

**PLAN DE MEJORAMIENTO Y MODERNIZACIÓN ADMINISTRATIVA PARA LA
EMPRESA PALMACOL LTDA EN EL MUNICIPIO DE SAN ANDRÉS DE
TUMACO - NARIÑO**

**MAGDA MILENA LONDOÑO LOEVEL
CARLOS FRANCISCO TORRES GOMEZ**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS
SAN JUAN DE PASTO
2016**

**PLAN DE MEJORAMIENTO Y MODERNIZACION ADMINISTRATIVA PARA LA
EMPRESA PALMACOL LTDA EN EL MUNICIPIO DE SAN ANDRÉS DE
TUMACO - NARIÑO**

**MAGDA MILENA LONDOÑO LOEVEL
CARLOS FRANCISCO TORRES GOMEZ**

**Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de
Administrador de Empresas**

**Asesor:
Dr. FIDEL DÍAZ TERÁN
Administrador de Empresas**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS
SAN JUAN DE PASTO
2016**

NOTA DE RESPONSABILIDAD

Las ideas y conclusiones aportadas en este Trabajo de Grado son Responsabilidad de los autores.

Artículo 1 del Acuerdo No. 324 de octubre 11 de 1966, emanado por el Honorable Concejo Directivo de la Universidad de Nariño.

Nota de Aceptación:

Firma del Presidente del Jurado

Firma del Jurado

Firma del Jurado

San Juan de Pasto, Abril de 2016.

AGRADECIMIENTOS

Los autores expresamos nuestros agradecimientos a:

Dios Todopoderoso, por ser la fuente de vida, sabiduría y amor que siempre ha guiado sus pasos.

A los directivos y docentes de la Universidad de Nariño, especialmente al Dr. Fidel Díaz Terán, asesor de la investigación, por el impulso, ánimo constante, valiosas asesorías y acompañamiento que siempre nos brindó a través del desarrollo del trabajo.

A nuestros maestros quienes influyeron con sus lecciones y experiencias, en formarnos como personas de bien y prepararnos para los retos que pone la vida.

A los administrativos y empleados de la empresa Palmacol Ltda., por suministrarnos información valiosa para el desarrollo de la investigación.

A todas las personas y entidades que contribuyeron directa o indirectamente en la realización de este trabajo.

DEDICATORIA

A Dios, por darme la vida, salud y permitirme llegar hasta este momento tan importante de mi formación profesional.

A mi madre, Martha Cecilia Loebel Bedoya, por ser mi motor, el pilar más importante, porque con su cariño, amor y ejemplo, ha hecho de mí una persona con valores, para poder desenvolverme como: hija, madre y profesional; por motivarme y darme la mano cuando sentía que el camino se terminaba. Por siempre mi corazón y mi agradecimiento a ti mamá.

A mi hijo; Samuel Angulo Londoño, que se convirtió en el motivo y la razón de mi superación, para brindarle un mejor futuro y poderle enseñar que cuando se quiere alcanzar algo en la vida, no hay tiempo, ni obstáculo que lo impida para poderlo lograr.

A mi familia en general, abuela, tías, primos, etc. porque me brindaron su apoyo incondicional y compartieron conmigo buenos y malos momentos.

A mis compañeros y amigos, quienes me acompañaron en este camino hacia la consecución de los objetivos propuestos.

A todos ellos, con mucho amor mis más sinceros agradecimientos.

MAGDA MILENA

DEDICATORIA

A Dios Padre Todopoderoso,
Mi guía y protector.
A mi madre,
por su apoyo incondicional,
A mi hermano,
por brindarme esta oportunidad y confiar en mí.
A mi esposa,
por su compañía a lo largo de este camino.
A mi hija,
por ser el motor de todo este proceso.

Los amo,

CARLOS FRANCISCO

RESUMEN

La realización del mejoramiento y modernización administrativa para la empresa Palmacol Ltda., en el municipio de San Andrés de Tumaco – Nariño, es de vital importancia, dado que de esta manera se lograría la organización, de tal forma que la empresa participe y desarrolle herramientas claves para el éxito con la ayuda de los parámetros establecidos como pueden ser: la misión, visión, organigrama, manual de funciones, manual de procedimientos, valores corporativos y la solución de múltiples dificultades que vienen ocurriendo en esta organización, en la parte administrativa.

ABSTRACT

The realization of improvement and administrative modernization for the company Palmacol Ltda , in the municipality of San Andres de Tumaco - . Nariño, is of vital importance , since this way the organization , so that the company involved and develop tools would be achieved keys to success with the help of the parameters as can be: the mission, vision , organizational structure, functions manual , manual procedures , corporate values and solving multiple difficulties that are occurring in this organization in the Admin.

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN.....	21
1. MARCO GENERAL DE LA INVESTIGACIÓN.....	23
1.1 TEMA.....	23
1.2 TÍTULO.....	23
1.3 DELIMITACIÓN DEL TEMA.....	23
1.3.1. Sujeto y objeto de la investigación.....	23
1.3.2. Espacio geográfico.....	24
1.4 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	24
1.4.1 Descripción del problema.....	24
1.4.2 Formulación del problema.....	27
1.4.3 Preguntas orientadoras:.....	27
1.5 OBJETIVOS.....	28
1.5.1 Objetivo general.....	28
1.5.2 Objetivos específicos.....	28
1.6 JUSTIFICACIÓN.....	28
1.7 MARCO TEÓRICO.....	30
1.7.1 A propósito de la modernización administrativa modernización significa adaptación al entorno.....	30
1.8 MARCO HISTÓRICO.....	43
1.8.1 La palma africana y sus consecuencias socioambientales en el litoral pacífico.....	44

1.9 MARCO LEGAL.....	46
1.10 MARCO CONTEXTUAL.....	53
1.10.1 El municipio de San Andrés de Tumaco.....	53
1.10.2 La vereda Caunapí Dosquebradas.....	56
1.10.3. La empresa PALMACOL LTDA.....	58
1.11 DISEÑO METODOLÓGICO.....	61
1.11.1 Paradigma.....	61
1.11.2 Enfoque.....	62
1.11.3 Fases. Se contemplaron las siguientes fases:.....	62
1.11.4 Técnicas e instrumentos de recolección de información.....	62
1.11.5 Población y muestra:.....	64
1.12 TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN.....	64
1.13 CRITERIOS DE SELECCIÓN.....	65
1.14 MATRIZ DE CATEGORÍAS.....	65
1.15 ASPECTOS ADMINISTRATIVOS.....	69
2. DIAGNÓSTICO DE LOS ASPECTOS ORGANIZACIONALES.....	71
2.1 ASPECTOS ORGANIZACIONALES QUE RIGEN LA EMPRESA EN LA ACTUALIDAD.....	71
2.1.1 Misión, Visión y filosofía de la empresa Palmacol Ltda.....	71
2.1.2 Recurso humano que existe en la empresa, necesario para su funcionamiento y sus funciones.....	75
2.1.3 Sistema de selección de personal.....	77
2.1.4 Características de los administradores de Palmacol Ltda.....	78

2.1.5 Características de los obreros.....	80
2.2 DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE LOS PLANES, PROYECTOS Y ESTRATEGIAS RELACIONADOS CON LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO.....	82
2.2.1 Capacitación del personal, para que puedan desempeñarse efectivamente en las operaciones diarias.	84
2.3 OBTENCIÓN DE LAS LÍNEAS DE CRÉDITO Y ESTRATEGIAS PARA FINANCIAR DIVERSAS OPERACIONES DE LA EMPRESA	86
2.4. ADQUISICIÓN DE ACTIVOS NECESARIOS PARA MANTENER LA PRODUCTIVIDAD DE LA EMPRESA EN TODAS SUS OPERACIONES.....	87
3. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL EXISTENTE EN LA EMPRESA PALMACOL LTDA.....	88
3.1 PUESTOS DE TRABAJO QUE EXISTEN EN LA EMPRESA Y SUS FUNCIONES.....	88
3.2 ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA PALMACOL LTDA.....	90
3.3 DISEÑO, FORMULACIÓN, PROPUESTA Y EJECUCIÓN DE LAS POLÍTICAS, ESTRATEGIAS, PLANES, PROGRAMAS Y PROYECTOS PARA LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA EMPRESA PALMACOL LTDA.	92
3.4 CÓMO GARANTIZAR UNA GESTIÓN Y OPERACIÓN ADMINISTRATIVA EFICIENTE, EFICAZ Y EFECTIVA.....	95
4. INSTRUMENTOS DE CONTROL APROPIADOS PARA OBTENER UNA MAYOR SUPERVISIÓN DE LAS ACTIVIDADES DE LA EMPRESA	99
4.1 COORDINACIÓN Y EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y DE LOS RECURSOS FÍSICOS PARA EL DESARROLLO INSTITUCIONAL	99
4.2 SISTEMA DE PROMOCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE LOS SERVICIOS DE LA EMPRESA, QUE PERMITA AUMENTAR LA CARTERA DE CLIENTES PARA LA COMPAÑÍA Y MANTENER UN NIVEL DE VENTAS Y COMPRAS REGULARES DURANTE TODO EL AÑO	101
4.3 SISTEMA DE INFORMACIÓN QUE MANEJA LA EMPRESA, PARA SUS	

REGISTROS DE PROVEEDORES, CLIENTES, COMPETENCIA, ETC.....	103
4.4 PROCEDIMIENTOS EN LAS ÁREAS ADMINISTRATIVAS Y FINANCIERAS, PARA ESTABLECER CONTROLES PRESUPUESTARIOS Y CONTABLES.	104
5. PLAN DE MEJORAMIENTO Y MODERNIZACIÓN ADMINISTRATIVA PARA LA EMPRESA PALMACOL LTDA.....	110
5.1 FORMALIZACIÓN DE LOS PROCEDIMIENTOS EN LAS DISTINTAS ÁREAS PARA MAYOR EFICIENCIA EN LAS OPERACIONES.....	110
5.2 SISTEMA DE PROMOCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE LOS SERVICIOS DE LA EMPRESA.	116
6. CONCLUSIONES.....	138
7. RECOMENDACIONES.....	141
BIBLIOGRAFIA	142

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Planta física de las oficinas de la Empresa PALMACOL LTDA	24
Figura 2. Entrada a las plantaciones de PALMACOL LTDA.....	25
Figura 3. Mapa del municipio de Tumaco	54
Figura 4. Vivero y preparación para la siembra de la palma africana.....	58
Figura 5. Recolección y transporte de palma africana.....	59
Figura 6. Plantación de palma africana con excelentes frutos.....	59
Figura 7. Aspecto de la bodega de la Empresa PALMACOL	60
Figura 8. Bodega adaptada como sala de conferencias.....	60
Figura 9. Organigrama de la empresa Palmacol Ltda.	123

LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1. Categorización de objetivos	66
Cuadro 2. Recursos.....	69
Cuadro 3. Presupuesto.....	69
Cuadro 4. La Relación entre el área estratégica y los Proyectos Estratégicos	117
Cuadro 5. Modelo para monitoría estratégica	122
Cuadro 6. Modelo para control de monitoría estratégica	122
Cuadro 7. Formato para selección de personal	130
Cuadro 8. Plan de mejoramiento estratégico satisfacción de los empleados	131
Cuadro 9. Plan de mejoramiento estrategico - rentabilidad.....	132
Cuadro 10. Plan de mejoramiento estratégico sistema de gestión de calidad	133
Cuadro 12. Plan de mejoramiento estrategico Area Gerencia.....	135
Cuadro 13. Plan de mejoramiento estrategico Área Administrativa	136
Cuadro 14. Plan de mejoramiento estrategico, Area administrativa	137

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Conocimiento de los obreros acerca de la misión, visión y filosofía de la empresa Palmacol Ltda.	72
Tabla 2. Conocimiento de los directivos acerca de la misión, visión y filosofía de la empresa Palmacol Ltda.	73
Tabla 3. Recurso humano que existe en la empresa Palmacol Ltda., desde la óptica de los obreros	75
Tabla 4. Recurso humano que existe en la empresa Palmacol Ltda., desde la óptica de los administrativos	76
Tabla 5. Sistema de selección de personal, según los directivos.....	77
Tabla 6. Características de los administradores, según los obreros	79
Tabla 7. Características de los administradores, según los administrativos	80
Tabla 8. Características de los obreros, según los obreros.....	81
Tabla 9. Características de los obreros, según los administrativos.....	81
Tabla 10. Capacitación del personal en la empresa Palmacol Ltda., según los obreros.....	85
Tabla 11. Puestos de trabajo que existen en la empresa Palmacol Ltda., desde la óptica de los obreros.....	88
Tabla 12. Puestos de trabajo que existen en la empresa Palmacol Ltda., desde la óptica de los administrativos.....	89
Tabla 13. Conocimiento del organigrama de la empresa Palmacol Ltda.	91
Tabla 14. Conocimiento de los obreros sobre el Diseño, formulación, propuesta y ejecución de las políticas, estrategias, planes, programas y proyectos para la gestión administrativa de la empresa Palmacol Ltda.	92
Tabla 15. Conocimiento de los administrativos sobre el Diseño, formulación, propuesta y ejecución de las políticas, estrategias, planes, programas y proyectos para la gestión administrativa de la empresa Palmacol Ltda.	93

Tabla 16. Cómo garantizar una gestión y operación administrativa eficiente, eficaz y efectiva.	96
Tabla 17. Cómo se coordina y evalúa la gestión del talento humano y de los recursos físicos.....	99
Tabla 18. Sistema de promoción y comercialización de los servicios de la empresa.....	102

LISTA DE GRÁFICAS

	Pág.
Gráfica 1. Cronograma 2012 – 2014.....	70
Gráfica 2. Conocimiento de los obreros acerca de la misión, visión y filosofía de la empresa Palmacol Ltda.	72
Gráfica 3. Conocimiento de los directivos acerca de la misión, visión y filosofía de la empresa Palmacol Ltda.	74
Gráfica 4. Recurso humano que existe en la empresa Palmacol Ltda., desde la óptica de los obreros.....	75
Gráfica 5. Recurso humano que existe en la empresa Palmacol Ltda., desde la óptica de los administrativos.....	76
Gráfica 6. Sistema de selección de personal, según los directivos	78
Gráfica 7. Características de los administradores, según los obreros.....	79
Gráfica 8. Características de los administradores, según los administrativos.....	80
Gráfica 9. Características de los obreros, según los obreros	81
Gráfica 10. Características de los obreros, según los administrativos	82
Gráfica 11. Capacitación del personal en la empresa Palmacol Ltda., según los obreros	85
Gráfica 12. Puestos de trabajo que existen en la empresa Palmacol Ltda., desde la óptica de los obreros.....	89
Gráfica 13. Puestos de trabajo que existen en la empresa Palmacol Ltda., desde la óptica de los administrativos.....	90
Gráfica 14. Conocimiento del organigrama de la empresa Palmacol Ltda.....	91
Gráfica 15. Conocimiento de los obreros sobre el Diseño, formulación, propuesta y ejecución de las políticas, estrategias, planes, programas y proyectos para la gestión administrativa de la empresa Palmacol Ltda.	93

Gráfica 16. Conocimiento de los administrativos sobre el Diseño, formulación, propuesta y ejecución de las políticas, estrategias, planes, programas y proyectos para la gestión administrativa de la empresa Palmacol Ltda.	94
Gráfica 17. Cómo garantizar una gestión y operación administrativa eficiente, eficaz y efectiva	97
Gráfica 18. Cómo se coordina y evalúa la gestión del talento humano y de los recursos físicos	100
Gráfica 19. Sistema de promoción y comercialización de los servicios de la empresa	102

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
ANEXO A. UBICACIÓN DE TUMACO EN EL DPTO. DE NARIÑO	149
ANEXO B. ENTREVISTA DIRIGIDA A ADMINISTRADORES Y OBREROS DE LA EMPRESA PALMACOL LTDA.....	149
ANEXO C. ENTREVISTA DIRIGIDA A LOS USUARIOS DE SERVICIOS DE LA EMPRESA PALMACOL LTDA.....	152
ANEXO D. ENTREVISTA DIRIGIDA A LOS PROVEEDORES DE INSUMOS...	153
ANEXO E. ENCUESTA A DIRECTIVOS, OBREROS, USUARIOS Y PROVEEDORES DE LA EMPRESA PALMACOL LTDA.....	154
ANEXO F. MODELO DE MANUAL DE FUNCIONES DEL JEFE DE CAMPO Y SECRETARIA.....	157

INTRODUCCIÓN

Actualmente, las sociedades se enfrentan a cambios rápidos e impredecibles, que las obligan y les imponen sobrevivir en su entorno; a su vez estos cambios no solo traen consigo efectos favorables y desfavorables como mayor competencia y deslealtad ya sea entre gremios conformados, o empresas que compartan un sector; sino también un sinnúmero de cambios al interior de las empresas.

La necesidad de adaptarse a los nuevos cambios y la nueva forma de concebir a las empresas hacia un mejoramiento continuo y de calidad total, factores determinantes para lograr la excelencia en la gestión de una organización.

En un mundo cada vez más globalizado, en donde muchas de las empresas no logran sobrevivir al asedio competitivo de las grandes empresas, las estadísticas dicen que sólo un 15% de ellas suele avanzar más allá de la tercera generación. Al pensar en crecer, no se hace referencia sólo a aumentar el volumen de ventas, sino más bien a la profesionalización de la gestión y la eficiencia.

El presente trabajo pretende entregar un conjunto de herramientas que sirvan como guía a la empresa PALMACOL LTDA que procura alcanzar sus metas a través de la modernización administrativa de su gestión. La empresa PALMACOL LTDA, ubicada en zona rural del municipio de San Andrés de Tumaco, en la vereda Dosquebradas, es una de las empresas que día a día ha soportado muchos tropiezos que han ocasionado el atascamiento de la misma, razón por lo cual los autores de este proyecto proponen un Plan de mejoramiento y modernización administrativa que desde la reestructuración permitirá un desarrollo administrativo, comercial, técnico y operativo de la organización: creando, modificando, y organizando toda su estructura orgánica, que le propiciará llevar procesos óptimos y menos complejos, adecuados a las operaciones que ahí se realizan.

El presente documento organiza dicha propuesta en cinco capítulos:

En el primer capítulo, se describe el marco general de la investigación a partir de la delimitación descriptiva del sujeto y objeto de estudio, el espacio geográfico en la cual se desarrolla, el tiempo empleado y los elementos que revelan el problema, con la descripción de las principales situaciones afines al mismo, así como la formulación teórica, metodológica y la práctica misma.

De igual manera, presenta los objetivos generales y específicos que fueron los ejes que guiaron la investigación. En ese mismo capítulo, se encuentran los elementos que justifican la investigación desde la importancia, utilidad, novedad, interés y beneficios que brinda el estudio del comportamiento de las mencionadas variables.

Además, este capítulo, presenta los aportes teórico - conceptuales que forman el marco de referencia de la investigación, los cuales definen lo que es un Plan de mejoramiento y modernización administrativa, la forma como incide en la vida de una empresa, así como la caracterización del cultivo de palma africana y sus consecuencias socioambientales. Presenta además, las bases legales que sustentan el estudio.

Finaliza el capítulo con el diseño metodológico seguido en la investigación, el Enfoque, la forma como se utilizaron los paradigmas cuantitativo y cualitativo y los instrumentos para la recolección de la información, así como la descripción de la técnica de análisis e interpretación de resultados. Finaliza con los aspectos administrativos de la investigación, tales como los recursos, presupuesto y cronograma de actividades. En el capítulo dos, se encuentran los resultados de la misma describe el estado en que quedaron los objetivos específicos, después de un proceso de análisis e interpretación de la información, el cual se hizo teniendo en cuenta los aportes de los informantes clave, en estrecha relación con los fundamentos teóricos que orientaron el estudio, lo cual permitió la propuesta de diseño del plan de mejoramiento y modernización administrativa.

Finalmente, se encuentran las conclusiones, que se refieren a los principales hallazgos de la investigación relacionados con las categorías y variables estudiadas, para luego plantear las recomendaciones a tener en cuenta por parte de los administrativos y obreros de la empresa Palmacol Ltda., que quieran apostarle al posicionamiento de la palma africana en el municipio, a la exportación de la misma desde un adecuado impulso económico, a través de la implementación de nuevas tecnologías organizacionales, de manera que las pequeñas y medianas empresas, desde adecuados procesos organizacionales internos, se arriesguen a competir con las grandes industrias en productividad y calidad.

Finalmente se encuentra la bibliografía y los anexos como elementos complementarios que permitieron la ampliación y comprensión del tema objeto de la investigación. Como puede apreciarse, este documento contiene un plan de modernización administrativa en la fase de planeación del mejoramiento administrativo, queda a consideración de la administración, la fase de difusión para dar continuidad a las necesidades de la empresa Palmacol Ltda., y a la propuesta de una estructura organizacional para el diseño de manuales de funciones y de procedimientos, sobre las actividades de producción y venta y que se debe complementar con el reglamento interno de trabajo para llegar luego al diseño del programa de gestión del talento humano que ofrezca las bases necesarias para mejorar el clima organizacional y generar la posibilidad que se de a nivel interno una visión compartida, para optimizar y garantizar productividad, competitividad y sostenibilidad de la empresa Palmacol Ltda.

1. MARCO GENERAL DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 TEMA

“MODERNIZACION ADMINISTRATIVA”.

1.2 TÍTULO

PLAN DE MEJORAMIENTO Y MODERNIZACION ADMINISTRATIVA PARA LA EMPRESA PALMACOL LTDA EN EL MUNICIPIO DE SAN ANDRÉS DE TUMACO – NARIÑO.

1.3 DELIMITACIÓN DEL TEMA

Lo que se desea alcanzar al modernizar administrativamente la empresa PALMACOL LTDA., es que dicha empresa pueda llegar a tener un mejor posicionamiento en el mercado palmicultor (producción de palma africana), ya que si mejora la organización de la empresa se puede llegar a posicionar de tal forma que de la mano de los avances tecnológicos puedan minimizar sus costos y maximizar sus recursos.

El estudio se realizará en una pequeña empresa palmicultora de San Andrés de Tumaco, la cual busca día a día la eficiencia y eficacia de su trabajo, en donde se analizarán las respuestas proporcionadas por el área administrativa de la empresa, la cual no se encuentra correctamente estructurada por lo que se ha enfrentado a diversos problemas como lo es la duplicidad de funciones o de autoridad, una de sus limitantes es ser una empresa familiar, donde no se lleva un estricto control, tanto en el personal, como en las finanzas. Uno de los límites que se tiene para elaborar el estudio deseado es el tiempo del que se dispone, tanto por parte de los investigadores, como el concedido por los dirigentes de la empresa para el acceso, para la obtención de datos para realización del trabajo, dada la alta peligrosidad de la zona donde está ubicada la empresa.

