fuente informativa en empresas e instituciones andaluzas*. Malaga: Universidad De Malaga.
- Guízar, R. (2013). *Desarrollo organizacional. Principio y aplicaciones*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Hernandez, R., Fernandez, C., y Babtista, M. d. (2010). *Metodolopgia de la investigacion*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Herrera, H. (19 de Febrero de 2007). *Diagnostico administrativo*. Recuperado el 14 de Octubre de 2016, de <http://www.gestiopolis.com/diagnostico-administrativo/>
- Instituto Aquila. (2015). *Soluciones de gestión*. Recuperado el 19 de Septiembre de 2018, de <https://www.institutoaquila.com/es/>
- Quelal, M. (2018). *Diagnóstico y propuesta de mejora de la gestión administrativa del área de cocina en el Hotel Boutique Mansión del Ángel, ubicado en la Ciudad de Quito, Provincia de Pichincha*. Quito: Pontificia Universidad Catolica del Ecuador.
- Sells, S. (1960). *Attitudes Encyclopedic of educational researches*. Mc Graw Hill.

ANEXOS

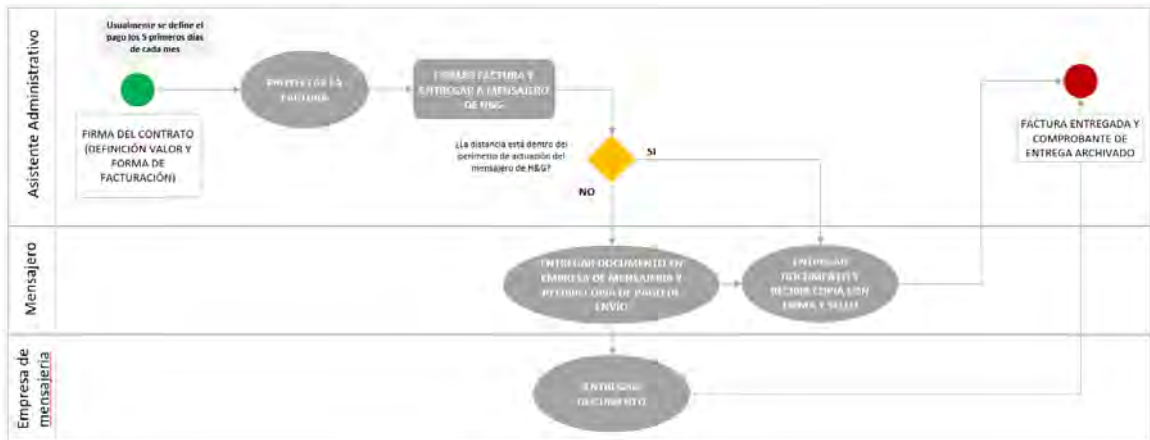
Anexo A. Diagrama de procesos de la consultoría

1. El primer proceso corresponde a la asesoría administrativa, en el cual los procesos a cargo del asistente administrativo incluyen 1. Pago de proveedores (proceso explicado posteriormente), 2. Manejo de software contable, 3. Sostenimiento de la oficina y 4. Facturación



