

**DISEÑO DE UN PLAN DE MEJORAMIENTO ADMINISTRATIVO  
PARA LOS DEPARTAMENTOS DE COMPRA, LOGISTICA Y  
RECURSOS HUMANOS, DE LA EMPRESA BUZCA S.A., EN LA CIUDAD  
DE CARTAGENA**

Una Tesis Presentada Para Obtener El Título De  
Administradores de Empresa  
Universidad de Cartagena, Cartagena

Susan De La Rosa & Anderson Arregoces

Marzo 2015.

## TABLA DE CONTENIDO

0.1	Problema de investigación .....	7
0.1.1	Planteamiento del problema .....	7
0.1.2	Formulación del problema.....	10
0.1.3	Justificación. ....	10
0.1.4	Objetivos.....	12
0.2	Marco referencial .....	13
0.2.1	Antecedentes.....	13
0.2.2	Marco teórico.....	16
0.2.3	Marco conceptual .....	32
0.3	Diseño metodológico .....	37
0.3.1	Enfoque y tipo de investigación .....	37
0.3.2	Recolección de información .....	38
0.3.3	Procesamiento de la información .....	41
0.3.4	Operacionalización de la investigación .....	42
1.	Análisis e interpretación de Resultados .....	43
1.1	Antecedentes y caracterización de los departamentos de compra, logística y recursos humanos de la empresa Buzca S.A. ....	46
1.1.1	Generalidades .....	46
1.1.2	Historia y Antecedentes.....	47
1.1.3	Caracterización de los departamentos encuestados .....	54
1.2	Planeación.....	60
1.3	Organización.....	71
1.4	Dirección.....	81
1.5	Control .....	92
1.6	Fortalezas en los procesos de planeación, organización, dirección y control, de los departamentos de compra, logística y recursos humanos de la empresa Buzca S.A. ....	103
1.7	Debilidades procesos de planeación, organización, dirección y control, de los departamentos de compra, logística y recursos humanos de la empresa Buzca S.A. ....	105
1.8	Diseño de plan de acción o mecanismos orientados al mejoramiento de los procesos administrativos de los departamentos de compra, logística y recursos humanos. ...	107
2.	Conclusiones y recomendaciones.....	110
	Apéndice.....	117

### **Lista de tablas**

- Tabla 1. Contextualización de las etapas del Ciclo Administrativo
- Tabla 2. Escala de valoración etapas del proceso Administrativo
- Tabla 3. Cuestionario etapa de Planeación
- Tabla 4. Resultados de la función Planeación en la escala de Valoración
- Tabla 5. Cuestionario etapa de Organización
- Tabla 6. Resultados de la función Organización en la escala de Valoración
- Tabla 7. Cuestionario etapa de Dirección
- Tabla 8. Resultados de la función Dirección en la escala de Valoración
- Tabla 9. Cuestionario etapa de Control
- Tabla 10. Resultados de la función Control en la escala de Valoración
- Tabla 11. Fortalezas Ciclo administrativo en los departamentos de Compra, Logística y Recursos Humanos.
- Tabla 12. Debilidades Ciclo administrativo en los departamentos de Compra, Logística y Recursos Humanos
- Tabla 13. Diseño de acciones correctivas que conducirán a mejorar la gestión administrativa de Buzca S.A

## Lista de figuras

- Figura 1. Etapas del ciclo administrativo (Fundamentos de administración)
- Figura 2. Organigrama Empresa Buzca S.A
- Figura 3. Jerarquización departamento de Recursos Humanos
- Figura 4. Jerarquización departamento de Compras
- Figura 5. Jerarquización departamento de Logística
- Figura 6. Resultados encuesta: Planeación
- Figura 7. Resultados encuesta: Planeación
- Figura 8. Resultados encuesta: Planeación
- Figura 9. Resultados encuesta: Planeación
- Figura 10. Resultados encuesta: Planeación
- Figura 11. Resultados encuesta: Planeación
- Figura 12. Resultados encuesta: Planeación
- Figura 13. Resultados encuesta: Planeación
- Figura 14. Resultados encuesta: Planeación
- Figura 15. Resultados encuesta: Planeación
- Figura 16. Resultados encuesta: Planeación
- Figura 17. Resultados encuesta: Planeación
- Figura 18. Resultado encuesta: Organización
- Figura 19. Resultado encuesta: Organización
- Figura 20. Resultado encuesta: Organización
- Figura 21. Resultado encuesta: Organización
- Figura 22. Resultado encuesta: Organización
- Figura 23. Resultado encuesta: Organización
- Figura 24. Resultado encuesta: Organización
- Figura 25. Resultado encuesta: Organización
- Figura 26. Resultado encuesta: Organización
- Figura 27. Resultado encuesta: Organización
- Figura 28. Resultado encuesta: Organización
- Figura 29. Resultado encuesta: Organización
- Figura 30. Resultado encuesta: Organización
- Figura 31. Resultado encuesta: Organización
- Figura 32. Resultado encuesta: Dirección
- Figura 33. Resultado encuesta: Dirección
- Figura 34. Resultado encuesta: Dirección
- Figura 35. Resultado encuesta: Dirección
- Figura 36. Resultado encuesta: Dirección
- Figura 37. Resultado encuesta: Dirección
- Figura 38. Resultado encuesta: Dirección
- Figura 39. Resultado encuesta: Dirección
- Figura 40. Resultado encuesta: Dirección
- Figura 41. Resultado encuesta: Dirección

Figura 42. Resultado encuesta: Dirección  
Figura 43. Resultado encuesta: Dirección  
Figura 44. Resultado encuesta: Dirección  
Figura 45. Resultado encuesta: Dirección  
Figura 46. Resultado encuesta: Dirección  
Figura 47. Resultado encuesta: Control  
Figura 48. Resultado encuesta: Control  
Figura 49. Resultado encuesta: Control  
Figura 50. Resultado encuesta: Control  
Figura 51. Resultado encuesta: Control  
Figura 52. Resultado encuesta: Control  
Figura 53. Resultado encuesta: Control  
Figura 54. Resultado encuesta: Control  
Figura 55. Resultado encuesta: Control  
Figura 56. Resultado encuesta: Control  
Figura 57. Resultado encuesta: Control  
Figura 58. Resultado encuesta: Control  
Figura 59. Resultado encuesta: Control  
Figura 60. Resultado encuesta: Control

## Introducción

A lo largo de nuestra formación como administradores y en nuestra corta experiencia laboral, hemos tomado conciencia de la importancia de cada proceso administrativo para el éxito de una organización, de cómo una correcta planeación, garantiza mejores resultados, y de cómo el control además de culminar todo el ciclo administrativo, funciona como reto alimentador de todo el proceso.

La siguiente investigación fue realizada en la ciudad de Cartagena durante el año 2014, y tiene como propósito diseñar un plan de mejoramiento a nivel administrativo en los departamentos de compra, logística y recursos humanos de la empresa Buzca S.A., fueron evaluados los procesos de planeación, organización, dirección y control, y a partir de esa evaluación se proponen acciones correctivas para cada caso.

Se espera que el proyecto además de contribuir en nuestra formación, se convierta en una herramienta de mejoramiento empresarial para la empresa.

A continuación se desarrolla toda la parte teórica consultada y requerida para el desarrollo de la investigación, los objetivos que se tenían al comienzo del proyecto, plan de estudio de la investigación, todos los procedimientos que se llevarían a cabo, y por último, el desarrollo de la misma, el cumplimiento de los objetivos propuestos, conclusiones del grupo investigados y recomendaciones del mismo para la empresa Buzca S.A.

## **0.1 Problema de investigación**

Para iniciar con la investigación es necesario plantear y delimitar el alcance del proyecto. En el capítulo desarrollado a continuación, se define el problema, interés y oportunidad que llevo al grupo investigador a realizar el proyecto, los propósitos y la utilidad del mismo para los grupos de interés que giran en torno a la investigación. El capítulo incluye el planteamiento y formulación del problema, objetivos generales y específicos, y justificación.

### **0.1.1 Planteamiento del problema**

La buena administración en una organización se convierte en un eslabón fundamental para la gestión de grandes proyectos y más cuando se observa que día tras día la mayoría de las organizaciones apuestan con mayor ambición a lograr crear proyectos administrativos que permitan y estén basados en una eficiente planeación, organización, dirección y control, en cada uno de los departamentos que la conforman y son los pilares de su rendimiento.

La gestión administrativa emerge como la base que fundamenta la eficiencia y eficacia que se puede lograr en toda organización, puesto que gracias a esta se facilita lograr todos los objetivos organizacionales. En cada departamento que conforma la empresa, se debe implementar un proceso administrativo que permita y facilite integrar el recurso humano para lograr tenerlo a disposición de las necesidades de las organización, pero antes de esto se debe iniciar por cumplir con las obligaciones que se tienen frente al personal que se encuentra laborando en cada uno de los niveles tanto operativos como administrativos.

BUZCA S.A es una empresa con gran trayectoria y reconocimiento en la ciudad de Cartagena de Indias y varios países del mundo como lo son El Salvador, Belice, Barbados, Bahamas y Honduras, lugares donde ha logrado reconocimientos debido a los excelentes trabajos realizados para dar solución a problemas de ingeniería, específicamente en el sector logístico y marítimo. Siendo el 2014 el año donde se conmemoran sus 40 años de existencia, se plantea la necesidad de evaluar su gestión a través de todo este tiempo en aras de mejorar su accionar diario y potencializar su producción, centrándose en dos áreas fundamentales para su desarrollo como lo son el departamento de compras y logística, y el departamento de recursos humanos. Debido a eventuales deficiencias en los procesos de compra, logística y el departamento de recurso humano, se decide tomar a la empresa BUZCA S.A como el eje fundamental de esta investigación debido que a pesar de contar con un sistema de gestión muy bien estructurado, sigue presentado fallas de manejo administrativo como lo es la mala comunicación interna entre cada uno de los departamentos, lo que hace que muchas veces se atrasen los procesos, principalmente de compra y logística, estas situaciones se presentan cuando los jefes de las distintas dependencias no cumplen con el conducto regular que se encuentra plasmado en el sistema de gestión, por otra parte se evidencia que existe falta de organización en lo relacionado a la documentación que emite cada proyecto en ejecución, todo esto se inicia por la falta de personal que existe para ser responsables de las diferentes funciones que se tienen dentro de cada uno de estos procesos, haciendo que para dar solución a estos problemas se busque la manera reducir algunos costos dividiendo el múltiple trabajo solo en las personas con que cuenta cada departamento, otras de las fallas que se encuentran es que en ocasiones el departamento de recurso humano no cuenta con el seguimiento oportuno para verificar que se están cumpliendo con las obligaciones que tiene la empresa frente a los

trabajadores y esto hace que al momento solicitar un servicio de salud se encuentra que no están activos en la EPS, lo que hace entender que esta parte necesita de un mejor control para evitar estos inconvenientes administrativos, además se busca mejorar el proceso de selección del personal que ingresa a la empresa Buzca S.A, ya que en ocasiones no se cumple el proceso como se debe, sino que se hace cumplir por medio de las influencias internas que existen sin tener en cuenta las competencias de los aspirantes que existen en diferentes cargos, así como estas fallas mencionadas existen otras que durante el desarrollo de la investigación se darán a conocer para brindar alternativas de solución a esta problemática que no permiten que la empresa BUZCA S.A. logre un crecimiento integral en cada uno de sus departamentos. Esta investigación permitirá fundamentar un plan de mejoramiento administrativo que llevara a consolidar a los departamentos de compra, logística y recurso humano de la empresa BUZCA S.A como fuentes fundamentales de la eficiencia que debe mostrar la empresa en cada una de sus operaciones y procesos organizacionales, todo esto se lograra a partir de la identificación de las fortalezas y debilidades que estos departamentos tienen en sus procesos de planeación, organización, dirección y control, mostrando al personal de la empresa la importancia que tiene la buena gestión administrativa, de esta manera se busca contribuir para que estos procesos organizacionales logren mayor eficiencia en cada una de sus actividades, de tal manera que se puedan lograr los objetivos propuestos durante el presente estudio. Lo que da origen a nuestro problema de investigación, ¿La realización de un diagnóstico y evaluación de los departamentos de compra, logística y recursos humanos, facilitara la realización de un plan de mejoramiento administrativo en los departamentos ya mencionados de la empresa Buzca S.A.?

### 0.1.2 **Formulación del problema**

¿La realización de un diagnóstico y evaluación del proceso administrativo, en los departamentos de compra, logística y recursos humanos, facilitara la realización de un plan de mejoramiento en la empresa Buzca S.A.?

### 0.1.3 **Justificación.**

En un mercado cada vez más competitivo y un mundo globalizado, las empresas están obligadas a cuidar y proteger los recursos que poseen, y emplearlos de tal manera que siempre obtengan una ventaja competitiva. Aun cuando una empresa se encuentre en una excelente posición en el mercado, es necesario que esta evalúe constantemente sus metas y objetivos, y los procedimientos llevados a cabo para cumplir estos.

La siguiente investigación denominada Diseño de un plan de mejoramiento administrativo de los departamentos de compra, logística y recursos humanos de la empresa Buzca S.A., permitirá evaluar y controlar procesos dentro de estos departamentos, además de proponer que se desarrolle una cultura organizacional orientada al mejoramiento continuo, planteando acciones correctivas en los distintos procesos y procedimientos de su gestión administrativa, a fin de garantizar un eficiente uso de sus recursos.

Es de suma importancia, primeramente para el grupo investigador, ya que les permite actuar enfrentando situaciones que observaran muy seguidamente en el campo laboral, como la toma de decisiones, emprendimiento y espíritu empresarial, por lo que el proyecto contribuye a su formación profesional. Así mismo, es importante para el programa de Administración de empresas, en la medida que se aporta a uno de los lineamientos del programa, como lo es la línea de investigación de gestión y desarrollo empresarial, en el que se busca promover y guiar al capital empresarial al mejoramiento continuo por medio del emprendimiento. Así, el proyecto, mediante una evaluación y análisis en la empresa, buscara identificar problemas o inconvenientes que tiene lugar en la gestión administrativa de la misma, y así proponer cambios y transformaciones a nivel administrativo.

De igual manera, será importante para la empresa BUZCA S.A., ya que la investigación será realizada de la mano, de los directivos de los departamentos evaluados, por lo que se convertirá en una herramienta muy útil de control y de apoyo para la toma de decisiones futuras.

Esta investigación está encaminada a ofrecer información competente para el mejoramiento de la gestión administrativa de una organización, lo cual es de suma importancia dentro del marco estructural organizacional que forma administradores con la capacidad de adaptarse a su medio sociocultural, y contribuir en la transformación social.

#### 0.1.4 **Objetivos**

##### ***0.1.4.1 Objetivo general***

Diseñar un plan de mejoramiento administrativo para los departamentos de compras, logística y recursos humanos, de la empresa Buzca S.A.

##### ***0.1.4.2 Objetivos específicos***

- Conocer antecedentes y caracterizar los departamentos de compra, logística y recursos humanos de la empresa Buzca S.A.
- Realizar un diagnóstico que permita identificar fortalezas en los procesos de planeación, organización, dirección y control, de los departamentos de compra, logística y recursos humanos de la empresa Buzca S.A.
- Evaluar e identificar debilidades en los procesos de planeación, organización, dirección y control, de los departamentos de compra, logística y recursos humanos de la empresa Buzca S.A.
- Diseñar plan de acción o mecanismos orientados al mejoramiento de los procesos administrativos de los departamentos de compra, logística y recursos humanos.

## 0.2 Marco referencial

Dentro del siguiente capítulo, el grupo investigador desarrolla aspectos teóricos y conceptuales que son necesarios para culminar con el proyecto. Incluye antecedentes, marco teórico y marco conceptual de la investigación

### 0.2.1 Antecedentes

A continuación se relacionan algunas investigaciones llevadas a cabo en diferentes lugares del orden nacional e internacional que tienen que ver con la temática analizada en esta investigación.

#### Mejora Continua en el Proceso Administrativo de las Instituciones Públicas

Elaborado y presentando por la estudiante María Teresa Órnelas Cárdenas, en el mes de Junio del año 2003 en Monterrey-México, con el fin de recibir título de Maestro en Ciencias de la Administración con especialidad en Relaciones Industriales, y cuya finalidad era detallar a profundidad que mecanismos se pueden implementar para lograr un proceso con mayor calidad y control que permita administrativamente mejorar el servicio de atención presentando en la Universidad Autónoma De Nuevo Leon.<sup>1</sup>

Este estudio le permite a la investigación en curso lograr entender las alternativas de solución que propone dicho estudio para mejorar el servicio a través de un diagnóstico que

---

<sup>1</sup> Ornelas, M. T. (2003) Mejora continua en el proceso administrativo de las instituciones públicas. (Tesis de maestría). Universidad autónoma de Nuevo Leon, Monterrey, México.

muestre las deficiencias del sistema, es por estas razones que es de gran prioridad para la investigación establecer estas alternativas de mejora administrativa sujetas a la utilidad que le brinda el recurso humano.

#### Elaboración de un plan de mantenimiento y mejoramiento

Presentada en agosto de 2006 en la Universidad de Antioquia, por la Vicerrectoría de Docencia como parte de los semilleros de investigación. La investigación fue de tipo descriptiva, en donde en 6 capítulos se describe de manera detallada, como una guía, el proceso para la elaboración de un plan de mejoramiento. Además, con un ejemplo de aplicación, se muestran resultados e indicadores de seguimiento, que permiten observar el logro de los objetivos del plan de mejoramiento implementado.

Esta investigación ayudo en la comprensión de la importancia y necesidad de desarrollo de un plan mejoramiento que permitirá a Buzca evaluar procesos y proponer acciones, para seguir creciendo a nivel empresarial; De manera, que se destaca que cualquier momento es bueno para realizar un plan de mejoramiento, que este, no solo se debe elaborar cuando se considere que la organización está fallando en algo, todo lo contrario, la importancia de esta técnica reside en que con su aplicación se puede contribuir a mejorar y encontrar debilidades y afianzar las fortalezas de la organización.

Diseño de un plan de mejoramiento para el sistema de almacenamiento de la empresa  
Servicios Logísticos Integrados Cooperativa Trabajo Asociado Agencia Bavaria S.A. Cartagena

Trabajo de grado que en octubre de 2008, fue presentado por las estudiantes Thérésé Hérése Baladi Torregroza y Carmen Romero Florez, en la ciudad de Cartagena, Colombia, para obtener su título de Ingenieras Industriales, en la Universidad Tecnológica de Bolívar, como elemento clave de su estrategia logística.<sup>2</sup>

Este trabajo establece un modelo de matriz para evaluar debilidades y fortalezas del sistema de almacenamiento de la organización, jerarquizando y clasificando en áreas que permiten un mejor diseño del plan de mejoramiento.

Este estudio, conduce y orienta la investigación porque presenta un modelo que facilita el diagnóstico a realizar; además funciona como guía de toda la investigación, al ser un estudio realizado igualmente en la ciudad de Cartagena, y teniendo como objetivo el diseño de un plan de mejoramiento.

#### Plan de Mejoramiento Administrativo y Operativo de la I.P.S Los Ángeles

En la Universidad CEIPA de Medellín (Colombia), para el mes de agosto del año 2010 fue presentada como tesis de grado por los estudiantes Luz Angela Cortes Escobar, Gloria Milena Urrea Londoño y Guillermo Efraín Luna Medina, con el fin de recibir título de especialización en gerencia. Presentan una investigación cualitativa-descriptiva-deductiva que busca el mejoramiento administrativo y operativo de los procesos que se desarrollan en esta entidad

---

<sup>2</sup> Baladi, T. & Romero, C. (2008) Diseño de un plan de mejoramiento para el sistema de almacenamiento de la empresa Servicios logísticos Integrados Cooperativa Trabajo asociado Agencia Bavaria S.A. (Tesis de pregrado). Universidad Tecnológica de Bolívar, Cartagena, Colombia.

mediante la implementación de las nuevas tendencias de atención y servicios en los centros de salud.<sup>3</sup>

Para la investigación en curso es de vital importancia este aporte ya que nos ayuda a tener una guía de cómo se debe elaborar un diagnóstico general de los departamentos implicados que nos permitan hacer de la empresa Buzca S.A una organización integrada en sus procesos, teniendo como piezas fundamentales a los trabajadores que día a día realizan las diferentes actividades en los departamentos de compra, logística y recurso humano, buscando de esta manera garantizar la sostenibilidad administrativa de la organización.

Las investigaciones mencionadas anteriormente, fueron de gran aporte para el desarrollo de la investigación. Permiten al grupo investigador profundizar acerca de los puntos que trataran, funcionando como referencia y base.

### 0.2.2 Marco teórico

Durante mucho tiempo la administración ha sido definida en términos de cuatro funciones específicas de los gerentes: la planeación, la organización, la dirección y el control.; y en términos generales sigue siendo el aceptado. Por tanto cabe decir que la administración es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de los miembros de la organización y el empleo de todos los demás recursos organizacionales, con el propósito de alcanzar metas establecidas por la organización.

---

<sup>3</sup> Cortes, L. A., Urrea, G. M. & Luna, G. E. (2010) Plan de mejoramiento administrativo y operativo de la I.P.S. Los Ángeles. (Tesis de especialización). Universidad de CEIPA, Medellín, Colombia.

A continuación se definirá cada etapa del ciclo administrativo, teorías de administración y varios conceptos como parte fundamental para el desarrollo de la investigación, y guía de referencia para el desarrollo de la misma.

### El proceso administrativo

Chiavenato en su libro Fundamentos de Administración, organiza el proceso administrativo de la siguiente manera:



*Figura 1. Etapas del proceso administrativo*

El desempeño de estas cuatro funciones constituye el ciclo administrativo, y es lo que se conoce como Administrar<sup>4</sup>. Definidas seguidamente:

#### 1. Planeación

Para el desarrollo de la investigación, es necesario entender la planeación como la primera etapa del ciclo administrativo que consiste en determinar una secuencia lógica de trabajo, que dé respuesta al “qué”, “cómo”, “cuándo” y “dónde” del accionar de una organización<sup>5</sup>.

La planeación implica un proceso de toma de decisiones por anticipado, que otorgue respuestas a las siguientes preguntas:

-¿Qué objetivos se quieren lograr?

<sup>4</sup> Chiavenato, I. (1986). *Introducción a la teoría general de la administración*. México D.F.: Editorial Mac Graw Hill. Interamericana. Séptima Edición.

<sup>5</sup> Summers, D., C. (2006). *Administración de Calidad*. México, S.A. de C.V.: Pearson Educación. Primera Edición.