1.3.1. Sujeto y objeto de la investigación. El sujeto de la investigación es la EMPRESA PALMACOL LTDA. (ver figura 1). Dicha empresa tiene una extensión territorial de 80 Hectáreas, dedicadas exclusivamente al cuidado de vivero con plántulas, siembra, recolección y transporte de palma africana hasta las empresas grandes, donde comercializa el fruto. Para aumentar el volumen de producción, PALMACOL LTDA., compra el fruto a los pequeños productores del área de influencia de la empresa.

Figura 1. Planta física de las oficinas de la Empresa PALMACOL LTDA



Fuente: esta investigación

El objeto de la investigación es la elaboración de un proyecto de modernización administrativa con calidad total para la empresa PALMACOL LTDA., que permita el mejoramiento continuo y optimización en el uso de recursos para que la empresa funcione bajo una perspectiva profesional permitiendo su crecimiento y desarrollo. Con esto se logrará mejorar todos los procesos y procedimientos internos, y en consecuencia, mejorar la atención a clientes internos y externos, proveedores y servicio de compra y venta de palma africana que es su producto principal.

1.3.2. Espacio geográfico. La empresa PALMACOL LTDA., está ubicada en zona rural del municipio de San Andrés de Tumaco, a 34 kms., de la cabecera municipal, a la entrada de la vereda Dosquebradas, en el paraje El Descanso. Las vías de acceso son: terrestre, por la carretera Panamericana en la vía Pasto - Tumaco y posteriormente a través de carretera destapada en un trecho de tres Kms. antes de llegar al caserío; por vía fluvial a través del Río Caunapí, quien la rodea (ver figura 2).

1.4 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.4.1 Descripción del problema. La empresa PALMACOL LTDA., tiene como propósito el cultivo de palma de aceite. Esta organización en la actualidad tiene 80

hectáreas sembradas y desde hace algún tiempo, afronta una serie de problemas al interior, tales como: total descoordinación de tareas entre los propietarios y colaboradores; trayendo como consecuencia, desde luego el desmedro de la producción y rentabilidad.

Figura 2. Entrada a las plantaciones de PALMACOL LTDA.



Fuente: esta investigación

Con respecto a diversos aspectos administrativos, se ha podido ver que la gerencia no delega las suficientes funciones a su personal por lo que ésta se satura de responsabilidades, lo cual no permite a la gerencia reaccionar con acierto a los problemas coyunturales, económicos y políticos del país, actuar con previsión y planificar año a año las estrategias a seguir para lograr objetivos atractivos. Dentro del mismo punto se ha podido ver que los trabajadores no están completamente motivados para alcanzar metas desafiantes y que la capacitación es nula, lo que indica que estos no pueden desarrollarse completamente como profesionales.

Además, cabe resaltar que la empresa dada su experiencia en el mercado (más de 9 años en el negocio), ha podido conocer suficientemente las diversas variables tanto positivas como negativas que tienen que ver con este sector, por lo que esto ha permitido a la empresa ganarse a los clientes con precios, tiempos de entrega y políticas de crédito aceptables, sin embargo, no existe una base de datos de clientes fieles y estables. Sin embargo, al mismo tiempo se ha podido ver que el crecimiento de ésta se ha visto estancado pues la participación de mercado y la posibilidad de acceder a nuevos clientes son reducidas, esto es tal como se dijo anteriormente debido a que la capacidad comercial de la empresa está limitada a las relaciones de negocios del gerente y no se utilizan vendedores, los

cuales bien podrían incrementar la cartera de clientes y generar mayores negocios, lo cual se traduce en más ganancias.

Ya con esto se puede ver que la empresa tiene la necesidad imperante de ingresar a un proceso de modernización comercial, administrativa y financiera, de tal forma que permita un redireccionamiento hacia nuevas y mejores oportunidades de mercado, para que esta sea más rentable para sus socios, obtener mayor liquidez para realizar nuevas inversiones y también que se permita a los trabajadores desarrollarse mediante una mayor capacitación y la toma de mayores responsabilidades, así como también establecer estrategias claras de acción para poder aprovechar las oportunidades que se les presentan.

Así mismo, en la parte administrativa tiene al gerente y propietario de la empresa, con las características de un líder autocrático, quien toma decisiones inconsultas con los jefes de sección, acapara todas las tareas y por ese motivo algunos trabajadores están desmotivados ya que cuando tienen una mejor opinión o concepto, fruto de su experiencia en el ramo, y que por ende aportaría al mejoramiento de la empresa; no son tenidos en cuenta o peor no son escuchados. En consecuencia, hay un caos en los procesos, que no se clarifican en acciones para operativizar la misión, visión, organigrama, manual de funciones, manual de procedimientos, valores corporativos y en fin las soluciones a un sinnúmero de dificultades y problemáticas que vienen ocurriendo en esta organización.

De otro lado, con la muerte de la palma africana, por una enfermedad que atacó a toda la zona, PALMACOL LTDA. se ha visto también afectada. Hay crisis con los bancos, ya que con ellos la empresa tiene una deuda y esta fue adquirida para la siembra de palma de aceite, también se vio en la penosa obligación de despedir al técnico, surgió un atraso en el pago de los trabajadores de la parte administrativa y de campo, por lo cual muchos están inconformes o se han retirado, hace falta personal para hacer todo el ciclo de cosecha, y adicional a esto, están en muy malas condiciones los puentes y vías. Los lotes están en completo abandono, porque no hay cómo limpiarlos ya que el mantenimiento de ellos es costoso y los ingresos que se obtienen por el fruto vendido no es suficiente para designar un presupuesto para esta labor y siendo así es muy difícil sostener esta empresa.

Esta situación lleva a la empresa a perder muchas oportunidades de negocios, ocasionando pérdida en las utilidades, creando cambios en los procesos que lleva la empresa y por ende a la disminución de los recursos financieros. Sin embargo los accionistas de PALMACOL LTDA., están buscando la forma de disminuir este problema que afecta seriamente a todos los cultivadores del sector.

De igual manera, en su momento, la comunidad recibió charlas para la concientización y fomento de la agricultura, buscando que los campesinos que en la actualidad poseen una cantidad significativa de tierra, la puedan explotar a través de una variedad de cultivos lícitos; sin embargo, en este lapso de tiempo no

están siendo aprovechadas por falta de conocimientos sobre otros cultivos, dado que la palma de aceite se está muriendo a causa de la peste (p.c) y no cuentan con recursos propios, ni ayuda financiera por parte del gobierno, ya que en su gran mayoría estas tierras no están adecuadas para el cultivo de cacao y de otras especies de pan coger.

De otra parte, no hay que dejar de lado la problemática que tiene este sector del país con los llamados grupos al margen de la ley como son: “las FARC, los rastrojos, las águilas negras entre otros, los cuales mantienen una disputa por el territorio, done puedan ejercer control de todo lo que tiene que ver con drogas, insumos para el procesamiento de la misma, cultivos ilícitos, secuestros, extorsión y la violación de los derechos humanos”¹. Por estos motivos que son muy graves y no ayudan a la región a fortalecer el desarrollo económico y social, se ve afectada la inversión, dado que las personas que quieren crear empresa se desmotivan y se van a invertir en otras ciudades del país donde puedan estar tranquilos y lograr sus metas.

Por consiguiente, la idea de realizar una modernización en la parte administrativa, no sólo es necesaria, sino urgente para contrarrestar esta dificultad que está destrozando los cultivos y la producción. De no ser así, tanto la empresa como los campesinos que laboran en ella, tendrían que dejar que muera la forma de sustentar sus familias.

En consecuencia, es necesario encontrar estrategias en la parte operativa, comercial y administrativa que conlleven a la búsqueda de soluciones a corto, mediano y largo plazo.

1.4.2 Formulación del problema. ¿Cómo realizar un plan de mejoramiento y modernización administrativa para la Empresa PALMACOL LTDA del municipio de San Andrés de Tumaco?

1.4.3 Preguntas orientadoras:

- ¿Cuál es el recurso humano que existe en la empresa, las herramientas y equipos de trabajo necesarios para realizar sus funciones?
- ¿Cuál es el sistema de información que maneja la empresa, para sus registros de proveedores, clientes, competencia, etc.?
- ¿Cuáles son los procedimientos y características en las áreas administrativas y financieras, de tal forma que se establezcan controles presupuestarios y contables?

¹ ANGULO, Casimiro. Habitante de la comunidad. Bogotá: Norma, 2000.

- ¿Cómo se selecciona y capacita al personal para que puedan desempeñarse efectivamente en las operaciones diarias?
- ¿Cómo se realizan las adquisiciones de activos necesarios para poder mantener la productividad de la empresa en todas sus operaciones?
- ¿Qué elementos debe contener un plan de mejoramiento y modernización administrativa para la empresa PALMACOL LTDA?

1.5 OBJETIVOS

1.5.1 Objetivo general. Elaborar un plan de mejoramiento y modernización administrativa, para la empresa PALMACOL LTDA., del municipio de San Andrés de Tumaco.

1.5.2 Objetivos específicos.

- Realizar un diagnóstico de los aspectos organizacionales que rigen la empresa en la actualidad, con el fin de mejorarla administrativamente.
- Describir la estructura organizacional existente en la empresa Palmacol Ltda.
- Identificar los instrumentos de control de la empresa Palmacol Ltda., adecuados para obtener una mayor supervisión de las actividades de la empresa.
- Realizar el diseño de un proyecto de Plan de mejoramiento y modernización administrativa adecuado a las necesidades de la empresa PALMACOL LTDA.

1.6 JUSTIFICACIÓN

La realización del mejoramiento y modernización administrativa para la empresa Palmacol Ltda., en el municipio de San Andrés de Tumaco – Nariño, es de vital importancia, dado que de esta manera se lograría la organización, de tal forma que la empresa participe y desarrolle herramientas claves para el éxito con la ayuda de los parámetros establecidos como pueden ser: la misión, visión, organigrama, manual de funciones, manual de procedimientos, valores corporativos y la solución de múltiples dificultades que vienen ocurriendo en esta organización, en la parte administrativa.

Este mejoramiento y modernización administrativa para PALMACOL LTDA, propone solucionar situaciones que se presentan en cuanto a retrasos en sus diferentes áreas o departamentos, permitiendo tomar decisiones que beneficien positivamente en la organización de forma oportuna y que vayan relacionadas con la visión, misión, y objetivos de esta sociedad, es muy importante resaltar que la

producción de este fruto ha traído mejorías en las parte económica para los campesinos de este sector.

A nivel teórico, esta investigación es de gran trascendencia, dado que existen múltiples empresas con un gran potencial de crecimiento, que carecen de una organización efectiva, con dueños sin preparación técnica en la administración, que no han logrado implantar un modelo teórico en su gestión, etc., por lo tanto, la inquietud y motivación por desarrollar este proyecto reside en la pretensión de aportar una alternativa viable para resolver el problema central que sufre esta empresa, convirtiéndose en modelo para otras de similar situación; logrando así los resultados que esperan sus dueños, la generación de mayores utilidades y el crecimiento de las empresas.

Además, este proyecto motivará a los administrativos de PALMACOL LTDA en el municipio de Tumaco Nariño, a crear en ellos sentido de pertenencia y facilitará el desarrollo de su labor en el cumplimiento de sus responsabilidades a través de estrategias a corto, mediano y largo plazo.

En la práctica será de gran impacto, porque con esta investigación se darán beneficios tangibles, desde la realización de la descripción de puestos de trabajo que defina las funciones asignadas a cada uno de sus miembros, para evitar duplicidad de funciones, mejorar la eficacia y eficiencia de los trabajadores a la vez que se logra que la empresa palmicultora logre mejorar sus utilidades por medio de la modernización administrativa.

Y en general, se puede expresar hipotéticamente que en el plano personal, realizando este estudio se propondrán herramientas técnicas y profesionales, útiles para el desarrollo y mejoramiento en todas las áreas de la empresa, especialmente finanzas y recursos humanos, ya que visualizando que son las más débiles de esta organización, por ser una empresa familiar que se basa principalmente en la experiencia; se buscarán nuevas estrategias que aporten a la construcción de una empresa competitiva y de gran rendimiento económico.

A nivel profesional, los investigadores, tienen razones suficientes por las que han elegido este tema de investigación, dado que el ámbito administrativo y de gestión tiene una alta relevancia en la eficiencia de una empresa, que para lograr crecer necesita ser altamente competitiva. Esta competitividad no puede lograrse sin calidad total en toda su estructura, de manera que permita que cada función cuente con el personal que vele por la calidad cada vez mejor de los procesos y procedimientos internos, buscando establecer permanentemente mejoras en los productos y servicios que entrega, con el objetivo de alcanzar y exceder las expectativas del cliente.

1.7 MARCO TEÓRICO

1.7.1 A propósito de la modernización administrativa modernización significa adaptación al entorno. Un entorno sometido a permanente cambio en el que surgen nuevos retos y expectativas. Por tanto, el concepto de modernización es aplicable a cualquier tipo de organización, pública o privada, si bien podemos definirlo en el contexto de las administraciones públicas y la administración local en particular, como la transición de un sistema burocrático a otro de gestión, capaz de definir objetivos, optar por la mejor forma de alcanzarlos y evaluar los resultados obtenidos.

Así, la modernización debe entenderse como transformación, desde una perspectiva organizativa y cultural. Este cambio implica un cambio en la **cultura administrativa** que ha de afectar necesariamente a las formas de gestión, siendo sus **valores fundamentales**:

- Obtener resultados.
- Participación y motivación.
- Estimulo de la responsabilidad.
- Prioridad del servicio al ciudadano.
- Crear conciencia de coste.
- Favorecer el cambio, la innovación y la mejora continua.
- El ciudadano como cliente.

Mediante la modernización se pretende conseguir:

- Una **Administración receptiva**: que atiende las demandas y necesidades de los ciudadanos y organiza sus servicios de acuerdo con esas, dentro de su ámbito de competencias.
- Una **Administración fácil para el ciudadano**: próxima, menos complicada, más ágil en la respuesta, etc.
- Una **Administración eficaz, pero también eficiente**: que planifica sus actividades y obtiene resultados, un costo razonable, como garantía de que el dinero de los ciudadanos está siendo bien empleado.
- Una **Administración que hace un buen uso de las nuevas tecnologías**: no solo para mejorar los procesos de trabajo internos, sino también para relacionarse con los ciudadanos.
- Una **Administración profesional**, formada por personal capacitado, con directivos competentes y un equipo político de gobierno comprometido”².

² PINKAS FLINT, Blanck. Reflotamiento: Aspectos económicos y financieros aplicables a la gestión de empresas en crisis. Bogotá: Departamento de publicaciones Cámara de Comercio de Bogotá, 2005. pp. 433-438.

Otros conciben la administración dentro de la empresa es el conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de coordinar un organismo social” o “la Administración es un técnica que busca lograr resultados de máxima eficiencia en la coordinación de las cosas y personas que integran una empresa”³.

En este estudio, la Administración de la empresa palmicultora sirve como base para poder llevar a cabo la modernización de la organización, ya que ello ayudará a lograr la máxima eficiencia y eficacia en la empresa. Esto permitirá lograr la satisfacción total tanto de la empresa como la de los trabajadores, provee las herramientas para ayudar a establecer una mejor relación entre patrono-trabajador. Si se aplica adecuadamente la administración dentro de la empresa, se obtendrán resultados exitosos, ya que mejora la calidad de vida en el trabajo y se le enseña al trabajador a realizar su labor por medio de objetivos y metas.

Teniendo en cuenta lo anterior, con la modernización administrativa dentro de la empresa palmicultora se podrá lograr la satisfacción de los objetivos institucionales por medio de una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado, realizando los propósitos y objetivos que se desean lograr o alcanzar para llevarla a niveles de calidad total. “La administración de los recursos humanos es una área bastante sensible que predomina en las organizaciones. Por eso es contingencial y situacional, los recursos humanos son los más sacrificados en épocas de dificultades y se convierte en una especie de cajas de ahorros que salva los resultados de las empresas a corto plazo.

Los objetivos de la administración de recursos Humanos son prácticamente los mismos que se ha fijado la organización, por lo tanto influye mucho la estructura interna y la relación con otros organismos, la función de línea y *staff*, la centralización o descentralización de dirección de recursos humanos”⁴.

Lo anterior, aclara que un aspecto que preocupa mucho dentro de las organizaciones es la rotación de personal y el ausentismo, por lo que la administración de recursos humanos, ayudará a determinar las causas de la falta o el exceso de cada uno, teniendo un análisis amplio y complejo basado en las diversas áreas de las que se auxilia y la historia de la mano de obra con que se cuenta para poder elaborar una visión a futuro de los recursos. De ahí surge por lo tanto, la necesidad de la modernización administrativa.

³ REYES PONCE, Agustín. Administración Moderna. México: Limusa, 2000. pp. 14-15.

⁴ CHIABENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. México: Mc Graw Hill, 1999. p. 32.

Hoy en día se consolida una nueva concepción de la administración, la gestión con calidad total en la empresa, que valora la creatividad, la innovación y la flexibilidad, el trabajo en equipo, la calidad de la atención a los clientes (internos y externos), la autoevaluación y su consiguiente mejora continua, la formación permanente y el gusto por el trabajo bien hecho, desde el convencimiento de que todo ello redundará en la calidad del producto o del servicio que presta la organización.⁵

La empresa está organizada en su estructura, cuando de una manera adecuada permita que cada función administrativa cuente con colaboradores que velen por la calidad cada vez mejor de los procesos y/o procedimientos internos, buscando establecer permanentemente mejoras en los sistemas y procesos que deban desarrollar, ya sea de manera directa o de apoyo a la entrega de servicios.

Las empresas actuales deben ser altamente competitivas y para ello requieren enfrentar condiciones tales como:

- Mayor cantidad de información.
- Más medios de transmisión de la información.
- Un mundo cada vez más pequeño y más complejo.
- La tecnología es cada vez más avanzada.
- Existe una creciente interdependencia entre los seres humanos.
- El sistema económico global es altamente competitivo.
- El cambio es el concepto clave en las empresas de hoy.

Debido a estos desafíos, una empresa que necesita administrativamente modernizarse, necesita:

- Captar y analizar la mayor cantidad de información para la toma de decisiones.
- Procesos tecnológicos avanzados.
- Colaboradores más preparados y flexibles al cambio.
- Tener capacidad de adaptación al cambio continuo y de generar ideas innovadoras que produzcan progreso⁶.

Así mismo, en el marco de este estudio, para lograr una gestión que consiga enfrentar con éxito estos desafíos, se definirá lo que son las empresas familiares, dado que PALMACOL LTDA., es una empresa familiar y se hace necesario analizar la gestión en la empresa en sus ámbitos de liderazgo, recursos humanos y finanzas. Como empresa familiar, tiene las siguientes características:

- Su propiedad es controlada por una familia.

⁵ BIASCA, Rodolfo: Resizing (reestructurando, replanteando y recreando la empresa para lograr la competitividad). Madrid: Ediciones Macchi, 1991. p. 24.

⁶ E. B., Franklin. Organización de Empresas. México: Mc Graw Hill, 2005.

- Algunos miembros de la familia conducen el negocio, ocupando cargos directivos.
- Tienen el deseo de perpetuar en el tiempo la obra del fundador.

Por lo tanto, esta empresa posee ventajas respecto de las empresas no familiares:

- Una visión a más largo plazo.
- Mayor unidad de objetivos entre los accionistas.
- Mayor velocidad de decisión.
- Mayor dedicación a la empresa, voluntad de sacrificio personal y menor rotación de sus principales ejecutivos.
- Mayor preocupación por la calidad e imagen ante los consumidores.
- Mayor responsabilidad social.

Sin embargo, también presenta debilidades:

- Superposición de roles empresariales y familiares.
- Falta de planificación de la sucesión.
- Nepotismo.
- Exceso de desconfianza, control y secreto.
- Gran resistencia al cambio y profesionalización.
- Falta de una mentalidad orientada a resultados.
- Liderazgo demasiado largo.
- Co-administración muy frecuente.
- Dificultad para atraer a gente talentosa.
- Estancamiento estratégico.
- Tasa de re-inversión inadecuada⁷.

En la práctica, el gerente del negocio familiar enfrenta los mismos desafíos que cualquier gerente dueño de una empresa pequeña. Sin embargo, el trabajo de gerente familiar puede complicarse porque los parientes-dueños deben estar de acuerdo en trabajar juntos en el negocio, en la misma dirección. Como cualquier empresa, es esencial que el negocio familiar tenga:

- Una misión clara, propósitos y metas.
- Cadena de mando definida – líneas de autoridad – para la toma de decisiones
- Un plan para el cumplimiento de las metas y una transferencia ordenada.
- Buena comunicación entre los miembros de la familia y los empleados no miembros de ella.

⁷ REYES, Ponce. Administración Moderna. Tercera Edición. México: Limusa, 2010.

Estos factores son doblemente importantes en algunos negocios familiares por las emociones fuertes que pueden crearse y por la confusión que puede ocurrir en ausencia de los mismos.

Los derechos y las responsabilidades son diferentes en casa y en el trabajo y es imperativo que los miembros de la familia tengan esto en mente. En casa las relaciones familiares y las metas son las principales preocupaciones. El lenguaje es personal, las actitudes son subjetivas, los papeles - marido /esposa, padre /hijo, parientes políticos, familia/familiares - están tradicionalmente definidos.

En el trabajo, sin embargo, el éxito del negocio debe ser primordial. El lenguaje se vuelve más impersonal, las actitudes más objetivas. Los miembros de la familia que trabajan en el negocio deben aceptar la relación de jefe/empleado, como lo harían en cualquier otro negocio. Sus responsabilidades en el trabajo deben ser claras, deben ser dadas por escrito. Los problemas de casa se deben quedar allí cuando el día laboral comienza y los problemas de trabajo no deben ser llevados a la casa.

Por lo tanto, la modernización administrativa tácitamente sugiere elevar una empresa a niveles de calidad total.

El concepto de Calidad Total, originado a partir del concepto ampliado de control de calidad (Control Total de Calidad), y que Japón ha hecho de él uno de los pilares de su renacimiento industrial, ha permitido homogeneizar el concepto de calidad definiéndola en función del cliente y evitando así diversidad de puntos de vista como sucedía en la concepción tradicional. Es así pues como la calidad se hace total. "La Calidad es total porque comprende todos y cada uno de los aspectos de la organización, involucra y compromete a todas y cada una de las personas de la organización.