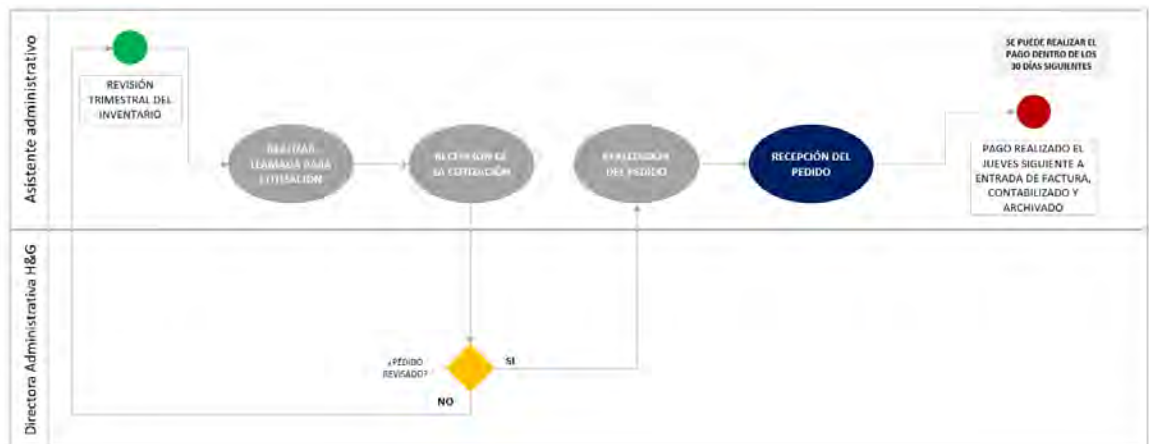
Fuente: Diseño propio

El siguiente proceso es facturación, en el cual están inmersos el asistente administrativo, el mensajero y la empresa de mensajería.



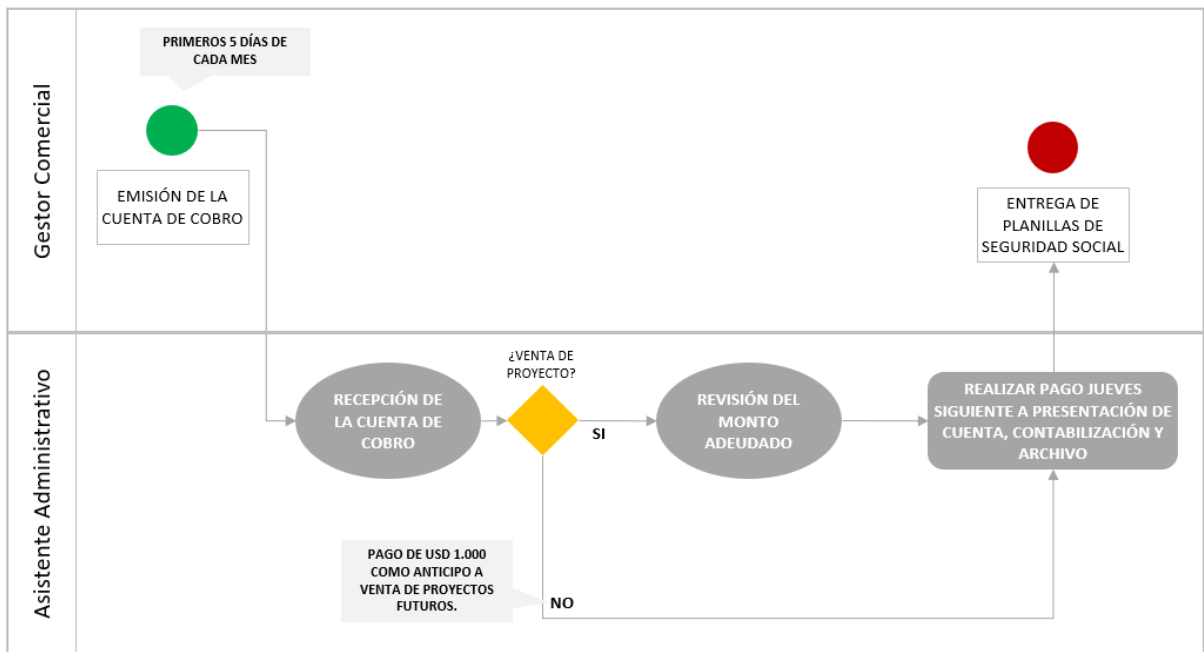
Fuente: Diseño propio

Otro proceso detallado es el de pago a proveedores, en el cual se incluye los siguientes proveedores: manos libres distribución efectiva (aseo y cafetería), anillando, Mónica duque (tarjetas presentación)