- ¿Cómo pueden conseguirse esos objetivos?
- ¿Cuándo se deben ejecutar las acciones?
- ¿Con que recursos humanos, tecnológicos, financieros, etc.?
- ¿Qué resultados se esperan obtener?
- ¿Cómo se evaluarán dichos resultados?<sup>6</sup>

De esta manera, se hace necesaria la evaluación de este proceso en los departamentos de compra, logística y recursos humanos, a fin de propiciar el desarrollo gerencial y administrativo de la empresa, buscando reducir al máximo riesgos y aprovechar de manera sustancial los recursos y tiempos de la misma.

## 2. Organización

Es necesario determinar que medios y medidas utilizar para lograr lo que se desea, y de esto se encarga la etapa de organización. Disponer y destinar el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de una organización en una forma tal que pueda logra los objetivos de manera eficiente.<sup>7</sup>

Dentro de esta etapa se tienen en cuenta elementos básicos como lo son:

- Estructura: Establecer la disposición de funciones, jerarquías y actividades necesarias para el logro de objetivos.
- Sistematización: Coordinación racional de todas las actividades realizadas en la empresa.

---

<sup>6</sup> Boland, L., Carro, F., Stancatti, M. J., Gismano, Y. y Banchieri, L. (2007). *Funciones de la administración Teórica y Práctica*. Recuperado de <http://books.google.com.co/books?id=2NMedAshxncC&printsec=fro ntcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>

<sup>7</sup> Núñez, L., Herrera, L. M., Ávila, M. A., y Bocanegra, L.F. (2012). *Proceso administrativo*. Recuperado de <http://prezi.com/lrbfg-gxh0rl/proceso-administrativo/>

-Agrupación y asignación de actividades y responsabilidades: Agrupar, dividir y asignar funciones a fin de promover la especialización.

-Jerarquía: Establecer niveles de autoridad y responsabilidad dentro de la empresa.<sup>8</sup>

Así, a través de esta etapa se busca lograr eficiencia, mediante el ordenamiento y coordinación racional de todos los recursos, eliminando movimientos improductivos y tareas repetitivas. Además, se convierte en la herramienta que permite determinar bajo que reglas y normas va a funcionar la empresa, y que deberá ser respetado por los miembros de la misma, para trabajar conjuntamente por el objetivo de todos.

### 3. Dirección

Es el tercer elemento del proceso administrativo, consiste en establecer una estructura formal de la institución vigilando además la administración de acuerdo con las proyecciones establecidas por los niveles de autoridad.

Es un proceso para lograr los objetivos planificados mediante el liderazgo, comunicación, motivación, desarrollo, capacitación e integración de equipos.<sup>9</sup>

Esta etapa del proceso administrativo, se realiza de acuerdo a los siguientes elementos:

1.-Ejecución de los planes de acuerdo con la estructura organizacional

2.-Motivación

---

<sup>8</sup> Boland, L., Carro, F., Stancatti, M. J., Gismano, Y. y Banchieri, L. (2007). *Funciones de la administración Teórica y Práctica*. Recuperado de <http://books.google.com.co/books?id=2NMedAshxncC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>

<sup>9</sup> Gutiérrez, C. (2006). *Administración y calidad*. México: Editorial Limusa. Séptima Edición

3.-Guía o conducción de los esfuerzos de los subordinados

4.-Comunicación

5.-Supervisión <sup>10</sup>

La correcta realización de esta etapa garantiza, la evaluación efectiva de las estrategias para obtener mejores resultados, el aprendizaje constate de todos los miembros del equipo, confiando en su participación y labor para el logro de metas y objetivos, saber motivar, capacitación y satisfacción del recurso humano, intervención constructiva en conflictos; Una buena dirección conduce a impulsar a cada parte de la organización al logro en conjunto de los objetivos y metas.

#### 4. Control

El control es una etapa primordial en la administración, pues, aunque una empresa cuente con magníficos planes, una estructura organizacional adecuada y una dirección eficiente, el ejecutivo no podrá verificar cuál es la situación real de la organización si no existe un mecanismo que se cerciore e informe si los hechos van de acuerdo con los objetivos. <sup>11</sup>

Cada proceso de control realizado debe constar con los siguientes elementos:

- Relación con lo planteado: Siempre verificar el logro de los objetivos que se establecen en la planeación.
- Medición: Es imprescindible medir y cuantificar los resultados.

---

<sup>10</sup>Aguilera, E. (08 de Mayo de 2013). La dirección en el proceso administrativo. [Mensaje en un blog]. Recuperado de <http://edilbertoruizaguilera.blogspot.com/2012/05/la-direccion-en-el-proceso.html>. Consultado el 05 de Agosto de 2014.

<sup>11</sup>Flores, A. (11 de Abril de 2012). Cátedra dirección y control. [Mensaje en un blog] Recuperado de <http://catedradireccionycontrol.blogspot.com/>. Consultado el 03 de Agosto de 2014

- Detectar desviaciones: Una de las funciones inherentes al control, es descubrir las diferencias que se presentan entre la ejecución y la planeación.
- Establecer medidas correctivas: El objeto del control es prever y corregir los errores.<sup>12</sup>

El proceso administrativo, es la herramienta que se aplica en las organizaciones para el logro de sus objetivos y satisfacer sus necesidades lucrativas y sociales. Si los administradores y gerentes de una organización realizan debidamente su trabajo a través de una eficiente y eficaz gestión, es mucho más probable que la organización alcance sus metas<sup>13</sup>.

Dado lo anterior se puede afirmar que el desempeño de los gerentes, administradores, directivos, y cargos superiores, es medible de acuerdo a su gestión de planeación, organización, dirección y control; Una buena administración implica el cumplimiento del proceso administrativo.

### Teorías Administrativas

A continuación se presentan las principales teorías administrativas que muestran pertinencia con el estudio desarrollado durante este trabajo, además se desarrollaran conceptos administrativos fundamentales como lo son la gestión logística y la gestión de compras, los cuales ayudaran a comprender la importancia de ellos en el desarrollo de la temática estudiada.

---

<sup>12</sup> Stoner, J. y Freeman, E. (1999). *Administración*. México: Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A. Sexta Edición

<sup>13</sup> Hurtado, D. (2009). *Principios de administración*. Recuperado de <http://books.google.com.co/books?id=1Fp55-1oXv8C&pg=PA5&dq=principios+de+administracion+dario+hurtado&hl=en&sa=X&ei=063uU9HiDsbksATGwYGYCA&ved=0CBkQ6AEwAA>

- Teoría Clásica De La Administración.

Esta teoría nace en Francia en 1916 cuyo máximo exponente fue Henry Fayol, el cual consideraba a la organización a partir de un enfoque sistémico, global y universal.<sup>14</sup> La teoría se basaba en la búsqueda de la eficiencia a partir del énfasis en la estructura y las funciones que se deben cumplir en la organización, mediante esta concepción se buscaba que existiera una mayor coordinación entre cada uno de los departamentos que conforman la empresa. Debido al gran aporte de Henry Fayol se logró brindar una idea más clara de la forma de lograr la eficiencia a partir de cada uno de sus postulados, funciones y conceptos administrativos, los cuales sirvieron como directriz para lograr crear un concepto de administración de una manera integral.

Para la administración es muy importante el contar con los fundamentos teóricos que le brinda esta teoría, porque a partir de aquí los empleadores de hoy en día, tienen una base para perseguir la eficiencia de su organización teniendo en cuenta cual es la motivación que realmente necesita cada trabajador teniendo en cuenta la función que cumple en la empresa, la administración hoy en día tiene mayor claridad para evaluar el rendimiento de cada trabajador en base a la coordinación que existe con el entorno que lo rodea el cual es conformado por una estructura que debe poner a su disposición, también debe saber convivir con un grupo de personas que manejan distinto enfoques de analizar las circunstancias y es de esta manera como día tras día se va logrando la adaptación que permite tener un mayor rendimiento en cada una de las tareas que realiza.

---

<sup>14</sup> Chiavenato, I. (1986). Introducción a la teoría general de la administración. México D.F.: Editorial Mac Graw Hill. Interamericana. Séptima Edición.

Las funciones administrativas como la organización, planeación, dirección, coordinación y control, reciben el mayor beneficio al momento de lograr la eficiencia en cada uno de los sistemas que conforman la organización ya que en la medida que todos los trabajadores estén coordinados con las actividades cada uno de estos procesos lograr un mayor rendimiento.

Se puede considerar a la administración como un sistema integral, el cual debe coordinar cada uno de sus departamentos, es aquí donde las funciones administrativas propuestas por Henry Fayol muestran un panorama que encierra en términos generales el proceso administrativo que las organizaciones ponen en marcha para lograr eficiencia en cada una de sus operaciones y esto se da a través de la planeación, coordinación, control, organización y dirección. Según Henry Fayol la administración es el conjunto de operaciones técnicas o de producción, comercial, contable, financiera y de seguridad que se deben realizar en cualquier proyecto u organización humana.<sup>15</sup>

Para Fayol la administración es un todo y un conjunto de procesos el cual la organización es una de las partes la cual es estática y limitada, ya que se refiere a la estructura y la forma<sup>16</sup>. La concepción de este autor muestra que la organización debe integrar cada uno de los departamentos que la conforman para que de esta manera pueda existir una coordinación eficiente que permitan el óptimo cumplimiento de cada una de las actividades que se ejecutan durante cada uno de los procesos administrativos. Hoy en día en

---

<sup>15</sup> Bedoya, R. A. (2007) *Los clásicos de la Gerencia*. Bogotá, Colombia: Editorial Universidad del Rosario.

<sup>16</sup> Thompson, V. (29 de Febrero de 2012) Teorías administrativas: Teoría clásica y científica de la administración. [Mensaje en un blog]. Recuperado de <http://teorias-administrativa.blogspot.com/2012/02/blog-post.html>.

muchas organizaciones se reflejan problemas de coordinación internos que no permiten el eficiente cumplimiento de las actividades, es por estas razones que la intención de todo gerente debe ser concentrar sus esfuerzos para lograr integrar un sistema administrativo en donde cada unidades funcionales de la organización contribuyan a integrar el proceso.

### Teoría De La Administración Científica

La administración ha recogido de esta teoría aspectos fundamentales que han enriquecer la aplicación de los principios administrativos que fundamentan el aprendizaje de las personas que conforman cada uno de los departamentos de la organización. La especialización del trabajo en las empresas de hoy, es una tarea que en ocasiones no garantiza alcanzar un mayor rendimiento en las actividades ya que este método de trabajo en ocasiones conlleva a que el trabajador se sienta inmerso en la rutina que día tras día genera un desgaste físico y mental hasta el punto de no dar opción de superación profesional en vista del crecimiento que desea cada persona independiente mente el cargo que ocupe en la empresa

La gran preocupación que existió siempre por lograr la eficiencia en las organizaciones, llevo a que Frederick Taylor en los inicio del siglo XX fundamentara su método de producción basado en la especialización de las tareas que sus trabajadores realizaban ,<sup>17</sup> es así como hizo que todas las consideraciones subjetivas que tenía cada trabajador fueran reemplazadas por métodos científicos fundamentados en lograr una mayor eficiencia a partir

---

<sup>17</sup> Chiavenato, I. (1986). Introducción a la teoría general de la administración. México D.F.: Editorial Mac Graw Hill. Interamericana. Séptima Edición.

de estudios de tiempos y movimientos; la sistematización de esta información da como resultado el planteamiento de la Organización Racional del trabajo.

La administración hoy en día va más allá de simplemente conseguir resultados de rendimiento, cabe la pena analizar que existen factores que tienen incidencia en el rendimiento de los trabajadores durante la ejecución de sus actividades. Durante esta época el deseo de lograr una mayor especialización en el trabajo, en las tareas asignadas en cada trabajador, en vez de generar un impacto positivo en ellos y mejorar su desempeño, se convirtió en una presión para los trabajadores hasta el punto de sentir que eran explotados en sus jornadas laborales.

Este periodo evidencia que el recurso humano era considerado para la organización como una herramienta a disposición de lograr riquezas materiales, sin tener en cuenta aspecto de motivación personal e incentivos no económicos; dejando entrever que a pesar de tener buenos salarios, el efectos que su trabajo generaría en el tiempo compartido con su familia era menor y toda esta situación generaba que no se tuviera en cuenta sus puntos de vistas los cuales eran transcendentales y sumamente influyentes en la eficiencia de la producción.

El modelo de administración que en la actualidad tiene mayor aceptación es aquel que coloca por encima de todo beneficio corporativo el bienestar de sus grupos de interés, haciendo que las circunstancias antes descritas se presenten de tal forma que al socializar sobre el rendimiento de cada trabajador sea fácil la interpretación de las fallas que se puedan

estar presentando en la dirección administrativa, mostrando que para alcanzar la eficiencia se debe partir de brindar garantías a los trabajadores que le permitan tener un crecimiento integral y en armonía con el entorno que lo rodea a partir de la familia a la que pertenece.

Toda esta situación muestra que Taylor quería producir una revolución mental en los obreros y los gerentes, mediante la creación de lineamientos claros para mejorar la producción.<sup>18</sup> Estos lineamientos los podemos ver reflejados mediante los manuales de procedimientos que hoy en día las empresas desarrollan con el fin de brindar una guía a sus trabajadores de la forma como se deben cumplir los procesos tanto operativos como administrativos, siendo así un gran aporte para la administración que hoy en día se aplica en la mayor parte de las empresas que persiguen un crecimiento continuo.

#### Teoría De Las Relaciones Humanas.

Esta teoría es una respuesta que aparece como resultado de la preocupación que existía por cambiar las condiciones de trabajo a partir del trato que debían tener las personas para poder alcanzar la eficiencia perseguida en los periodos de la administración científica y clásica. La teoría de las relaciones humanas fue desarrollada por Elton Mayo y sus colaboradores Mery Perket Follet, Abraham Maslow y Douglas Mc Gregor en los Estados Unidos a partir de 1930<sup>19</sup>, con el desarrollo de la psicología, especialmente la psicología del trabajo se logró mostrar otras variables que llevarían de manera indirecta a una

---

<sup>18</sup> Stephen, R. y Decenzo, D. A. (2002) *Fundamentos de administración* México: Editorial Pearson educación

<sup>19</sup> Thompson, V. (29 de Febrero de 2012) Teorías administrativas: Teoría clásica y científica de la administración. [Mensaje en un blog]. Recuperado de <http://teorias-administrativa.blogspot.com/2012/02/blog-post.html>.

reelaboración de conceptos y una reevaluación de principios que en ese momento eran aceptados.<sup>20</sup>

Actualmente se observa que cada día las organizaciones se enfocan en lograr expandir y fortalecer sus mercados a partir de la calidad de los servicios y productos que ofrecen, es por esto que la globalización cada día ejerce mayor presión sobre los empresarios que buscan el crecimiento de sus organizaciones, mostrando que para lograr estos objetivos es importante erradicar antiguas costumbre que no permitirán alcanzar este avance.

La teoría de las relaciones humanas aparece como un gran aporte que permite analizar, observar, fundamentar y fortalecer al recurso humano, ubicándolo como la pieza fundamental que impulse alcanzar la calidad organizacional en cada uno de los niveles jerárquicos de la empresa; hoy en día lo más importante para toda organización es el talento humano que mantiene en cada uno de sus departamentos, siendo estos los que verdaderamente muestran los valores y principios que se imprimen en la cultura que día a día se desarrolla dentro y fuera de sus procesos.

En periodos anteriores como lo fueron la administración clásica, donde lo que más importaba era la estructura organizacional y en la época de la administración científica donde lo más relevante era la manera como se realizaban las tareas por parte de los operarios, se cometieron errores que no le permitieron a las empresas lograr la eficiencia a partir de los métodos que trataban de imponer, debido que durante este tiempo el trabajador

---

<sup>20</sup> Chiavenato, I. (1986). Introducción a la teoría general de la administración. México D.F.: Editorial Mac Graw Hill. Interamericana. Séptima Edición.

era utilizado como una herramienta para generar riqueza sin tener en cuenta su bienestar y realización como persona.

Con la teoría de las relaciones humanas la preocupación se concentra especialmente en los aspectos psicológicos y sociológicos mostrado al trabajador como una unidad de gran valor para la organización, a partir de estas condiciones lo que se busca es la existencia de lealtad, comunicación, honestidad y responsabilidad entre los trabajadores y empresarios. De esta manera, se logró dar una mayor importancia a la opinión de los trabajadores velando por encima de todo su crecimiento integral y oportunidad de crecimiento.

La incorporación de la psicología industrial analiza aspectos como la selección del personal teniendo en cuenta sus habilidades, actitudes y actividades a realizar, se estudiaron programas de incentivos y motivación que contribuían de manera directa con el rendimiento de los trabajadores; es así como se buscó la manera de que el trabajador sintiera satisfacción por la labor que realizaba durante su jornada laboral, creando escenarios más justos que permitían desarrollar nuevas capacidades y propiciando un ambiente armonioso para el trabajo en equipo, que se traduce en mayor cooperación para alcanzar los objetivos organizacionales y respeto en el orden jerárquico.

Para muestra de todo esto encontramos el experimento de Hawthorne el cual fue desarrollado por Elton Mayo quien fue la persona encargada de analizar cada una de las variables que inciden en el rendimiento de los trabajadores como lo son las condiciones de

trabajo, el tipo de relación que estos tienen al momento de desarrollar una actividad y también la forman como se organizan para cumplir sus objetivos.

### Gestión De Compras

En el mundo globalizado en el que se vive actualmente el proceso de gestión se ha convertido en un factor de gran importancia al momento de cumplir oportunamente con la venta de un producto o servicio solicitado, es por esta razón que hoy en día las empresas destinan esfuerzos en conformar y dividir adecuadamente sus departamentos de compra y logística de tal manera que exista una eficiente coordinación entre estos y cada uno de los departamentos de interés que de una u otra forma se ven involucrados en el proceso de compra y logística de la organización como lo son esencialmente la dirección general, finanzas, recepción, almacén y contabilidad.

En la medida que exista una coordinación entre estos departamentos se lograra cumplir con las necesidades requeridas por la organización y de igual forma se le podrá cumplir a cada uno de los proveedores de acuerdo a las políticas de cobro que se manejan dentro de relación comercial que se tiene con cada uno de ellos.

La gestión de compra se define como el conjunto de actividades a realizar en la empresa para satisfacer esa necesidad del mejor modo, es decir, al mínimo costo, con la calidad adecuada y en el momento oportuno. Esto explica que la gestión de compra juega un papel de vital importancia en toda organización ya que es aquí donde se logran medir todos los

factores de rentabilidad y beneficios que se obtiene de la negociación con los distintos proveedores logrando mayor eficiencia en cada uno de los procesos y maximizando los recursos con que esta cuenta, haciendo de esta manera que la empresa cumpla bajo las condiciones de tiempo, costo y calidad de producto o servicio que ofrece.

Para que exista una eficiente gestión de compra las personas que se encuentran cumpliendo con esta función deben contar con una serie de requerimientos que le exige el cargo que ocupan como lo es la capacidad para negociar, capacidad de liderar, mantenerse actualizado sobre el mercado, seleccionar adecuadamente a los proveedores y además debe contar con los conocimientos técnicos.<sup>21</sup>

### Gestión Logística

La gestión logística que debe tener una organización para cumplir eficientemente con cada una de las necesidades que esta tenga, debe llevar una integración conformada por cada una de las áreas de interés de la organización para que de esta manera cada uno de ellas cumplan con su función y así lograr facilitar el cumplimiento de los requerimientos exigidos en cada proyecto, actividad o proceso que este solicitando ya sea un material, producto o servicio.

La logística empresarial cubre la gestión de las actividades de los departamentos de compras, producción, transporte, almacenaje, manutención y distribución.

---

<sup>21</sup> Polanco, I. I. (20012). *Gestión de compras: logística y reaprovisionamiento eficiente*. Recuperado de: <http://www.biamericas.com/presentaciones/2012/gestionDeCompras/gestion-de-compras.pdf>.

Los componentes de la administración, empiezan con las entradas que son materias primas, recurso humano, financiero e información, éstas se complementan con actividades tanto gerenciales como logísticas, que se conjugan conteniendo salidas de logística, que son todas las características y beneficios obtenidos por un buen manejo logístico.<sup>22</sup>

La gestión logística refleja su eficiencia en la medida que la empresa cumpla sin retraso con cada una de sus actividades ya sea por el eficiente aprovisionamiento de materiales, materia prima o productos requeridos de acuerdo a la necesidad, la cual que es medida en tiempo y calidad teniendo en cuenta los suministros solicitados.

La misión de la gestión logística consiste en planificar y coordinar todas las actividades necesarias para conseguir los niveles deseados de servicio y calidad al menor costo posible.

La logística tiene una función muy importante en la satisfacción de los clientes, se considera la logística como un componente de valor agregado o factor de rentabilidad, que enlaza las necesidades del mercado y la actividad operativa de la entidad.<sup>23</sup>

De esta manera se puede reflejar que en la medida que existan lineamientos y políticas definidas en los procesos de compra y logística se lograra cumplir de manera más organizada con cada requerimiento solicitado por la empresa de acuerdo a la necesidad

---

<sup>22</sup> Giraldo, J. A. (2011). Logística, Gestión de compras, almacenes y transporte. *Enciclopedia virtual: Gestipolis*. [Versión electrónica]. Colombia: Gestipolis, <http://www.gestipolis.com/marketing-2/logistica-gestion-compras-almacenes-transporte.htm>

<sup>23</sup> Giraldo, J. A. (2011). Logística, Gestión de compras, almacenes y transporte. *Enciclopedia virtual: Gestipolis*. [Versión electrónica]. Colombia: Gestipolis, <http://www.gestipolis.com/marketing-2/logistica-gestion-compras-almacenes-transporte.htm>

presentada en cada momento, además cuando se trabaja de esta forma se logra integrar con mayor facilidad a cada una de las partes involucradas.

Otra definición que podemos encontrar de la gestión logística es la que presenta el artículo publicado por Mister García mientras cursaba la especialidad tecnólogo en gestión logística en el centro de industrial y de energías alternativas sucursal del Sena Maicao, el cual expone que la gestión logística busca generar estratégicamente la adquisición, el movimiento, el almacenamiento de productos y el control de inventarios, así como todo el flujo de información asociado, a través de los cuales la organización y su canal de distribución, se encauzan de tal modo que la rentabilidad presente y futura de la empresa es maximizada en términos de costos y efectividad.<sup>24</sup>

### 0.2.3 Marco conceptual

Para el desarrollo de la investigación es necesario tener en cuenta los siguientes conceptos que estructuran y ayudan en la interpretación del proyecto.

-Plan de mejoramiento: En una herramienta utilizada para consolidar acciones de mejoramiento derivadas de una autoevaluación y de las recomendaciones generadas por una evaluación.