La Calidad tradicional trataba de arreglar la calidad después de cometer errores. Pero la calidad total se centra en conseguir que las cosas se hagan bien "a la primera vez". La calidad se incorpora al sistema. No es ocurrencia tardía y los llamados niveles de calidad aceptables se vuelven cada día más inaceptables.

Tanto la modernización administrativa, como la Calidad Total significan un cambio de paradigmas en la manera de concebir y gestionar una organización. Uno de estos paradigmas fundamentales y que constituye su razón de ser es el perfeccionamiento constante o mejoramiento continuo.

La Calidad Total comienza comprendiendo las necesidades y expectativas del cliente para luego satisfacerlas y superarlas. Lo anterior, también implica un cambio en la gestión.

La Gestión es entendida como el proceso que determina la forma de organizar las actividades de la empresa, sus políticas, objetivos y responsabilidades. En este marco, la Calidad Total, constituye un nuevo sistema de gestión empresarial, en la medida que sus conceptos modifican radicalmente los elementos característicos del sistema tradicionalmente utilizado en los países de occidente. Entre ellos se cuentan:

- Los valores y las prioridades que orientan la gestión de la empresa.
- Los planteamientos lógicos que prevalecen en la gestión de la actividad empresarial.
- Las características de los principales procesos de gestión y decisión.
- Las técnicas y metodologías aplicadas.
- El clima entendido como el conjunto de las percepciones que las personas tienen sobre relaciones, política de personal, ambiente, etc.”⁸

El nuevo enfoque de calidad requiere una renovación total de la mentalidad de las personas y, por tanto, una nueva cultura empresarial, ya que entre otros aspectos se tiene que poner en práctica una gestión participativa y una revalorización del personal no aplicada en los modos de administración tradicional.

La Gestión de Calidad es una filosofía adoptada por organizaciones que confían en el cambio orientado hacia el cliente y que persiguen mejoras continuas en sus procesos diarios. Esto implica que todo su personal, de cualquier rango, también puede tomar decisiones.

“Los principios de esta filosofía de gestión son adoptados por las organizaciones para realzar la calidad de sus productos y servicios, y de esta manera aumentar su eficiencia y productividad.

Los principios básicos que definen la gestión de calidad son:

- Esforzarse en conocer y cumplir con las necesidades, tanto internas como externas, de nuestro cliente.
- Analizar procesos para obtener una mejora continua.
- Establecer equipos de mejora formados por el personal, los cuales conocen el proceso a analizar, y también a sus clientes, que son los que se benefician de sus productos y servicios.
- Consolidar organizaciones que ofrecen un ambiente libre de temores y culpas hacia los demás, reconociendo los valores de su personal.

De igual manera, la gestión, requiere de algunos elementos. Dentro de los elementos del control de gestión se pueden señalar dos: Elementos Humanos y Elementos Técnicos.

⁸ KINNEAR, T. y TAYLOR, J. Investigación de Mercados. Madrid: Mc Graw Hill, 2005. 65 p.

Una parte que a nuestro juicio resulta esencial para el éxito o fracaso del logro de los objetivos trazados en la estrategia, es la gestión de las personas. Son ellos los que concentrarán todos sus esfuerzos en pos de lograr la realización de la estrategia, los que se encargarán de ejecutar o realizar las tareas de cada una de las partes de la estructura organizacional que se haya definido. La participación de las personas, en definitiva, constituye la acción, la ejecución, la gestión.

El control de gestión con calidad total es principalmente el control del actuar de los ejecutivos de las empresas, además de la gestión de los otros niveles inferiores, lo cual requiere de la existencia de los elementos técnicos (planificación estratégica, diseño organizacional, sistemas de información) que proporcionen el contexto dentro del cual se realizará el control de las personas.

a. *Personas*: constituye el sistema social interno de la organización, que está compuesto por individuos y grupos, grandes y pequeños. Existen grupos formales e informales. Las personas son seres pensantes y con sentimientos que conforman la organización.

b. *Estructura*: define las relaciones formales de las personas en el interior de la organización, donde se ejecutan todas las actividades que deben estar relacionadas de una manera organizada para que se realicen en forma eficiente.

c. *Tecnología*: proporciona los recursos con los que trabajan las personas e influye en la tarea que desempeñan. Su beneficio es permitir que las personas realicen mayor cantidad de trabajo, de mejor calidad y en menos tiempo, sin embargo, muchas veces restringe al personal en diferentes formas.

d. *Medio Ambiente*: una organización forma parte de un sistema mayor que comprende múltiples elementos como son el gobierno, la familia y otras organizaciones⁹.

De igual manera, necesita de unos elementos Técnicos:

a) La Planificación Estratégica: Las características actuales del medio ambiente en el cual se desenvuelven las empresas, tales como: una agresiva competencia, las exigencias de calidad por parte de los clientes, la velocidad del cambio y la internalización de nuestra economía, hacen cada vez más imprescindible la necesidad de que las organizaciones se anticipen al futuro y planifiquen su opción deseada, identificando a qué clientes quieren llegar, con qué excelencia se les quiere atender y cómo organizarse para alcanzar lo anterior.

La planificación estratégica hoy es una necesidad imperiosa para poder competir eficientemente, por lo que se puede señalar que, el adoptar una metodología de

⁹ KOTLER, Phillip. Dirección de Mercadotecnia. Sexta Edición. Malhotra Narres: Prentice Hall, 2000. p. 7.

planificación, es una imposición del ambiente para poder adaptarse al cambio de manera exitosa.

Las estrategias son los cursos de acción que una organización adopta como medio para alcanzar sus metas, son los planes grandes e importantes que expresan de una forma general la dirección en que se orienta la organización. La planificación estratégica puede definirse como un proceso de evaluación sistemática de la naturaleza de un negocio, definiendo los objetivos a largo plazo, identificando metas y objetivos cuantitativos, desarrollando tácticas para alcanzarlos y localizando recursos para llevarlas a cabo.

Las etapas que se han de seguir en el proceso de planificación estratégica son: información, estudio, valoración y decisión. La etapa de información es el proceso de detección de una amenaza o una oportunidad que puede conducir a una nueva estrategia, el estudio es la búsqueda de cursos de acción alternativos que sirvan para resolver el problema creado o para aprovechar la oportunidad que se presenta. La valoración por su parte, consiste en hacer una estimación de cada una de las alternativas.

Un elemento importantísimo a considerar en el proceso de planificación estratégica corresponde a la cultura organizacional, entendida como el conjunto de valores y creencias compartidos por los miembros de una organización y que se expresa de una manera de cómo se hacen las cosas. La cultura organizacional debe ser dinámica y flexible para adecuarse a los cambios que se producen en la organización. Así, las estrategias tendrán éxito siempre que exista una cultura que las apoye.

b) Diseño Organizacional:

Por medio de la planificación estratégica, la empresa define qué quiere ser, establece objetivos, se fija metas, y finalmente revisa las estrategias necesarias para lograr esos objetivos.

Para llevar a la práctica lo definido en la planificación estratégica se hace necesario contar con un medio a través del cual lo planificado se apoye y se haga viable, este medio está formado por una serie de elementos que en conjunto reciben el nombre de diseño organizacional, que involucra establecer la forma que tomará en el ordenamiento de los recursos y los flujos de comunicación, la definición de la autoridad y la asignación de responsabilidades, es por tanto, el medio por el cual la planificación estratégica es llevada a la práctica.

El diseño debe proveer las condiciones necesarias que faciliten el logro de los objetivos, metas y estrategias de la organización, es decir, señalar la forma que tomará el ordenamiento y administración de los recursos humanos, materiales, financieros, tecnológicos, flujos de comunicación, delegación de autoridad y la

división de funciones. En definitiva, determina la estructura de la empresa.”¹⁰ “Este diseño implica considerar cinco elementos relacionados entre sí: comunicaciones, distribución del poder, centros de responsabilidad, estructura organizacional y la estrategia de la empresa.

a. Comunicaciones: se refiere a la forma de los canales de comunicación que tienen los miembros de la organización al traspasarse información. La manera en que esto se realiza está determinada no sólo por la disponibilidad tecnológica, sino también por la cultura organizacional, los canales informales de comunicación y la estructura.

b. Distribución del Poder: depende de las políticas que posea la empresa, de la filosofía y estructura organizacional. El entregar poder a una persona implica darle atribuciones para que independientemente tome decisiones, la que debe estar respaldada por características de personalidad y formación que la propia persona debe cumplir.

c. Centros de Responsabilidad: es un área, unidad, departamento, gerencia o sector de la organización que es claramente identificable en cuanto a la acumulación de costos y gastos, generación de ingresos y egresos, inversiones y donde sea posible identificar a una persona responsable, para así poder orientar las medidas adecuadas que permitan explicar y contrarrestar las desviaciones.

d. Estructura Organizacional: es un sistema por medio del cual se coordina a los miembros de una organización y sus distintas habilidades en un sistema jerárquico, en el cual, por medio de la división del trabajo, la delegación de tareas y la asignación de autoridad, se orienta la utilización de los recursos de la empresa en forma coherente con lo establecido en la planificación estratégica.

e. Estrategia de la Empresa: el diseño organizacional debe facilitar a la empresa el logro de los objetivos que en esta se han definido. En este aspecto el diseño debe ser orgánico y funcional. Ser funcional implica que la organización no debe tener áreas cuyo objetivo no es claro o que su aporte no justifique su costo. En este sentido la organización debe ser orgánica, si un área no se justifica, eliminarla, si otra se vuelve necesaria, crearla, la estructura de una empresa no es algo rígido pues está en constante evolución”¹¹.

¹⁰ *Ibíd.*

¹¹ CHIAVENATO, I. *Administración de Recursos Humanos*, 5a. ed. Colombia: McGraw Hill, 2001. 127 p.

Lo anterior da entender que la estructura del diseño organizacional permite coordinar los esfuerzos de la empresa y es la base del control de gestión, ya que permite la división del trabajo y la creación de centros de responsabilidad. En la medida que las tareas dentro de la empresa son distribuidas entre los miembros que la conforman, se hace más necesario controlar la forma en que los objetivos asociados a esas tareas sean logrados, no tiene sentido el control de gestión si todas las tareas son realizadas por un solo individuo, por otra parte el control de gestión es electivo en la medida que es posible determinar áreas ó unidades responsables por la gestión o el logro de los objetivos. Esto no implica que el éxito del control de gestión, esté sujeto completamente al diseño organizacional, al contrario, se vale de este para realizar su trabajo, pero también lo evalúa y revisa constantemente.

Por lo tanto, el enfoque de modernización administrativa y la gestión con calidad total enmarca un estudio analítico de la empresa, considerando principalmente sus aspectos administrativos, para ir creando una nueva organización, de esta manera trabaja en forma integrada en todos los frentes, haciendo énfasis en el más fundamental, que es el recurso humano y la gestión de este. Una organización nunca puede ser mejor que las personas que la componen.

Se puede cambiar de forma global la organización, pero si no se cambia la manera en que las personas piensan y se comportan, no se conseguirán resultados cualitativamente diferentes.

Por lo tanto, “si se quiere realmente construir un modelo de gestión de recurso humano con calidad total, se deben diseñar y llevar a cabo un conjunto de políticas, que se apuntan a continuación:

Descentralizar la Gestión de Personal: En primer lugar es necesaria una descentralización sincera de la gestión de personal. La centralización no es amiga de la innovación. Si deseamos fomentar la introducción de cambios en nuestra empresa debemos comenzar con la gerencia. Cada gerente, en función de sus características particulares deberá encontrar el grado óptimo de descentralización, teniendo en cuenta sus parámetros organizativos y su cultura deberá decidir cómo y hasta dónde descentraliza.

Un principio común que puede ser útil a todas las organizaciones es el de la subsidiariedad. Aplicado a la gestión con calidad total de recursos humanos se puede traducir en: “las decisiones que en materia de personal deben tomarse lo más cerca posible de donde se trabaja y de donde surgen los problemas”. A partir de ahí, sólo cuando se demuestre que una función puede ser realizada mejor en un nivel superior es cuando esta debería ser gestionada desde más arriba.

- **Perfil del Gerente:** El Liderazgo para la Calidad Total requiere de un mejoramiento de los productos, de los procesos, de los servicios y de todos los

aspectos de la organización. Pero ante todo de las personas y del equipo de trabajo, que debe cumplir con el objetivo de generar los productos o servicios satisfactorios para el cliente. La pregunta que surge inmediatamente es ¿Quién va a generar o crear el ambiente de equipo y la sinergia que se requiere?

El elemento clave es el líder, quien provee los cimientos para una buena implantación de la Calidad Total, como dice Stephen Covey: “El líder es el cemento que mantiene unida a la Calidad Total, o la infraestructura sobre la cual construimos la Calidad Total, o incluso el catalizador que permite que todo el resto de la Calidad Total funcione...”¹²

W. Deming, nos dice que el 85% de los problemas de calidad se deben a deficiencias en los niveles gerenciales y que, por lo tanto, sólo ellos pueden resolverlos. El liderazgo es uno de los elementos primarios del proceso de calidad. Sin un buen liderazgo no es posible el cambio de cultura que requiere y en consecuencia no alcanzaremos nunca los objetivos de calidad, oportunidad y costos que nos demanda el mercado.

- **Perfil del Líder - Gerente:** El principal reto de un líder es lograr que todos los individuos que integran la organización participen activamente en el logro de los objetivos institucionales, integrando de muchos “YO” un “NOSOTROS”. Este “NOSOTROS” es el que formará el equipo de trabajo que logrará la misión de la empresa. Por tanto, la principal responsabilidad del líder es antes que nada definir una Visión y una Misión, haciendo que estas sean internalizadas en toda la organización.

Los objetivos serán alcanzados en la medida que el líder-gerente logre que sus colaboradores “quieran, sepan y puedan” poner a disposición de la organización sus conocimientos y habilidades.

- “QUIERAN”. Significa que estén motivados para poner a disposición sus conocimientos y habilidades.
- “SEPAN”. Significa que aprendan esos conocimientos y esas habilidades.
- “PUEDAN”. Implica que el líder cree el ambiente adecuado para que todos trabajen en armonía, a fin de que todos y cada uno de sus seguidores puedan desarrollar en forma efectiva su rol.

Mucho se ha comentado sobre las características del líder, sobre todo para asociarlo a las exigencias propias del siglo que estamos viviendo. Las principales características que debe poseer un líder para lograr la Calidad Total, son:

¹² MORRIS, Daniel. Reingeniería: Cómo aplicarla con éxito en los negocios. Madrid: Mc Graw Hill, 1994. 282 p.

- Tener visión de futuro. (Para motivar a sus seguidores)
- Ser inconforme. (Permanente deseo de mejorar)
- Ser muy realista. (No basarse en suposiciones sino en hechos concretos)
- Ser proactivo. (Promover el cambio, ser innovador)
- Saber arriesgar. (No ser un mero continuador de los acontecimientos)
- Ser creativo. (Imaginar nuevas posibilidades)
- Ser comprometido. (Con su organización y su equipo de trabajo)
- Saber compartir el liderazgo. (Generando liderazgo en los demás)
- Ser motivador para el logro común.
- Tener alta autoestima (Saberse valorar y tener seguridad, sin perder la humildad).
- Tener sensibilidad para corregir errores.
- Saber escuchar a sus clientes externos, internos y proveedores.
- Ser un estudiante permanente. (Ser un ejemplo a seguir)
- Mantener una “conducta ética” en cualquier circunstancia para gozar de la confianza y respeto de los demás.
- Ser enérgico (Para contagiar energía a los demás)

En consecuencia, la Calidad Total requiere un estilo administrativo diferente, que promueva la participación de los colaboradores en el mejoramiento continuo.

Una definición apropiada es un estilo administrativo que otorga a las personas el entrenamiento, la responsabilidad, la autoridad, la orientación, la retroalimentación, el soporte y la motivación necesarios para autocontrolar y mejorar continuamente su trabajo, a fin de que pueda satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes externos e internos.

En el estilo tradicional de administración el Jefe se encarga de pensar y planear, dar órdenes, tomar las decisiones y asumir toda la autoridad y responsabilidad, es decir tiene todo el poder. En el Liderazgo para la Calidad Total, el jefe trabaja en función de los clientes y las necesidades de sus colaboradores. Estas necesidades, según el Dr. William Byhami son:

- Objetivos claves, valores, y medidas de desempeño.
- Entrenamiento en habilidades específicas.
- Recursos adecuados.
- Dar retroalimentación, motivación y reconocimiento.

Al respecto, el profesor Kaoru Ishikawa, uno de los padres de la Calidad Total en Japón, señalaba:

”El Control Total de Calidad empieza con educación y termina con educación. Para promoverlo con la participación de todos, hay que dar educación en Control de Calidad a todo el personal, desde el presidente hasta los operarios. El Control de Calidad es una revolución conceptual en la administración; por tanto hay que

cambiar los procesos de raciocinio de todos los empleados. Para lograrlo es preciso repetir la educación una y otra vez.”

Es necesario que la empresa estructure adecuadamente su Plan de Capacitación en Calidad Total, destinado a todos los niveles de la organización, cuyos objetivos deben guardar correspondencia con los objetivos estratégicos de la organización. La elaboración de este Plan debe estar a cargo del órgano encargado de promover y apoyar la implantación el proceso de Calidad Total.

Los objetivos de la capacitación deben:

- Explicar qué es y en qué consiste el proceso de Calidad Total;
- Promover la adopción de valores de la cultura de calidad;
- Desarrollar habilidades de liderazgo y
- Habilidades para el aseguramiento y mejoramiento continuo de la calidad.

Todo el personal debe ser capacitado en la filosofía, metodología y técnicas de la calidad total, pero en los niveles medios y operativos el énfasis en el nivel estratégico debe ser menor; más bien debe prestarse más atención a las técnicas para el mejoramiento. Es importante que los directivos participen en el programa de capacitación a los niveles medios y operativos.

La capacitación en Calidad Total debe buscar no sólo la adquisición de nuevos conocimientos sino el cambio de actitudes y de comportamiento. Debe tenerse en cuenta que ello no se logra sólo con unas cuantas conferencias, se requiere de una acción permanente en la que se refuerce el aprendizaje con la práctica vinculada a su propio trabajo.

Para que la capacitación sea efectiva debe ser teórico-práctica, emplear ejemplos de la propia empresa o similares, ser dosificada, capacitar en aquello que va a ser utilizado y aplicar lo aprendido en el trabajo diario.

Además debe: trabajar con base a Presupuestos, para lo cual es necesario tener claro qué es un Presupuesto.

“El Presupuesto es una herramienta tanto para la planeación como para el control. Al comienzo del periodo, el presupuesto es un plan, que al final del mismo, sirve como elemento de control para ayudar a la administración a evaluar el funcionamiento de la empresa con relación al plan y tomar las medidas correctivas que se estimen pertinentes. Al proyectar un Presupuesto se debe tener presente la concordancia de los objetivos específicos con el objetivo mayor, es decir, el de la organización.

Un buen Presupuesto debería estructurarse en torno a los siguientes puntos claves:

- Debe permitir una participación a todo nivel.
- Las metas fijadas deben ser lo más accesibles posible de modo que permitan mantener motivado al personal.
- El presupuesto debe ser flexible a modo de tener una adecuada reacción frente a los constantes cambios que se producen en el entorno.
- La función que desempeñan los Presupuestos depende en gran parte de la propia dirección de la empresa. Las necesidades y expectativas de la alta dirección y el uso que hagan de los Presupuestos, están fuertemente influidos por una serie de factores relacionados con los antecedentes gerenciales y con el sistema empresarial. De manera ideal la dirección espera que la función presupuestal proporcione:
 - Una herramienta analítica, precisa y oportuna.
 - El soporte para la asignación de recursos.
 - Advertencias ante las desviaciones respecto a los pronósticos.
 - Indicios anticipados de las oportunidades o de los riesgos venideros.
 - En definitiva, el presupuesto es un sistema de información preciso y oportuno para la correcta toma de decisiones.”¹³

1.8 MARCO HISTÓRICO

Dado que se ha tratado el tema central de la investigación (modernización administrativa), a una considerable profundidad, se hará el marco Histórico con base en la palma africana:

“La palma de aceite es una planta tropical propia de climas cálidos que crece en tierras por debajo de los 500 metros sobre el nivel del mar. Su origen se ubica en el golfo de Guinea en el África occidental. De ahí su nombre científico, *Elaeis guineensis Jacq* , y su denominación popular: palma africana de aceite. La expansión del cultivo en Colombia ha mantenido un crecimiento sostenido. A mediados de la década de 1960 existían 18.000 hectáreas en producción y hoy existen más de 360.000 hectáreas (a 2010) en 73 municipios del país distribuidos en cuatro zonas productivas.

Norte - Magdalena, Norte del Cesar, Atlántico, Guajira

Central - Santander, Norte de Santander, sur del Cesar, Bolívar

Oriental - Meta, Cundinamarca, Casanare, Caquetá

Occidental - Nariño

¹³ SALAZAR SUÁREZ, Carlos. Administración de Empresas Constructoras. México: Limusa Noriega, 2010.

Colombia es el primer productor de palma de aceite en América Latina y el cuarto en el mundo. Tiene como fortaleza un gremio que cuenta con sólidas instituciones, ya que desde 1962 fue creada la Federación Nacional de Cultivadores de Palma de Aceite”¹⁴.

1.8.1 La palma africana y sus consecuencias socioambientales en el litoral pacífico. La palma africana (o aceitera) “es una planta originaria de la zona intertropical húmeda de África” que gracias al “boom” de los agrocombustibles hoy en día se está esparciendo por muchas zonas del mundo. De esta plantación puede decirse “que, al igual que en caso de los cultivos forestales de pinos y eucaliptos, el problema no es el árbol, sino el modelo en el que se lo implanta”; también podría argumentarse que el dilema no es la palma, el meollo del asunto está en preguntarse ¿al servicio de quién está?.

“En el mismo sentido se puede decir que el auge en las plantaciones de palma sirve a los intereses de las elites locales y de las empresas transnacionales con las que se alían para la obtención de beneficios mutuos, y más grave aún es la globalización que ha venido experimentando la palma aceitera, hecho que conduce a que las grandes empresas (crecientemente extranjeras) se lleven todos los beneficios al controlar la producción, la industrialización y la comercialización en todos los niveles”.¹⁵

Así las cosas, “la agricultura pasó de apoyarse en un flujo de energía renovable para transformarse en un actividad muy exigente en combustibles fósiles y recursos no renovables”¹⁶. Desde el concepto de desarrollo sostenible, teniendo en cuenta sus tres pilares, a saber: el ser humano (sostenibilidad social), el planeta (sostenibilidad ambiental) y los beneficios (sostenibilidad económica)¹⁷. Se puede considerar que la agroindustria de la palma africana no sólo en Colombia, sino a nivel mundial, se ha caracterizado por no realizar una producción sostenible debido a que sólo ha alcanzado la sostenibilidad económica. De esta forma nos adentramos al litoral Pacífico.