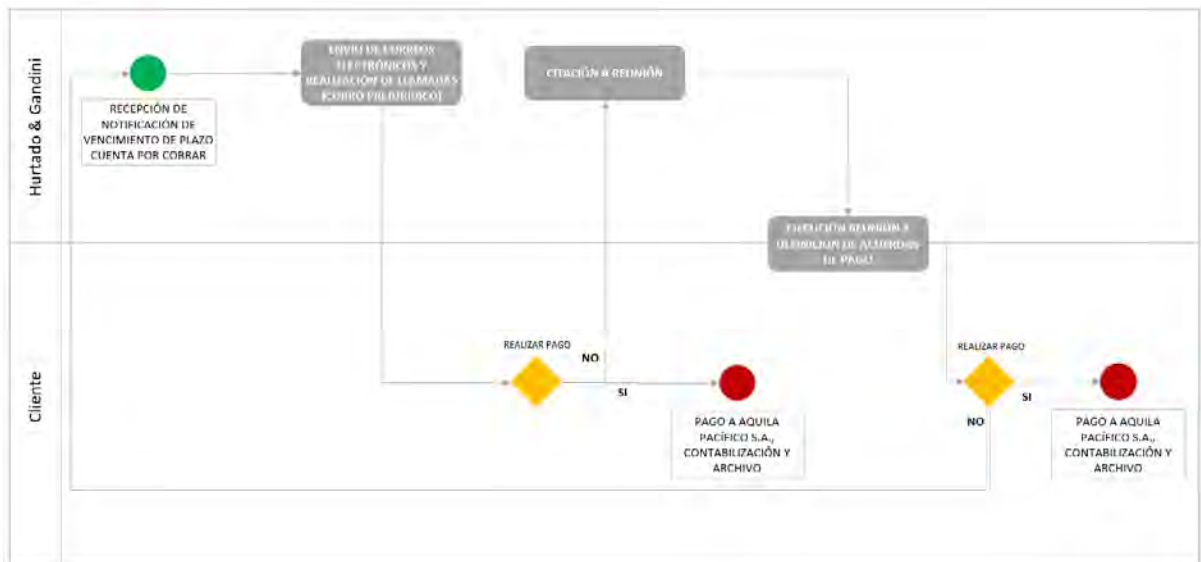
Fuente: Diseño propio

El siguiente proceso determina los pasos para el pago a gestores comerciales, cuyas condiciones incluyen una comisión de 4% sobre utilidad de proyecto obtenido, la liquidación con la trm vigente en la fecha de presentación de factura y el pago de usd 1.000 mensuales como anticipo a venta de proyectos futuros.



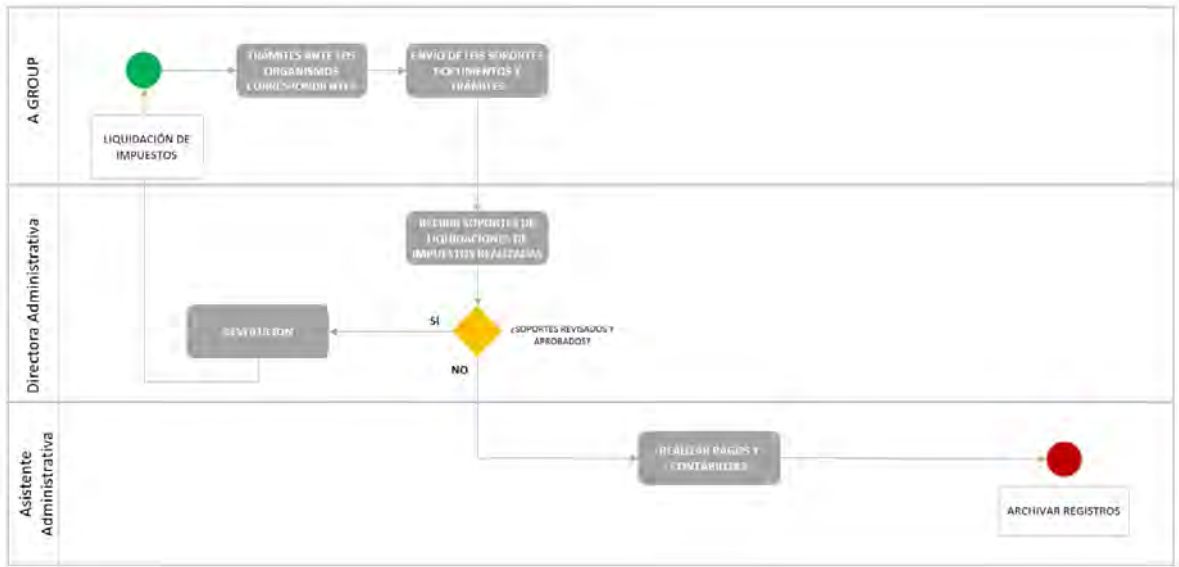
Fuente: Diseño propio

Así mismo se detalla el proceso de cobro a clientes por servicios de consultoría:



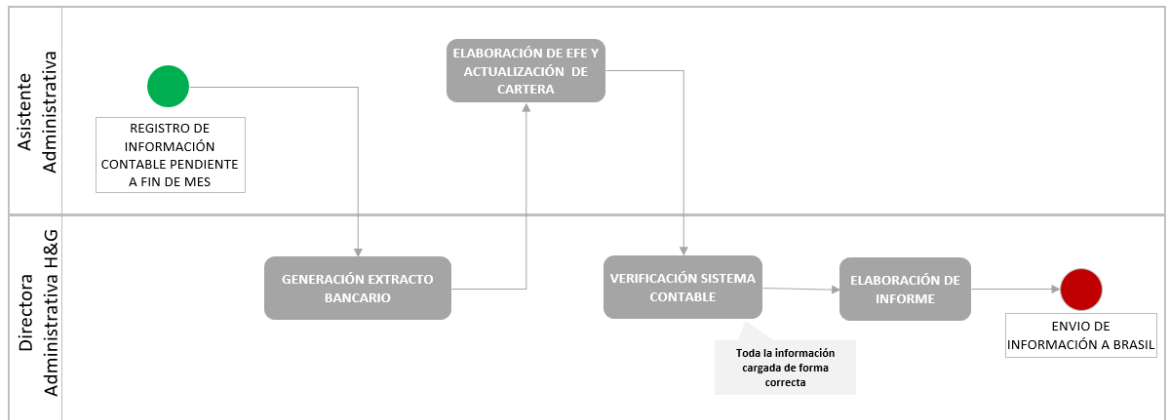
Fuente: Diseño propio

Se describe también el proceso de liquidación de impuestos:



Fuente: Diseño propio

Finalmente se describe el proceso de envío información financiera a Brasil:



Fuente: Diseño propio

Anexo B. Formatos de recolección de información que alimentan indicadores

1. Formato para controlar el absentismo

NOMBRE	CARGO	CAUSA		TIPO DE INCAPACIDAD				No. DE HORAS	No. DE DÍAS	FECHA DE INICIO	FECHA TERMINACIÓN
		MEDICA	NO MED	EG	MAT	EL	AT				

Fuente: Diseño propio

2. Formato para el control de la productividad en las actividades de cada misión

Asesor	Descripción de la misión	Actividad específica	Fecha de inicio	Hora de inicio	Fecha de fin	Hora de fin	Días y horas destinados a la actividad

Fuente: Diseño propio

3. Formato de pqr's peticiones, quejas, reclamos y sugerencias

DATOS DE QUIEN PRESENTA LA SOLICITUD		
Nombre		
Teléfono		
Cargo		
email		
Anónimo		
TIPO DE SOLICITUD (MARQUE CON X)		

Reconocimiento	Esta opción le permitirá reconocer el buen servicio recibido y/o ofrecido; La respuesta o trámite será informado a los tres (03) días calendario después de su recepción.
Petición	Esta opción le permitirá de manera respetuosa solicitar a Aquila Pacifico cualquier información relacionada con la prestación del servicio (cotización, facturas, soportes operativos, documentos comerciales, referencias). La respuesta o trámite será informado a los diez (10) días calendario después de su recepción.
Queja	Seleccione esta opción si Usted requiere manifestar una protesta, censura, descontento e inconformidad por la insatisfacción que se le causó en la prestación del servicio y/o en la atención prestada por parte de uno o varios funcionarios de Aquila. Contamos con diez (10) días calendario para resolver su queja o informar el trámite de la misma a partir del día hábil siguiente a su recepción
Reclamo	Seleccione esta opción si Usted requiere exigir, reivindicar o demandar una solución o respuesta relacionada con la prestación indebida de un servicio propio de Aquila o a la falta de atención de una solicitud. Contamos con diez (10) días calendario para responder a su reclamo o informar el trámite del mismo a partir del día hábil siguiente a su recepción.
Sugerencia	Si usted desea darnos su opinión, idea o propuesta sobre la forma como podemos mejorar un proceso interno o la prestación de un servicio, ingrese por esta opción. Contados cinco (05) días calendario después de la recepción daremos respuesta o información del trámite de la misma.
DESCRIPCIÓN DE LA pqrs	