Un programa de mejoramiento incluye la definición de objetivos, aprobación por la autoridad competente, la asignación de los recursos necesarios para la realización de los planes,

---

<sup>24</sup> Centro Industrial y de energías alternativas regional Guajira. (2208) *Definición de Logística*. Recuperado de <http://comunidadesnaguajira.blogspot.com/2008/09/qu-es-la-gestin-logstica.html>.

la definición del nivel responsable, el seguimiento a las acciones trazadas, la fijación de las fechas límites de implementación y la determinación de los indicadores de logro y seguimiento de las mejoras, con lo cual se establecen las especificaciones de satisfacción y confiabilidad<sup>25</sup>.

-Gestión administrativa: Todas aquellas acciones que llevan al cumplimiento y desarrollo de una actividad, es decir, las etapas en cada proceso (Planeación, organización, dirección y control).

-Planeación: Es el primer paso del proceso administrativo donde se determina los resultados que pretende alcanzar el grupo social. Consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo, y la determinación de tiempos.<sup>26</sup>

-Organización: Conjunto de reglas, cargos, comportamientos que han de respetar todas las personas que se encuentran dentro de la empresa; La función principal de la organización es disponer y coordinar todos los recursos disponibles como son humanas, materiales y financieros<sup>27</sup>.

---

<sup>25</sup> Futuros administradores. (5 de febrero de 2010) Gestión administrativa 6: Plan de mejoramiento empresarial. [Mensaje en un blog]. Recuperado de <http://yerojusa2009.blogspot.com/2009/02/plan-de-mejoramiento-empresarial.html>

<sup>26</sup> Valda, J. C. (2013). *Proceso administrativo: Planeación, organización, dirección y control*. Recuperado de: (<https://jcvalda.wordpress.com/2013/08/10/proceso-administrativo-planeacion-organizacion-direccion-y-control/>)

<sup>27</sup> Valda, J. C. (2013). *Proceso administrativo: Planeación, organización, dirección y control*. Recuperado de: (<https://jcvalda.wordpress.com/2013/08/10/proceso-administrativo-planeacion-organizacion-direccion-y-control/>)

-Dirección: En esta etapa del proceso administrativo comprende la influencia del administrador en la realización de planes, obteniendo una respuesta positiva de sus empleados mediante la comunicación, la supervisión y la motivación<sup>28</sup>.

-Control: Consiste en verificar si todo ocurre de conformidad con el plan adoptado, con las instrucciones emitidas y con los principios establecidos. Tiene como fin señalar las debilidades y errores a fin de rectificarlos e impedir que se produzcan nuevamente<sup>29</sup>.

-Diagnostico: Evaluación y análisis previo que realizara el grupo investigador, para enfocar el desarrollo del proyecto.

-Desarrollo empresarial: Proceso por medio del cual se adquieren o fortalecen habilidades y destrezas, que favorecen el manejo eficiente y eficaz de los recursos de su empresa<sup>30</sup>.

-Funcionalidad: Todas aquellas características que permiten el desarrollo de una actividad, y la hacen practica y útil.

-Manual de procedimientos: Documento que contiene una descripción detallada de cada actividad que debe seguirse en determinado proceso<sup>31</sup>.

---

<sup>28</sup> Valda, J. C. (2013). *Proceso administrativo: Planeación, organización, dirección y control*. Recuperado de: (<https://jcvalda.wordpress.com/2013/08/10/proceso-administrativo-planeacion-organizacion-direccion-y-control/>)

<sup>29</sup> Valda, J. C. (2013). *Proceso administrativo: Planeación, organización, dirección y control*. Recuperado de: (<https://jcvalda.wordpress.com/2013/08/10/proceso-administrativo-planeacion-organizacion-direccion-y-control/>)

<sup>30</sup> Escalante, A. (2002 – 2006). Desarrollo empresarial AE Consultores. [Mensaje en un blog]. Recuperado de: [http://www.aeconsultores.com/de\\_sarrollo.html](http://www.aeconsultores.com/de_sarrollo.html).

-Recurso humano: Normalmente, se designa como recursos humanos al conjunto de trabajadores o empleados que forman parte de una empresa o institución y que se caracterizan por desempeñar una variada lista de tareas específicas a cada sector. Los recursos humanos de una empresa son, de acuerdo a las teorías de administración de empresas, una de las fuentes de riqueza más importantes ya que son las responsables de la ejecución y desarrollo de todas las tareas y actividades que se necesiten para el buen funcionamiento de la misma<sup>32</sup>.

-Logística: Por Logística se comprende la puesta en marcha, administración y el correcto funcionamiento de un emprendimiento, dentro de lo cual se desarrollan estrategias de coordinación y planificación.

En el caso de las empresas, la logística, se ocupará principalmente de la gestión y la planificación de las actividades inherentes a los departamentos que la componen como ser el de compras, transporte, producción, almacenaje, mantenimiento y distribución, entre otros.<sup>33</sup>

-Manual de funciones: Es un instrumento de trabajo que contiene el conjunto de normas y tareas que desarrolla cada funcionario en sus actividades cotidianas y será elaborado técnicamente basados en los respectivos procedimientos, sistemas, normas y que resumen el establecimiento de guías y orientaciones para desarrollar las rutinas o labores cotidianas, sin interferir en las capacidades intelectuales, ni en la autonomía propia e independencia mental o

---

<sup>31</sup> Ministerio de Economía Republica del Salvador (2006). *Glosario Institucional*. Recuperado de: [http://www.minec.gob.sv/index.php?option=com\\_glossary&id=531&Itemid=112](http://www.minec.gob.sv/index.php?option=com_glossary&id=531&Itemid=112)

<sup>32</sup> Definición ABC (2007-2014) *Enciclopedia virtual ABC*. [Versión electrónica]. Madrid, España: Enciclopedia ABC., <http://www.definicionabc.com/economia/recursos-humanos.php>

<sup>33</sup> Definición ABC (2007-2014) *Enciclopedia virtual ABC*. [Versión electrónica]. Madrid, España: Enciclopedia ABC., <http://www.definicionabc.com/economia/recursos-humanos.php>

profesional de cada uno de los trabajadores u operarios de una empresa ya que estos podrán tomar las decisiones más acertadas apoyados por las directrices de los superiores, y estableciendo con claridad la responsabilidad, las obligaciones que cada uno de los cargos conlleva, sus requisitos, perfiles, incluyendo informes de labores que deben ser elaborados por lo menos anualmente dentro de los cuales se indique cualitativa y cuantitativamente en resumen las labores realizadas en el período, los problemas e inconvenientes y sus respectivas soluciones tanto los informes como los manuales deberán ser evaluados permanentemente por los respectivos jefes para garantizar un adecuado desarrollo y calidad de la gestión <sup>34</sup>

---

<sup>34</sup> Dirección Nacional de Innovación académica. (2008) *Control interno y control de gestión: Contenido, diseño e implementación* Recuperado de: <http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/economicas/2006838/html/cap03/cont12.html>

### 0.3 Diseño metodológico

En el siguiente apartado se desarrolla el plan correspondiente a la investigación, los procedimientos que serán necesarios para la recolección de información, la forma de análisis e interpretación, para el logro de los objetivos del proyecto. Incluye enfoque y tipo de investigación, fuentes, métodos de recolección, procesamiento y operacionalización de la información.

#### 0.3.1 Enfoque y tipo de investigación

Para el desarrollo del presente trabajo se utilizará una metodología de tipo descriptiva, definida por Danhke (1989) como aquellos estudios que buscan especificar las propiedades, las características y los aspectos importantes del fenómeno que se somete al análisis. Los estudios descriptivos acuden a técnicas específicas en la recolección de información, como la observación, las entrevistas y los cuestionarios<sup>35</sup>.

La investigación es descriptiva porque a partir de la observación y utilizando cuestionarios y fichas de observación, se elaborará un diagnóstico a los departamentos de compra, logística y recursos humanos, que permita detallar cada una de las fortalezas y debilidades que poseen estos departamentos a nivel administrativo, es decir en función de los principios de Planeación, Organización, Dirección y Control, permitiendo proponer alternativas de mejora que admitan lograr una mayor gestión administrativa.

Dado el tipo de investigación, cabe mencionar que las variables a trabajar son de carácter cualitativo y dependientes, en la medida que se estas son observadas tal cual ocurren de manera natural y no son de carácter numérico, sino que explican una cualidad. Estas hacen referencia a

---

<sup>35</sup> Gómez, M., M. (2006) *Introducción a la metodología de la metodología de la investigación científica*. : Editorial Brujas

las características, estado actual, fortalezas y debilidades, de los departamentos de compra, logística y recursos humanos de la empresa Buzca S.A.

### 0.3.2 Recolección de información

#### 0.3.2.1 Fuentes de información

-Fuentes de información primaria: Corresponde a la información recogida de primera mano por el grupo investigador<sup>36</sup>. Se obtendrá de los testimonios y evidencia directa acopiada dentro de la empresa.

-Fuentes de información secundaria: Sera resultado del análisis de la información primaria recogida por el grupo investigador y/o documentos, artículos y libros con información que proporcionen datos importantes a la investigación<sup>37</sup>.

#### 0.3.2.2 Población y muestra

- Población: Conjunto de elementos definidos en el espacio y en el tiempo, que están afectando al mismo problema, objeto de estudio, y de los cuales se desea obtener una información. Los elementos de la población pueden ser familias, empresas, personas, trabajadores, etc.<sup>38</sup>. La población es finita y se trabajara con el 100% de ella, está constituida por todos los empleados que conforman los departamentos de compra,

---

<sup>36</sup> Biblioteca Virtual Universidad de Yucatán. (Abril 20 de 2014). *Recursos Informativos*. [Versión electrónica]. México: Universidad de Yucatán, <http://www.tizimin.uady.mx/biblioteca/recursosinfo/fuentesprimarias.html>

<sup>37</sup> Enciclopedia Virtual Universidad de Yucatán. (Abril 20 de 2014). *Recursos Informativos*. [Versión electrónica]. México: Universidad de Yucatán, <http://www.tizimin.uady.mx/biblioteca/recursosinfo/fuentesprimarias.html>

<sup>38</sup> Lobato, L. y López, M. A. (2004). *Investigación comercial*. Madrid, España: Editorial Thomson Paraninfo

logística y recursos humanos de la empresa Buzca S.A. Son 15 empleados, los que se tiene programado encuestar. Siendo 7 empleados del departamento de logística, 3 en compra y 5 empleados en recursos humanos.

- Muestra: Se define como una fracción representativa de la población, y por eso, la definición, identificación y la delimitación exacta tanto de la población como de la muestra es una cuestión fundamental<sup>39</sup>. La muestra al igual que la población, estará constituida por todos los empleados de los departamentos de compras, logística y recursos humano de la empresa Buzca S.A. Siendo 7 empleados del departamento de logística, 3 en compra y 5 empleados en recursos humanos.

### 0.3.2.3 Delimitación

- Unidad Estadística: Se llaman unidades estadísticas o individuos a los componentes de una determinada población de datos centro del estudio estadístico.<sup>40</sup> La unidad estadística para el desarrollo de esta investigación corresponde a cada uno de los trabajadores que conforman los departamentos de compras, logística y recurso humano de la empresa Buzca S.A.
- Espacio: Espacio físico donde tendrá lugar la investigación. Esta investigación será desarrollada en la empresa Buzca S.A. ubicada en dos sede, una en el barrio Bocagrande avenida San Martin # 9 – 145 edificio Nautilus Piso 12 y la otra en el barrio Albornoz Cra 49 #3-04 vía Mamonal kilómetro 3.

<sup>39</sup> Lobato, L. y López, M. A. (2004). *Investigación comercial*. Madrid, España: Editorial Thomson Paraninfo

<sup>40</sup> Enciclopedia virtual de estadística. (Febrero 25 de 2014). *Nociones preliminares de Estadística: Estadística Descriptiva*. [Versión electrónica] Chile: <http://www.ehu.es/juancarlos.gorostizaga/apoyo/estadistica.htm>.

- Tiempo: Duración o periodo de la recolección de información para la investigación. El tiempo estipulado para el desarrollo de esta investigación comprende desde inicio de 2014 hasta Julio de 2014. Para la recolección de la información se tiene un tiempo programado desde 01 de Junio de 2014 hasta mediados del mes de septiembre de 2014, periodo en el cual se trabaja en la recolección, organización y análisis de la información.

#### ***0.3.2.4 Métodos de recolección de información***

##### De información primaria

- Encuestas: Es una técnica de investigación que consiste en una interrogación verbal o escrita que se le realiza a las personas con el fin de obtener determinada información necesaria para una investigación<sup>41</sup>. La estructura y forma del cuestionario deben estar cuidadosamente elaboradas, no deben incluirse preguntas y datos cuya utilidad no este precisada con exactitud. Es de gran importancia el orden en que deben aparecer las preguntas, ya que su redacción está íntimamente relacionada con el orden en que son formuladas<sup>42</sup>. Se aplicara a todos los empleados de los departamentos de compras, logística y recursos humanos de la empresa Buzca S.A.

---

<sup>41</sup> Rodriguez, M. E., (2005) *Metodología de la Investigación*. Tabasco, México: Critica.

<sup>42</sup> Rodriguez, M. E., (2005) *Metodología de la Investigación*. Tabasco, México: Critica.

De información secundaria

-Análisis de contenido / Fichas de observación: Es una técnica de investigación para la descripción y análisis objetiva, sistemática y cuantitativa del contenido, que tiene como primer objetivo interpretar.<sup>43</sup>

### 0.3.3 Procesamiento de la información

Para el desarrollo del proyecto se llevaran a cabo los siguientes pasos:

1. Inicialmente se desarrollara toda la parte teórica y conceptual necesariamente requerida, para la investigación.
2. Seguido de esto, se elaboraran cuestionarios y fichas de análisis, entre otros instrumentos requeridos para la recolección de la información. Los cuáles serán presentados al tutor para su debida evaluación y aprobación.
3. A continuación, se procederá a la programación de la visita a las instalaciones de BUZCA S.A., para la recolección de información. Se realizaran encuestas, se conversara con el personal encuestado y se observara lo necesario para el desarrollo de fichas de análisis de contenidos y observación.
4. Inmediatamente, se revisara, comparara y contrastara la información recolectada, para determinar y evaluar fortalezas y debilidades de los departamentos evaluados.

---

<sup>43</sup> López, N. F. (2002, Diciembre) El análisis de contenido como método de investigación. *XXI, Revista de Educación, 4: 167-179*. Recuperado de: <http://uhu.es/publicaciones/ojs/index.php/xxi/article/viewFile/610/932>

5. Después de analizada la información, se procederá a organizar la información y proponer acciones correctivas, donde sea considerado necesario por el grupo investigador.

6. Se diseñara un plan de mejoramiento administrativo para los departamentos de compra, logística y recursos humanos de la empresa BUZCA S.A., que será entregado a los directivos de la misma, como una herramienta para su mejoramiento empresarial.

### 0.3.4 Operacionalización de la investigación

Objetivos	Variable	Indicador	Instrumento	Fuente
1. Conocer antecedentes y caracterizar los departamentos de compra, logística y recursos humanos de la empresa Buzca S.A.	- Antecedentes - Historia - Estado actual	- Reseña histórica - Composición - Funciones - Estructura - Importancia	- Fichas de observación - análisis de contenidos	- Página web de la empresa - Documentos que contiene información de la empresa. - Personal de la empresa Buzca S.A.
2. Realizar un diagnóstico que permita identificar fortalezas en los procesos de planeación, organización, dirección y control, de los departamentos de compra, logística y recursos humanos de la empresa Buzca S.A	Fortalezas	- Planeación - Organización - Dirección - Control	Encuestas.	Personal de los departamentos de compra, logística y recursos humanos
3. Evaluar e identificar debilidades de los departamentos de compra, logística y recursos humanos de la empresa Buzca S.A.	Debilidades	- Planeación - Organización - Dirección - Control	Encuestas.	Personal de los departamentos de compra, logística y recursos humanos
4. Diseñar plan de acción o mecanismos orientados al mejoramiento de los departamentos de compra, logística y recursos humanos	- Planear -Proyectar, -Crear -Diseñar	Alternativas y propuestas de mejoramiento	Encuestas.	Personal de los departamentos de compra, logística y recursos humanos

## **1. Análisis e interpretación de Resultados**

En este capítulo se exponen los datos obtenidos de la aplicación de los instrumentos utilizados, para este caso fueron dos (2), cuestionarios de encuesta y fichas de observación. Estos, comprenden los indicadores y dimensiones de las variables del objeto de estudio, tomando en cuenta estos, se logró un mejor análisis de datos y comprensión de resultados, que contribuyen en el cumplimiento de los objetivos del proyecto.

Así, se inicia esta etapa de análisis e interpretación de los resultados, destacando que el estudio se realizó a la siguiente población: Todos los empleados que conforman los departamentos de compra, logística y recursos humanos de la empresa Buzca S.A. Son 15 empleados, los que se tiene programado encuestar. Siendo 7 empleados del departamento de logística, 3 en compra y 5 empleados en recursos humanos.

Las fichas de análisis de contenido fueron utilizadas para el estudio de información secundaria, información de libros y documentos escritos que coadyuvan al cumplimiento de objetivos específicos, con acotaciones realizadas por el grupo investigador.

El cuestionario está dividido por las etapas del ciclo administrativo que en total son cuatro (4): La planeación, organización, dirección y control. Evaluados así:

Tabla 1. *Contextualización de las etapas del Ciclo Administrativo*

PLANEACION	ORGANIZACIÓN
<p>La planeación, en este estudio, comprende elementos asociados a la toma de decisiones, la elaboración de planes de trabajo y la administración estratégica. El cuestionario elaborado corresponde a la capacidad de los departamentos de compra, logística y recursos humanos, para elaborar, ejecutar y evaluar planes, toma de decisiones y adoptar administración estratégica con base en objetivos.</p>	<p>La organización, en este estudio, comprende elementos asociados a la estructura, el diseño organizacional, la departamentalización, la formalización de las actividades, la comunicación, tecnología usada y el recurso humano con el que deben contar los departamentos de compra, logística y recursos humanos de la empresa Buzca S.A.</p>
DIRECCION	CONTROL
<p>La dirección, involucra los indicadores referidos al comportamiento organizacional, los equipos de trabajo, la motivación y el liderazgo de los departamentos de compra, logística y recursos humanos. Es aquí donde se estudian los factores que comprenden la conducta de los individuos dentro y fuera de la empresa, donde se forman o separan equipos, se motiva o desmotiva al personal y se demuestra la capacidad de liderar un grupo de trabajadores.</p>	<p>Por último, el control en la administración, implica muchos factores y actividades que hay que coordinar para evitar despilfarros de tiempo y dinero. Es esta etapa se buscó diagnosticar posibles descontroles que pueden existir en los departamentos de compra, logística y recursos humanos, desde lo que implica la evaluación del desempeño de los trabajadores, los estándares o patrones establecidos, hasta las medidas de control administrativos, utilizados en los procesos cotidianos de estos departamentos.</p>

Para el alcance de los objetivos fue necesario emplear una escala de valoración que permita evaluar y determinar el estado de los departamentos encuestados. La tabla contiene una escala de valoración cualitativa, los criterios sobre esta valoración y el valor porcentual. Como se muestra a continuación:

Tabla 2. Escala de valoración etapas del proceso Administrativo

Escala de Valoración Etapas del Proceso administrativos		
Escala cualitativa	Criterios	Escala Porcentual
Mal	Su estado es completamente negativo. No se posee ningún aspecto positivo, por lo que los planes de medida deben estar encaminados a eliminar deficiencias.	0% - 15%
Deficiente	Su estado es incipiente. Aunque no es el estado más bajo, sigue siendo de mucho cuidado.	16% - 35%
Regular	No se muestra en el mejor estado, pero tiene rasgos positivos. Predominan muchos puntos fallos que deben ser solucionados	35% - 59%
Bien	Un buen estado, pero posee algunas limitaciones a superar.	60% - 89%
Excelente	Desarrollo pleno del estado.	90% - 100%

Estos instrumentos serán interpretados de forma conjunta, representada en tablas y graficando cada dimensión a estudiar. A razón de esto, la información obtenida fue la siguiente:

## **1.1 Antecedentes y caracterización de los departamentos de compra, logística y recursos humanos de la empresa Buzca S.A.**

Para el cumplimiento de este objetivo fue necesaria la implementación de fichas de observación que permitieran conocer la historia y desarrollo de los departamentos encuestados.

### **1.1.1 Generalidades**

Buzca S.A. es una empresa especializada en la construcción y mantenimiento de estructuras marinas, submarinas, fluviales e instalaciones portuarias donde involucra ingeniería civil, mecánica y eléctrica. Su mayor fortaleza es la instalación de tubería submarina para transporte de hidrocarburos. Dentro de otras actividades, realizan: Dragados especiales, gestión de proyectos, servicios de ingeniería y estudios oceanográficos.

- **Misión**

Aportar desarrollo económico a nuestros clientes, social a nuestros trabajadores y tecnológico a la industria, a través de la ejecución de proyectos de ingeniería marina para lograr reconocimiento y fortalecimiento económico de nuestra empresa.

- **Visión**

Buzca S.A. en el 2014 será una empresa consolidada y reconocida por su integridad en la ejecución de proyectos de ingeniería marina en Centro América y el Caribe, que basada en su conocimiento y experiencia, perdurara en el tiempo ofreciendo estabilidad a las partes interesadas.

### 1.1.2 Historia y Antecedentes

La empresa Buzca S.A fue fundada hace aproximadamente 40 años en la ciudad de Cartagena, en sus primeros años (1973) se mostró como una organización dedicada exclusivamente al desarrollo de trabajos de buceo. Su creador fue un capitán retirado de la Armada Nacional quien posteriormente la vendería a los ingenieros Joselin Martinez Polania y Sergio Gomez Guzman, quienes gracias a sus prolongadas trayectoria en otras empresas como Ecopetrol y el Cerrejón, lograron tener un visión más amplia de cuál era el verdadero potencial que deberían desarrollar, para llevar a la empresa Buzca S.A a la posición que mantiene hoy dentro del mercado local, nacional y con la garantía de un gran proyección en los mercados internacionales.

Esta empresa por ser una entidad prestadora de servicios, debe garantizar el eficiente cumplimiento de cada uno de sus procesos, con el fin de brindar cumplimiento a las actividades programadas para la ejecución de los proyectos que se estén desarrollando.

En un principio, cuando la empresa estaba ubicada en la vía Mamonal KL 3, solo se contaba con un área de 100 metros de ancho con 200 metros de largo, la cual servía para realizar almacenamiento de los pocos equipos con los que se contaba en ese momento, siendo estos en su gran mayoría equipos de buceos y herramientas que se necesitaban para el cumplimiento de dichos trabajos.