¹⁴ ANDRADE, Germán. Pacífico biodiverso. En: Ecológica. Bogotá. Año IV N°15-16 (octubre 1993); p.5.

¹⁵ SOKOUDJOU, Herve. El caso de Camerún: las plantaciones de palma aceitera. En: Movimiento mundial por los bosques tropicales: el amargo fruto de la palma aceitera. Montevideo, Uruguay: Novib – UITA, 2001, pp. 23 - 34.

¹⁶ PÉREZ RINCÓN, Mario A. Los agrocombustibles: ¿sólo canto de sirenas? en: Censat Agua Viva. Agrocombustibles: llenando tanques, vaciando territorios. Colombia. 2008, p. 88.

¹⁷ VARGAS G, Celso A. Energía y medioambiente. En: Gestión y ambiente. Manizales. Vol. 10 No 3 (diciembre de 2007); p. 79.

Ahora bien, en la incursión de la palma africana en el pacífico colombiano se arribó al “pueblo atrasado de Tumaco ‘costa pacífica nariñense’, donde para finales de los 50’s, el gobierno se encontraba iniciando la primera granja experimental, la cual habría de convertirse en punto de apoyo para el lanzamiento en grande del cultivo de palma en la región a partir de 1980”¹⁸. Es así como un experto de la FAO que acompañó este proceso argumentaba que “los agricultores de los grandes medios financieros debían instalarse en las condiciones más recomendables, sobre terrenos planos o simplemente ondulados y se debían esforzar para que cada uno hiciera un mínimo de 1.000 hectáreas”¹⁹.

Las consecuencias de las plantaciones de palma no se hicieron esperar, es así como para mediados de los años noventa en Tumaco ya existía una reconfiguración del territorio. De esta forma Escobar plantea que:

“La plantación ha inventado un nuevo modelo de posesión de la tierra, del trabajo y del dinero. El progreso de la misma, en otras palabras, se ha logrado a costa del devenir del bosque, de los ríos (ahora seriamente contaminados por los desechos agrícolas e industriales de la plantación), de la producción local para la subsistencia, y, lo más importante, al precio y el devenir de la mujer y el hombre afro, de su cultura (...) La disciplina se impone, reemplazando la diversidad”²⁰.

Para el año 2000, la palma ya cubría casi la mitad de la superficie (47.6%) del municipio nariñense (Tumaco), tierra que hasta hace tres o cuatro décadas estuvo predominantemente cubierto por pequeñas fincas o extensiones de bosques (...) esta expansión de la palma ha significado múltiples cambios en la vida de las gentes. De un lado, se ha producido un desplazamiento poblacional forzado, articulado al avance de las plantaciones debido a que éstas compraron (muchas veces a la fuerza) o se tomaron las tierras más fértiles donde habitaban cientos de pequeños propietarios.

“Las modalidades de plantar la palma son básicamente dos. Una primera modalidad es la agroindustrial, practicada por las grandes y medianas empresas. Una segunda es la local, que es desarrollada por los nativos que aún conservan pequeñas parcelas. En la primera, la rentabilidad del capital es la lógica a la que explícitamente se le juega y, en la segunda, los afrocolombianos que no fueron desplazados por la expansión y consolidación de los cultivos industriales, contribuyen con su producción a alimentar las plantas extractoras de la zona. La última modalidad tiene que ver mucho con el mercado local, en el cual los

¹⁸ ESCOBAR, Arturo y PEDROSA, Álvaro. Pacífico: biodiversidad o desarrollo. Bogotá: Ecofondo – Cerec, 1996. pp. 109 – 115.

¹⁹ FERRAND, Maurice. Informe sobre posibilidades de las oleaginosas en Colombia. En: Escobar, Arturo y Pedrosa, Álvaro. Pacífico: biodiversidad o desarrollo. Bogotá: Ecofondo – Cerec, 1996, 112 p.

²⁰ ESCOBAR Y PEDROSA, Op. Cit. p. 25.

afrocolombianos participan de diferentes formas: ofrecen su producto a una planta extractora (al mismo al precio que localmente se paga por tonelada); el endeude, y la opción de los intermediarios (a un precio menor que el de la planta).”²¹ “Estudios como los del Instituto Alexander Von Humboldt demuestran contundentemente los impactos negativos de la palma aceitera en Tumaco al establecer que en este municipio hay una pérdida de entre 22 y un 40% de las especies de mamíferos”²².

Las consecuencias desastrosas suscitadas por el modelo bajo el cual se implanta la palma se esparcen luego por otros departamentos que tienen jurisdicción en el Litoral pacífico, hecho que se presenta básicamente por unas condiciones favorables. De esta forma a “las comunidades afrodescendientes de Juguamiandó y Curvaradó la violencia militar y paramilitar las forzó a dejar sus tierras, que fueron ilegalmente ocupadas por la empresa Urapalma en el año 2001”²³. Este caso entonces, “resulta ilustrativo de las formas bajo las cuales se implementa esta estrategia de exterminio de las comunidades negras del pacífico colombiano (...) evidenciándose en el informe que para el año 2005 hace público el Incoder, certificando que el 93% de las áreas sembradas por cultivos de palma pertenecientes a las empresas Urapalma, Palma de Curvaradó, Palmas S.A. y Palmadó, se encuentran en territorios colectivos; señala que al tiempo se constata que casi la totalidad de los caseríos tradicionales han desaparecido y hay proceso de repoblamiento con personas distintas a las comunidades desplazadas.”²⁴

A manera de conclusión, se puede decir (no siendo pesimista) que son más bien pocas las ventajas y beneficios que se pudieron haber derivado con la llegada de la palma aceitera a la región pacífica y que, por el contrario, lo que se ha hecho es degradar un ecosistema (que de por sí es frágil) y afectar las condiciones de vida de una comunidad que quiere gestar su propio desarrollo.

1.9 MARCO LEGAL

La presente investigación se sustenta legalmente desde dos temáticas: la palma africana, que es el producto de la empresa a reestructurar y modernizar y frente al

²¹ RESTREPO, Op. Cit.

²² DIÓCESIS DE QUIBDÓ. El cultivo de la palma africana en el Chocó. Quibdó: SUIPPCOL, 2004, pp. 109 – 152.

²³VARGAS, C. Mónica. La deuda ecológica de los agrocombustibles. En: Censat Agua Viva. Agrocombustibles: llenando tanques, vaciando territorios. Colombia: s.n., 2008, p. 69.

²⁴BERMÚDEZ RICO, Rosa. Megaproyectos de infraestructura y agrocombustibles en el Pacífico colombiano. En: Censat Agua Viva. Agrocombustibles: llenando tanques, vaciando territorios. Colombia. 2008, p.174.

tema de la reestructuración y reorganización. En cuanto a la palma africana, los principales acuerdos internacionales adoptados por Colombia son:

Entrada en vigor: “**CNUMAD Junio 13 de 1992**. Es un conjunto de principios cuyo objetivo fue establecer una alianza mundial y equitativa mediante la creación de nuevos niveles de cooperación entre los Estados, los sectores claves de las sociedades y las personas para alcanzar el desarrollo sostenible. Lo anterior, reconociendo la naturaleza integral e interdependiente de la Tierra, el derecho de los seres humanos a una vida saludable y productiva en armonía con la naturaleza, así como el derecho soberano de los Estados para aprovechar sus recursos naturales y, haciendo explícita la responsabilidad de los mismos, de velar por la conservación del medio ambiente.

Convención relativa a los humedales de importancia internacional especialmente como hábitat de aves acuáticas (RAMSAR) suscrita el 2 de febrero de 1971. Aprobada en Colombia mediante la Ley 357 de 1997. Tiene como objetivo garantizar la conservación y manejo racional de los humedales, considerando la importancia de las funciones ecosistémicas que cumplen, especialmente como reguladores de los regímenes hidrológicos y como hábitat de una fauna y flora características y su valor económico, cultural, científico y recreativo.

Convención sobre el comercio internacional de especies de fauna y flora silvestres en peligro de extinción – CITES. Aprobada en Colombia mediante Ley 17 de 1981. Establece el compromiso de los estados miembros de adoptar las medidas administrativas y técnicas necesarias para que el aprovechamiento excesivo causado por el comercio internacional no afecte la supervivencia de las especies en peligro de extinción o pueda conducir a otras especies a esta situación.

Convenio sobre la diversidad biológica de 1992: Aprobado en Colombia mediante Ley 165 de 1994 Tiene como objetivos la conservación de la diversidad biológica, la utilización sostenible de sus componentes y la participación justa y equitativa en los beneficios que se deriven de la utilización de los recursos genéticos, mediante, entre otras cosas, un acceso adecuado a esos recursos y una transferencia apropiada de las tecnologías pertinentes, teniendo en cuenta todos los derechos sobre esos recursos y a esas tecnologías, así como mediante una financiación apropiada”²⁵.

“Protocolo de Cartagena sobre seguridad en la biotecnología del convenio sobre la diversidad biológica: Aprobado por Colombia mediante la Ley 740 de

²⁵ CONFERENCIA DE LAS NACIONES UNIDAS SOBRE EL MEDIO AMBIENTE Y EL DESARROLLO CNUMAD. RIO DE JANEIRO-BRASIL. 1992. [en línea] [citado 2015-07-27] Disponible en internet: <http://agenda21ens.cicese.mx/cnumad.htm>. recuperado el 10 de marzo de 2012.

2002. El protocolo proporciona un marco normativo internacional para garantizar un nivel adecuado de protección en la esfera de la transferencia, manipulación y utilización seguras de los organismos vivos modificados resultantes de la biotecnología moderna que puedan tener efectos adversos para la conservación y la utilización sostenible de la diversidad biológica, teniendo también en cuenta los riesgos para la salud humana, y centrándose concretamente en los movimientos transfronterizos.

Convención marco de las Naciones Unidas sobre cambio climático: Aprobada en Colombia mediante Ley 164 de 1995. Tiene como objetivo estabilizar las concentraciones de gases de efecto invernadero en la atmósfera a nivel que impida interferencias antropogénicas peligrosas en el sistema climático, buscando la adaptación de los ecosistemas al cambio climático, que la producción de alimentos no se vea amenazada y permitiendo que el desarrollo económico se realice de manera sostenible.

Convenio de Viena para la protección de la capa de ozono: Aprobado en Colombia a través de la Ley 30 de 1990. Establece el compromiso de los estados miembro de tomar las medidas apropiadas, para proteger la salud humana y el medio ambiente contra los efectos adversos resultantes o que puedan resultar de las actividades humanas que modifiquen o puedan modificar la capa de ozono.

Protocolo de Kioto: Aprobado en Colombia mediante la Ley 629 de 2000. El Protocolo tiene los mismos objetivos, principios e instituciones de la Convención marco de las Naciones Unidas sobre cambio climático, pero refuerza ésta de manera significativa ya que a través de él los estados que la ratifiquen se comprometen a lograr objetivos individuales y jurídicamente vinculantes para limitar o reducir sus emisiones de gases de efecto invernadero. Lo anterior, a través de la aplicación y/o elaboración de políticas y medidas para fomentar de la eficiencia energética en los sectores pertinentes de la economía nacional, promoción de prácticas sostenibles de gestión forestal, forestación y reforestación, y promoción de modalidades agrícolas sostenibles a la luz de las consideraciones del cambio climático.

Convención de las Naciones Unidas de lucha contra la desertificación y la sequía UNCCD: Aprobada en Colombia mediante Ley 461 de 1998. Tiene como propósito luchar contra la desertificación y mitigar los efectos de la sequía en los países afectados por sequía grave o desertificación, mediante la adopción de estrategias para prevenir la degradación de las tierras, luchar contra la desertificación y mitigar los efectos de la sequía, especialmente de las zonas subhúmedas secas, semiáridas y áridas. Dichas estrategias deberán centrarse simultáneamente en el aumento de la productividad de las tierras, la rehabilitación, la conservación y el aprovechamiento sostenible de los recursos de tierras y recursos hídricos, todo ello con miras a mejorar las condiciones de vida, especialmente a nivel comunitario. Para desarrollar la gestión de todos los actores

de la cadena de valor para Colombia, se aprobó por parte de la Junta Ejecutiva de la RSPO, el documento de Interpretación Nacional (IN) de los Principios & Criterios (P&C). Este documento será el referente para tener en cuenta en los procesos de certificación de las empresas productores de aceite de palma y sus proveedores.

Así mismo, sobresale el GRI “Global Reporting Initiative”, el cual ha sido una guía para la elaboración del informe de sostenibilidad y el proyecto de guía de sostenibilidad del ICONTEC. Lo anterior, en el marco de un enfoque integrado en el que se tengan en cuenta los aspectos físicos, biológicos y socioeconómicos”²⁶.

Convención Internacional de Protección Fitosanitaria (CIPF): “Aprobado a nivel nacional a través de la Ley 82 de 1968. Establece normas (llamadas NIMF) para el transporte inocuo y seguro de plantas y productos vegetales, con la finalidad de prevenir la extensión internacional de plagas y enfermedades vegetales. Estas normas son importantes ya que permiten proteger a los consumidores, los productores y el medio ambiente de los países de los riesgos que representan las plagas introducidas, y porque ayudan a los exportadores a demostrar que sus productos son inocuos.

Tratado Internacional sobre los recursos fitogenéticos para la alimentación y la agricultura de 2001. El objetivo del tratado es crear un marco legal vinculante que regule la protección y el uso sostenible de todos los recursos fitogenéticos para la agricultura y la alimentación, particularmente los derechos del agricultor y el tratamiento de las vastas colecciones ex situ de recursos fitogenéticos en instituciones y centros de investigación nacionales e internacionales.

Declaración de Roma sobre la Seguridad Alimentaria Mundial de 1996: Mediante la declaración los países miembros reafirman el derecho de toda persona a tener acceso a alimentos sanos y nutritivos, en consonancia con el derecho a una alimentación apropiada y con el derecho fundamental de toda persona a no padecer hambre.

Declaración del Milenio: Firmada en la Cumbre del Milenio de las Naciones Unidas celebrada en septiembre de 2000. Recoge ocho objetivos de desarrollo del Milenio (ODM) que se intenta alcanzar para 2015, de los cuales se relacionan directamente con el cultivo de la palma de aceite, erradicar la pobreza extrema y el hambre y garantizar la sostenibilidad del medio ambiente.

Decisión 436. Norma andina para el registro y control de plaguicidas químicos de uso agrícola: Tiene como objetivo establecer requisitos y procedimientos armonizados para el registro y control de plaguicidas químicos de

²⁶ CIPF. La Convención Internacional de Protección Fitosanitaria. [en línea] [citado 2015-07-27] Disponible en internet: www.ippc.int/index.php?L=1

uso agrícola, orientar su uso y manejo correctos para prevenir y minimizar daños a la salud y el ambiente en las condiciones autorizadas, y facilitar su comercio en la subregión Andina”²⁷.

Otras iniciativas internacionales: A nivel internacional también es importante resaltar la existencia de la **Mesa Redonda Sobre Aceite de Palma Sostenible - RSPO** por sus siglas en inglés- establecida en Suiza en el 2004 como respuesta a la preocupación por el medio ambiente y la responsabilidad social, en la búsqueda de la producción de aceite de palma con fines de lucro y bienestar.

Principios generales de la política ambiental colombiana: De acuerdo con la ley 99 de 1993 la política ambiental colombiana seguirá los siguientes principios generales:

- El proceso de desarrollo económico y social del país se orientará según los principios universales y del desarrollo sostenible contenidos en la Declaración de Río de Janeiro, de junio de 1992, sobre Medio Ambiente y Desarrollo.
- La biodiversidad del país, por ser patrimonio nacional y de interés de la humanidad deberá ser protegida prioritariamente y aprovechada en forma sostenible.
- Las políticas de población tendrán en cuenta el derecho de los seres humanos a una vida saludable y productiva en armonía con la naturaleza.
- Las zonas de páramos, subpáramos, los nacimientos de agua y las zonas de recarga de acuíferos serán objeto de protección especial.
- En la utilización de los recursos hídricos, el consumo humano tendrá prioridad sobre cualquier otro uso.

La formulación de las políticas ambientales tendrá en cuenta el resultado del proceso de investigación científica. No obstante, las autoridades ambientales y los particulares darán aplicación al principio de precaución conforme al cual, cuando exista peligro de daño grave e irreversible, la falta de certeza científica absoluta no deberá utilizarse como razón para postergar la adopción de medidas eficaces para impedir la degradación del medio ambiente”²⁸.

²⁷ Ibíd.

²⁸ FEDEPALMA". Mesa Redonda de Aceite de Palma Sostenible. RSPO. Documento de interpretación Nacional de los Principios y Criterios resultado del proceso de concertación Bogotá. D.C. 2010. 59 p.

Con todo lo anterior, como lo plantea la Agenda XXI “se abre así la oportunidad de desarrollar un nuevo modelo, un nuevo esquema netamente tropical que reivindique y aproveche la biodiversidad, en vez de reducirlo todo a la monocultura y la uniformidad”²⁹. De esta forma se puede apreciar que una plantación como la palma africana (ligada a intereses privados y ajenos a la comunidad) atenta contra la biodiversidad (al ser causante de deforestación y cambiar los usos de la tierra) y, por ende, contra las oportunidades de las poblaciones del pacífico colombiano y comunidades locales en el resto de Colombia y el mundo.

Después de una profunda discriminación y exclusión de la sociedad a los afrocolombianos, se empiezan a presentar, a principios de la década del 90, algunos avances respecto a los derechos de estas comunidades, y la comunidad indígena. De esta forma la **Constitución Política de 1991, en su artículo 63 y la Ley 70 de 1993**, reconoce que las tierras de los territorios colectivos de las comunidades negras, al igual que los resguardos indígenas, son inalienables, imprescriptibles e inembargables. Declaración que en teoría debería obstaculizar las inversiones de las trasnacionales en los territorios de estas comunidades (como es el caso de la región pacífica), que además albergan gran parte de la biodiversidad del país y del mundo.

El artículo transitorio 55 de la Constitución Política de 1991: (en concreto fue de lo poco que se hizo a favor de las comunidades negras) dio origen a la ley 70 de 1993, ley que de por sí tiene vacíos; no obstante, para este caso, lo importante es que dentro de sus bondades defiende el territorio rural de las comunidades afrocolombianas del Litoral pacífico, aunque por la fecha de expedición de la misma se hace evidente que antes no existía una figura que protegiera el territorio de estas comunidades, además, esta protección en la práctica ha sido más bien poco efectiva.

Lo otro que podría decirse es que esta ley tiene como objetivo entre otros (art. 1) garantizar las prácticas tradicionales de producción, el derecho a la propiedad colectiva y la protección de la identidad cultural. Además, la propiedad colectiva se ve amenazada ya que los palmicultores buscan comprar estas tierras o hacer convenios que en la práctica le apuntan al desmedro y pérdida de propiedad del territorio. También es importante reconocer que:

“Los monocultivos de palma, por su extensión (grande para ser rentable) (...) sus requerimientos agroecológicos (el exceso de agua mata a la palma por lo que hay que drenar los terrenos), su necesidad de insumos (herbicidas, plaguicidas, fertilizantes), su necesidad de mano de obra intensiva y eficiente (lo que obliga a duras condiciones laborales), su necesidad de que haya alguna planta extractora

²⁹ GENTRY, Alwyn. Sabemos más de la luna que del Chocó. En: Ecológica. Bogotá. Año IV N°15-16 (octubre 1993); p. 59.

de aceite (lo cual contamina el aire y el agua, con sus emisiones y vertimientos respectivamente) y, sobre todo, la sustitución de bosques originales hacen incompatibles las plantaciones de palma con la función ecológica y social determinada para los territorios colectivos de comunidades afros e indígenas.”³⁰

Los territorios colectivos están blindados contra la palma y cualquier otra imposición que llegue desde afuera. “Es así como en el artículo 7 de la ley 70 se establecen los términos de la garantía que se les da a las comunidades afrocolombianas del pacífico, para que no pierdan su territorio, como ha pasado con la mayoría de campesinado colombiano. Este artículo sustenta y argumenta el porqué las tierras constituyen la base física indispensable de la identidad cultural por proteger y desarrollar en vez de someterla al mercado”.³¹

“En Guapi, el fantasma de la palma aceitera ronda y amenaza los territorios”³². No sobra dejar claro que los derechos territoriales (adquiridos por centenares de años y reconocidos por el Estado apenas hace un poco más de tres lustros) de las comunidades rurales del Litoral pacífico han sido violados y vulnerados, con el agravante de que no se están realizando acciones que a partir de la ley 70 de 1993 se hacen evidentes, como lo es una reforma constitucional para que, al igual que los resguardos indígenas, los territorios colectivos de las comunidades negras sean denominados entidades territoriales y de esta forma puedan percibir ingresos directos de la nación, hecho que, sumado a otras iniciativas de carácter económico y social (como la conformación de asociaciones locales “cooperativas”), contribuiría enormemente al anhelado “etnodesarrollo” que tanto necesita esta región. El solo hecho de que las comunidades tengan la tierra no lo garantiza todo, por el simple planteamiento que se hace desde la economía, el cual tiene como premisa fundamental “que la base para producir es la tierra, el capital y el trabajo”³³.

Y en cuanto a la modernización administrativa, hay que tener en cuenta lo relacionado con la Estructura Orgánica:

Desde el punto de vista legal, se entiende por Estructura Orgánica lo determinado por la Ley 489 de 1998 en su artículo 50, así: “Contenido de los actos de creación. La Ley que disponga la creación de un organismo o entidad administrativa deberá

³⁰ DIÓCESIS DE QUIBDÓ, op. cit.

³¹ VIÁFARA VALVERDE, Elder J. Aspectos políticos y sociales de la ley 70/1993 en el municipio de Guapi, Cauca. Popayán, 2003, 100 p. Trabajo de grado (Politólogo). Universidad del Cauca. Facultad De Derecho, Ciencias Políticas Y Sociales. Área Ciencia Política.

³² ROA A., Tatiana. Campaña en resistencia a los agrocombustibles: Llenando tanques, vaciando territorios. Bogotá: Censat Agua Viva, 2008. 10 p.

³³ *Ibíd.*

determinar sus objetivos y estructura orgánica, así mismo determinará el soporte presupuestal de conformidad con los lineamientos fiscales del Ministerio de Hacienda y Crédito Público.

La estructura orgánica de un organismo o entidad administrativa comprende la determinación de los siguientes aspectos:

- La denominación.
- La naturaleza jurídica y el consiguiente régimen jurídico.
- La sede.
- La integración de su patrimonio.
- El señalamiento de los órganos superiores de dirección y administración y la forma de integración y de designación de sus titulares, y
- El Ministerio o el Departamento Administrativo al cual estarán adscritos o vinculados”.

1.10 MARCO CONTEXTUAL

1.10.1 El municipio de San Andrés de Tumaco. La investigación se desarrolla en la zona rural del municipio de San Andrés de Tumaco. En la vereda Caunapí Dosquebradas.

“El Municipio de Tumaco está localizado al sur-occidente de Colombia, en la Costa Pacífica del Departamento de Nariño; presenta un extensión total de 360.172 hectáreas, (3857 Km² aproximadamente), que representan un 12,3% del área del departamento de Nariño, (ver anexo A), tiene una altura de dos metros sobre el nivel del mar, con elevaciones que varían entre los 0 m.s.n.m hasta los 400 m.s.n.m., temperatura promedio de 26°C y una precipitación promedio de 2.843 m.m/año.

Los límites del municipio Son: Norte: Con los Municipios de Francisco Pizarro, Roberto Payán y Mosquera sobre la zona de San Juan de la Costa; Sur: Con la República de Ecuador; Occidente: Con el Océano Pacífico; Oriente: Con el Municipio de Barbacoas”³⁴. Se encuentra localizado en una Latitud de 2° - 48° - 24” al Norte y en una Longitud de 78° - 45’ - 53” Oeste del meridiano de Greenwich. Según el DANE 2006 posee 187.784 habitantes, con un área en la cabecera municipal de 800 Kms.²

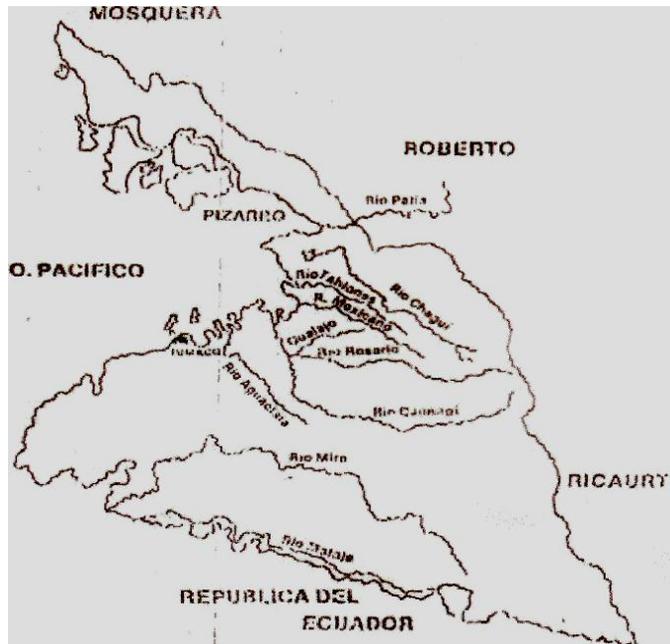
- **Climatología.** El clima del Municipio de Tumaco es propio del Trópico Húmedo con altos niveles de precipitación, temperatura y humedad relativa.

³⁴ PLAN DE DESARROLLO MUNICIPAL, SAN ANDRÉS DE TUMACO. 2010-2012, Op. Cit.

- **Precipitación:** En el Municipio de Tumaco las precipitaciones más altas se presentan entre los meses de abril, mayo y enero; y las más bajas, en febrero, octubre y noviembre, asciende a 2.569 mm/año.
- **Brillo Solar:** El Municipio de Tumaco se caracteriza por presentar permanente nubosidad durante el año, especialmente en los períodos lluviosos. El brillo solar medio oscila entre 81.7 y 142.3 horas luz /día, con mayor intensidad en los meses de marzo y septiembre.
- **Hidrografía:** El Municipio de Tumaco se caracteriza por poseer ríos caudalosos con afluencia de un gran número de quebradas y esteros. Los principales cursos de agua presentes en el territorio municipal son: Los ríos Mira y Mataje que desembocan en el Sur en la frontera con el Ecuador; el río Rosario en la parte septentrional y los ríos Mejicano y Chagüí que desembocan por el costado Norte de la ensenada de Tumaco.

Existen tres islas mayores que hacen parte del archipiélago de San Andrés de Tumaco (ver figura 3).

Figura 3. Mapa del municipio de Tumaco



Fuente. Este estudio

Su identidad. “Resulta imposible que una población como Tumaco, que por su posición geográfica invita a detenerse, avanzara con el tiempo ignorando su procedencia.

El primer nombre que recibió Tumaco, confirmó la calidad humana de sus gentes a partir de sus ancestros. Antes del descubrimiento de la América, entre las diferentes clases de aborígenes que se establecieron en este continente, del Perú llegó hasta esta costa (lo que hoy comprende el Litoral Pacífico nariñense), una tribu que se denominó “Tumapaes”, que en su dialecto traducía: “Tierra de abejas”. Los “Tumapaes”, adoraban al sol, la luna, al mar y a un ser superior no materializado. Este pueblo aparece por primera vez con el nombre de Tumaco que significa “Tierra de entierros”, debido a que un grupo de indios de la tribu “Tumapaes” encontró muchas vasijas de barro a la orilla del mar, los que creyeron que se trataba de un regalo del más allá, entonces el cacique “Tumatinga” (Tierra del amor sol), le cambió el nombre de “Tumatai”, por el de Tumaco”. (ACUÑA, 1936)

En la actualidad, “el 30 de noviembre de 1.995 al cumplir 355 años de su fundación el Alcalde Municipal. Mediante resolución No. 414 ordena que en adelante y para todos los efectos oficiales públicos y privados, al Municipio de Tumaco se le deba denominar San Andrés de Tumaco, como un acto de fe y afirmación en los valores de la cristiandad. En las primeras décadas de 1.900 gozó de mucha bonanza por el intercambio comercial de los productos agrícolas la tagua, el caucho y el cacao, con los países de América y Europa siendo un puerto marítimo de gran importancia. Hoy es una gran ciudad. Un bello puerto en el litoral Pacífico, de exótica belleza por sus playas: El Morro, San Juan y Bocagrande”³⁵

- **Sus pobladores:** “Los primeros pobladores de estas islas fueron indígenas trashumantes que cultivaban el maíz y la yuca. Además, eran pescadores y cazaban pequeños animales.”³⁶

- **Economía:** La economía del Municipio se base principalmente en labores de pesca, cultivos de Palma Africana, Cacao, frutales y en menor proporción a la ganadería. Las veredas circunvecinas pertenecen al Programa Familias Guarda Bosques, así como a comunidades que desarrollan proyectos productivos de Palma Africana, cofinanciados por el Gobierno Nacional y la Cooperación Internacional.

“La economía de Tumaco por ser de enclave y extractiva, sus actividades básicas tienen relación directa con la agricultura, la pesca, la camaricultura y la explotación forestal. La ocupación de la población del municipio según sus actividades económicas y de acuerdo al censo del DANE de 1993 registra los siguientes porcentajes:

³⁵ ESCRUCERÍA DELGADO, Gustavo. Histografía de Tumaco. Bogotá: Andes, 2000.

³⁶ LEUSSON FLOREZ, Telmo. Tumaco Historia y Cultura. 6ª ed. Bogotá: Impre Andes, 2000.

Dentro de la economía del municipio hay que destacar el cultivo de la palma africana, toda vez que genera empleo tanto en la actividad agrícola como en las labores del proceso industrial, esta actividad cuenta con la industria propia de extracción de aceite crudo, cuya producción está dirigida a abastecer la demanda nacional e internacional. Pero debido al crecimiento de la producción de la Palma Africana y la camaricultura, viene dándose paralela a la disminución tradicional de la agricultura como el cacao, el plátano, la papa china, frutales, concentrándose en pequeñas parcelas en zonas rurales para la subsistencia de la población”³⁷.

1.10.2 La vereda Caunapí Dosquebradas. En esta localidad se encuentra ubicada la Empresa PALMACOL LTDA. La vereda está ubicada en la carretera Tumaco – Pasto a la altura del Km. 34 en un desvío al lado izquierdo de la carretera, a tres kms. Limita con las veredas Caunapí La Vega, Alto Lomerío, Nueva Creación, Vuelta del Carmen y El Caucho. Está rodeado por el Río Caunapí, de allí su nombre.

Aspecto social: las viviendas de la comunidad en su mayoría están construidas en ferroconcreto con techo de zinc, las calles no están organizadas, cuando es invierno los habitantes deben andar con botas, porque el barrial no les permite andar con zapatos.

La comunidad está organizada en barrios: Belén, La Plaza, Pueblo Nuevo, Cucho Bravo y la Inmaculada, los cuales con el transcurso del tiempo han adoptado nuevos mecanismos de convivencia, los habitantes son de tez morena con una altura promedio de 1 metro y 70 centímetros y la población masculina es más numerosa que la femenina.

La población se compone de aproximadamente 2000 habitantes, que viven hacinados en escasas viviendas, según el censo realizado en el año 2009, número que ha bajado, debido a la violencia indiscriminada que azota la zona, dado que desde hace aproximadamente cinco años la población está inmersa e influenciada por los cultivos ilícitos, los cuales han traído desesperanza, inestabilidad, confusión y hasta la muerte llegando a ser un incidente prioritario y directo para el desarraigo religioso, cultural y político.

La comunidad de Dosquebradas Río Caunapí es apta para la siembra y cultivos de productos que fortalecen la economía. Desde hace nueve años desde el 2001 se inició de manera seria y formal el cultivo de la palma de aceite (palma africana), en sus alrededores se encuentran inmensos cultivos de palma africana, una Empresa, PALMACOL LTDA. y múltiples cultivos particulares, en la actualidad se intenta fortalecer la siembra y cosecha a través de una organización no

³⁷ S. DE FRIEDEMANN, Nina y AROCHA, Carlos. Criele, Criele. Son del negro en Colombia. Bogotá: Instituto Colombiano de Antropología, 1982 - 1986

gubernamental llamada Cordeagropaz, que tiene un proyecto de préstamos de semillas y compra de los productos de los campesinos que habitan en la vereda.

Aspecto de salud: desde 1993 se promulgó la Ley 100 en salud que es el marco general de la salud del país y llegó la posibilidad para que muchos habitantes de la vereda que no tenían carnet de salud, lo adquirieran.

Las patologías más frecuentes que afectan a la población son: IRA (Infección respiratoria aguda), EDA (Enfermedad diarreica aguda), Paludismo, Dengue, Quebranta huesos, entre otras, que eran atendidas en el puesto de salud, por parte de una enfermera o cuando hay brigadas por parte de la ESE Hospital San Andrés de Tumaco o el Hospital Divino Niño.

Aspecto económico: La economía de la comunidad, tiene su mayor potencialidad en la agricultura, a través de la palmicultura, la exportación de madera y guaduas. La agricultura le brinda a la comunidad altas posibilidades en la venta de productos como: plátano, cacao, naranjas, papaya, caña, etc., productos por los cuales se dinamizan los recursos económicos dentro de las familias y se abastece el mercado local y regional.

Los palmicultores se han extendido en los últimos 61 años y los habitantes de la comunidad de Dosquebradas han empezado a sembrar y cultivar este producto de una forma planificada y programática, utilizando tecnologías en los insumos y herramientas. En estos momentos el 65% de las familias que habitan en las veredas poseen palmas de aceite, producto que se vende a las grandes empresas extractoras y exportadoras como son: Palmas de Tumaco, Palmar Santa Elena, Palmar Santa Fe, Araqui y Palmeiras.

Así mismo, dichos palmicultores y cultivadores de palma de aceite opinan que el valor no está acorde con el sacrificio que representa el trabajo que se tiene en la empresa, situaciones que se sustentan porque muchos quedan distantes de los demás, por lo tanto, tienen que alquilar algunos caballos para que sus productos no perezcan en las fincas.

Aspecto político: En la vereda Dosquebradas Río Caunapí, se nota poco el apoyo de las autoridades municipales. En este momento la carretera, el puesto de salud, la cancha, el polideportivo, el cementerio, la iglesia, el saltadero de la plaza entre otras, necesitan apoyos económicos de la administración para así cambiarles la cara a todos estos aspectos que automáticamente inciden e influyen para el desarrollo armónico de la comunidad.

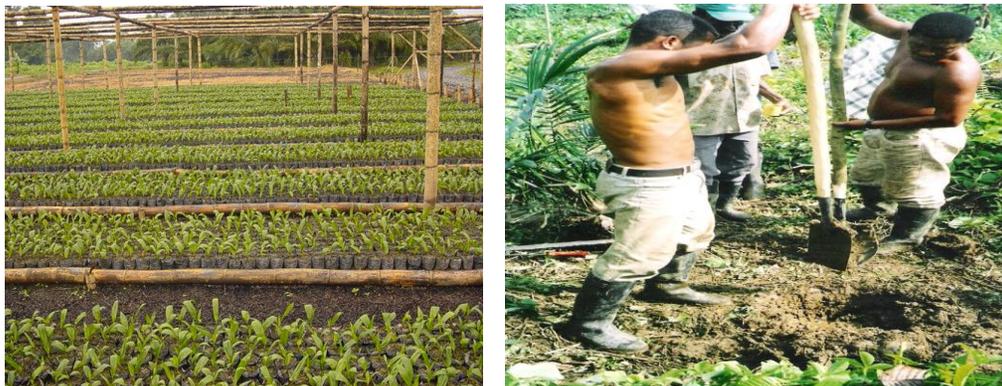
Aspecto cultural: En la Constitución Política de Colombia está consignado que el país es multiétnico y pluricultural, esto quiere decir que existen varias etnias o grupos raciales y diferentes manifestaciones culturales de acuerdo al entorno donde se habita. Dosquebradas es el paraíso del currulao, abundan los sonidos

ancestrales, ritmos folclóricos y jolgorios musicales, arte que se desprende de la marimba, el bombo el cununo y el guasá. El currulao es el baile típico autóctono de la región, seguido del Bunde, patacoré, bambuco y juga.

Aspecto educativo: En el municipio de San Andrés de Tumaco, en los últimos años ha existido un compromiso por parte de la administración municipal con la educación, en mejorar diversas dificultades educativas: tanto en la vinculación de docentes, como en la dotación de instituciones y centros educativos.

1.10.3. La empresa PALMACOL LTDA. La empresa PALMACOL LTDA. está ubicada a la entrada de la vereda Dosquebradas, en el paraje El Descanso. Las vías de acceso son terrestre, por la carretera panamericana en la vía Pasto - Tumaco y posteriormente a través de carretera destapada en un trecho de tres Kms. antes de llegar al caserío. Rodeada por el Río Caunapí. Tiene una extensión territorial de 80 Hectáreas, dedicadas exclusivamente al cuidado de vivero con plántulas, preparación del terreno para la siembra, recolección y transporte de palma africana (ver figuras 4 y 5).

Figura 4. Vivero y preparación para la siembra de la palma africana



Fuente: esta investigación

Figura 5. Recolección y transporte de palma africana



Fuente: esta investigación

La Empresa PALMACOL LTDA, es una organización limitada que se ha creado el 11 de septiembre de 2004 que desde entonces se ha preocupado por sembrar, cultivar y comercializar el fruto con calidad, vendiéndolo a las extractoras con el fin de que éstas brinden a los empresarios una materia prima confiable y con frutos de gran calidad (Ver figura 6).

Figura 6. Plantación de palma africana con excelentes frutos



Fuente: esta investigación

Consta de una edificación de un solo piso, en algunas partes en franco deterioro. Sin embargo, por la necesidad de los trabajadores con mínimos recursos, nace la empresa y se sostiene sin mayores avances, ni excedentes de producción.

Desde entonces PALMACOL LTDA., ha realizado una serie de acontecimientos, tales como la adecuación de tierras para el cultivo y comercialización del fruto de la palma de aceite, la creación de nuevas oportunidades de empleo para las

personas de esta región, y de este modo generar una mejor calidad de vida para sus pobladores, en la cual tengan las necesidades básicas satisfechas (Educación, salud y vivienda digna, entre otros).

La planta física la constituye una edificación de dos plantas (formada por un galpón, una bodega (ver figura 7), con unas cuantas herramientas y materiales para el trabajo del campo, sin ninguna organización, por lo que los insumos, desaparecen sin que nadie de explicación de ellos.

De igual manera, se carece de una sala para reuniones y conferencias, en el mismo sector, se recogen los materiales, herramientas y se abordan los procesos de capacitación, comunicación y demás (ver figura 8).

Figura 7. Aspecto de la bodega de la Empresa PALMACOL



Fuente: Esta investigación

Figura 8. Bodega adaptada como sala de conferencias



Fuente: esta investigación

1.11 DISEÑO METODOLÓGICO

1.11.1 Paradigma. La presente investigación se trabajará desde la perspectiva del Paradigma Cualitativo, porque “estudia la realidad en su contexto natural, tal y como sucede, intentando sacar sentido o interpretar las causas y consecuencias de su situación de acuerdo con los significados que tiene para las personas implicadas. Su interés es el de realizar explicaciones cualificadas, acerca de acciones humanas suministrando el conocimiento teórico necesario para llegar a la práctica, que es la que transforma las actitudes típicamente humanas de todos los actores”.³⁸

Aunque la presente investigación es de paradigma cualitativo, tiene elementos cuantitativos que no pretenden una representatividad estadística, dado que la muestra no es aleatoria, sino que se trata de una empresa. Es un estudio exploratorio y no representativo, porque existen pocos datos confiables sobre la dimensión actual del fenómeno administrativo. “Bajo la denominación de investigación cualitativa, se agrupa una serie de propuestas metodológicas que buscan describir e interpretar situaciones y prácticas sociales y singulares, dando un lugar privilegiado al punto de vista de sus actores o protagonistas”.³⁹

En otras palabras, desde el modelo cualitativo de investigación se busca comprender la realidad subjetiva que subyace a los miembros de la empresa Palmacol LTDA., “interpretando en los espacios físicos o en el terreno de investigación con una orientación teórica y con un bagaje experiencial abriendo la brecha que se forma entre la población y los investigadores para concertar y sugerir aquellas preguntas que orientan el proceso investigativo; por consiguiente, se indica la investigación cualitativa como consistente en descripciones detalladas de situaciones, de eventos, productos, personas, interacciones y operaciones que son observados incorporando lo que los participantes dicen para lograr una descripción de sus actividades”⁴⁰ y comportamientos que se generan con respecto a la reestructuración y modernización administrativa de la empresa palmicultora.

El investigador es el encargado de darle sentido a la información, es por esta razón que se traspasan las barreras sociales y culturales para ser parte del discurso de la problemática a estudiar y construirla conjuntamente con los protagonistas, proponiendo nuevos puntos de vista significativos dándole a las

³⁸ BRIONES, Guillermo. Metodología de la investigación - 2da. Edición. Bogotá: Andrés Bello, 2000. 112 p.

³⁹ TORRES CARRILLO, Alfonso. Enfoques cualitativos y participativos en investigación social. Santa Fé de Bogotá: Ed. UNISUR, 1995. 13 p.

⁴⁰ BONILLA, Elsy y RODRIGUEZ, Penélope. Más allá del dilema de los métodos. Santa fe de Bogota: Universidad de los Andes, 2000. 49 p.

actividades de reestructuración y modernización una descripción fundamentada en la teoría y en su experiencia.

1.11.2 Enfoque. Teniendo en cuenta que el propósito central del presente trabajo investigativo es identificar los elementos necesarios para orientar un proceso de modernización administrativa de la Empresa PALMACOL LTDA., del municipio de San Andrés de Tumaco, para mejorar su estructura y hacerla más eficiente; se trabajó con el método descriptivo: el cual comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual de la empresa, y la composición o procesos de las variables y subvariables de los fenómenos administrativos.

El Enfoque se hizo sobre conclusiones dominantes sobre el fenómeno empresarial y el servicio de palmicultura que conduce a entender cómo funciona en el presente. Este método contiene una estructura de significados culturales de los sujetos investigados y las interrelaciones que las concretizan, puesto que no es posible simplemente descubrir la realidad, ya que a la elaboración de la descripción, subyacen supuestos teóricos, es así que no es posible construir una teoría de una cultura particular sin tener un conocimiento de la cultura.

La metodología de investigación utilizada para este estudio es longitudinal, porque compara datos obtenidos en diferentes oportunidades y momentos de la empresa, para luego sugerir los cambios necesarios para implementar el mejoramiento de la gestión.

1.11.3 Fases. Se contemplaron las siguientes fases:

- Revisión de la bibliografía relativa a la gestión administrativa con calidad total.
- Examinar el marco legal que define la empresa en estudio.
- Examinar la situación actual de la empresa a través de la recolección de datos financieros, legales, históricos, etc.
- Análisis de los datos obtenidos, y discriminación de la información existente.
- Análisis comparativo entre la situación actual de gestión, y lo que sugiere la gestión actual con calidad total.
- Propuesta de las mejoras a la gestión.
- Generación de conclusiones y recomendaciones finales.
- Sugerencia de líneas de investigación alternativas, para proporcionar una continuidad de investigación.

1.11.4 Técnicas e instrumentos de recolección de información. Para recoger la información, se acudió a fuentes tanto primarias como secundarias, las cuales suministraron información básica:

- **Fuentes Primarias:** la constituyen la población objetivo, como son: los empleados tanto administradores como obreros de la empresa PALMACOL LTDA, y los usuarios del servicio: empleados de las empresas que compran el producto, los proveedores de insumos, los cuales suministrarán la información a través de entrevistas y encuestas.

- **Fuentes Secundarias:** será obtenida de libros de Administración de Empresas y metodologías de la investigación, en algunos trabajos de grado, enciclopedias de macro y micro, diccionarios, disposiciones y reglamentaciones vigentes del municipio, a través de la UMATA, Cordeagropaz, y datos estadísticos que se encuentran en la empresa, adicional a lo anterior se consultará por la red internacional de información (INTERNET).