Hace aproximadamente dos décadas, los dirigentes que en esos momentos manejaban administrativa y operativamente la empresa, concentraron sus esfuerzos en explorar nuevas actividades que le permitirían ofrecer más servicios dentro de su portafolio. Fue así como se dio la llegada de ingenieros calificados que permitieron subir a la empresa en la escala de valor, hasta el punto de llegar a constituir una organización que ya no solo ofrecía trabajos de buceo, sino que también se dedicaba a brindar una oportuna solución de ingeniería marina especialmente al sector fluvial, portuario y petroquímico, teniendo el buceo como la actividad principal que le permitía el desarrollo de las diferentes actividades.

Con el pasar del tiempo y al darse cuenta que la complejidad del trabajo que se desarrollaba exigía un mayor control, se fue creando la necesidad de incorporar nuevas áreas que ayudaran a tener un mayor control de los diferentes procesos que de una u otra manera se ejecutaban, pero no tenían una formalidad de gestión dentro de la empresa.

Fue de esta forma como se dan los primeros intentos de encontrar las herramientas que permitieran organizar los diferentes recursos que la empresa tenía hasta el momento, siendo estas herramientas, equipo e información de importancia que se suministraba de los diferentes trabajos que empezaban aparecer y que cada día estaban compuestos por un mayor número de personal. Para esto se necesitó la contratación de una auxiliar de documentos que se encargaba de llevar de manera manual la organización de toda la información tanto del personal como de los diferentes trabajos que se realizaba, los cuales hasta ese momento eran cortos en tiempo pero muy intensos en cuanto a su ejecución.

Es de esta manera como se empieza a conocer que función cumple el área de recursos humano, la cual en los inicios de operación de Buzca S.A no contaba de manera formal con un proceso de gestión que le permitiera llevar un control de la información, estadística de personal, proceso de selección y otros elementos con los que se cuenta en la actualidad.

Para el año 2005 se decide que esta área debía ser constituida de manera formal, con el fin de fortalecer los principios organización empresarial que distingue a las empresas modernas, siendo esta área el eje fundamental del crecimiento de la organización. Debido que en la medida que se seleccionara un personal de profesionales capacitados y trabajadores con las competencias que exigía cada labor, sería mucho más fácil cumplir de manera eficiente con las diferentes obras que se fueran a ejecutar.

Para lograr todo lo que se tenía planeado, se necesitó de la ayuda de una de las personas con mayor conocimiento de la empresa como lo fue el señor Dagoberto Corrales, quien se convertiría en el eje fundamental para dar inicio de una metodología de trabajo que seguiría hasta la actualidad y que con la ayuda de Paola Jaramillo quien en ese momento ayudo a implementar herramientas como lo son los diferentes formatos y herramientas utilizados para llevar de manera organizada toda la información que sale de las diferentes actividades; Estas dos personas y el apoyo de la gerencia, se comprometieron en crear una identidad que resaltaría a la empresa Buzca S.A como una organización comprometida con sus trabajadores, familias y los diferentes grupos de interés que recibían influencia del entorno laboral donde desarrollaban sus actividades.

Por otra parte encontramos que Buzca S.A ha sido reconocida por cada uno de sus clientes, como una empresa que muestra compromiso de inicio a fin en todos los trabajos que decide desarrollar, a partir de estas fortalezas es cómo nace la necesidad de dar valor a los procesos de compra y logística, que anteriormente existían pero que solo hasta el año 2006, la gerencia apunto a realizar a una inversión significativa que sería la responsable de permitir la adquisición del personal capacitado para el desarrollo de las actividades que se ejecutan en esta área.

De esta manera, el área de compras y logística nacen bajo las mismas directrices, pero con enfoques, compromisos y responsabilidades diferentes. Para que Buzca S.A lograra mostrar un imagen positiva frente a sus principales clientes, debía consolidar estos dos procesos que son de vital importancia para el cumplimiento de los proyectos en ejecución.

En sus inicios ( 2006 ) el señor Luis Alvarez llega a cargo del área de compra y logística, pero como esto no era su verdadera vocación decide dar paso al señor Ribaldi Babilonia Márquez quien se convertiría hasta mediados del año 2014, en el principal responsable del cumplimiento oportuno de cada una de las necesidades que surgen durante la ejecución de proyectos a nivel nacional e internacional, mostrando un compromiso de disponibilidad incondicional frente a la necesidad de los clientes que requieren los servicios de Buzca S.A.

De esta forma es como las áreas de compra, logística y recurso humano se han venido desarrollando hasta la actualidad en la empresa Buzca S.A, la cual depende en un gran porcentaje

del eficiente trabajo que se desarrolla en estas áreas para dar cumplimientos a los diferentes trabajos que se realizan.

En la actualidad la empresa Buzca S.A cuenta aproximadamente con un grupo de 300 trabajadores distribuidos en los diferentes proyectos que se desarrollan a nivel nacional, además de contar con un grupo de aproximadamente 30 trabajadores de planta, los cuales se distribuyen desde la parte administrativa ubicada en las oficinas que se encuentran localizadas en el barrio Bocagrande Avenida San Martín N° 9-145 Edificio Nautilus Piso 12, hasta las áreas operativas de la empresa que se encuentran ubicadas en el barrio Albornoz Carrera 49 N°3-04 vía Mamonal kl 3 .

Debido al gran compromiso que tiene la empresa Buzca S.A con el desarrollo sostenible de sus operaciones, esta organización en la actualidad se muestra como una empresa líder en cada uno de los servicios que presta, encaminados a partir de la construcción de obras de estructuras marinas, construcción e instalación de tuberías submarinas, mantenimiento de obras de estructuras marinas y submarinas, así como de dragados especiales.

Por estas razones que en la actualidad se cuenta como cliente principal a la empresa Ecopetrol S.A, la cual ha sido testigo del trabajo comprometido que realiza Buzca S.A frente a cada uno de los compromisos laborales en los que ha tenido intervención de ingeniería. Además también se cuenta con clientes muy importantes como lo son Exxon Mobil, Hocol, Chevron y Dow Química, entre otros. A partir del 2005 se inicia la idea de expandir mercado a nivel internacional, iniciando por participar en trabajos desarrollados en Centroamérica y el Caribe.

Para resaltar, es importante considerar la gran participación que hoy en día tiene la empresa Buzca S.A en el mercado nacional, como se puede ver reflejado en proyectos que se están ejecutando con Ecopetrol en Tumaco, Cartagena, Santa Marta, Coveñas y la Guajira. Es aquí donde se considera que el desarrollo sostenible se logra por la implementación del plus adquirido en la eficiente implementación de los recursos humanos, económicos y técnicos que van acompañados de un sistema de gestión que permite cumplir estándares nacionales e internacionales hasta el punto de lograr la certificación en calidad, salud ocupacional y medio ambiente, los cuales son aspectos que continuamente hacen que la evaluación del sistema se mantenga compitiendo en los mercados actuales, mostrando la imagen de una empresa que persigue el crecimiento continuo.

El compromiso durante estos 40 años ha sido no solo pensar en nuestras necesidades, sino también en cumplir las expectativas de nuestros clientes a partir de ofrecer siempre un adicional que permita mantener una excelente relación frente a cualquier solicitud requerida.

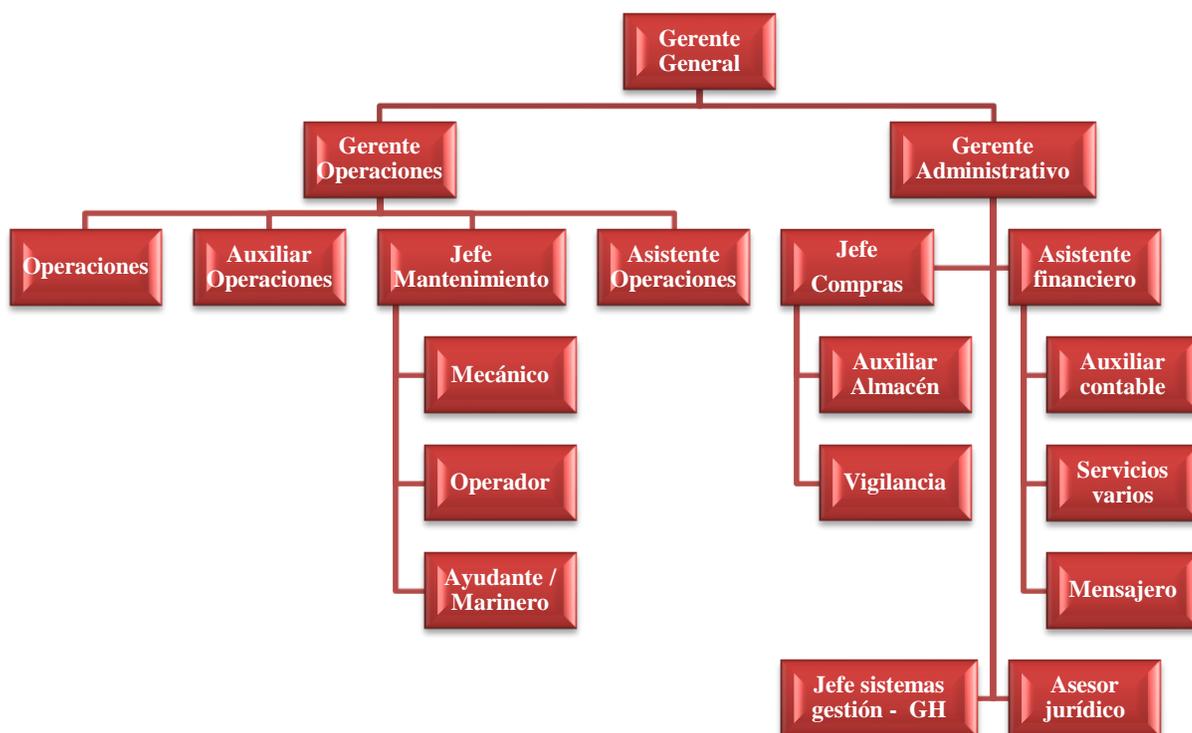
A continuación se puede observar que la estructura organizacional muestra una organización vertical, en donde se resalta que a pesar que las diferentes áreas se encuentran constituidas en unidades diferentes, estas se integran mediante el vínculo que existe entre cada uno de los procesos que se cumplen en cada una de ellas, el sistema de gestión integral que maneja la empresa Buzca S.A tiene como finalidad hacer que cada una de las áreas que constituyen a la organización integren sus procesos con el fin de cumplir los mismos objetivos

que planifica la organización, mediante la coordinación, organización, control y planificación de las diferentes actividades que se desarrollan.

### Estructura organizacional y/o Organigrama

La estructura organizacional está representada en el siguiente organigrama:

Figura 2. Organigrama Empresa Buzca S.A.



Fuente: Manual de procedimientos Buzca S.A.

Con el desarrollo de la investigación, se puede observar la necesidad de que se tiene de una actualización del mismo, ya que en él no se muestran todos los cargos y puestos que existen actualmente en Buzca S.A.

### 1.1.3 Caracterización de los departamentos encuestados

#### Departamento de Recursos Humanos

El departamento de recursos humanos, es el área destinada al personal, es aquí donde se organizan, dirigen, coordinan, retribuyen y estudian las actividades de los trabajadores de Buzca S.A. Actualmente cuenta con un total de 5 trabajadores, los cuales están distribuidos en los diferentes procesos que se cumplen en esta área, a continuación se muestra como se encuentra conformado el departamento y como es delegada la responsabilidad en el.

Figura 3. Jerarquización departamento de Recursos Humanos



Fuente: Elaborado por los autores a partir de los resultados de las fichas de observación y análisis. Año: 2014

#### Funciones del departamento de Recursos Humanos:

El departamento de recursos humanos se muestra como un área que tiene mucha organización en cada uno de sus procesos. Las funciones del departamento de Recursos

Humanos varían dependiendo del tipo de organización al que este pertenezca. En Buzca S.A. las funciones esenciales de este departamento son:

- Administración del personal
- Reclutamiento y selección del personal:
- Inducción y entrenamiento.
- Capacitaciones.
- Remuneración.
- Motivación y clima organizacional.
- Archivo de control de información histórica.

Para Buzca S.A., este departamento juega un papel muy importante dentro de la empresa, ya que es el encargado de administrar el más valioso de los recursos que es el factor humano. Una buena gestión de los recursos humanos permitirá que cada empleado brinde individualmente lo mejor de sí para alcanzar los objetivos definidos por Buzca S.A., siempre alineándose a la misión y visión de la misma.

#### Responsabilidad del Departamento de Recursos Humanos

La responsabilidad de este departamento se ve reflejada, en lograr el mejor reclutamiento de talento humano, con las competencias que exige cada cargo; Con el fin de tener la garantía de contar con trabajadores capaces de desarrollar las diferentes actividades que exigen cada uno de los proyectos que se ejecutan. Y teniendo en cuenta que el manejo estratégico de los empleados individual y colectivamente contribuye a alcanzar los objetivos de toda la organización.

Siendo así, sobre este departamento recae la obligación de brindar el entrenamiento necesario, que permita desarrollar nuevas competencias de los trabajadores, de manera que se logre mayor eficiencia en el desarrollo de cada labor.

Es importante que el departamento de Recursos Humanos busque siempre crear empleados leales, que estén dispuestos a aportar lo mejor de sí mismos para el logro de los objetivos colectivos.

### Departamento de Compras

Para Buzca S.A., el departamento de compras es visto como una fuente estratégica de suministros, ya que se encarga de realizar las adquisiciones necesarias en el momento debido, con la cantidad y calidad requerida y a un precio adecuado

Este departamento actualmente cuenta con un total de 3 trabajadores los cuales están distribuidos en los diferentes procesos que se cumplen en esta área de la empresa, a continuación se muestra como se delega la responsabilidad que hace parte de este departamento:

#### Funciones del departamento de Compras

El objetivo básico del área de compras es asegurar la continuidad del suministro de materias primas, productos, repuestos y todo lo requerido por Buzca para la prestación de sus servicios.

Las funciones del departamento de compras se pueden definir como las siguientes:

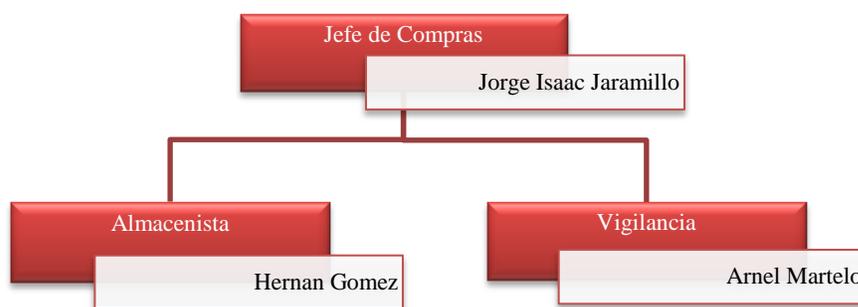
- Compras
- Almacenaje
- Proveer a las demás áreas

- Mantener buenas relaciones con proveedores

Tiene claramente funciones internas y externas. Entendiéndose las internas como aquellas necesidades requeridas por los demás departamentos de Buzca, y la función externa como aquella de conseguir proveedores, negociaciones con estos, buscando siempre las mejores condiciones para Buzca.

Estas funciones y tareas están distribuidas entre las 3 personas que conforman el departamento. Para Buzca, la calidad del departamento de compras puede tener un impacto significativo en los márgenes de beneficio de esta

Figura 4. Jerarquización departamento de Compras



Fuente: Elaborado por los autores a partir de los resultados de las fichas de observación y análisis. Año:2014

### Responsabilidades del departamento de compras

Este departamento tiene la responsabilidad de conseguir los proveedores de productos o servicios que brinden mayor garantía en relación a la oferta de buenos precios, tiempo de entrega acorde a la necesidad y calidad del producto o servicio solicitado. En la medida que se realice

una buena gestión de compras se lograra cumplir de manera eficiente en las diferentes obras, ya que los buenos resultados se reflejan en ahorro de recursos económicos, tiempo de ejecución de obras y calidad de servicio ofrecido al cliente, lo cual trae como resultado final la creación de valor para la empresa.

### Departamento de Logística

El departamento de Logística en la empresa Buzca S.A. se encuentra muy relacionado con el de compra. Actualmente cuenta con un total de 7 trabajadores los cuales están distribuidos en los diferentes procesos que se cumplen en esta área de la empresa

#### Funciones del departamento de Logística

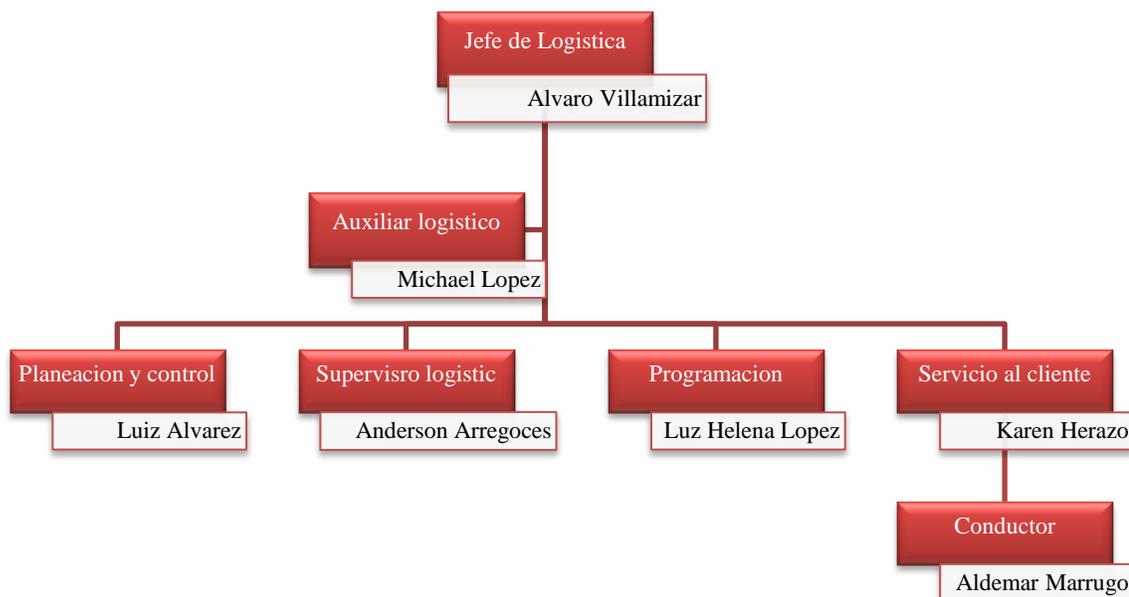
La función principal de departamento de logística en la empresa Buzca S.A , conforman un sistema que es el enlace entre la producción y los mercados que están separados por el tiempo y la distancia.

Sus principales funciones son:

- Transporte oportuno de materiales y equipos
- Calculo de necesidades.
- Despacho o distribución
- Control de stocks
- Servicio al cliente

A continuación se muestra como se delega la responsabilidad que hace parte de este departamento.

Figura 5. Jerarquización departamento de Logística



Fuente: Elaborado por los autores a partir de los resultados de las fichas de observación y análisis. Año: 2014

### Responsabilidades departamento de Logística

La responsabilidad de este departamento recae en hacer que los materiales o servicios solicitados, estén presente en las obras que lo solicitan en el tiempo que se requiere, para que esta área pueda cumplir bien su labor, se necesita una gran coordinación con el departamento de compras, quien es el principal encargado de hacer que los recursos aparezcan bajo las especificaciones que son requeridos, para que así finalmente sea el área de logística el encargado de dar disposición final y cumplir con lo requerido bajo los términos de tiempo de entrega.

## 1.2 Planeación

En esta etapa de planeación, se evaluaron elementos relacionados con la toma de decisiones, la elaboración de planes de trabajo, el establecimiento de objetivos, planeación estratégica, manuales de procedimientos, entre otros elementos que se verán a continuación.

Tabla 3. Cuestionario etapa de Planeación

Numero de pregunta	Pregunta
1.	¿Considera que conoce y se encuentra claramente definido y establecido los principios de calidad: Misión? ¿Considera que conoce y se encuentra claramente definido y establecido los principios de calidad: Visión? ¿Considera que conoce y se encuentra claramente definido y establecido los principios de calidad: Valores?
2.	¿Están definidos los objetivos tácticos en el departamento en que labora?
3.	¿Están definidos los planes de trabajo por departamento?
4.	¿Son formuladas y empleadas estrategias, como elemento de los planes de trabajo de su departamento? ¿Son formuladas y empleadas reglas, como elemento de los planes de trabajo de su departamento? ¿Son formulados y empleados presupuestos, como elemento de los planes de trabajo de su departamento? ¿Son formulados y empleados cronogramas de actividades, como elemento de los planes de trabajo de su departamento?
5.	¿Conoce el manual de procedimientos establecidos en el departamento en que labora?
6.	¿Conoce y tiene claridad de sus funciones y tareas en el departamento que labora?
7.	¿Hace parte de la toma de decisiones de su departamento?
8.	¿Siente que en ocasiones debe tomar decisiones a la ligera?

---

9.	¿Al momento de tomar decisiones, usted es Racional o Intuitivo?
10.	¿Siente usted que responde oportunamente a los compromisos y labores que requiere su puesto de trabajo?
11.	¿Existe un departamento o equipo específico de la empresa, formal, destinado a la planeación?
12.	¿Considera usted que se realiza un correcto proceso de Planeación en las actividades del departamento que labora?

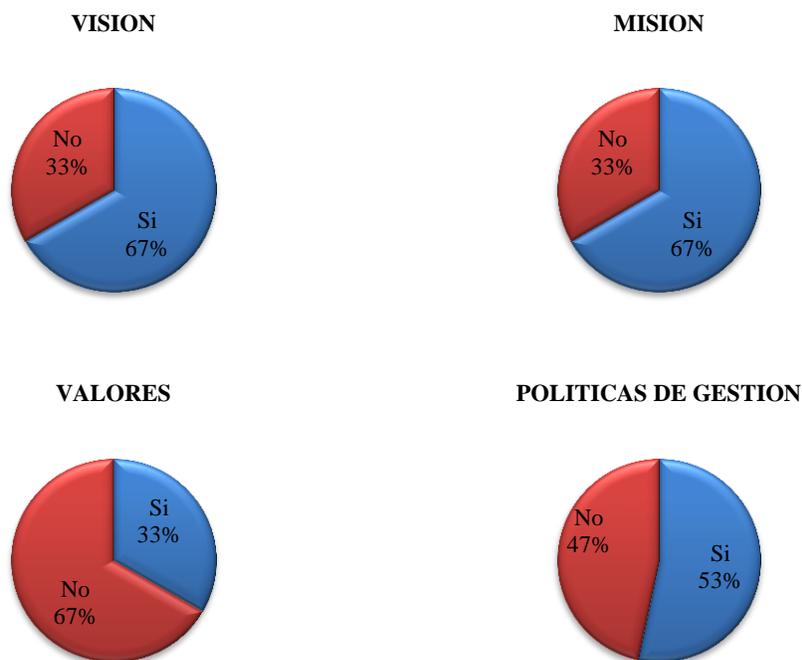
---

De manera general, se obtuvo que a nivel de planeación, en los departamentos encuestados, es medianamente realizado este proceso, que actualmente están presentes muchos elementos de Planeación estratégica, que sirven de apoyo para dar un mejor enfoque a las estrategias gerenciales y que existen falencias en las que es necesario trabajar para lograr un mejor desempeño gerencial y administrativo de Buzca S.A.