- **Entrevista:** Para la recolección de la información, se utilizará la entrevista semiestructurada. La cual es una conversación que tiene como finalidad la obtención de información verbal, para el trabajo de investigación a realizar facilitará que a partir de la expresión de las opiniones de los sujetos, se pueda construir un texto donde se plasmen las acciones y dilemas recolectados para realizar el diagnóstico que se requiere, a fin de poder diseñar un modelo de reestructuración para la Empresa PALMACOL LTDA. La entrevista, se aplicará a los administradores y obreros de la empresa PALMACOL LTDA. (ver anexo B); a los usuarios del servicio: o sea (los que venden y los que compran el producto), (ver anexo C); los proveedores de insumos (ver anexo D).

- **Encuesta:** La encuesta es un conjunto de preguntas normalizadas dirigidas a una muestra representativa de la población o instituciones, con el fin de conocer estados de opinión o hechos específicos, en este caso sobre la eficacia y eficiencia de la empresa, así como la satisfacción de los usuarios. La encuesta tiene por objetivo obtener información estadística indefinida. Entre las ventajas de la encuesta están:

- Bajo costo
- Información más exacta (mejor calidad)
- Permite capacitarlos mejor y más selectivamente a los encuestadores.
- Es posible introducir métodos científicos objetivos de medición para corregir errores.
- Mayor rapidez en la obtención de resultados.
- Técnica más utilizada y que permite obtener información de casi cualquier tipo de población.
- Permite obtener información sobre hechos pasados de los encuestados.
- Gran capacidad para estandarizar datos, lo que permite su tratamiento informático y el análisis estadístico.
- Relativamente barata para la información que se obtiene con ello.

En esta investigación se aplicará a los administradores, obreros de la empresa PALMACOL LTDA, los usuarios de los servicios y los proveedores de insumos (ver anexo E).

1.11.5 Población y muestra:

- **Población.** Palmacol Ltda., es una empresa pequeña. En este trabajo investigativo la constituyen la población objetivo, como son: los empleados tanto administradores, como obreros de la empresa y los usuarios del servicio: empleados de las empresas que compran el producto, los proveedores de insumos, pretendiendo recoger las voces y dimensiones de su realidad, en este caso, el comportamiento de las variables administrativas que afectan las condiciones de vida de la empresa, las cuales son precisamente el interés de esta investigación.

- **Muestra o unidad de trabajo.** En el diseño descriptivo hace referencia al grupo más pequeño con el cual se recogió la información. En este caso fue aplicada al 100% de los administrativos, es decir 6; 20 obreros; a 10 usuarios: personas que venden y compran el producto y a 3 proveedores de insumos.

Estas personas fueron seleccionadas, teniendo en cuenta los siguientes criterios:

- Que sea administrativo, obrero o usuario de la Empresa PALMACOL LTDA.
- Que forme parte de la red de compradores o vendedores el producto en la mencionada empresa
- Que sea proveedor de insumos
- Que todos se encuentren activos en la actualidad, es decir que sean relaciones vigentes.

1.12 TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

- **Aproximación y Sensibilización de la población seleccionada:** por medio de conversatorios, se creó un clima de confianza y camaradería para poder iniciar los diálogos con miras a obtener información acerca de las principales características de los sujetos y de la problemática investigada.

- **Recolección de la información:** a través de entrevistas y aplicación de encuestas.

- **Registro de testimonios:** a través de anotaciones, se hará el registro de las características de los procesos, fenómenos y los niveles de satisfacción que manifiesten los usuarios.

- **Organización de Categorías o variables:** se construyen a partir de los objetivos, los interrogantes y los testimonios. Inicialmente según los objetivos son:

- Diagnóstico de los aspectos organizacionales que rigen la empresa en la actualidad.
- Nueva estructura organizacional de la empresa PALMACOL LTDA.
- Estrategia de dirección administrativa.
- Instrumentos de control apropiados para obtener una mayor supervisión de las actividades de la empresa.
- Diseño de una propuesta de reestructuración adecuada a las necesidades de la empresa.

Posteriormente, se utilizó codificación y tabulación de la información a través de recuento, clasificación y ordenación en tablas y cuadros, para posteriormente realizar las relaciones preliminares y finales. Los datos recopilados se tratan estadísticamente por medio de:

- **Intervalos de clases:** que son las agrupaciones o categorías particulares de los datos, de tal manera que permitan la interpretación más efectiva de estos.
- **Frecuencia:** La frecuencia representa la cantidad de casos incluidos en un intervalo de clase.
- **Porcentaje:** relación entre la frecuencia y la cantidad de casos incluidos en un intervalo de clase.
- **Gráfica:** se utilizan gráficas de barras que visualizan el comportamiento de los intervalos de clase, siguiendo la frecuencia y el porcentaje, frente al número de casos.

1.13 CRITERIOS DE SELECCIÓN

Para la selección y conformación de la unidad de trabajo se tuvo en cuenta el siguiente criterio: Formar parte de la empresa PALMACOL LTDA, en cualquiera de las líneas de su organigrama, o estar vinculada a ella, en el desarrollo de alguna de las actividades propias de la palmicultura.

1.14 MATRIZ DE CATEGORÍAS

Las categorías a tener en cuenta para el análisis de la información, son:

Cuadro 1. Categorización de objetivos

OBJETIVO ESPECIFICO	CATEGORÍA	CONCEPTUALIZACION	PREGUNTAS ORIENTADORAS	FUENTE	TÉCNICA
Realizar un diagnóstico de los aspectos organizacionales que rigen la empresa en la actualidad, con el fin de mejorarla administrativamente.	Aspectos organizacionales que rigen la empresa en la actualidad.	Son esfuerzos libres e incesantes de la gerencia, que se vale de todos los recursos de la empresa con especialidad el recurso humano, con el fin de hacerla creíble, sostenible y funcional en el tiempo. Dinamiza los procesos, crea un estilo y señala un norte desde la institucionalidad.	<p>-¿Cuál es la misión, visión y filosofía de la empresa PALMACOL LTDA. Orientada hacia el cliente, los objetivos empresariales y la gestión administrativa?</p> <p>-¿Cuál es el recurso humano que existe en la empresa, necesario para su funcionamiento y sus funciones?</p> <p>-¿Cuál es el sistema de selección del personal?</p> <p>-¿Qué características tienen los administradores de Palmacol Ltda.</p> <p>-¿Cuáles son las principales Características de los obreros de Palmacol Ltda?</p> <p>- ¿Cómo se diseñan e implementan los planes, proyectos, estrategias relacionados con la gestión del talento humano?</p> <p>-¿Cómo se capacita al personal, para que puedan desempeñarse efectivamente en las operaciones diarias?</p> <p>- Cómo se obtienen las líneas de crédito y estrategias para financiar las operaciones de la empresa?</p> <p>- ¿Cómo se hace la adquisición de activos necesarios para mantener la productividad de la empresa en todas sus operaciones?</p>	Administradores obreros de la empresa PALMACOL LTDA, usuarios del servicio que compran el producto y proveedores de insumos	Entrevista - Encuesta
Describir la estructura organizacional existente en la empresa PALMACOL LTDA.	Estructura organizacional existente en la empresa PALMACOL LTDA.	Es la organización de cargos y responsabilidades que deben cumplir los miembros de la empresa PALMACOL LTDA; es un	<p>- ¿Qué puestos de trabajo existen en la empresa y cuáles son sus funciones?</p> <p>- ¿Cuál es el organigrama de la empresa?</p> <p>- ¿Cómo garantizar una gestión y operación administrativa eficiente, eficaz y efectiva?</p>	Administradores obreros de la empresa PALMACOL LTDA.	Entrevista Encuesta

Cuadro 1. (Continuación).

		sistema de roles que han de desarrollar los miembros de la entidad para trabajar en equipo, de forma óptima y alcanzar las metas propuestas en el plan estratégico y plan de empresa.			
Identificar los instrumentos de control apropiados para obtener una mayor supervisión de las actividades de la empresa.	Instrumentos de control apropiados para obtener una mayor supervisión de las actividades de la empresa.	Es el proceso de vigilar las actividades para cerciorarse de que se desarrollan conforme se planearon y para corregir cualquier desviación evidente. En una empresa el control administrativo es el proceso que permite garantizar que las actividades reales se ajusten a las actividades proyectadas.	- ¿Cómo se coordina y evalúa la gestión del talento humano y de los recursos físicos para el desarrollo institucional? -¿Cómo es el sistema de promoción y comercialización de los servicios de la empresa, de tal manera que esto permita aumentar la cartera de clientes para la compañía y mantener un nivel de ventas y compras regulares durante todo el año? -¿Cuál es el sistema de información que maneja la empresa, para sus registros de proveedores, clientes, competencia, etc.? - ¿Qué procedimientos se realizan en las áreas administrativas y financieras, para establecer controles presupuestales y contables?	Administradores obreros de la empresa PALMACOL LTDA	Entrevista Encuesta
Realizar el diseño de un proyecto de Plan de mejoramiento y modernización administrativa adecuado a las necesidades de la empresa PALMACOL LTDA.	Plan de mejoramiento y modernización administrativa para la Empresa Palmacol Ltda.	El Plan de Mejoramiento es el conjunto de elementos de control, que consolidan las acciones de mejoramiento necesarias para corregir las desviaciones encontradas en el Sistema de Control Interno y en la gestión de operaciones, que se generan como consecuencia de los	- ¿De qué manera se diseñan, formulan proponen y ejecutan las políticas, estrategias, planes, programas y proyectos para la gestión administrativa de la empresa? -¿Cómo se formalizan los procedimientos en las distintas áreas para mayor eficiencia en las operaciones? -¿Cuál es el sistema de promoción y comercialización de los servicios de la empresa, de tal manera que esto permita aumentar la cartera de clientes para la compañía y mantener un nivel de ventas y	Administradores obreros de la empresa PALMACOL LTDA	Entrevista Encuesta

Cuadro 1. (Continuación).

		procesos de autoevaluación, de evaluación independiente y de las observaciones formales provenientes de los órganos de control.	compras regulares durante todo el año?		
--	--	---	--	--	--

Fuente: esta investigación

1.15 ASPECTOS ADMINISTRATIVOS

Cuadro 2. Recursos

HUMANOS	Asesores
	Investigadores
	Informantes claves
INSTITUCIONALES	Palmicultoras
	CORPOICA
	FEDEPALMAS
	Oficina de CORDEAGROPAZ

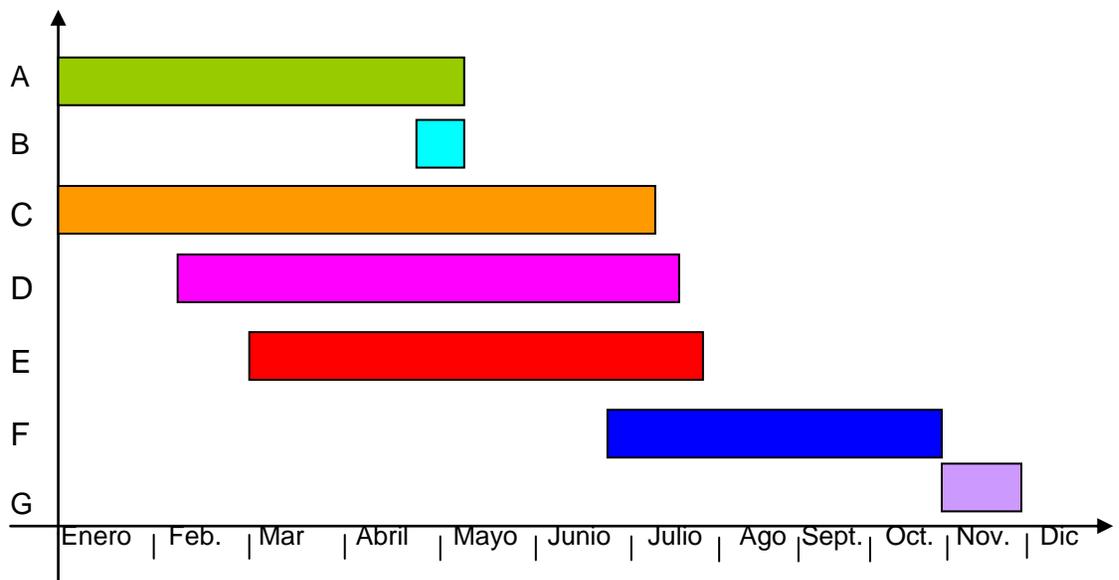
Fuente: esta investigación

Cuadro 3. Presupuesto

INGRESOS	EGRESOS	
Aporte de los investigadores	Transporte rural hacia la comunidad seleccionada.	500.000
	Aplicación de encuestas y entrevistas	100.000
	Transcripción del documento	150.000
	Fotografías	100.000
	Imprevistos	300.000
\$1. 150.000		\$1. 150.000

Fuente: esta investigación

Grafica 1. Cronograma 2012 – 2014



Convenciones:

	ACTIVIDAD
A	ELABORACIÓN Y AJUSTE DEL ANTEPROYECTO
B	APROB. DEL ANTEPROYECTO
C	TRABAJO DE CAMPO ACERCAMIENTO A LA REALIDAD.
D	APLICACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS Y TÉCNICAS
E	ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS
F	ELABORACIÓN DEL INFORME FINAL
G	SUSTENTACIÓN

Fuente: esta investigación

2. DIAGNÓSTICO DE LOS ASPECTOS ORGANIZACIONALES

2.1 ASPECTOS ORGANIZACIONALES QUE RIGEN LA EMPRESA EN LA ACTUALIDAD

En el desarrollo del presente estudio se encuestaron y se entrevistaron 39 personas, así: 6 administrativos, o sea el 100% de ellos, dado que es una empresa pequeña; 20 obreros; 10 usuarios, es decir personas que venden y/o compran el producto y a 3 proveedores de insumos.

Frente a los aspectos organizacionales, se intenta plasmar una conclusión integral de este aspecto en particular, para lo cual los investigadores, se apoyan en el análisis, investigaciones y conjeturas propias, tratando de mantener una visión de la realidad como un todo. En otras palabras, dichos elementos, servirán de insumos base para establecer un plan de mejoramiento de las áreas administrativas y operativas de la Empresa Palmacol, que permita la optimización de la misma, logrando un mejoramiento a nivel empresarial y en beneficio de los clientes.

Para realizar lo anterior, se parte entonces del diagnóstico administrativo de la empresa, inicialmente en los aspectos internos, en lo relacionado con la cultura organizacional, visión, misión y filosofía orientados hacia la satisfacción del cliente, los objetivos empresariales y la gestión administrativa, área del personal y demás áreas internas. Y posteriormente un diagnóstico externo, en lo concerniente al entorno socioeconómico, político, tecnológico, geográfico, con todas las implicaciones para entender la problemática.

Según Serna⁴¹, las empresas son unidades con vida propia y con atributos específicos, significa entonces que cada empresa es única y la manera en que interactúan sus recursos también lo son, creando culturas y climas organizacionales únicos, lo que les permite tener su propia identidad. Por lo tanto, la cultura corporativa con todos sus aspectos organizacionales y sus creencias vienen a ser el método por el cual se comunican y se hacen realidad la misión, la visión, la filosofía, los propósitos, metas y objetivos.

2.1.1 Misión, Visión y filosofía de la empresa Palmacol Ltda. “En cualquier empresa debe haber un diseño, rumbo o direccionamiento estratégico que contenga elementos que den cuenta de la razón de la empresa y del estado futuro que se plantea alcanzar en el tiempo, tal rumbo estratégico puede estar formalizado o no, pero de cualquier manera, estos permiten proyectar la actividad

⁴¹ SERNA GOMEZ, Humberto. Gerencia Estratégica: Planeación y Gestión –Teoría Metodología. Bogotá: 3R Editores, 2000.

sobre el entorno y obtener resultados que no solo deben ser documentados sino medidos”.

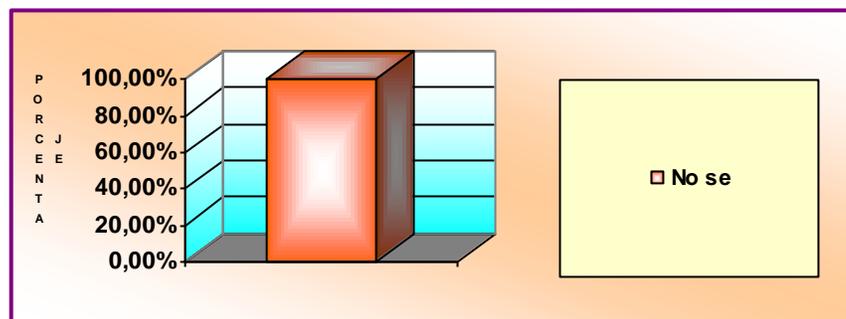
La entrevista dirigida a los obreros de la Empresa PALMACOL LTDA, permitió constatar que con referencia a la **misión, visión y filosofía de PALMACOL LTDA.**, hay serias debilidades, que son fácilmente deducibles, por la forma en que se ha venido haciendo la orientación hacia el cliente, los objetivos empresariales y la gestión administrativa. Lo anterior, se basa en que al respecto, se encontró que el 100% de los obreros desconoce cuál es el horizonte que direcciona las acciones de la empresa.

Tabla 1. Conocimiento de los obreros acerca de la misión, visión y filosofía de la empresa Palmacol Ltda.

Conocimiento de la misión, visión y filosofía de la empresa Palmacol Ltda.	Frecuencia	Porcentaje
No se	20	100%
TOTAL	20	100%

Fuente: esta investigación 2014

Gráfica 2. Conocimiento de los obreros acerca de la misión, visión y filosofía de la empresa Palmacol Ltda.



Fuente: esta investigación 2014

De igual manera, el 66% de los administrativos reconoce que “no saben nada acerca de estos elementos”, mientras que un 17% dice abiertamente que “la empresa no los tiene”, y el otro 17% sostiene que “de eso no hay”, lo que implica total desconocimiento de las acciones que facilitan la construcción de las diferentes dimensiones que definen el deber ser institucional, bajo una visión integral y con proyección de futuro.

Lo anterior deja ver claramente que hay total desconocimiento que la **Visión** provee el marco de referencia de lo que la empresa es y quiere ser en el futuro, es decir, no conocen la forma como se deben enfocar los esfuerzos de todos sus miembros hacia una misma dirección, para lograr que se establezcan objetivos, formulen estrategias y ejecuten tareas bajo la guía de ésta, logrando así coherencia y organización. Pero además de ello, no alcanzan a dimensionar que establecer la visión empresarial también permite: inspirar y motivar a los miembros de la misma a hacer que se sientan identificados y comprometidos con ella, darle identidad y personalidad, cimentar las bases para la cultura organizacional, proyectar una imagen positiva ante los clientes, proveedores y público en general y que esta brecha existente se maneja a través del diseño de un plan estratégico que permita establecer objetivos, políticas, principios, estrategias para llegar a la meta.

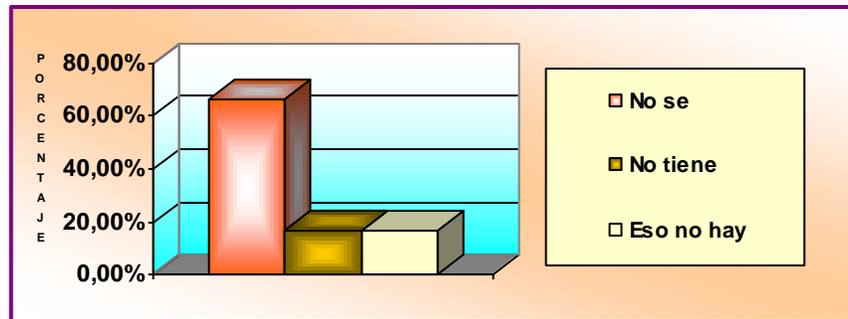
De igual manera, al respecto, se encontró que actualmente, los directivos de la empresa tienen una visión que no ha sido plasmada en papel y tampoco ha sido divulgada, ni interiorizada en la empresa. Esta visión es solamente pensada por los propietarios sin ninguna dimensión de tiempo, no es detallada, por lo que se puede inferir, dados los resultados, que es poco consistente y no ha sido difundida interna y externamente, quizás por desconocimiento de la relevancia que esta tiene para el planeamiento estratégico de la empresa.

Tabla 2. Conocimiento de los directivos acerca de la misión, visión y filosofía de la empresa Palmacol Ltda.

Conocimiento de los directivos de la misión, visión y filosofía de la empresa Palmacol Ltda.	Frecuencia	Porcentaje
No se	4	66%
No tiene	1	17%
Eso no hay	1	17%
TOTAL	6	100%

Fuente: esta investigación 2014

Gráfica 3. Conocimiento de los directivos acerca de la misión, visión y filosofía de la empresa Palmacol Ltda.



Fuente: esta investigación 2014

Así mismo, la **Misión** que es entendida como la razón de ser de cualquier empresa, que formula los propósitos que la diferencian de otros negocios en relación al producto, el mercado y el talento humano para el logro de sus propósitos; hoy, los directivos de la empresa Palmacol Ltda., no tienen una misión expresa, y por lo tanto, no ha sido difundida al interior de esta. Aunque se supone que en la práctica, hay una intencionalidad en cada una de las acciones que se realizan, pero dicha intención no se asemeja a una misión clara de la empresa, está limitada en aspectos como: productos y servicios ofrecidos, tecnología empleada, la preocupación por la supervivencia, rentabilidad y crecimiento, cultura organizacional, y razón de ser de la empresa Palmacol Ltda.

La **filosofía**, incluye los lineamientos que permiten alcanzar los objetivos y metas trazadas por la empresa. Palmacol Ltda., no tiene políticas definidas, pero a través de las entrevistas con el personal administrativo y operativo se pueden percibir explícitamente la idea que se maneja, en razón al proceso productivo: mejorarlo continuamente para poderle cumplir y satisfacer al cliente, generando ingresos y buenos dividendos para los obreros y los propietarios, traducidos en pagos oportunos de los insumos comprados y de los sueldos a los colaboradores. Por lo tanto, claramente se observan vacíos en la dirección y planificación del horizonte de la empresa, que es quien representa el estudio y fijación de los objetivos de la misma tanto a largo como a corto plazo y son referentes al sistema total y a cada uno de los subsistemas empresariales. Su propósito, entonces es reducir la incertidumbre existente en las actividades de la empresa, estableciendo una serie de acciones tendientes a la consecución de los objetivos. Es decir, la planificación no busca otra cosa diferente, sino mejorar continuamente, apoyando el proceso de toma de decisiones que llevan a una misión exitosa de la empresa.

2.1.2 Recurso humano que existe en la empresa, necesario para su funcionamiento y sus funciones. En este estudio, se considera recurso humano, a todos los que trabajan en ella. Por lo tanto, al preguntarle a los obreros acerca de cuál es el recurso humano que existe en la empresa, necesario para su funcionamiento y sus funciones, se encontró que el 40% de los obreros, los reconoce como empleados; el 35% los identifica como obreros y el 25%, los asume simplemente como personal. En este sentido, muestran que tienen alguna idea de la división del trabajo, reconocen cargos de autoridad y de líneas de mando.

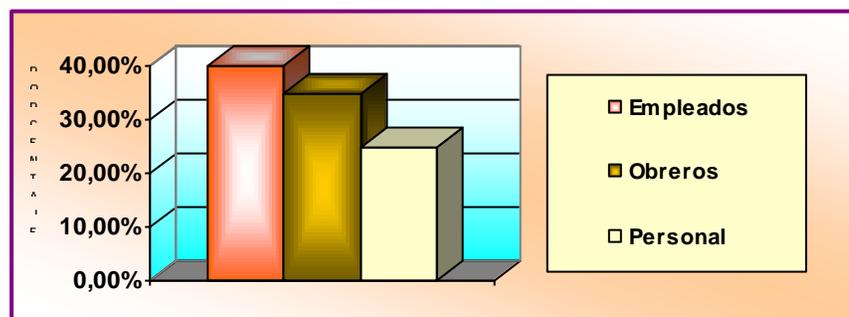
Tabla 3. Recurso humano que existe en la empresa Palmacol Ltda., desde la óptica de los obreros

Recurso humano que existe en la empresa Palmacol Ltda., desde la óptica de los obreros	Frecuencia	Porcentaje
Empleados	8	40%
Obreros	7	35%
Personal	5	25%
TOTAL	20	100%

Fuente: esta investigación 2014

Al respecto, el 100% de los directivos, simplemente los llama trabajadores, lo que da pie para pensar que la empresa Palmacol Ltda., no cuenta con una unidad de personal estructurada, las funciones de esta son asumidas directamente por el gerente en razón a su estructura orgánica, carece de algunos aspectos básicos de la administración del recurso humano, reflejándose en la falta de un plan o programa de gestión del talento humano que exprese las política de selección, contratación, inducción, seguridad e higiene, capacitación e incentivos y políticas salariales; de manera que en todos, se trabaje un componente

Gráfica 4. Recurso humano que existe en la empresa Palmacol Ltda., desde la óptica de los obreros



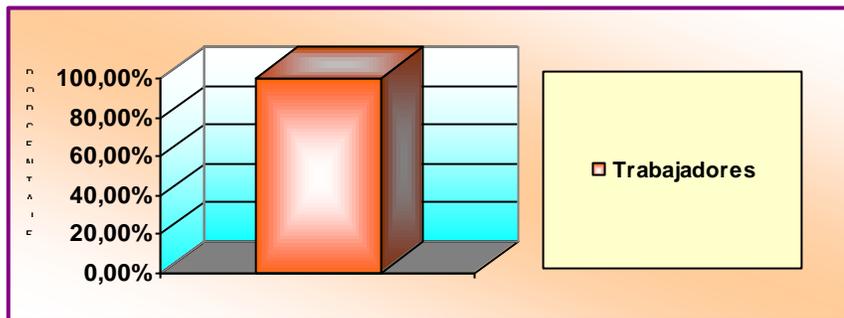
Fuente: esta investigación 2014

Tabla 4. Recurso humano que existe en la empresa Palmacol Ltda., desde la óptica de los administrativos

Recurso humano que existe en la empresa Palmacol Ltda., desde la óptica de los administrativos	Frecuencia	Porcentaje
Trabajadores	6	100%
TOTAL	6	100%

Fuente: esta investigación 2014

Gráfica 5. Recurso humano que existe en la empresa Palmacol Ltda., desde la óptica de los administrativos



Fuente: esta investigación 2014

De igual manera, en cuanto a las funciones, la jerarquización de las mismas, permite establecer las líneas de autoridad a través de los diversos niveles y delimita las responsabilidades de cada empleado; lo que en este caso, es inexistente. En este orden de ideas, la responsabilidad tiene un influjo en la estructura orgánica hacia abajo, mientras que la autoridad está en la dirección contraria, es decir hacia arriba.

Así mismo, en la empresa Palmacol Ltda., claramente se observa que hay serias dificultades que deben ser tratadas si se quiere llevar al éxito, tales como: las de la parte administrativa en la cual el gerente y propietario de la empresa, tiene las características de un líder autocrático, quien toma decisiones inconsultas con los jefes de sección, acapara todas las tareas y por ese motivo algunos trabajadores están desmotivados ya que cuando tienen una mejor opinión o concepto, fruto de su experiencia en el ramo, y que por ende aportaría al mejoramiento de la empresa; no son tenidos en cuenta, o peor no son escuchados. En consecuencia, hay un caos en los procesos, que no se clarifican en acciones para operativizar la misión, visión, organigrama, manual de funciones, manual de procedimientos, valores corporativos y en fin las soluciones a un sinnúmero de dificultades y

problemáticas que vienen ocurriendo en esta organización.

2.1.3 Sistema de selección de personal. “La selección de personal es un proceso que integra la vinculación, mantenimiento, remuneración y bienestar social del factor humano. Todo esto en búsqueda de la calidad humana en el trabajo. La selección de personal en la administración está básicamente dirigida a la consecución del talento humano. El proceso de selección consiste en una serie de pasos enfocados a elegir qué aspirante se encuentra más apto para ser contratado. Hay que tener en claro que en este proceso y de acuerdo al cargo y a la empresa, los procedimientos pueden o bien ser más resumidos o más extendidos, es decir, podemos encontrar empresas en las que el proceso de selección se hará de una forma más larga y con una serie de pruebas o entrevistas mayor, como es de esperar esto ocurre ya sea por políticas internas o porque el cargo a ocupar, así lo requiere”⁴²

Al indagar a los obreros acerca de la **manera en que se establece el sistema de selección de personal**, se encontró que el 100% de los obreros, no sabe la forma en que se hace. De la misma manera los directivos en el 17% casos, informaron que depende del perfil que se necesite; otro 17%, considera que no hay un sistema claro y el 66% no sabe.

Al confrontar esta información con los usuarios, existe la misma confusión: el 80% de los usuarios, no conoce el método de selección del personal, aunque hay un 10% que considera que es a través de la revisión de hojas de vida y el otro 10% cree que es a través de reuniones en las cuales se hace dicha selección.

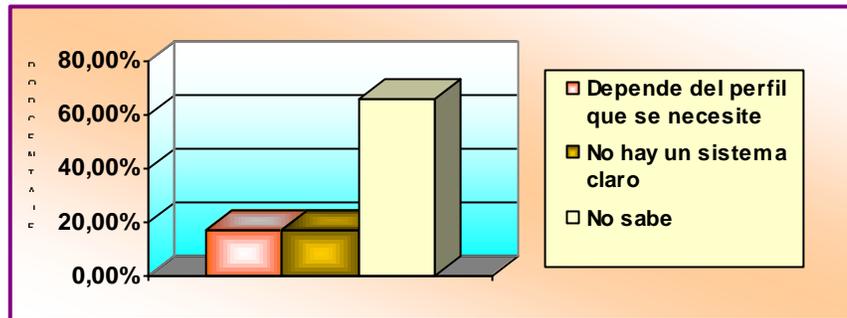
Tabla 5. Sistema de selección de personal, según los directivos

Sistema de selección de personal	Frecuencia	Porcentaje
Depende del perfil que se necesite	1	17%
No hay un sistema claro	1	17%
No sabe	4	66%
TOTAL	6	100%

Fuente: esta investigación 2014

⁴² REYES PONCE, Agustín. Administración Moderna. Tercera Edición. México: Editorial Limusa, 2010. 136 p.

Gráfica 6. Sistema de selección de personal, según los directivos



Fuente: esta investigación 2014

De lo anterior, se puede deducir que el sistema de reclutamiento de personal, se realiza de manera informal, la decisión está centralizada. Para esto simplemente el gerente se basa en las hojas de vida existentes en el archivo, que son presentadas de forma espontánea por candidatos que fueron o no escogidos anteriormente. De esta manera se realiza la selección de los posibles candidatos al puesto, además se considera emplear a personas que han trabajado en las fincas de los alrededores, como punto de referencia en relación a la experiencia. El gerente no tiene en cuenta las diversas técnicas de selección existentes. Ni se cuenta con manuales de funciones.

2.1.4 Características de los administradores de Palmacol Ltda. En toda organización, donde se requiere del talento y ayuda de las personas para lograr las metas que sus socios y/o directivos se hayan trazado, es indispensable que dichas personas posean las cualidades, aptitudes, actitudes, formación y capacitación adecuadas, para que exista un correcto desempeño de sus actividades laborales, y así trabajar en pro del cumplimiento de las metas. La gestión, más allá de reducirse a un conjunto de técnicas y herramientas que se aplican de una manera mecánica, se orienta hacia las aspiraciones de las personas. Por ello, el eje de todo sistema productivo es el ser humano, y de igual manera, la gestión empresarial se fundamenta en él. Es un término que va asociado a aplicar conocimientos, habilidades y destrezas para manejar eficientemente el negocio; gestión es creación, es como imaginarse la empresa, soñar con el futuro, diseñar las rutinas, hacer los proyectos. La gestión estimula la toma de decisiones para introducir nuevas tecnologías, y esto lo hacen los productores cuando trabajan en equipo.

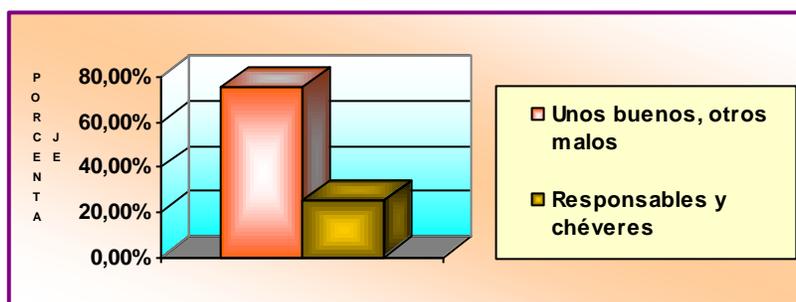
Por eso, al preguntar a los obreros qué características tienen los administradores, se encuentra que aún no hay claridad frente a los perfiles, simplemente el 75% los cataloga como buenos y malos y el 25% como responsables y chéveres, indicando que tienen buena relación y el trato que reciben no les desagrada.

Tabla 6. Características de los administradores, según los obreros

Características de los administradores, según los obreros	Frecuencia	Porcentaje
Unos buenos, otros malos	15	75%
Responsables y chéveres	5	25%
TOTAL	20	100%

Fuente: esta investigación 2014

Gráfica 7. Características de los administradores, según los obreros



Fuente: esta investigación 2014

En el caso de los administrativos que tienen una visión más estructurada de lo que debe ser un directivo empresarial se caracterizan como buenos líderes en el 33,3% de los casos; con sentido de pertenencia, 33,3%; democráticos, 33,3%. Sin embargo, esto tiene que mejorar y ser visto por todos, como verdaderos líderes que dinamizan procesos para evitar el caos, que se clarifican en acciones para operativizar la misión, visión, organigrama, manual de funciones, manual de procedimientos, valores corporativos y en fin las soluciones a un sinnúmero de dificultades y problemáticas que vienen ocurriendo en esta empresa.

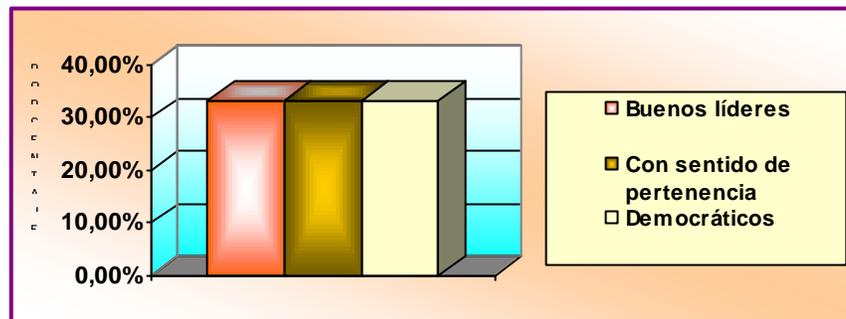
El empresario palmero es ante todo un organizador y coordinador de los recursos disponibles, como gerente de la empresa plantea el trabajo de hoy, con proyección hacia el futuro, o sea que planea todas las actividades para la consecución de los objetivos que definió. En otras palabras, al hacer gestión planea el futuro con base en los recursos disponibles, implementando paquetes tecnológicos adecuados al sistema de producción; es así como, la incorporación de elementos e instrumentos de gestión, permiten a los palmicultores reorientar sus empresas hacia un manejo más amigable de los recursos naturales y del medio ambiente.

Tabla 7. Características de los administradores, según los administrativos

Características de los administradores, según los administrativos	Frecuencia	Porcentaje
Buenos líderes	2	33,3
Con sentido de pertenencia	2	33,3
Democráticos	2	33,3
TOTAL	6	100%

Fuente: esta investigación 2014

Gráfica 8. Características de los administradores, según los administrativos



Fuente: esta investigación 2014

Por su parte, los usuarios son los que tienen el mejor concepto acerca de los administrativos: los ven organizados en el 30% de los casos, puntuales en sus obligaciones el 10%; buenos líderes, el 40%; el 10% sostiene que son dedicados, y el otro 10% simplemente los consideran buenas personas. De igual manera, el 100% de los proveedores de insumos consideran que son amables y responsables.

2.1.5 Características de los obreros. En una organización las personas constituyen el sistema social interno, que está compuesto por individuos y grupos, grandes y pequeños. Existen grupos formales e informales. Las personas son seres pensantes y con sentimientos que conforman la organización y de su gestión y diligencia depende el éxito o fracaso de la misma, por eso se quiso saber qué percepción tiene el grupo de obreros acerca de las características que debe tener un obrero de la empresa Palmacol Ltda., frente a lo cual se encontró que el 30% de ellos, se consideran responsables y el 30% se ve como trabajador.

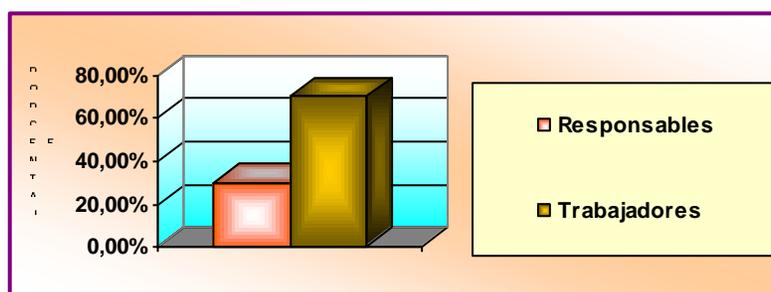
En el caso de los usuarios aunque hay un 20% que no saben nada de los obreros, hay un 40% que los considera que son muy trabajadores por el desempeño observado durante sus labores; un 20% que los considera ordenados en su trabajo; un 10% los ve colaboradores y el otro 10% los ve dedicados.

Tabla 8. Características de los obreros, según los obreros

Características de los obreros, según los obreros	Frecuencia	Porcentaje
Responsables	6	30%
Trabajadores	14	70%
TOTAL	20	100%

Fuente: esta investigación 2014

Gráfica 9. Características de los obreros, según los obreros



Fuente: esta investigación 2014

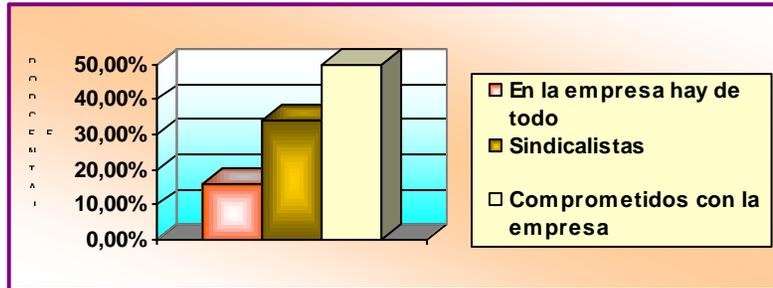
Mientras que los **administrativos** tienen opiniones divididas, los ven desde otras facetas, dicen que en la empresa hay de todo, el 16%; los ven como sindicalistas el 34% y comprometidos con la empresa el 50%.

Tabla 9. Características de los obreros, según los administrativos

Características de los obreros, según los administrativos	Frecuencia	Porcentaje
En la empresa hay de todo	1	16%
Sindicalistas	2	34%
Comprometidos con la empresa	3	50%
TOTAL	6	100%

Fuente: esta investigación 2014

Gráfica 10. Características de los obreros, según los administrativos



Fuente: esta investigación 2014

Los proveedores de insumos no tienen ningún tipo de contacto con los obreros; por eso, el 100% de los entrevistados, no los conocen, ni pueden tener una opinión objetiva sobre ellos.

2.2 DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE LOS PLANES, PROYECTOS Y ESTRATEGIAS RELACIONADOS CON LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

“La administración dentro de la empresa es el conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de coordinar un organismo social o sea que la administración es una técnica que busca lograr resultados de máxima eficiencia en la coordinación de las cosas y personas que integran una empresa”⁴³.

Teniendo en cuenta lo anterior, se aspira que con la modernización administrativa, en la empresa palmicultora, se pueda lograr la satisfacción de los objetivos institucionales por medio de una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado, realizando los propósitos y objetivos que se desean lograr o alcanzar para llevarla a niveles de calidad total.

“La administración de los recursos humanos es un área bastante sensible que predomina en las organizaciones. Por eso, es contingencial y situacional, los recursos humanos son los más sacrificados en épocas de dificultades y se convierte en una especie de cajas de ahorros que salva los resultados de las empresas a corto plazo.

⁴³ REYES PONCE, Op. Cit., pp. 14-15

Los objetivos de la administración de recursos Humanos son prácticamente los mismos que se debe fijar la organización, por lo tanto influye mucho la estructura interna y la relación con otros organismos, la función de línea y staff, la centralización o descentralización de dirección de recursos humanos”⁴⁴.

Los anteriores aportes teóricos, dan clara idea que la administración de una empresa sirve como base para poder llevar a cabo la modernización de dicha organización, ya que ello se ayudará a lograr la máxima eficiencia y eficacia en la empresa. Esto permitirá lograr la satisfacción total tanto de la empresa, como de los trabajadores. Así mismo, provee las herramientas para ayudar a establecer una mejor relación entre patrono-trabajador. Si se aplica adecuadamente la administración dentro de la empresa, se obtendrán resultados exitosos, porque se mejora la calidad de vida en el trabajo y se le enseña al trabajador a realizar su labor por medio de objetivos y metas.

Por lo tanto, la gestión del talento humano, “es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones. Es contingente y situacional, pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables”.⁴⁵

Al respecto, en la empresa Palmacol Ltda., se indagó cómo se diseñan e implementan los planes, proyectos y estrategias relacionados con la gestión del talento, frente a lo cual se encontró que el 100% de los obreros, no sabe de qué forma se hacen, eso es entendible porque la empresa no cuenta con una unidad de personal estructurada, las funciones de ésta son asumidas directamente por el gerente general en razón a su estructura orgánica, pero carece de algunos aspectos básicos de la administración del recurso humano, reflejándose en la falta de un plan o programa de gestión del talento humano que exprese las políticas de selección, contratación, inducción, seguridad e higiene, capacitación e incentivos y políticas salariales.

Por su parte, el 100% de los administrativos sostiene que los planes, proyectos y estrategias relacionados con la gestión del talento humano, se hace mediante un plan, aunque este realmente no existe.

⁴⁴ CHIABENATO, Op. Cit., p. 32

⁴⁵ JERICÓ, Pilar. Gestión del Talento humano (2008). [en línea] [citado 2015-07-27] Disponible en internet: <http://guiadegerencia.com/resumen-gestion-del-talento-de-pilar-jerico/>

2.2.1 Capacitación del personal, para que puedan desempeñarse efectivamente en las operaciones diarias. “Todo el personal de una empresa debe ser capacitado en la filosofía, metodología y técnicas de la calidad total, pero en los niveles medios y operativos el énfasis en el nivel estratégico debe ser menor; más bien debe prestarse más atención a las técnicas para el mejoramiento. Es importante que los directivos participen en el programa de capacitación a los niveles medios y operativos. La capacitación en Calidad Total debe buscar no sólo la adquisición de nuevos conocimientos sino el cambio de actitudes y de comportamiento. Debe tenerse en cuenta que ello no se logra sólo con unas cuantas conferencias, se requiere de una acción permanente en la que se refuerce el aprendizaje con la práctica vinculada a su propio trabajo”⁴⁶.

Por eso, entre las estrategias desarrolladas para la gestión del talento humano, se encuentra la **forma como se realiza la capacitación del personal, para que puedan desempeñarse efectivamente en las operaciones diarias**, frente a lo cual se encontró entre los obreros de la empresa Palmacol Ltda., que en el 50% de los casos, se los capacita según para lo que vaya a trabajar, es la misma idea que tiene el 30% al considerar que dependiendo de para qué lo contratan así mismo, se le hace la inducción, 10%; o en otros casos, el 5% considera que se brinda capacitación en todas las áreas y el 5% dice que es el supervisor quien se encarga de dar las indicaciones necesarias para desempeñar la labor.

Lo anterior coincide con el 83% de los administrativos de esta empresa, para los cuales la capacitación se hace según la función que vaya a desempeñar, lo cual se realiza de una manera empírica, 17%, no hay atención a los requerimientos técnicos que el desempeño de calidad exige.

En el caso de los usuarios, aunque hay un 80% que no sabe cómo se los capacita, hay un 10% que se imagina que es a través de charlas, que se hace una especie de inducción y otro 10% que se contrata personal con experiencia.

⁴⁶ SALAZAR SUÁREZ, Carlos. Administración de Empresas Constructoras. México: Limusa Noriega, 2010.