Siendo así, los resultados arrojados son los siguientes.

Se encontró, como se observa en la figura 6, que a la pregunta 1. ¿Considera que conoce y se encuentra claramente definido y establecido los principios de calidad: Misión, visión, políticas de gestión?, se obtuvo una respuesta positiva respecto a la Misión y Visión, siendo conocidos por un 67% de los encuestados, en ambos casos. Mientras que para los valores y las políticas de gestión, la respuesta no fue favorable, arrojando como resultado que solo en un 33% y 53% respectivamente, son conocidos por los encuestados. Lo que indica que se requiere una divulgación más clara de los principios de calidad. Además también se comentó que es necesaria la actualización de los mismos.

**Figura 6. ¿De los siguientes principios de calidad cuales conoce, y considera se encuentran claramente definidos y establecidos?**

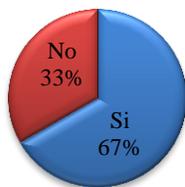


Fuente: Elaborado por los autores a partir de los resultados de la encuesta. Año:2014

Se obtuvo además, como se observa en la figura 7, que a la pregunta 2. ¿Están definidos los objetivos de trabajo en el departamento en que labora?, los resultados arrojaron que un 67% de los encuestados afirma se definen objetivos de trabajo a nivel departamental, lo que da muestra de cómo cada departamento establece hacia donde debe y quiere llegar con cada operación.

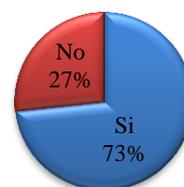
Respaldando lo anterior, con cada objetivo de trabajo, es definido un plan de trabajo por departamento, tal como se observa en la figura 8, donde a la pregunta 3.¿Están definidos planes de trabajo por departamento en Buzca S.A.?, un 73% de los departamentos de compra, logística y recursos humanos, confirmo que se definen planes de trabajo a nivel departamental, indicando así, que cada departamento construye el o los cursos de acción a seguir para el logro de sus objetivos.

**Figura 7. ¿Están definidos los objetivos de trabajo en el departamento en que labora?**



Fuente: Elaborado por los autores a partir de los resultados de la encuesta. Año: 2014

**Figura 8. ¿Están definidos los planes de trabajo por departamento en Buzca?**

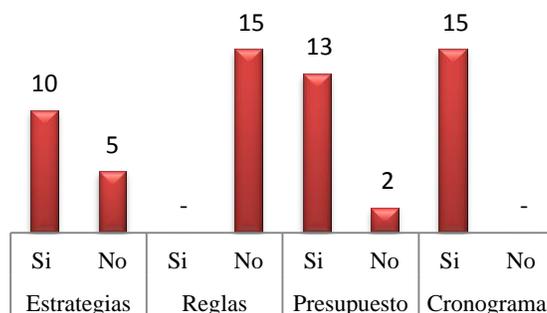


Fuente: Elaborado por los autores a partir de los resultados de la encuesta. Año: 2014

Siguiendo con la evaluación de la etapa de planeación, se les pregunto a los integrantes de los departamentos de compra, logística y recursos humanos, sobre aquellos elementos de los planes de trabajo, con la pregunta 4. ¿Son formuladas y empleadas estrategias, reglas, presupuestos y cronogramas como elemento de los planes de trabajo de su departamento? , en la figura 9 se observa que para todos los encuestados es realizado un cronograma de actividades a seguir, solo 13 de ellos confirman la realización de un presupuesto por plan de trabajo, y 10 de ellos afirman se establecen estrategias para la realización de los mismos. Cabe destacar que ninguno de los encuestados conoce o sabe del establecimiento de reglas.

Demostrando que el 100% de encuestados afirma son establecidos cronogramas, un 87% afirma son establecidos presupuestos, un 67% estrategias y un 100% afirma no se establecen reglas de trabajo.

**Figura 9. ¿De los siguientes componentes de un plan cuales son definidos y establecidos?**



Fuente: Elaborado por los autores a partir de los resultados de la encuesta. Año: 2014

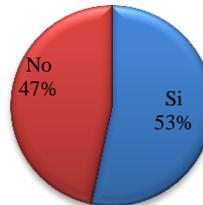
A la pregunta 5, ¿Conoce y sigue un manual de procedimientos en su departamento?, se encontró que la mayoría de encuestados, un 67% de estos, afirmó conocer y seguir el manual de procedimientos establecidos para su departamento, como se observa en la figura 10. Dejando claro que si existe un manual de procedimientos. Sin embargo, a la pregunta 6.¿ Conoce y tiene claridad de sus funciones y tareas en el departamento que labora?, un alto porcentaje respondió que no, un 47%, tal como se observa en la figura 11, alegando que en muchas ocasiones deben desempeñar tareas que no corresponden a sus funciones, porque su objetivo principal es siempre responder oportunamente a los planes de trabajo.

**Figura 10. ¿Conoce y sigue, el manual de procedimientos en su departamento?**



Fuente: Elaborado por los autores a partir de los resultados de la encuesta. Año: 2014

**Figura 11. ¿Conoce y tiene claridad de sus funciones y tareas?**



Fuente: Elaborado por los autores a partir de los resultados de la encuesta. Año: 2014

Los encuestados comentaron también, que cuando es iniciado un proyecto, es entregado al jefe del departamento un plan de trabajo que ha de seguirse, coincidiendo con la respuesta a la pregunta 7. ¿Hace parte de la toma de decisiones en su departamento?, en donde un 80% de los encuestados, la gran mayoría, afirmó que no hace parte, ni participan en la toma de decisiones en el departamento en que labora, como se observa en la figura 12.

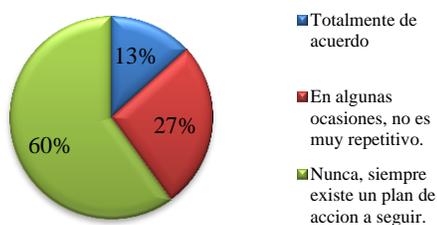
**Figura 12. ¿Hace parte de la toma de decisiones en su departamento?**



Fuente: Elaborado por los autores a partir de los resultados de la encuesta. Año: 2014

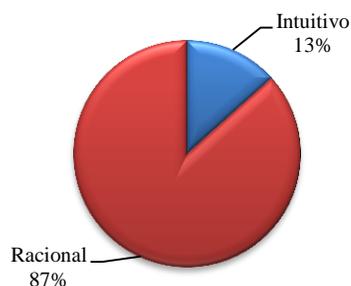
Se cuestionó además, si dado el caso era necesaria la intervención del encuestado y quedaba en sus manos tomar alguna decisión, cómo era esta decisión, en la pregunta 8. ¿Siente que en ocasiones debe tomar decisiones a la ligera?, a los que los encuestados respondieron favorablemente, en la figura 13 se puede observar cómo un 60% afirma que no toman decisiones a la ligera, ya que existe un plan de acción que seguir, un 27% de los encuestados menciona que no es muy repetitivo, pero que en ocasiones es necesario tomar decisiones de último momento y un 13% dice que esta situación es repetitiva. Y que en el momento que deben tomar decisiones, estas son de carácter racional, tal como lo muestra la figura 14, donde respondiendo la pregunta 9. ¿Al momento de tomar decisiones usted es: Racional o Intuitivo?, donde un 87% de los encuestados afirmó eran racionales y un 13% afirmó ser intuitivo.

**Figura 13. ¿Toma decisiones a la ligera?**



Fuente: Elaborado por los autores a partir de los resultados de la encuesta. Año: 2014

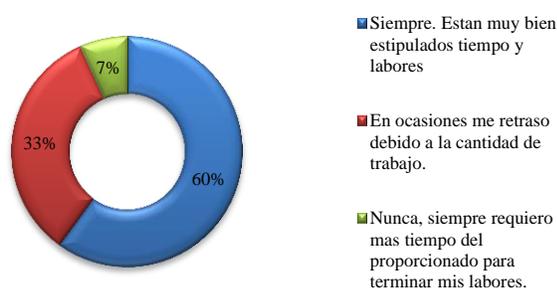
**Figura 14. Las decisiones tomadas son:**



Fuente: Elaborado por los autores a partir de los resultados de la encuesta. Año: 2014

Finalizando la evaluación del proceso de planeación, se les preguntó a los integrantes de los departamentos de compra, logística y recursos humanos, si sentían respondían oportunamente a sus compromisos y labores (Pregunta 10. ¿Responde oportunamente a sus compromisos y labores?), a lo que la mayoría, un 60%, confirmó que siempre responden oportunamente, ya que consideran están muy estipulados y distribuidos los tiempos y labores; Sin embargo, es importante mencionar, que un 33% de los encuestados considera que en muchas ocasiones hay retrasos por el exceso de trabajo, como se puede observar a continuación en la figura 15.

**Figura 15. Responde oportunamente a sus compromisos y labores**



Fuente: Elaborado por los autores a partir de los resultados de la encuesta. Año: 2014

Cabe destacar, que un alto porcentaje de los encuestados, afirma, no es realizado correctamente el proceso de planeación, tal como lo muestra la figura 16, donde solo un 53% respondió afirmativamente a la pregunta 12. ¿Considera usted que es realizado un correcto proceso de Planeación en las actividades del departamento que labora?, mientras que un 47% consideran el proceso tiene muchas falencias. Así mismo, en la figura 17, se observa como el 100% de los encuestados, respondió negativamente a la pregunta 11. ¿Existe un departamento o

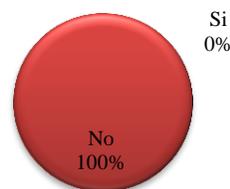
equipo específico de la empresa, formal, destinado la planeación?, afirmando desconocer la existencia de un departamento específico destinado formalmente a la planeación.

**Figura 16. Considera usted que es realizado un correcto proceso de Planeacion en las actividades del departamento que labora?**



Fuente: Elaborado por los autores a partir de los resultados de la encuesta. Año: 2014

**Figura 17. ¿Existe un departamento o equipo específico de la empresa,firmak, destinado a la planeacion?**



Fuente: Elaborado por los autores a partir de los resultados de la encuesta. Año: 2014

Siendo así, el proceso de planeación en los departamentos de compra, logística y recursos humanos, cuenta con varios puntos a su favor y desventajas de las que se podrán establecer acciones de mejoramiento que permitan optimizar dicho proceso.

Comenzado con los principios de calidad, se encontró que hay una divulgación clara de la misión y visión, mientras que otros principios requieren mayor anunciación o circulación. Dentro de la planeación, es muy importante este aspecto, ya que estos principios definen la base de la empresa, representan el por qué y para qué existe, y todas las líneas laborales se trazan en relación a estas definiciones<sup>44</sup>. De aquí, la importancia sobre el conocimiento y divulgación de esto, de manera que todos los trabajadores, conozcan y apropien las directrices de trabajo en su departamento.

Así mismo, se conoció que a nivel táctico o departamental son establecidos objetivos y planes de trabajo, dando así muestra, de planeación; Los objetivos tácticos deben tener una

<sup>44</sup> Miklos, Tello. (2003) *Planeación prospectiva: Una estrategia para el diseño del futuro*. Editorial: Limusa

perfecta alineación con los objetivos generales de la empresa; Que un objetivo conduzca a otro requiere planeación<sup>45</sup>.

Un aspecto fundamental, es que los empleados o trabajadores se sientan parte importante y esencial de la estructura organizacional de Buzca, que sea tomada en cuenta su opinión y puedan tener la autonomía de tomar decisiones, se pueden alcanzar buenos resultados si al momento de guiar a los empleados consideramos aspectos que los involucrará y comprometerá en los mismos<sup>46</sup>, sin embargo, los resultados arrojaron, no es tomada en cuenta su opinión y en muy ocasiones deben tomar decisiones autónomas.

Los encuestados destacaron que aunque no exista un departamento específico dedicado a planeación, sienten que se responde oportunamente a las labores y tareas de cada departamento.

El grupo investigador, propone, un proceso de planeación enfocado, a una de las actitudes generales de la planeación identificadas por Russell L. Ackoff, para mejorar dicho proceso; Una planeación con actitud Proactiva: Una mirada al futuro y en las posibles oportunidades que éste ofrece. Intentando optimizar la cantidad de circunstancias en las que podrían obtener ventajas más adelante, por lo que su sistema de planificación se basa en predecir y prepararse lo mejor posible y la calidad de los resultados es proporcional a la calidad de este proceso y a la velocidad de readaptación de la organización.<sup>47</sup>. Considerando la empresa como un sistema completo, pero un área o departamento específico, por sí solo como un sistema, más acotado y con un objetivo más específico, autónomo, capaz de tomar decisiones en beneficio de toda la organización.

---

<sup>45</sup> Miklos, Tello. (2003) *Planeación prospectiva: Una estrategia para el diseño del futuro*. Editorial: Limusa

<sup>46</sup> Ackoff, R. (2002) *El paradigma de Ackoff*. Editorial: The University of Michigan

<sup>47</sup> Ackoff, R. (2002) *El paradigma de Ackoff*. Editorial: The University of Michigan

Tabla 4. Resultados de la función Planeación en la escala de Valoración

N° DE PREG.	Pregunta	Escala de respuesta	Valor Porcentual	Calificación Cualitativa
1.	¿Considera que conoce y se encuentran claramente definido y establecidos principios de calidad: Misión?	Si	67%	Bien
	¿Considera que conoce y se encuentra claramente definido y establecidos principios de calidad: Visión?	Si	67%	Bien
	¿Considera que conoce y se encuentra claramente definido y establecidos principios de calidad: Valores?	Si	33%	Deficiente
2.	¿Considera que conoce y se encuentra claramente definido y establecido principios de calidad: Políticas de gestión?	Si	53%	Regular
	¿Están definidos los objetivos en el departamento en que labora?	Si	67%	Bien
3.	¿Están definidos los planes de trabajo por departamento?	Si	73%	Bien
	¿Son formuladas y empleadas estrategias, como elemento de los planes de trabajo de su departamento?	Si	67%	Bien
4.	¿Son formuladas y empleadas reglas, como elemento de los planes de trabajo de su departamento?	Si	0%	Mal
	¿Son formulados y empleados presupuestos, como elemento de los planes de trabajo de su departamento?	Si	87%	Bien
	¿Son formulados y empleados cronogramas de actividades, como elemento de los planes de trabajo de su departamento?	Si	100%	Excelente
5.	¿Conoce el manual de procedimientos establecidos en el departamento en que labora?	Si	67%	Bien
6.	¿Conoce y tiene claridad de sus funciones y tareas en el departamento que labora?	Si	53%	Regular
7.	¿Hace parte de la toma de decisiones de su departamento?	Si	20%	Deficiente
8.	¿Siente que en ocasiones debe tomar decisiones a la ligera?	Nunca, siempre existe un plan de acción a seguir.	60%	Bien
9.	¿Al momento de tomar decisiones, usted es?	Racional	87%	Bien
10.	¿Siente usted que responde oportunamente a los compromisos y labores que requiere su puesto de trabajo?	Siempre. Están muy bien estipulados tiempo y labores	60%	Bien
11.	¿Existe un departamento o equipo específico de la empresa, formal, destinado la planeación?	Si	0%	Mal
12.	¿Considera usted es realizado un correcto proceso de Planeación en las actividades del departamento que labora?	Si	53%	Regular
<b>TOTAL</b>			<b>56%</b>	<b>REGULAR</b>

Como se observa en la tabla n°4, y las preguntas correspondientes a la etapa de planeación en los departamentos de compra, logística y recursos humanos de la empresa BUZCA S.A., resultaron ser afirmativas en un 56%, indicándonos según la escala de valoración, que el proceso de planeación se encuentra en un estado REGULAR.

Se determinó que la empresa cuenta con un proceso de toma de decisiones centralizado por los directivos. Hace falta participación de los empleados de cada departamento encuestado, en la toma de decisiones.

No existe formalmente definido un departamento formal y específico de planeación, sin embargo, se responde oportunamente a los compromisos y labores; Se emplea una administración basándose en objetivos, y aunque no se aplica la administración estratégica, si se tienen elementos claves para el desarrollo de la misma.

Hace falta divulgación y actualización de los principios de calidad; Se requiere actualización de manuales de funciones, de manera que se tenga mayor claridad de las funciones correspondientes a cada cargo.

Son establecidos planes de trabajo por departamento, y objetivos tácticos, lo que da muestra de Planeación.

Aunque existen muchas falencias, el proceso administrativo de planeación cuenta con fortalezas que lo hace un proceso estable. Requiriendo acciones correctivas en algunas debilidades que presenta.

### 1.3 Organización

La organización, es un elemento fundamental en cualquier empresa por pequeña que sea; Respecto a esta etapa los departamentos evaluados demostraron respuestas positivas en lo relacionado al conocimiento de la estructura y organización de la empresa Buzca S.A.

Tabla 5. Cuestionario etapa de Organización

Numero de pregunta	Pregunta
1.	¿Conoce la estructura organizacional de la empresa en que labora?
2.	¿Se sientes parte importante de la estructura de su departamento?
3.	¿Existe un organigrama en Buzca S.A.?
4.	¿El organigrama esta actualizado?
5.	¿Están definidos formalmente los departamentos?
6.	¿Tiene claridad en las tareas y funciones que debe desempeñar?
7.	¿Existen manuales de funciones actualizados en su departamento?
8.	¿Tiene usted claridad de quienes conforman el departamento en que labora?
9.	¿Existe claridad en la unidad de mando de su departamento?
10.	Considera que sus labores y tareas, son asignadas de acuerdo a sus habilidades
11.	¿Está bien definido el espacio físico en el departamento en que labora?
12.	Dispone con el equipo e insumos necesarios en su departamento
13.	¿La empresa/departamento cuenta con un proceso de selección y reclutamiento de personal?
14.	¿Existe una buena comunicación en el departamento?

A continuación, encontramos los resultados arrojados en la etapa de organización.

En primera instancia, se encontró que a la pregunta 1. ¿Conoce la estructura organizacional de Buzca S.A.?, la mayoría de los encuestados, un 67% de estos, respondieron favorablemente a la pregunta, afirmando conocer la estructura organizacional de la empresa, como se observa en la figura 18, lo que indica, que la mayoría conoce la jerarquía y unidad de mando de la misma.

Sin embargo, algo que preocupa, es que a su vez, como se observa en la figura 19, un 67%, de estos afirmo no sentirse parte importante en la estructura de sus departamento, respondiendo la pregunta 2.¿Se siente parte importante de la estructura organizacional de su departamento?, sintiendo que los jefes a cargo de cada departamento centralizan la toman de decisiones, restando la posibilidad de incentivar al personal a formar parte de las decisiones que se toman dentro del departamento al que pertenecen.

**Figura 18: ¿Conoce la estructura organizacional de Buzca S.A.?**



Fuente: Elaborado por los autores a partir de los resultados de la encuesta. Año: 2014

**Figura 19. ¿Se siente parte importante de la estructura de su departamento?**



Fuente: Elaborado por los autores a partir de los resultados de la encuesta. Año: 2014

Siguiendo con la etapa de organización, se encontró además, que el 100% de encuestados confirmo la existencia de un organigrama en Buzca S.A., respondiendo en su totalidad afirmativamente la pregunta 3. ¿Existe un organigrama en Buzca S.A.?, como se observa en la figura 20, lo que confirma la divulgación de este, por parte de la gerencia.

Sin embargo, a la siguiente pregunta (Pregunta 4.¿Esta actualizado este organigrama?), la mayoría de encuestados reafirmo se requería actualización del organigrama, un 67%, respondió que no se encontraba actualizado, lo que puede crear ambigüedades en la jerarquización y dificultar el análisis organizacional de la empresa, tal como lo muestra la figura 21.

**Figura 20. Existe un organigrama de Buzca S.A.**



Fuente: Elaborado por los autores a partir de los resultados de la encuesta. Año: 2014

**Figura 21. ¿Esta actualizado este organigrama?**



Fuente: Elaborado por los autores a partir de los resultados de la encuesta. Año: 2014

Continuando con la verificación de las medidas de organización que se manejan en la empresa Buzca S.A, se encontró que aunque el organigrama no se encuentra actualizado, como se mencionó anteriormente, los departamentos se encuentran formalmente definidos, tal como lo muestra a continuación la figura 22, donde se observa que un 80% de los encuestados respondió afirmativamente a la pregunta 5. ¿Están definidos formalmente los departamentos en Buzca S.A.?

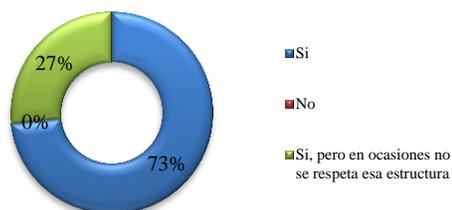
**Figura 22. Estan definidos formalmente los departamento.**



Fuente: Elaborado por los autores a partir de los resultados de la encuesta. Año: 2014

También fue preguntado a los encuestados si tenían claridad sobre aquellas funciones y tareas debían desempeñar en su puesto o cargo (Pregunta 6. ¿Tiene claridad en las tareas y funciones que debe desempeñar), a los que 73% de estos, respondieron afirmativamente, como se observa en la figura 23, y un pequeño porcentaje de encuestados (27%) afirmo tener claridad, pero que en muchas ocasiones les correspondía realizar funciones que no eran de su cargo. Situación que se relaciona, con la pregunta 7. ¿Existen manuales de funciones actualizados en su departamento?, en donde un 20% de los encuestados considera los manuales de funciones y procedimientos deben ser actualizados, como se puede observar en la figura 24.

**Figura 23. ¿Tiene claridad en las tareas y funciones que debe desempeñar?**



Fuente: Elaborado por los autores a partir de los resultados de la encuesta. Año: 2014

**Figura 24. ¿Existen manuales de funciones actualizados en su departamento?**

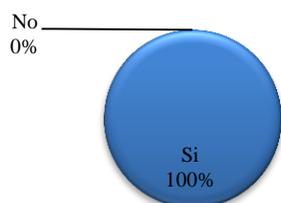


Fuente: Elaborado por los autores a partir de los resultados de la encuesta. Año: 2014

También se puede observar que la totalidad del personal encuestado, respondió afirmativamente la pregunta 8. ¿Tiene usted claridad de quienes conforman el departamento en que labora?, el 100% de encuestados tiene claridad de cuáles son los miembros que conforman su departamento, como lo muestra la figura 25. Igualmente, en la figura 26, respondiendo la pregunta 9. ¿Existe claridad en la unidad de mando de su departamento?, la mayoría de los encuestados, un 53% de estos, dice haber un poco de confusión y dualidad en la unidad de

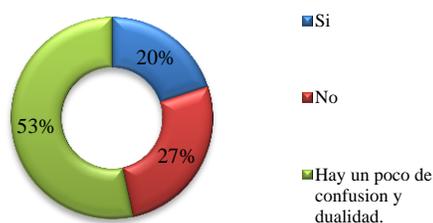
mando a seguir en su departamento, un 27% dice no haber claridad y solo un 20% dice que la unidad de mando es completamente clara y siempre saben a quién seguir o dirigirse en su departamento.

**Figura 25. ¿Tiene claridad acerca de quienes conforman el departamento en que labora?**



Fuente: Elaborado por los autores a partir de los resultados de la encuesta. Año: 2014

**Figura 26. ¿Hay claridad en la unidad de mando de su departamento?**



Fuente: Elaborado por los autores a partir de los resultados de la encuesta. Año: 2014

En relación a la asignación de las tareas y labores de los miembros de cada departamento, se cuestionó como consideraban este proceso los encuestados (Pregunta 10. ¿Considera que sus labores y tareas, son asignadas de acuerdo a sus habilidades?), se logró comprobar que el mayor número del personal encuestado considera que esta asignación se estipula a partir de las habilidades que muestra, un 80% considera, que estas son asignadas correctamente, tal como lo muestra la figura 27. Se constató además, como se observa en la figura 28, que a la pregunta 13. ¿La empresa/departamento cuenta con un proceso de selección y reclutamiento de personal?, los encuestados, en su totalidad, conocen y afirman existe un proceso de selección y contratación del personal, situación manifestada por el 100% de los integrantes de los departamentos de compra, logística y recursos humanos.

**Figura 27. Considera que sus labores y tareas, son asignadas de acuerdo a sus habilidades**



Fuente: Elaborado por los autores a partir de los resultados de la encuesta. Año: 2014

**Figura 28. ¿Se cuenta con un proceso de selección y reclutamiento de personal?**



Fuente: Elaborado por los autores a partir de los resultados de la encuesta. Año: 2014

En cuanto a la organización del espacio físico, se encontró que hay diferencia de opiniones, respondiendo la pregunta 11. ¿Está bien definido el espacio físico en el departamento en que labora?, en la figura 29 se muestra como un mayor porcentaje de los encuestados, un 53% afirma que el espacio físico no se encuentra bien definido y requieren mayor espacio para el cumplimiento de sus funciones y un mejor desempeño, mientras que un 47% dicen están conforme con el espacio requerido para sus labores.

**Figura 29. ¿Esta bien definido el espacio físico en el departamento en que labora?**



Fuente: Elaborado por los autores a partir de los resultados de la encuesta. Año: 2014

Igualmente, es preocupante que a la pregunta 12. ¿Dispone con el equipo e insumos necesarios en su departamento?, un 40% de los encuestados afirme no contar, ni disponer con

los insumos y equipos necesarios para el desempeño de sus labores, como se observa en la figura 30, situación que requiere revisión y acciones correctivas.

**Figura 30. ¿Dispone de equipo e insumos necesarios para el desempeño de sus labores?**



Fuente: Elaborado por los autores a partir de los resultados de la encuesta. Año: 2014

Para finalizar este proceso administrativo de organización, un punto que se tiene a favor es que al preguntarse a los encuestados sobre la comunicación a nivel departamental, Pregunta 14. ¿Existe una buena comunicación en el departamento?, un gran porcentaje los departamentos encuestados (87%) afirmaron contar con muy buena comunicación entre jefes y el resto de trabajadores que conforman el departamento, situación que facilita al cumplimiento de las tareas asignadas y da muestra de organización, como se observa en la figura 31.

**31. ¿Considera que la comunicación es buena y clara, en el departamento en que labora?**



Fuente: Elaborado por los autores a partir de los resultados de la encuesta. Año: 2014

Encontramos que la mayoría de los empleados conoce la misión, visión y el organigrama de la empresa, induciendo a la buena comunicación entre áreas de trabajo, sin embargo estos deben ser evaluados y reformulados, ya que la mayoría de empleados encuestados considero que están desactualizados. Esto mismo ocurre con los manuales de funciones, que existen pero requieren actualización.

Lo que da muestra de falta de organización, y prueba que es una etapa de mucho cuidado y que requiere de medidas correctivas.

Cuando existe confusión en las funciones a desempeñar, en la unidad de mando del departamento, es requerido mayor espacio físico, como ocurre en los departamentos de compras, logística y recursos humanos en Buzca S.A., es muestra de falta de organización.

El trabajador debe conocer desde el ingreso en la compañía tres documentos claves: las declaraciones estratégicas (visión, misión, valores y objetivos), el organigrama funcional de toda la empresa y del área donde va a desempeñarse y el Manual de Organización y Funciones.<sup>48</sup> De manera que se proporcione información a los funcionarios y trabajadores sobre sus funciones específicas, su dependencia jerárquica y coordinación para el cumplimiento de sus funciones, y no se presenten errores ni inconvenientes a la hora de trabajar.

Es importante resaltar que la mayoría de encuestados no se siente parte importante de la estructura organizacional de la empresa, lo que se traduce en reducción de la calidad del trabajador y menor eficiencia. Es importante que los empleados se sientan escuchados. Expresar las inquietudes que puedan sentir los trabajadores y recibir una respuesta amable y positiva por parte de la empresa, generará en los individuos un sentimiento de pertenencia hacia ella, ya que

---

<sup>48</sup> Trejo, P. (17 de Agosto de 2012). Que es el MOF? [Mensaje en un blog]. Recuperado de [http://www.academia.edu/8863432/Qu%C3%A9\\_es\\_el\\_MOF](http://www.academia.edu/8863432/Qu%C3%A9_es_el_MOF). Consultado el 07 de Abril to de 2014.

entenderán que hacen parte importante de la misma, lo que ocasionará un mejor desempeño en sus labores y por ende un trabajo más eficiente.<sup>49</sup> Con una mejor organización, haciendo participe a cada trabajador, se obtendrán mejores resultados y mayor productividad.

Por otro lado, los encuestados consideran el espacio físico no se encuentra bien distribuido y en muchas ocasiones no se suministra los insumos necesarios para el desarrollo y desempeño de labores. Lo que da muestra, es requerido un mejor aprovechamiento del espacio físico de Buzca S.A. Demostrando otra debilidad del proceso de organización en los departamentos de compra, logística y recursos humanos de la empresa Buzca S.A.

Tabla 6. Resultados de la función Organización en la escala de Valoración

N° DE PREG.	Pregunta	Escala de respuesta	Valor Porcentual	Calificación Cualitativa
1.	¿Conoce la estructura organizacional de la empresa en que labora?	Si	67%	Bien
2.	¿Se sientes parte importante de la estructura de tu departamento?	Si	33%	Deficiente
3.	¿Existe un organigrama de la empresa?	Si	100%	Excelente
4.	¿El organigrama esta actualizado?	Si	33%	Deficiente
5.	¿Están definidos formalmente los departamentos?	Si	80%	Bien
6.	¿Tiene claridad en las tareas y funciones que debe desempeñar?	Si	73%	Bien
7.	¿Existen manuales de funciones actualizados en su departamento?	Si	73%	Bien
8.	¿Tiene usted claridad de quienes conforman el departamento en que labora?	Si	100%	Excelente
9.	¿Existe claridad en la unidad de mando de su departamento?	Si	20%	Deficiente
10.	¿Considera que sus labores y tareas, son asignadas de acuerdo a sus habilidades?	Si	53%	Regular
11.	¿Está bien definido el espacio físico en el departamento en que labora?	Si	47%	Regular

<sup>49</sup> Trejo, P. (17 de Agosto de 2012). Que es el MOF? [Mensaje en un blog]. Recuperado de [http://www.academia.edu/8863432/Qu%C3%A9\\_es\\_el\\_MOF](http://www.academia.edu/8863432/Qu%C3%A9_es_el_MOF). Consultado el 07 de Abril to de 2014.

12.	¿Dispone con el equipo e insumos necesarios en su departamento?	Si	60%	Bien
13.	¿La empresa/departamento cuenta con un proceso de selección y reclutamiento de personal?	Si	100%	Excelente
14.	¿Existe una buena comunicación en el departamento?	Si	87%	Bien
<b>TOTAL</b>			<b>66%</b>	<b>BIEN</b>

Podemos observar que de acuerdo a la escala de valoración y el porcentaje promedio de respuestas, la función de organización en los departamentos de compra, logística y recursos humanos se encuentran BIEN, con un porcentaje de 66%. Con falencias que requieren medidas de mejoramiento urgente, pero con fortalezas que hacen responder oportunamente y dan muestra de la realización del proceso de organización.

De manera general se resalta, el buen sistema de comunicación, la existencia clara de asignación de labores y tareas, la definición formal de un organigrama y estructura a seguir, la estructuración de un manual de funciones.

Así mismo, se deben tener en cuenta, aspectos como la escasa delegación de funciones que se presenta, la mala organización del espacio físico y que en ocasiones los trabajadores no cuentan con los insumos y equipos requeridos para su labor.

Estas dos primeras etapas del proceso administrativo (Planeación y organización), son fundamentales, ya que en estas radica la complejidad de los métodos empleados y los pasos a seguir por toda la organización, en la medida que estos sean bien establecidos y realizados, se vuelve más fácil el desarrollo de los siguientes pasos del proceso administrativo (Dirección y Control).

## 1.4 Dirección

El proceso de dirección es una tarea muy compleja, considerando que toda empresa debería contar con líderes capaces, con los conocimientos y habilidades de mantener satisfechos a los empleados que los siguen. Es así, como dentro de esta etapa, se espera obtener una respuesta positiva de los empleados mediante la comunicación, la supervisión y la motivación. Lo anterior mencionado, se evaluó de acuerdo a las siguientes preguntas:

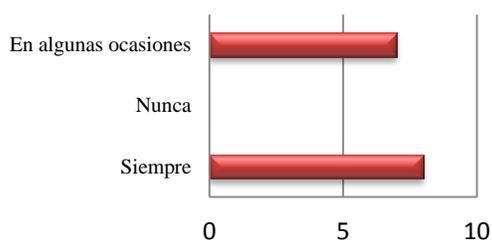
Tabla 7. Cuestionario etapa de dirección.

Numero De Pregunta	Preguntas
1.	¿Reconoce la dirección los logros y el compromiso de su trabajo? ¿Siente que es bien recompensado por su trabajo?
2.	¿Hace usted parte de la toma de decisiones en su departamento? ¿Es preguntada su opinión?
3.	¿Se realizan planes por parte de la dirección para el desarrollo de las capacidades del personal?
4.	¿Es evaluada la eficiencia y eficacia en su departamento?
5.	¿Se trabaja en equipo en su departamento?
6.	¿Se presentan con frecuencia conflictos con los compañeros de su departamento?
7.	¿Considera usted son respetados los espacios de esparcimiento?
8.	¿Los retiros voluntarios de empleados son frecuentes?
9.	¿Toma sus vacaciones anuales?
10.	¿Se siente motivado para trabajar?
11.	¿Está satisfecho con su trabajo?

- 
- |     |  |
|-----|--|
| 12. | ¿Tiene sentido de pertenencia para con su trabajo?   |
| 13. | ¿Cómo considera la relación con su jefe directo?     |
| 14. | ¿Existe alguien que supervise o coordine su trabajo? |
| 15. | ¿Existe algún líder en su departamento?              |
- 

Después de realizar un análisis, a nivel de dirección se encontró que el mayor porcentaje (53%) de los encuestados en la pregunta número 1 (¿Reconoce la dirección los logros y el compromiso de su trabajo? ¿Siente que es bien recompensado por su trabajo?), consideran que la gerencia reconoce sus logros y compromiso con el trabajo, pero también se debe tener en cuenta que un 47% dice que solo en unas ocasiones se les reconoce su esfuerzo y trabajo, como se observa en la figura 32. Además ratificando lo mencionado en la etapa de planeación, se obtuvo que en la pregunta número 2 (¿Hace usted parte de la toma de decisiones en su departamento? ¿Es preguntada su opinión?) Solo un 21% considera que su opinión, se tiene en cuenta en la toma decisiones de la empresa, y la mayoría, un 73% responde negativamente, como se observa en la figura 33.

**Figura 32. ¿Reconoce la dirección los logros y compromisos de su trabajo? ¿Siente es bien recompensado por su labor?**



Fuente: Elaborado por los autores a partir de los resultados de la encuesta. Año: 2014

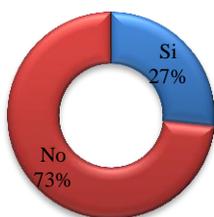
**Figura 33. ¿Hace parte de la toma de decisiones en su departamento? ¿Es preguntada su opinión?**



Fuente: Elaborado por los autores a partir de los resultados de la encuesta. Año: 2014

Se logró conocer que solo una mínima parte (27%) de los encuestados en la pregunta número 3 (¿Se realizan planes por parte de la dirección para el desarrollo de las capacidades del personal?) consideran que existen planes por parte de la gerencia para incentivar el desarrollo de las capacidades del personal, pero un alto porcentaje (73%) dice que estos planes de incentivos no existen o son desconocidos, como se observa en la figura 34. Por otra parte, se obtuvo que la mayoría de los encuestados (80%) en la pregunta número 4 (¿Es evaluada la eficiencia y eficacia en su departamento?), consideran que si existe una evaluación de la eficiencia y eficacia del departamento al que pertenecen como se muestra en la figura 35, dando a entender que existe exigencia por parte de la gerencia pero sin brindar las herramientas que incentiven la superación de las capacidades del recurso humano.

**Figura 34. ¿Se realizan planes por parte de la dirección para el desarrollo de las capacidades del personal?**



Fuente: Elaborado por los autores a partir de los resultados de la encuesta. Año: 2014

**Figura 35. ¿Es evaluada la eficiencia y eficacia en su departamento?**

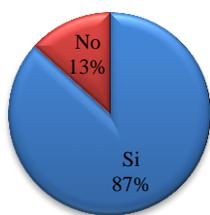


Fuente: Elaborado por los autores a partir de los resultados de la encuesta. Año: 2014

Es importante resaltar que para el mayor número de encuestados (87%) en los departamentos de compra, logística y recurso humano de la empresa Buzca S.A., se considera que con respecto a la pregunta número 5 (¿Se trabaja en equipo en su departamento?, si existe trabajo en equipo frente a las actividades en ejecución, lo que permite cumplimiento de objetivos y planes de trabajo, como se muestra en la figura 36, esta situación es respaldada por la totalidad

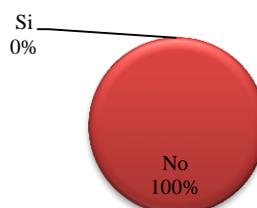
(100%) del personal encuestado en la pregunta número 6 (¿Se presentan con frecuencia conflictos con los compañeros de su departamento?), los cuales consideran que no existe conflicto alguno entre compañeros de trabajo, dando a entender que el clima organizacional es favorable para obtener muy buenos resultados de las tareas ejecutadas como se muestra en la figura 37, sin descuidar además que un alto porcentaje (73%) piensa con respecto a la pregunta número 7 (¿Considera usted son respetados los espacios de esparcimiento? dicen no estar de acuerdo ya que estos espacios no son respetados debido a que no existe en muchas ocasiones planificación de las actividades por parte de los jefes inmediatos, como se muestra en la figura 38.

**Figura 36. Se trabaja en equipos en su departamento?**



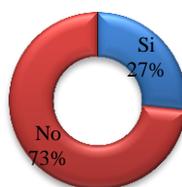
Fuente: Elaborado por los autores a partir de los resultados de la encuesta. Año: 2014

**Figura 37. ¿Se presentan con frecuencia conflictos con los compañeros de su departamento?**



Fuente: Elaborado por los autores a partir de los resultados de la encuesta. Año: 2014

**Figura 38. ¿Considera usted son respetados los espacios de esparcimiento?**



Fuente: Elaborado por los autores a partir de los resultados de la encuesta. Año: 2014

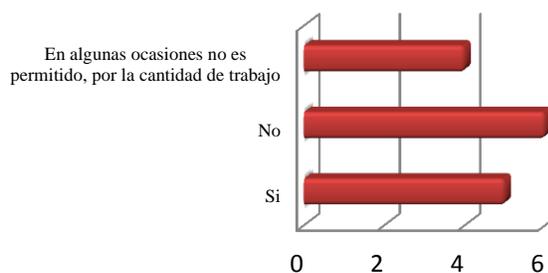
La situación general que se refleja en la empresa de dicho estudio, es que existe un buen ambiente de trabajo o al menos en lo que corresponde a la adaptación que tienen los trabajadores en sus labores, como lo muestra el 93% de los encuestados, los cuales consideran que con respecto a la pregunta número 8 (¿Los retiros voluntarios de empleados son frecuentes?), estos afirman que esta situación muy poco se presenta en la empresa, así como se observa en la figura 39, lo que indica a la gerencia que existe estabilidad laboral. Es importante resaltar que existe un punto en contra en toda esta situación, el cual se conoce con la opinión de un 40% de los encuestados en la pregunta número 9 (¿Toma sus vacaciones anuales?, los cuales considera que no disfruta las vacaciones anuales a las cual tienen derecho, siendo un punto a tener en cuenta por el grupo investigador para analizar las causas de esta situación y brindar alternativas que le permitan a la gerencia mejorar estos aspectos los cuales suman causas de inconformidad para el recurso humano, los cuales exigen que estos espacios sean respetados, situación que se observa en la figura 40.

**Figura 39. ¿Los retiros voluntarios de empleados son frecuentes?**



Fuente: Elaborado por los autores a partir de los resultados de la encuesta. Año: 2014

**Figura 40. ¿Toma sus vacaciones anuales?**



Fuente: Elaborado por los autores a partir de los resultados de la encuesta. Año: 2014

Se logró conocer además que un 80% del personal encuestado en la pregunta número 10 (¿Se siente motivado para trabajar?) dice que no se siente motivado para trabajar como se observa en la figura 41, situación que se debe tener en cuenta para evitar pérdidas materiales o humanas en el trabajo, esta situación se respalda con la falta de claridad al momento de considerar la satisfacción que se produce por la labor que cumplen en la empresa dando a conocer que en la pregunta número 11 (¿Está satisfecho con su trabajo?) un 53% dice estar satisfecho y un 47% dice no estarlo, valores que no muestran con claridad el grado de satisfacción del personal como se observa en la figura 42. Además es importante resaltar que a pesar de toda esta situación, en la pregunta número 12 (¿Tiene sentido de pertenencia para con su trabajo? el mayor número del personal encuestado, un 87% considera tener sentido de pertenencia por la empresa como se muestra en la figura 43.

**Figura 41. ¿Se siente motivado para trabajar?**



Fuente: Elaborado por los autores a partir de los resultados de la encuesta. Año: 2014

**Figura 42. ¿Esta satisfecho con su trabajo?**



Fuente: Elaborado por los autores a partir de los resultados de la encuesta. Año: 2014

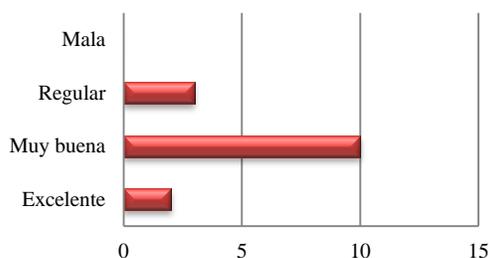
**Figura 43. ¿Tiene sentido de pertenencia para con su trabajo?**



Fuente: Elaborado por los autores a partir de los resultados de la encuesta. Año: 2014

Para finalizar la etapa de dirección se logró conocer que con respecto a la pregunta número 13 (¿Cómo considera la relación con su jefe directo?), el mayor porcentaje de los encuestados (67 %) consideran que la relación con el jefe directo es muy buena y esto ayuda a desempeñarse mejor y sentir más confianza en su trabajo como se observa en la figura 44, debido a esta situación se logra tener una claridad que en lo referente a la pregunta número 14 (¿Existe alguien que supervise o coordine su trabajo?), un 80% de los encuestados reconoce la persona encargada de coordinar las actividades como se observa en la figura 45, pero que a su vez no se logra ver una figura de líder que indique las directrices a seguir en la planificación de cada actividad como se conoció por parte de los encuestados en la pregunta número 15 (¿Existe algún líder en su departamento?), mostrando que un 67% de los encuestados dicen que no existe un líder y esto se refleja en la gráfica 46.

**Figura 44. ¿Como considera la relacion con su jefe directo?**



Fuente: Elaborado por los autores a partir de los resultados de la encuesta. Año: 2014

**Figura 45. ¿Existe alguien que sipervise o coordine su trabajo?**



Fuente: Elaborado por los autores a partir de los resultados de la encuesta. Año: 2014

**Figura 46. ¿Existe algun lider en su departamento?**



Fuente: Elaborado por los autores a partir de los resultados de la encuesta. Año: 2014

Al finalizar y conocer todas las opiniones de los encuestados con respecto a todos los aspectos que involucran a la dirección en el funcionamiento de los departamentos de compras, logística y recurso humano de la empresa Buzca S.A, se puede entender que son varios los puntos que se deben fortalecer pensando en alcanzar un mejor funcionamiento de cada una de estas unidades de la empresa, sin dejar de valorar que también existen puntos a favor que en la medida que encuentren un equilibrio podrán expresar un mayor funcionamiento que ayudara a la empresa alcanzar mejores resultados en cada una de las áreas que se vincula a este proceso.

Inicialmente se puede destacar que uno de los aspectos más importante para toda organización es mantener un recurso humano motivado por incentivos que ayuden a mejorar sus capacidades de trabajo, esto se resume en la frase que dice “*Mis activos más valiosos entran todas las mañanas por la puerta de entrada y se van todas las noches a dormir a sus casas*” esto refleja la importancia que tienen los trabajadores en el funcionamiento y estabilidad de todo tipo de organización<sup>50</sup>.

Por otra parte se logró conocer que uno de los puntos que se debe fortalecer es la presencia de un líder que represente una posición de guía y ayude al cumplimiento de los objetivos que se tienen, ya que los líderes y los subordinados tienen intereses compartidos, trabajan con interdependencia entre unos y otros y van más allá de sus propios intereses o recompensas compartidas por el bien de su equipo y organización<sup>51</sup>.

Otro punto que es de importancia resaltar es el sentido de pertenencia que tienen los trabajadores por la empresa, aun cuando las condiciones laborales no son las deseadas, situación

---

<sup>50</sup> Bravo, J. (1996) *Gestión y motivación del personal. Planteamientos Básicos*. Editorial: Díaz De Santos S.A.

<sup>51</sup> López Ramos, M Amparo (2005) *Mujeres y liderazgo, una forma de dirigir: La cultura organizacional*. Editorial: Universitat de Valencia (2005)

que ayuda a entender que existen condiciones de trabajo que ayudan al trabajador a identificarse con su conducta.

Además se conoció que en los departamentos en estudio, los trabajadores consideran que el tiempo estipulado para disfrutar de sus vacaciones debe ser respetado ya que este es el espacio que ellos tienen para cambiar de actividades y salir de la rutina de trabajo, hasta el punto de considerar importantes las vacaciones al igual que el dormir<sup>52</sup>.

De esta manera el grupo investigador considera que a nivel de dirección la empresa Buzca S.A. deber tener iniciativa que estimule a la vinculación de los trabajadores tanto en las decisiones que se toman y de una u otra forma ellos tienen participación, en la medida que exista una vinculación de ambas partes será mucho más fácil una dirección guiada por las necesidades del personal que se dirige y de esta manera se buscaran alternativas que permitan mejorar las condiciones del recurso humano y por consiguiente el alcance de mayores resultados en cada actividad.

Para continuar con el diagnóstico de cómo se encuentra la empresa Buzca S.A a nivel de dirección en los departamentos de compra, logística y recurso humano, es importante considerar que se le debe sacar todo el provecho al buen ambiente de trabajo que se tiene y para esto lo más importante es mantener la buena relación entre jefes y subordinados ya que la aprobación social estimula las mismas zonas que cuando se recibe una recompensa monetaria<sup>53</sup>.

---

<sup>52</sup> Herrera, Florence, *Las vacaciones y su importancia en el rendimiento laboral*: Pagina web <http://www.tecoloco.com/blog/las-vacaciones-y-su-importancia-en-el-rendimiento-laboral.aspx> publicado el (01/04/2012).

<sup>53</sup> Damiano, Silvia, *¿Cómo tener una excelente relación jefe-empleado?*; Revista Cromos: Pagina web <http://www.cromos.com.co/estilo-de-vida/cuidado-personal/articulo-142670-tener-una-excelente-relacion-jefe-empleado> publicado el (01/11/2011).

Tabla 8. Resultados de la función Dirección en la escala de Valoración

Numero De Pregunta	Pregunta	Escala de respuesta	Valor Porcentual	Calificación Cualitativa
1.	¿Reconoce la dirección los logros y el compromiso de su trabajo? ¿Siente que es bien recompensado por su labor?	Siempre	53%	Regular
2.	¿Hace usted parte de la toma de decisiones en su departamento? ¿Es preguntada su opinión?	Si	27%	Deficiente
3.	¿Se realizan planes por parte de la dirección para el desarrollo de las capacidades del personal?	Si	27%	Deficiente
4.	¿ES evaluada la eficiencia y eficacia en su departamento?	Si	80%	Bien
5.	¿Se trabaja en equipo en su departamento?	Si	87%	Bien
6.	¿Se presentan con frecuencia conflictos con los compañeros de su departamento?	Si	0%	Mal
7.	¿Considera usted son respetados los espacios de esparcimiento?	Si	27%	Deficiente
8.	¿Los retiros voluntarios de empleados son frecuentes?	Si	7%	Mal
9.	¿Toma sus vacaciones anuales?	Si	33%	Deficiente
10.	¿Se siente motivado para trabajar?	Si	20%	Deficiente
11.	¿Está satisfecho con su trabajo?	Si	53%	Regular
12.	¿Tiene sentido de pertenencia para con su trabajo?	Si	87%	Bien
13.	¿Cómo considera la relación con su jefe directo?	Muy Buena	66%	Bien
14.	¿Existe alguien que supervise o coordine su trabajo?	Si	80%	Bien
15.	¿Hay algún líder en su departamento?	Si	33%	Deficiente
<b>TOTAL</b>			<b>45,3%</b>	<b>REGULAR</b>

Se observa en la tabla N°8 correspondiente a la preguntas de la etapa de dirección, que de acuerdo a la escala de valoración y el porcentaje promedio de respuestas, la función de dirección en los departamentos de compra, logística y recursos humanos de la empresa en estudio se encuentran Regular, con un porcentaje de 45,3%.

Encontramos que existe una muy buena comunicación con los jefes directos, esto ayuda a mantener un buen clima laboral, pero no significa que de parte de la gerencia existan los incentivos que motiven al trabajador a entregarlo todo por la empresa, a pesar de todo existe un sentido de pertenencia que hace olvidar en varias ocasiones las recompensas que se tienen por el trabajo. Además se llegó a conocer que no existen en mayor parte planes promovidos por la gerencia para el desarrollo de las capacidades del personal, situación que provoca que no exista una motivación plena.

Por otra parte a pesar de que el personal mantiene y valora su trabajo, en ocasiones este no disfruta de vacaciones y se mantiene bajo la misma rutina ocasionando en varias oportunidades a que exista insatisfacción, además también se conoció que en los departamentos encuestados hace falta liderazgo que ayude al cumplimiento de las labores, también se logró ver que la convivencia es bajo mucha armonía entre compañeros, ayudando de esta manera a mantener una sana relación, sin descuidar que los trabajadores consideran que su opinión no es tenida en cuenta por parte de la gerencia.

## 1.5 Control

Todos los procesos en una entidad, requieren ser controlados por un grupo de individuos que dirijan las actividades hacia el deber ser, haciendo respetar las normas de la organización e imponiendo patrones a seguir para el correcto funcionamiento de la misma. En el caso de la empresa Buzca S.A. y los departamentos estudiados, se puede observar que a tiene varias fortalezas, pero de igual forma tiene varios aspectos a mejorar como lo veremos en el desarrollo de los resultados que nos permitió conocer la encuesta realizada.

Tabla N° 9 Cuestionario etapa de control

Numero De Pregunta.	Preguntas
1.	¿Considera que los objetivos y metas son alcanzados en su departamento?
2.	¿Existen mecanismos de control anticipado en su departamento?
3.	¿Es evaluado su desempeño en base a algún estándar?
4.	¿Se evidencian normas y políticas de control en su departamento?
5.	¿Se adoptan acciones correctivas para eliminar las causas de no conformidad y evitar la reaparición de desviaciones?
6.	¿Se dispone de documentación cronológica y consecutiva para la realización de sus actividades?
7.	¿Existen soportes de las operaciones realizadas?
8.	¿Es controlada la información del departamento en que laboras?
9.	¿Es controlada la entrada y salida del personal del departamento en que laboras?
10.	¿Es controlado el presupuesto y los gastos del departamento en que laboras?

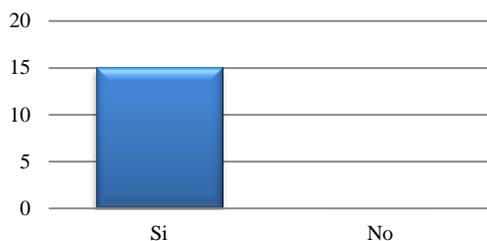
---

11.	¿Cuenta con equipos de higiene y seguridad industrial en el departamento donde labora?
12.	¿Considera que es bien utilizado el tiempo en el departamento donde labora?
13.	De los métodos tiempo y movimiento, informes y auditorias. ¿Cuál es el más empleado en el departamento donde labora?
14	¿Los resultados obtenidos en los procesos de control son satisfactorios?

---

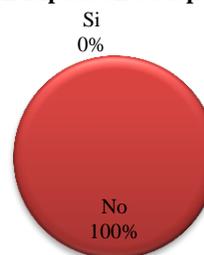
Con relación a todo lo que corresponde a la función de control, se logró conocer que la totalidad del personal encuestado (100%) en relación a la pregunta número 1 (¿Considera que los objetivos y metas son alcanzados en su departamento?), consideran que los objetivos y metas que se estipulan si son alcanzados en cada departamento como se muestra en la figura 47, dejando ver que existe un control de los logros alcanzados por parte de la empresa , pero esta situación evidencia que existe un control posterior al cumplimiento, mas no se tienen los mecanismos que permitan medir anticipadamente el alcance de cada uno de los objetivos y metas que se estipulan, como lo muestra la figura 48 la cual corresponde a la pregunta número 2 (¿Existen mecanismos de control anticipado en su departamento?), donde la totalidad del personal dice que no existen mecanismo de control anticipado.

**Figura 47. ¿Considera que los objetivos y metas son alcanzados en su departamento?**



Fuente: Elaborado por los autores a partir de los resultados de la encuesta. Año: 2014

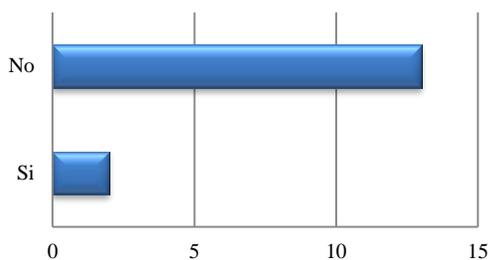
**Figura 48. ¿Existen mecanismos de control anticipado en su departamento?**



Fuente: Elaborado por los autores a partir de los resultados de la encuesta. Año: 2014

Continuando con este diagnóstico, se conoció el mayor número del personal encuestado (87%) en la pregunta número 3 (¿Es evaluado su desempeño en base a algún estándar?), aseguran que no existe ningún estándar o mecanismo que controle el desempeño individual que tiene cada uno de los trabajadores de las áreas en estudio como se observa en la figura 49, mostrando además que un 73% considera que se evidencian mecanismos de control, pero que estos no son implementados en las diferentes áreas y se convierten solamente en documentos que ayudan a llenar requisitos exigidos, como se observa en la figura 50 que corresponde a la pregunta número 4 (¿Se evidencian normas y políticas de control en su departamento?)

**Figura 49. ¿Es evaluado su desempeño en base a un estándar?**



Fuente: Elaborado por los autores a partir de los resultados de la encuesta. Año: 2014

**Figura 50. ¿Se evidencian normas y políticas de control en su departamento?**

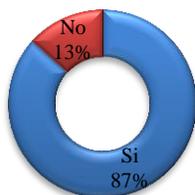


Fuente: Elaborado por los autores a partir de los resultados de la encuesta. Año: 2014

Es importante resaltar que la mayor parte del personal encuestado (87%) en la pregunta número 5 (¿Se adoptan acciones correctoras y preventivas para eliminar las causas de no conformidad y evitar la reaparición de desviaciones?), consideran que existen mecanismo correctivos que ayudan a mejorar las desviaciones detectadas durante cada proceso, ayudando de esta manera corregir fallas que se presentan como se muestra en la gráfica 51. También se tiene la gran ventaja de contar con documentación organizada de manera cronológica que ayuda a tener el control de la información generada en cada proyecto, como lo considera un 60% del

personal encuestado en la pregunta número 6 (¿Se dispone de documentación cronológica y consecutiva para la realización de sus actividades?) se refleja en la gráfica 52, la cual ayuda a comprender que la información se suministra es basada en soportes reales que se tienen de los procesos y etapas de cada proyecto.

**Figura 51. ¿Se adoptan acciones correctoras para eliminar las causas de no conformidad y evitar la reaparición de desviaciones?**



Fuente: Elaborado por los autores a partir de los resultados de la encuesta. Año: 2014

**Figura 52. ¿Se dispone de documentación cronológica y consecutiva para la realización de sus actividades?**

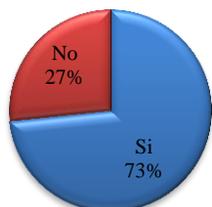


Fuente: Elaborado por los autores a partir de los resultados de la encuesta. Año: 2014

Complementado lo mencionado anteriormente, se tiene que debido a la organización y control que se tiene de la información que se maneja de cada uno de los departamentos en estudio, se muestran evidencias de la aprobación de la mayor parte del personal encuestado en la pregunta 7 (¿Existen soportes de las operaciones realizadas?), donde se conoció que el 73% dice que la empresa si cuenta con soportes de las operaciones que realiza como se observa en la figura 5. Además un 93% de los encuestados afirma que existe un control de la información generada en cada departamento como se observa en la figura 54 corresponde a la pregunta 8 (¿Es controlada la información del departamento en que laboras?). Toda esta situación provoca que no solo se controle la información sino que también se logra controlar la entrada y salida del personal que labora en cada departamento como lo dice el 80% del personal encuestado en la

pregunta 9 (¿Es controlada la entrada y salida del personal del departamento en que laboras?) y se observa en la figura 55.

**Figura 53. ¿Existen soportes de las operaciones realizadas?**



Fuente: Elaborado por los autores a partir de los resultados de la encuesta. Año: 2014

**Figura 54. ¿Es controlada la información del departamento en que labora?**



Fuente: Elaborado por los autores a partir de los resultados de la encuesta. Año: 2014

**Figura 55. ¿Es controlada la entrada y salida del personal del departamento en que labora?**

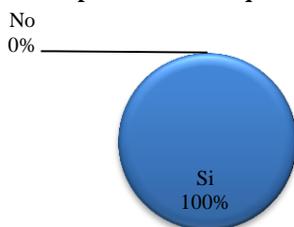


Fuente: Elaborado por los autores a partir de los resultados de la encuesta. Año: 2014

El personal encuestado en relación a la pregunta número 10 (¿Es controlado el presupuesto y los gastos del departamento en que laboras?), consideran en su totalidad (100%) que en cada uno de los departamentos en estudio se contralan tantos los gastos como el presupuesto como se observa en la figura 56. Además también se logra conocer que no existe claridad de la existencia de equipos de seguridad industrial e higiene que permitan tener una alternativa de control para cualquier novedad que se pueda presentar, donde se muestra que un 60% dice que si existen y

un 40% dicen que no, como se observa en la figura 57 que corresponde a la pregunta número 11 (¿Cuenta con equipos de higiene y seguridad industrial en el departamento donde labora?), también es importante resaltar que para la totalidad (100%) del personal encuestado en la pregunta número 12 (¿Considera que es bien utilizado el tiempo en el departamento donde labora?), consideran que no existe un control y buen manejo del tiempo como lo muestra la figura 58, lo que dicta una señal clara para el grupo investigador de indagar sobre las causas de esta situación.

**Figura 56. ¿Es controlado el presupuesto y los gastos del departamento en que labora?**



Fuente: Elaborado por los autores a partir de los resultados de la encuesta. Año: 2014

**Figura 57. ¿Cuenta con equipos de higiene y seguridad industrial en el departamento en labora?**



Fuente: Elaborado por los autores a partir de los resultados de la encuesta. Año: 2014

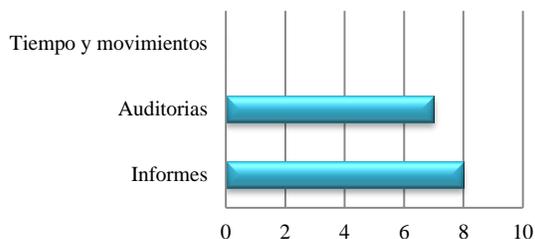
**Figura 58. ¿Considera que es bien utilizado el tiempo en el departamento donde labora?**



Fuente: Elaborado por los autores a partir de los resultados de la encuesta. Año: 2014

Para finalizar la etapa de control, se conoció que con respecto a la pregunta número 13 (De los métodos tiempo y movimiento, informes y auditorias. ¿Cuál es el más empleado en el departamento donde labora?), se conoció que un 53% dice que son los informes y el 47% restante considera que son las auditorias como se muestra en la figura 59, mostrando así que ambos métodos son considerados de importancia para el personal. Complementado esta idea se logra ver que para la mayor parte del personal encuestado (87%) en la pregunta número 14 (¿Los resultados obtenidos en los procesos de control son satisfactorios?) manifiestan que los resultados obtenidos del proceso de control son satisfactorio, como se logra observar en la gráfica 60, situación que ayuda a entender que existe conformidad por los resultados obtenidos.

**Figura 59. ¿De los métodos tiempo y movimiento, informes y auditorias. ¿Cuál es el más empleado en el departamento donde labora?**



Fuente: Elaborado por los autores a partir de los resultados de la encuesta. Año: 2014

**Figura 60. ¿Los resultados obtenidos en los procesos de control son satisfactorios?**



Fuente: Elaborado por los autores a partir de los resultados de la encuesta. Año: 2014

Durante el recorrido que se ha tenido durante todo este estudio, se logró conocer que en términos generales la empresa Buzca S.A. tienen notables fortalezas en lo correspondiente a los mecanismos de control que son implementados en cada uno de sus procesos, esto se refleja en la satisfacción que expresan los encuestados con relación a los resultados que son obtenidos por los métodos de control que son implementados en cada departamento.

La importancia que tiene hoy en día el control de los recursos de la organización, hacen que se convierta en uno de los aspectos a los cuales se le brinda mayor atención en el proceso administrativo, el control lo podemos definir en el contexto de empresarial como el conjunto de normas y procedimiento que esta incluidos en la estructura de la empresa y que tiene como objeto la comprobación o verificación automática de las operaciones propias de la misma, para evitar errores, proteger a las personas y activos y por último, la obtención de información real oportuna con el fin de lograr eficientemente las metas fijadas<sup>54</sup>.

Además es importante resaltar que el control que se implementa en la empresa de estudio, es un control correctivo y no se tienen las alternativas que permitan implementar mecanismo de control preventivo, siendo este control el que se realiza para prevenir o evitar que ocurran sucesos no deseados<sup>55</sup>, esta situación expone la integridad de la empresa y por consiguiente pueden traer consecuencias de gran impacto para la organización.

Continuando con este diagnóstico también se logró conocer que existe inconformidad por parte del personal encuestado, ya que considera que no existe control del tiempo que se estipula para el cumplimiento de las diferentes actividades que se programan en los departamentos en estudio, provocando de esta manera a que en ocasiones sea muy poca la producción por parte de los trabajadores y para mejorar esta situación debe existir un mecanismo que permita control de manera eficiente el tiempo que se requiere para el cumplimiento de cada actividad.

Además uno de los puntos favorables que tienen los departamentos de compra, logística y recurso humano de la empresa en estudio, es que existe un óptimo control del presupuesto destinado para cada departamento, al igual del control que existe para los gastos que se generan

---

<sup>54</sup> Anguiano Alvarez, Jorge. (2005) *Apuntes De Auditoria Administrativa: Concepto de control*. Fondo editorial: Facultad de contaduría y administración.

<sup>55</sup> Rivas Garcia, Jesús. (2004) *Dirección de empresas turísticas: Concepto de control preventivo*. Editorial: Septem S.L, Primera Edición (2004).

para el cumplimiento de cada actividad, de esta forma se puede entender que el control presupuestario es una herramienta imprescindible para controlar la gestión de la empresa y anticiparse a los problemas que se pueden producir<sup>56</sup>.

Para finalizar este recorrido el grupo investigador logro conocer que la empresa Buzca S.A. a pesar de contar con fortalezas en lo referente a la función control en los departamentos encuestados, también debe concentrar su interés en mejorar cada uno de los aspectos que no le permiten llevar el control de las diferentes actividades y procesos que se manejan en cada una de sus operaciones, que para bien de la empresa cuenta con soportes que sirven como garantía para demostrar que el control que existe es basado en el seguimiento y cumplimiento de cada uno de los requisitos exigidos para la ejecución de cada actividad.

**Tabla 10. Resultados de la función Control en la escala de Valoración.**

Numero De Preguntas	Pregunta	Escala de respuesta	Valor Porcentual	Calificación Cualitativa
1.	¿Considera que los objetivos y metas son alcanzados en su departamento?	Si	100%	Excelente
2.	¿Existen mecanismos de control anticipado en su departamento?	Si	0%	Mal
3.	¿Es evaluado su desempeño en base a algún estándar?	Si	87%	Bien
4.	¿Se evidencias normas y políticas de control en su departamento?	Si	73%	Bien
5.	¿Se adoptan acciones correctoras y preventivas para eliminar las causas de no conformidad y evitar la reaparición de desviaciones?	Si	87%	Bien
6.	¿Se dispone de documentación cronológica y consecutiva para la realización de sus actividades?	Si	60%	Bien

<sup>56</sup> Muñiz, Luis. (2009) *Control presupuestario, planificación, elaboración y seguimiento del presupuesto*. Editorial: Bresca.

7.	¿Existen soportes de las operaciones realizadas?	Si	73%	Bien
8.	¿Es controlada la información del departamento en que laboras?	Si	93%	Excelente
9.	¿Es controlada la entrada y salida del personal del departamento en que laboras?	Si	80%	Bien
10.	¿Es controlado el presupuesto y los gastos del departamento en que laboras?	Si	100%	Excelente
11.	¿Cuenta con equipos de higiene y seguridad industrial en el departamento donde labora?	Si	60%	Bien
12.	Considera que es bien utilizado el tiempo en el departamento donde labora?	Si	0%	Mal
13.	De los métodos tiempo y movimiento, informes y auditorias. ¿Cuál es el más empleado en el departamento donde labora?	Informes	53%	Regular
14.	¿Los resultados obtenidos en los procesos de control son satisfactorios?	Si	87%	Bien
<b>TOTAL</b>			<b>68%</b>	<b>BIEN</b>

Se observa en la tabla N° 10 correspondiente a la preguntas de la etapa de control, que de acuerdo a la escala de valoración y el porcentaje promedio de respuestas, la función control en los departamentos de compra, logística y recursos humanos se encuentran Bien, con un porcentaje de 68%.

Se encontró que no existen mecanismos de control preventivos para la realización de las actividades, sin embargo cada departamento controla el cumplimiento de objetivos y metas. Además se logra reflejar que no existe mecanismo que controlen el desempeño individual de cada trabajador, pero si se logran evidenciar mecanismos de control que no son implementados y solo se convierten en formatos para cumplir requisitos.

Por otra parte cada departamento tiene claro cómo controlar su presupuesto y gastos generados, permitiendo así tener control sobre cada uno de sus recursos, y un punto favorable es

que se tiene buen manejo de la información generada en cada departamento al igual que de las personas que conforman cada una de ellas. De esta manera a nivel general se logra interpretar que aunque existen fallas de control existen puntos favorables que al momento de consolidarlos se pueden crear mecanismos de control sólidos que faciliten el cumplimiento de las tareas que a diario se ejecutan, las cuales para bien de la empresa cuentan con soportes que sirven como garantía para demostrar que el control que existe es basado en el seguimiento y cumplimiento de cada uno de los requisitos exigidos para la ejecución de cada actividad.

### 1.6 Fortalezas en los procesos de planeación, organización, dirección y control, de los departamentos de compra, logística y recursos humanos de la empresa Buzca S.A.

Siendo así, el grupo investigador considera los departamentos evaluados cuentan con las siguientes fortalezas a nivel administrativo:

Tabla 11. *Fortalezas Ciclo administrativo en los departamentos de Compra, Logística y Recursos Humanos.*

<b>PLANEACION</b>		<b>ORGANIZACIÓN</b>	
<b>FORTALEZAS</b>		<b>FORTALEZAS</b>	
1.	Diseño de planeación estratégica	1.	Buen sistema de comunicación.
2.	Objetivos claros y mensurables a nivel estratégico	2.	Asignación de labores
3.	Adecuada estructura organizacional	3.	Definición formal de organigrama y estructura organizacional
4.	Toma de decisiones racionales	4.	Diseño de manual de funciones
5.	Respuesta oportuna a compromisos y labores.	5.	Conocimiento conformación de los departamentos
6.	Compromiso de la gerencia cumplir con los tiempos de ejecución de cada proyecto.		
<b>DIRECCION</b>		<b>CONTROL</b>	
<b>FORTALEZAS</b>		<b>FORTALEZAS</b>	
1.	Prioridad al trabajo en equipo.	1.	Monitoreo continuo en el cumplimiento de objetivos y metas.
2.	Bajo nivel de ausentismo.	2.	Se cuenta con equipos de seguridad industrial
3.	Trabajadores identificados con la empresa.	3.	Se cuenta con documentación cronológica y consecutiva de las actividades realizadas.

- |    |  |    |  |
|----|--|----|--|
| 4. | Muy buena relación con jefes y superiores                            | 4. | Control de la información manejada   |
| 5. | Evaluación continua de la eficiencia y eficacia de los trabajadores. | 5. | Monitoreo continuo del personal que salen y entra de las áreas de trabajo.               |
|    |  | 6. | Implementación de formatos existentes de control en actividades. Realización de informes |
|    |  | 7. | Control y buen manejo de gastos y presupuesto de cada departamento.                      |
- 

A nivel administrativo el desempeño de los departamentos de compra, logística y recursos humanos es aceptable, considerando las fallas o deficiencias en ciertos procesos, que pueden ser mejorados con la aplicación de estrategias gerenciales.

### 1.7 Debilidades procesos de planeación, organización, dirección y control, de los departamentos de compra, logística y recursos humanos de la empresa Buzca S.A.

Después de realizar las encuestas y el análisis a las mismas, se llegó a la conclusión que existen varias falencias que deben ser mejoradas para lograr mejorar la gestión administrativa de los departamentos de compra, logística y recursos humanos. Dentro de las cuales el grupo investigador destaco:

Tabla 12. *Debilidades Ciclo administrativo en los departamentos de Compra, Logística y Recursos Humanos.*

<b>PLANEACION</b>		<b>ORGANIZACIÓN</b>	
<b>DEBILIDADES</b>		<b>DEBILIDADES</b>	
1.	Toma de decisiones centralizada	1.	Escasa delegación de funciones
2.	No se definen colectivamente planes de trabajo	2.	Dualidad de mando
3.	No existe un departamento de planeación formal	3.	Espacio físico no definidos
4.	Ambigüedad en funciones y tareas	4.	Falta de insumos y equipos
5.	No se plantean objetivos tácticos de trabajo		
<b>DIRECCION</b>		<b>CONTROL</b>	
<b>DEBILIDADES</b>		<b>DEBILIDADES</b>	
1.	Inadecuada utilización de habilidades y destrezas del personal.	1. Falta de controles preventivos de las operaciones y actividades que se realizan.	
2.	Falta de programas de capacitación que promuevan el desarrollo de las capacidades del personal que realiza las diferentes actividades.		

3. Falta de liderazgo en los departamentos.
  4. Informalidad en la asignación formal de las vacaciones anuales.
  5. Trabajadores poco motivados.
  6. No son respetados los espacios de esparcimientos.
2. Falta de estándares de control para evaluación de desempeño.
  3. Falta de control en el tiempo estipulado para la realización de cada actividad.
-

### 1.8 Diseño de plan de acción o mecanismos orientados al mejoramiento de los procesos administrativos de los departamentos de compra, logística y recursos humanos.

Con fundamento al estudio de la variable de la investigación y las conclusiones emitidas, en relación a la gestión administrativa de los departamentos de compra, logística y recursos humanos de la empresa Buzca S.A, es preciso definir las recomendaciones, para que la empresa logre mejores niveles de eficiencia y eficacia, basados en el mejoramiento administrativo. Así, las sugerencias que hace el grupo investigador a la empresa, radican en los siguientes puntos:

Tabla 13. *Diseño de acciones correctivas que conducirán a mejorar la gestión administrativa de Buzca S.A.*

<b>Plan de mejoramiento</b>			
<b>Etapa</b>	<b>Debilidades</b>	<b>Acción correctiva</b>	<b>Impacto</b>
Planeación	Toma de decisiones centralizada	Organización funcional donde se aplique la descentralización de la autoridad	Aporte de niveles inferiores
			Mayor motivación por parte de los empleados
Organización	Escasa delegación de funciones		Delegación de autoridad
			Mayor flujo de información, cooperación y comunicación
Planeación	No se definen colectivamente planes de trabajo	Creación de un departamento formal de planeación	Preparación, seguimiento y evaluación de resultados.
	No se plantean objetivos tácticos de trabajo		Actualización de manuales de funciones y procedimientos

	No existe un departamento de planeación formal		Creación de planes, programas y proyectos para el desarrollo y crecimiento empresarial
Organización	Ambigüedad en funciones y tareas	Actualización y ajuste de manuales de funciones	Instrumentar procesos administrativos como la selección del personal, inducciones y capacitaciones
			Generar compromisos laborales con los miembros de la organización entregándoles información completa de su cargo
			Facilitar el establecimiento de parámetros de eficiencia y criterios de control
Organización	Dualidad de mando	Actualización y ajuste de organigrama y jerarquización	Propone una imagen clara de la organización
			Representación de un elemento técnico valioso para el análisis organizacional
			Facilita y muestra con claridad de las relaciones de jerarquía, mando y coordinación
Organización	Espacio físico no definidos	Comité de seguridad, organización y salud	Incremento de eficiencia en las actividades
Organización	Falta de insumos y equipos		Control de recursos e insumos departamentales
			Trabajo bajo mejores condiciones laborales
Dirección	Inadecuada utilización de habilidades y destrezas del personal.	Plan: Desarrollo de vida	Fortalecimiento de capacidades laborales: Evaluaciones - Seguimiento - Plan de capacitación
	Falta de liderazgo.		Crecimiento organizacional de la mano con la prosperidad personal.
	Trabajadores poco motivados.	Reconocimiento del trabajo	Conciliar vida laboral y personal
			Poder aportar sugerencias, propuestas, soluciones.
No son respetados los espacios de	Mejorar las condiciones de trabajo	Asumir responsabilidades	
			Ofrecer espacios de esparcimiento

	esparcimientos	Integración emocional y mental de cada equipo de trabajo con la organización.	Desarrollar sentido de compromiso
Control	Falta de mecanismos de control anticipados	Análisis de gestión administrativa periódicas	Anticipación a desviaciones
	Falta de estándares de control	Implementación de estándares de desempeño	Contribuir a la mejora de desempeño
			Identificar posibilidades de ascenso y mayores responsabilidades
			Sistemas de control de costos

## 2. Conclusiones y recomendaciones

Buzca S.A. es una empresa estable y con una gran trayectoria en la ciudad de Cartagena. Gracias a sus líderes y su buena administración, que orienta las estrategias de funcionamiento con base en sus años de experiencia en el mercado sigue creciendo con el pasar de los años.

Con fundamento al estudio de la variable de la investigación y los resultados emitidos, en relación a la gestión administrativa de la empresa BUZCA S.A., es preciso definir las conclusiones a las que llega el grupo investigador, como aquellas acciones recomendadas para lograr mejoras en los procesos administrativos, como planeación, organización, dirección y control.

1. Estudiar la posibilidad de administrar bajo estrategias gerenciales modernas, donde la toma de decisiones no este centralizada solo por directivos, sino sea integral; Con el apoyo de todo el personal.
2. Apertura un departamento de planificación, para que sean diseñados planes más efectivos.
3. Actualización de manuales de funciones y procedimientos en todos los departamentos.
4. Establecer medidas o sistemas de control interno, para evitar la presentación de problemas, en los diferentes departamentos.
5. Crear un comité que se encargue de las actividades y tareas referentes asociadas a la organización, salud y seguridad, donde se estudie constantemente recursos e insumos a

nivel departamental, se reorganice el espacio físico y se logre trabajar bajo mejores condiciones.

6. Diseñar un sistema de control de costos y establecer patrones, formalmente escritos, para determinar los márgenes de utilidad y establecer mejores políticas de control y seguridad en esta área.
7. Aplicar el Análisis de Gestión Administrativa periódicamente, de forma global o por departamentos, como herramienta de control interno que contribuya a detectar y obtener soluciones oportunas.
8. Crear espacios para realizar reuniones de forma periódica con el fin de planificar semanas de trabajo y lograr identificar actividades críticas.
9. Implementación de estándares de desempeños actualizados con el fin de hacer seguimiento al rendimiento de trabajo del personal que conforman cada área.
10. Debe existir programar de reconocimientos para el personal sobresaliente en cada frente de trabajo con el fin de brindar incentivos que motiven al cumplimiento de las tareas.
11. Organizar de manera adecuada las áreas de trabajo con el fin de lograr una mayor organización y control de los recursos con que cuenta cada departamento
12. Proponer un plan de desarrollo de vida a los trabajadores, de manera que sientan y se note, el desarrollo personal junto al desarrollo de la empresa y se logre crear sentido de pertenencia.
13. Conciliar la vida personal con la vida laboral.
14. Crear espacios de esparcimiento y respetar las horas no laborales, motivar al empleado.
15. Integración emocional y mental de cada equipo de trabajo con la organización

Finalmente, a pesar de que fueron reconocidas las fortalezas en los procesos de planeación, organización, dirección y control, se destacaron aquellos aspectos por mejorar; por lo que fue necesario establecer un Plan de Mejoramiento, para visualizar de una manera organizada los más críticos, como atenderlos y principalmente al impacto esperado de su implementación.

La implementación de las medidas correctivas, propuestas por el grupo investigador, será de mucha ayuda en la gestión administrativa de estos departamentos, y marcarán un cambio en los resultados que diariamente se observa en sus funciones.

### Referencias Bibliograficas

Aguilera, E. (08 de Mayo de 2013). La dirección en el proceso administrativo. [Mensaje en un blog]. Recuperado de <http://edilbertoruizaguilera.blogspot.com/2012/05/la-direccion-en-el-proceso.html>. Consultado el 05 de Agosto de 2014.

Baladi, T. & Romero, C. (2008) *Diseño de un plan de mejoramiento para el sistema de almacenamiento de la empresa Servicios logísticos Integrados Cooperativa Trabajo asociado Agencia Bavaria S.A.* (Tesis de pregrado). Universidad Tecnológica de Bolívar, Cartagena, Colombia.

Bedoya, R. A. (2007) *Los clásicos de la Gerencia*. Bogotá, Colombia: Editorial Universidad del Rosario.

Boland, L., Carro, F., Stancatti, M. J., Gismano, Y. y Banchieri, L. (2007). *Funciones de la administración Teórica y Práctica*. Recuperado de <http://books.google.com.co/books?id=2NMedAshxncC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>

Centro Industrial y de energías alternativas regional Guajira. (2008) *Definición de Logística*. Recuperado de <http://comunidadesnaguajira.blogspot.com/2008/09/qu-es-la-gestion-logstica.html>.

Chiavenato, I. (1986). *Introducción a la teoría general de la administración*. México D.F.: Editorial Mac Graw Hill. Interamericana. Séptima Edición.

Cortes, L. A., Urrea, G. M. & Luna, G. E. (2010) *Plan de mejoramiento administrativo y operativo de la I.P.S. Los Ángeles*. (Tesis de especialización). Universidad de CEIPA, Medellín, Colombia.

Definición ABC (2007-2014) Enciclopedia virtual ABC. [Versión electrónica]. Madrid, España: Enciclopedia ABC., <http://www.definicionabc.com/economia/recursos-humanos.php>.

Dirección Nacional de Innovación académica. (2008) Control interno y control de gestión: Contenido, diseño e implementación Recuperado de:  
<http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/economicas/2006838/html/cap03/cont12.html>

Enciclopedia virtual de estadística. (Febrero 25 de 2014). Nociones preliminares de Estadística: Estadística Descriptiva. [Versión electrónica] Chile:  
<http://www.ehu.es/juancarlos.gorostizaga/apoyo/estadistica.htm>.

Enciclopedia Virtual Universidad de Yucatán. (Abril 20 de 2014). Recursos Informativos. [Versión electrónica]. México: Universidad de Yucatán,  
<http://www.tizimin.uady.mx/biblioteca/recursosinfo/fuentesprimarias.html>

Escalante, A. (2002 – 2006). Desarrollo empresarial AE Consultores. [Mensaje en un blog]. Recuperado de: <http://www.aeconsultores.com/development.html>.

Flores, A. (11 de Abril de 2012). Cátedra dirección y control. [Mensaje en un blog] Recuperado de <http://catedradireccionycontrol.blogspot.com/>. Consultado el 03 de Agosto de 2014

Futuros administradores. (5 de febrero de 2010) Gestión administrativa 6: Plan de mejoramiento empresarial. [Mensaje en un blog]. Recuperado de  
<http://yerojusa2009.blogspot.com/2009/02/plan-de-mejoramiento-empresarial.html>

Giraldo, J. A. (2011). Logística, Gestión de compras, almacenes y transporte. Enciclopedia virtual: Gestipolis. [Versión electrónica]. Colombia: Gestipolis,  
<http://www.gestipolis.com/marketing-2/logistica-gestion-compras-almacenes-transporte.htm>

- Gómez, M., M. (2006) Introducción a la metodología de la metodología de la investigación científica. : Editorial Brujas
- Gutiérrez, C. (2206). Administración y calidad. México: Editorial Limusa. Séptima Edición
- Hurtado, D. (2009). Principios de administración. Recuperado de <http://books.google.com.co/books?id=1Fp55-1oXv8C&pg=PA5&dq=principios+de+administracion+dario+hurtado&hl=en&sa=X&ei=063uU9HiDsbksATGwYGYCA&ved=0CBkQ6AEwAA>
- Lobato, L. y López, M. A. (2004). Investigación comercial. Madrid, España: Editorial Thomson Paraninfo
- López, N. F. (2002, Diciembre) El análisis de contenido como método de investigación. XXI, Revista de Educación, 4: 167-179. Recuperado de: <http://uhu.es/publicaciones/ojs/index.php/xxi/article/viewFile/610/932>
- Ministerio de Economía República del Salvador (2006). Glosario Institucional. Recuperado de: [http://www.minec.gob.sv/index.php?option=com\\_glossary&id=531&Itemid=112](http://www.minec.gob.sv/index.php?option=com_glossary&id=531&Itemid=112).
- Núñez, L., Herrera, L. M., Ávila, M. A., y Bocanegra, L.F. (2012). Proceso administrativo. Recuperado de <http://prezi.com/lrbfg-gxh0rl/proceso-administrativo/>
- Ornelas, M. T. (2003) *Mejora continua en el proceso administrativo de las instituciones públicas*. (Tesis de maestría). Universidad autónoma de Nuevo Leon, Monterrey, México.
- Polanco, I. I. (20012). Gestión de compras: logística y reaprovisionamiento eficiente. Recuperado de: <http://www.biamericas.com/presentaciones/2012/gestionDeCompras/gestion-de-compras.pdf>.

- Rodriguez, M. E., (2005) Metodología de la Investigación. Tabasco, México: Critica.
- Summers, D., C. (2006). Administración de Calidad. México, S.A. de C.V.: Pearson Educación.  
Primera Edición.
- Stephen, R. y Decenzo, D. A. (2002) Fundamentos de administración México: Editorial Pearson  
educación
- Stoner, J. y Freeman, E. (1999). Administración. México: Prentice-Hall Hispanoamericana,  
S.A. Sexta Edición
- Thompson, V. (29 de Febrero de 2012) Teorías administrativas: Teoría clásica y científica de la  
administración. [Mensaje en un blog]. Recuperado de [http://teorias-  
administrativa.blogspot.com/2012/02/blog-post.html](http://teorias-administrativa.blogspot.com/2012/02/blog-post.html).
- Valda, J. C. (2013). Proceso administrativo: Planeación, organización, dirección y control.  
Recuperado de: ([https://jcvalda.wordpress.com/2013/08/10/proceso-administrativo-  
planeacion-organizacion-direccion-y-control/](https://jcvalda.wordpress.com/2013/08/10/proceso-administrativo-planeacion-organizacion-direccion-y-control/))

## Apéndice

### - Instrumentos de investigación

#### 1. Fichas de observación

FICHA DE OBSERVACION Y ANALISIS DE CONTENIDO			
Nombre		N° Ficha	
Autor		Tipo de soporte	
Fecha de publicación		Fecha de consulta	
Observaciones			
1. Ideas principales			
2. Síntesis			
Elaborado por		Fecha	

## 2. Encuesta



Universidad de Cartagena  
Facultad de Ciencias Económicas  
Programa de Administración de Empresas

TRABAJO DE GRADO TITULADO: Diseño de un plan de mejoramiento administrativo de los departamentos de compra, logística y recursos humanos, de la empresa BUZCA S.A. en la ciudad de Cartagena.

## Datos de la persona encuestada

Nombre completo:

Cargo:

Departamento:

La encuesta está dividida en 4 puntos, que corresponden a cada etapa del proceso administrativo que será evaluado. Por favor responder de acuerdo a su criterio y consideración. El estudio es realizado netamente con fines académicos.

## Planeación

Numero de pregunta	Pregunta
1.	¿Considera que conoce y se encuentra claramente definido y establecido los principios de calidad: Misión? ¿Considera que conoce y se encuentra claramente definido y establecido los principios de calidad: Visión? ¿Considera que conoce y se encuentra claramente definido y establecido los principios de calidad: Valores? ¿Considera que conoce y se encuentra claramente definido y establecido los principios de calidad: Políticas de gestión?
2.	¿Están definidos los objetivos tácticos en el departamento en que labora?
3.	¿Están definidos los planes de trabajo por departamento?
4.	¿Son formuladas y empleadas estrategias, como elemento de los planes de trabajo de su departamento? ¿Son formuladas y empleadas reglas, como elemento de los planes de trabajo de su departamento? ¿Son formulados y empleados presupuestos, como elemento de los planes de trabajo de su departamento? ¿Son formulados y empleados cronogramas de actividades, como elemento de los planes de trabajo de su departamento?

---

5.	¿Conoce el manual de procedimientos establecidos en el departamento en que labora?
6.	¿Conoce y tiene claridad de sus funciones y tareas en el departamento que labora?
7.	¿Hace parte de la toma de decisiones de su departamento?
8.	¿Siente que en ocasiones debe tomar decisiones a la ligera?
9.	¿Al momento de tomar decisiones, usted es Racional o Intuitivo?
10.	¿Siente usted que responde oportunamente a los compromisos y labores que requiere su puesto de trabajo?
11.	¿Existe un departamento o equipo específico de la empresa, formal, destinado la planeación?
12.	¿Considera usted es realizado un correcto proceso de Planeación en las actividades del departamento que labora?

---

### Organización

---

Numero de pregunta	<b>Pregunta</b>
1.	¿Conoce la estructura organizacional de la empresa en que labora?
2.	¿Se sientes parte importante de la estructura de su departamento?
3.	¿Existe un organigrama en Buzca S.A.?
4.	¿El organigrama esta actualizado?
5.	¿Están definidos formalmente los departamentos?
6.	¿Tiene claridad en las tareas y funciones que debe desempeñar?
7.	¿Existen manuales de funciones actualizados en su departamento?
8.	¿Tiene usted claridad de quienes conforman el departamento en que labora?
9.	¿Existe claridad en la unidad de mando de su departamento?
10.	Considera que sus labores y tareas, son asignadas de acuerdo a sus habilidades
11.	¿Está bien definido el espacio físico en el departamento en que labora?
12.	Dispone con el equipo e insumos necesarios en su departamento

---

---

13.	¿La empresa/departamento cuenta con un proceso de selección y reclutamiento de personal?
14.	¿Existe una buena comunicación en el departamento?

---

Dirección

---

Numero De Pregunta	Preguntas
1.	¿Reconoce la dirección los logros y el compromiso de su trabajo? ¿Siente que es bien recompensado por su trabajo?
2.	¿Hace usted parte de la toma de decisiones en su departamento? ¿Es preguntada su opinión?
3.	¿Se realizan planes por parte de la dirección para el desarrollo de las capacidades del personal?
4.	¿Es evaluada la eficiencia y eficacia en su departamento?
5.	¿Se trabaja en equipo en su departamento?
6.	¿Se presentan con frecuencia conflictos con los compañeros de su departamento?
7.	¿Considera usted son respetados los espacios de esparcimiento?
8.	¿Los retiros voluntarios de empleados son frecuentes?
9.	¿Toma sus vacaciones anuales?
10.	¿Se siente motivado para trabajar?
11.	¿Está satisfecho con su trabajo?
12.	¿Tiene sentido de pertenencia para con su trabajo?
13.	¿Cómo considera la relación con su jefe directo?
14.	¿Existe alguien que supervise o coordine su trabajo?
15.	¿Existe algún líder en su departamento?

---

Control

Numero De Pregunta.	Preguntas
1.	¿Considera que los objetivos y metas son alcanzados en su departamento?
2.	¿Existen mecanismos de control anticipado en su departamento?
3.	¿Es evaluado su desempeño en base a algún estándar?
4.	¿Se evidencian normas y políticas de control en su departamento?
5.	¿Se adoptan acciones correctivas para eliminar las causas de no conformidad y evitar la reaparición de desviaciones?
6.	¿Se dispone de documentación cronológica y consecutiva para la realización de sus actividades?
7.	¿Existen soportes de las operaciones realizadas?
8.	¿Es controlada la información del departamento en que laboras?
9.	¿Es controlada la entrada y salida del personal del departamento en que laboras?
10.	¿Es controlado el presupuesto y los gastos del departamento en que laboras?
11.	¿Cuenta con equipos de higiene y seguridad industrial en el departamento donde labora?
12.	¿Considera que es bien utilizado el tiempo en el departamento donde labora?
13.	De los métodos tiempo y movimiento, informes y auditorias. ¿Cuál es el más empleado en el departamento donde labora?
14.	¿Los resultados obtenidos en los procesos de control son satisfactorios?