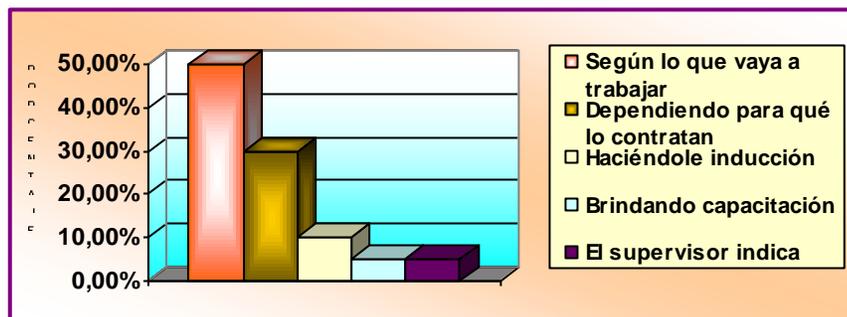
Tabla 10. Capacitación del personal en la empresa Palmacol Ltda., según los obreros

Capacitación del personal en la empresa Palmacol Ltda., según los obreros	Frecuencia	Porcentaje
Según lo que vaya a trabajar	10	50%
Dependiendo para qué lo contratan	6	30%
Haciéndole inducción	2	10%
Brindando capacitación	1	5%
El supervisor indica	1	5%
TOTAL	20	100%

Fuente: esta investigación 2014

Según los datos anteriores, puede apreciarse que así como el sistema de reclutamiento de personal en la empresa Palmacol Ltda., se realiza de manera informal; de la misma manera es la capacitación. Se los vinculó teniendo en cuenta, además de la hoja de vida, a las personas que han trabajado en las palmicultoras de los alrededores, si es conocido, las referencias que presenta, si ha realizado labores similares para las cuales lo necesita, toma como punto de referencia la experiencia en el manejo de palma. Y de esta manera, queda seleccionado y se obvian los procesos de capacitación necesarios para el mejoramiento continuo del talento humano, y por ende de la empresa.

Gráfica 11. Capacitación del personal en la empresa Palmacol Ltda., según los obreros



Fuente: esta investigación 2014

Entonces se puede decir que la forma de reclutamiento de personal en la empresa trae algunas ventajas como son: nuevo talento humano para la empresa y oportunidades de trabajo a personal de la región. El proceso de selección de personal, simplemente se realiza de manera subjetiva por parte del gerente. Este se entrevista directamente con los candidatos al puesto y a criterio propio toma la

decisión de quién es apto o no, para determinado cargo. El gerente no tiene en cuenta las diversas técnicas de selección existentes.

De la misma manera, la capacitación es informal. Simplemente se dan las orientaciones mínimas para que pueda hacer el oficio o la tarea, en el cargo para el cual fue seleccionado. No hay un proceso continuo de mejoramiento en las artes, procesos y oficios que el desempeño de calidad necesita.

En el proceso de inducción del personal se ve claramente un vacío en la comunicación. En la empresa, el gerente simplemente contrata, no hay una presentación para relacionarse con el resto de personal a su cargo, sólo al supervisor, quien le indica cuáles van a ser sus funciones y finalmente comienza con sus labores. En este aspecto la inducción que realiza la empresa, es débil, sólo tienen en cuenta que generalmente las personas contratadas, tienen cierto nivel de experiencia por haber trabajado en otras empresas palmicultoras de la región y consideran, que esto es suficiente.

2.3 OBTENCIÓN DE LAS LÍNEAS DE CRÉDITO Y ESTRATEGIAS PARA FINANCIAR DIVERSAS OPERACIONES DE LA EMPRESA

La empresa Palmacol Ltda., financia sus operaciones por medio de créditos bancarios. El 100% de los obreros, los proveedores de insumos y el 50% de los usuarios encuestados, desconoce de dónde sale el dinero que financia las operaciones de la empresa.

Sin embargo, hay un 50% de los usuarios que se imagina que con préstamos a bancos, como trabaja la mayoría de empresarios. Y efectivamente, el crédito bancario, la mayoría de las veces se realiza con Bancolombia, este es un tipo de financiamiento a corto plazo, que la empresa obtiene por medio de sus relaciones funcionales. Es una de las maneras más utilizadas por parte de las empresas hoy en día para obtener un financiamiento necesario. Las operaciones se hacen por este banco, porque son ellos quienes manejan las cuentas de cheques de la empresa y tienen la mayor capacidad de préstamo de acuerdo con las leyes y disposiciones bancarias vigentes en la actualidad y proporcionan la mayoría de los servicios que la empresa requiera. Como la empresa acude con frecuencia a Bancolombia en busca de recursos a corto plazo, la empresa se asegura de que el banco pueda auxiliarla en satisfacer las necesidades de efectivo a corto plazo que ésta tenga y en el momento en que se presente.

Este sistema ha sido provechoso, cuando el banco es flexible en sus condiciones, porque así hay más probabilidades de negociar un préstamo que se ajuste a las necesidades de la empresa, lo cual la sitúa en el mejor ambiente para operar y obtener utilidades, de esta manera, se ha estabilizado en los apuros en que a veces se ha visto, con respecto al capital.

Sin embargo, ha habido ocasiones en que el banco ha sido estricto en sus condiciones, ha limitado la facilidad de operación y ha actuado en detrimento de las utilidades de la empresa. También hay ocasiones en que el crédito Bancario acarrea tasas pasivas que la empresa debe cancelar esporádicamente al banco por concepto de intereses y entra en mora, lo que ha significado la negación de algunos créditos y el reporte a las centrales de riesgo.

2.4. ADQUISICIÓN DE ACTIVOS NECESARIOS PARA MANTENER LA PRODUCTIVIDAD DE LA EMPRESA EN TODAS SUS OPERACIONES

En el proceso de cultivo, cosecha, producción y comercialización, la agroindustria de la palma enfrenta varios costos. Entre ellos, el costo de oportunidad generado por el tiempo que tarda la planta en comenzar a producir fruto: entre 2 y 3 años. Igualmente, se estima el costo en el mantenimiento del cultivo, la subutilización de la capacidad instalada en las plantas de beneficio, en el proceso de cosecha y transporte, y la deficiente situación de la infraestructura vial en las plantaciones y en sus zonas de influencia.

Sin embargo, en la empresa Palmacol Ltda., el 100% de los obreros, usuarios y proveedores de insumos encuestados, no conocen cómo se realizan las adquisiciones de activos necesarios para poder mantener la productividad de la empresa en todas sus operaciones. De igual manera, observan que sólo hacen las adquisiciones dependiendo de lo que se necesita. El gerente recibe la solicitud de materiales e insumos de manos de los operarios, del supervisor o el ingeniero, coteja con ellos, y verifica la necesidad, cotiza los materiales en distintos lugares o proveedores, compara y se realiza la compra al que ofrezca menor precio. Cuando no hay efectivo y no se tienen muchas deudas, hay proveedores que envían los insumos para 30 días. Esto se debe a que las compras que se realizan son mensuales y que en algunos de los casos, superan los \$30.000.000 anuales.

También cuenta con proveedores que permiten la acumulación de facturas para que el valor a cancelar sea significativo, este proceso de pago puede tomar hasta dos meses.

3. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL EXISTENTE EN LA EMPRESA PALMACOL LTDA

La estructura Orgánica de una empresa es la división ordenada y sistemática de las unidades de trabajo, esta se representa a través del organigrama que deja ver la estructura, jerarquía y relaciones entre las áreas que la integran. La empresa Palmacol Ltda., carece de un organigrama, o sea que aún no se ha diseñado una estructura que refleje la división del trabajo en la empresa.

Para poder asegurar una nueva estructura organizacional, se partió de los insumos suministrados por el diagnóstico.

3.1 PUESTOS DE TRABAJO QUE EXISTEN EN LA EMPRESA Y SUS FUNCIONES

Al preguntar a los obreros qué **puestos de trabajo existen en la empresa y cuáles son sus funciones**, y después del análisis de los datos, se encontró que el 90% de los encuestados reconoce la existencia de un gerente y un pagador; el 85% reconoce la existencia de la secretaria; el 75% identifica al supervisor; el 20% reconoce al ingeniero, pero ninguno de ellos se reconoce como recurso humano necesario para el funcionamiento exitoso de la empresa.

Por su parte, el 100% de los directivos reconocen un recurso humano dirigido por el gerente, subgerente, jefe de campo, técnico, secretaria y contador, donde tampoco, se nota la presencia de los obreros como un puesto de trabajo, que desde sus funciones, le aporta al éxito y desarrollo de la empresa.

Tabla 11. Puestos de trabajo que existen en la empresa Palmacol Ltda., desde la óptica de los obreros

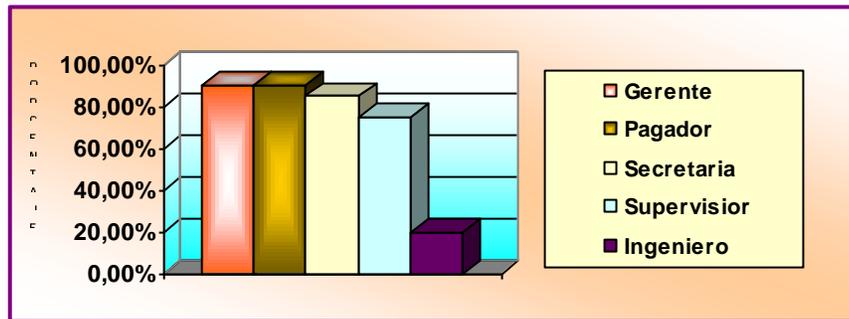
Puestos de trabajo que existe en la empresa Palmacol Ltda., desde la óptica de los obreros	Frecuencia	Porcentaje
Gerente	18	90%
Pagador	18	90%
Secretaria	17	85%
Supervisor	15	75%
Ingeniero	4	20%
TOTAL	20	100%

Fuente: esta investigación 2014

En el caso de los usuarios de la empresa, compradores de fruto o producto, ellos tampoco tienen claro, cuáles son los puestos de trabajo, el 60% no lo sabe y

apenas el 40% supone que son gerente, secretaria y otros, que no saben cuáles son. Lo anterior, permite analizar que aunque la empresa no tiene una estructura jerárquica definida, se observa que su organigrama tiende a ser de tipo vertical, desde arriba se dan las órdenes, que de pronto no garantizan el flujo de comunicación, ni permiten un buen control de los procesos que se realizan.

Gráfica 12. Puestos de trabajo que existen en la empresa Palmacol Ltda., desde la óptica de los obreros



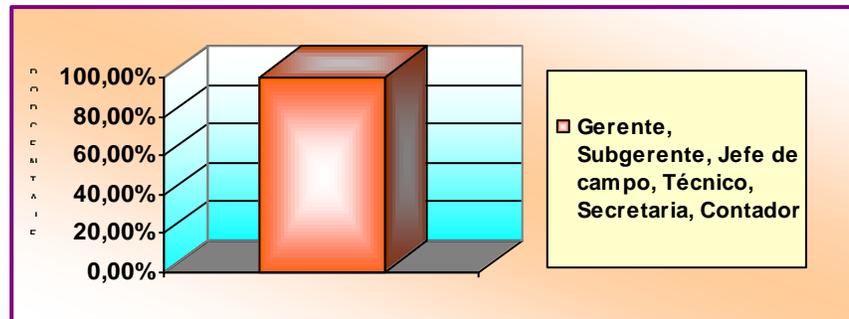
Fuente: esta investigación 2014

Tabla 12. Puestos de trabajo que existen en la empresa Palmacol Ltda., desde la óptica de los administrativos

Puestos de trabajo que existen en la empresa Palmacol Ltda., desde la óptica de los administrativos	Frecuencia	Porcentaje
Gerente, Subgerente, Jefe de campo, Técnico, Secretaria Contador.	20	20
TOTAL	20	100%

Fuente: esta investigación 2014

Gráfica 13. Puestos de trabajo que existen en la empresa Palmacol Ltda., desde la óptica de los administrativos



Fuente: esta investigación 2014

En consecuencia, es preocupante el hecho que la parte operativa, o sea los obreros, no se asuman como un recurso humano importante, lo que indica que sienten subvalorado su trabajo, o no se sienten parte importante de la empresa.

Sin embargo, aunque la empresa no tiene una estructura visible definida (organigrama), se observa que su organización tiende a ser de tipo vertical, centrada en el gerente como máxima autoridad, que no garantiza adecuadamente el flujo de comunicación, ni permite un buen control de los procesos que se realizan.

3.2 ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA PALMACOL LTDA.

La empresa Palmacol Ltda., no tiene definido un organigrama. Sin embargo, en la práctica sus acciones y actuaciones corresponden a una estructura organizacional de carácter tradicional con característica piramidal, donde se resalta la centralización de la autoridad y la toma de decisiones en el gerente y propietario de la empresa.

Las tareas se agrupan en áreas funcionales las cuales siguen un conducto de mando regular, en sentido vertical de arriba hacia abajo, de lo que se puede concluir que esto puede catalogarse como una debilidad mayor, en la medida que le resta dinamismo a la empresa para responder de manera inmediata frente a los problemas que se puedan presentar dentro del ejercicio de gestión empresarial. Sin embargo, existen parámetros mínimos de departamentalización que le permiten definir algún tipo de direccionamiento.

Para comprobarlo se analizó una encuesta con los obreros, en la cual se encontró que el 30% de ellos, no lo conocen; el 25% no sabe de qué se trata; otro 25%

nunca ha oído hablar de eso; el 10% no distingue sus elementos; y otro 10% sostiene que no hay. Según esto, para todos es claro que la empresa Palmacol Ltda., carece de un organigrama.

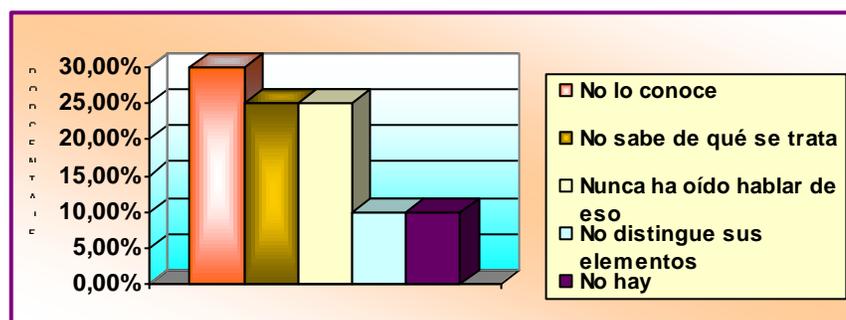
Tabla 13. Conocimiento del organigrama de la empresa Palmacol Ltda.

Conocimiento del organigrama de la empresa Palmacol Ltda.	Frecuencia	Porcentaje
No lo conoce	6	30%
No sabe de qué se trata	5	25%
Nunca ha oído hablar de eso	5	25%
No distingue sus elementos	2	10%
No hay	2	10%
TOTAL	20	100%

Fuente: esta investigación 2014

De igual manera, por conversaciones con los administrativos, se supo que se ha pensado en diseñar una estructura que refleje de cierta manera, la división del trabajo en la empresa, aunque ésta no tiene una estructura jerárquica definida. Por lo tanto, se observa que su jerarquización y autoridad tiende a ser de tipo vertical, que no garantiza el flujo de comunicación entre sus miembros, ni permite un buen control de los procesos que se realizan. Por eso, el 100% de ellos reconoce que en este momento, la empresa no tiene organigrama.

Gráfica 14. Conocimiento del organigrama de la empresa Palmacol Ltda.



Fuente: esta investigación 2014

3.3 DISEÑO, FORMULACIÓN, PROPUESTA Y EJECUCIÓN DE LAS POLÍTICAS, ESTRATEGIAS, PLANES, PROGRAMAS Y PROYECTOS PARA LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA EMPRESA PALMACOL LTDA.

Para conocer el diagnóstico administrativo de Palmacol Ltda., inicialmente, se partió del análisis interno, es decir en lo relacionado a la cultura organizacional, visión, misión, objetivos, área administrativa, área del personal y demás áreas internas de la empresa, para luego llegar a un diagnóstico externo, es decir al entorno socioeconómico, político, tecnológico, geográfico, con todas las implicaciones que esto tiene, para entender la problemática por la cual atraviesa la empresa.

La parte interna tiene que ver con el direccionamiento estratégico que la administración le ha dado a la empresa, teniendo en cuenta los aspectos estratégicos como la cultura organizacional, la imagen corporativa, la estructura orgánica, las relaciones interpersonales y el rumbo estratégico. Por eso, se preguntó a los obreros **¿De qué manera se diseñan, formulan, proponen y ejecutan las políticas, estrategias, planes, programas y proyectos para la gestión administrativa de la empresa?**, frente a lo cual el 50% de los obreros respondió que desconocen cómo se dan estos procesos y el 25% no entiende de qué se trata, el otro 25%, dice que son asuntos que resuelven los jefes.

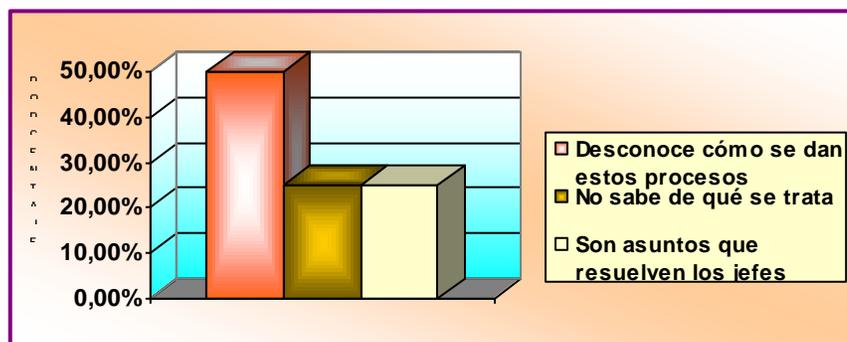
Tabla 14. Conocimiento de los obreros sobre el Diseño, formulación, propuesta y ejecución de las políticas, estrategias, planes, programas y proyectos para la gestión administrativa de la empresa Palmacol Ltda.

Conocimiento de los obreros sobre el Diseño, formulación, propuesta y ejecución de las políticas, estrategias, planes, programas y proyectos para la gestión administrativa de la empresa Palmacol Ltda.	Frecuencia	Porcentaje
Desconoce cómo se dan estos procesos	10	50%
No sabe de qué se trata	5	25%
Son asuntos que resuelven los jefes	5	25%
TOTAL	20	100%

Fuente: esta investigación 2014

Los administrativos por su parte, en el 83% de los casos, sostienen que se realizan mediante juntas y el 17% dice que los empleados hacen propuestas y el gerente autoriza, lo cual es bastante contradictorio, dado que por conversaciones con ellos mismos, se aclaró que quiénes dan las órdenes y toman las decisiones, son los mismos jefes.

Gráfica 15. Conocimiento de los obreros sobre el Diseño, formulación, propuesta y ejecución de las políticas, estrategias, planes, programas y proyectos para la gestión administrativa de la empresa Palmacol Ltda.



Fuente: esta investigación 2014

“La planificación estratégica muestra las características actuales del medio ambiente en el cual se desenvuelven las empresas, tales como: una agresiva competencia, las exigencias de calidad por parte de los clientes, la velocidad del cambio y la internalización de la economía, hacen cada vez más imprescindible la necesidad de que las organizaciones se anticipen al futuro y planifiquen su opción deseada, identificando a qué clientes quieren llegar, con qué excelencia se les quiere atender y cómo organizarse para alcanzar lo anterior.

Tabla 15. Conocimiento de los administrativos sobre el Diseño, formulación, propuesta y ejecución de las políticas, estrategias, planes, programas y proyectos para la gestión administrativa de la empresa Palmacol Ltda.

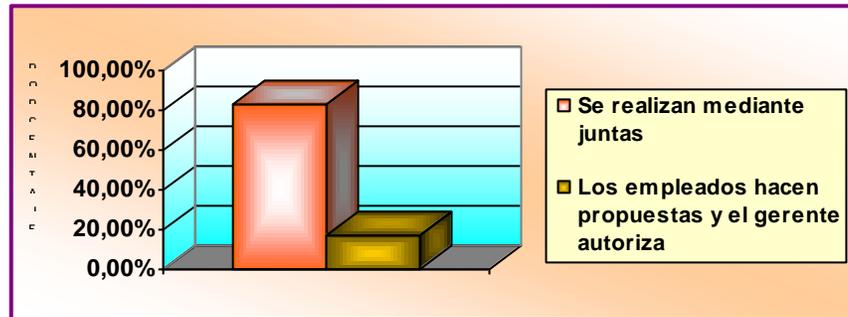
Conocimiento de los administrativos sobre el Diseño, formulación, propuesta y ejecución de las políticas, estrategias, planes, programas y proyectos para la gestión administrativa de la empresa Palmacol Ltda.	Frecuencia	Porcentaje
Se realizan mediante juntas	5	83%
Los empleados hacen propuestas y el gerente autoriza	1	17%
TOTAL	6	100%

Fuente: esta investigación 2014

Las estrategias son los cursos de acción que una organización adopta como medio para alcanzar sus metas, son los planes grandes e importantes que expresan de una forma general la dirección en que se orienta la organización. La planificación estratégica puede definirse como un proceso de evaluación sistemática de la naturaleza de un negocio, definiendo los objetivos a largo plazo,

identificando metas y objetivos cuantitativos, desarrollando tácticas para alcanzarlos y localizando recursos para llevarlas a cabo.”⁴⁷

Gráfica 16. Conocimiento de los administrativos sobre el Diseño, formulación, propuesta y ejecución de las políticas, estrategias, planes, programas y proyectos para la gestión administrativa de la empresa Palmacol Ltda.



Fuente: esta investigación 2014

Como puede apreciarse, la planificación estratégica hoy es una necesidad imperiosa para poder competir eficientemente, por lo que se puede señalar que, el adoptar una metodología de planificación, es una necesidad del medio para poder adaptarse al cambio de manera exitosa.

Por lo tanto, **una nueva estrategia de Dirección administrativa** debe seguir las siguientes etapas en el proceso de planificación estratégica: información, estudio, valoración y decisión. La etapa de **información** es el proceso de detección de una amenaza o una oportunidad que puede conducir a una nueva estrategia, el **estudio** es la búsqueda de cursos de acción alternativos que sirvan para resolver el problema creado o para aprovechar la oportunidad que se presenta. La **valoración** por su parte, consiste en hacer una estimación de cada una de las alternativas y la **toma de decisiones**, es el direccionamiento a seguir a partir de las estrategias seleccionadas.

Un elemento importantísimo a considerar en el proceso de planificación estratégica corresponde a la cultura organizacional, entendida como el conjunto de valores y creencias compartidos por los miembros de una organización y que se expresa de una manera de cómo se hacen las cosas. La cultura organizacional debe ser dinámica y flexible para adecuarse a los cambios que se producen en la organización. Así, las estrategias tendrán éxito siempre que exista una cultura que las apoye.

⁴⁷ HILL, Charles. Administración estratégica un enfoque integrado. Bogotá: Mc Graw Hill, 2000.

La utilidad que representa el diagnóstico administrativo radica en conocer los principales factores negativos y positivos de la empresa Palmacol Ltda., y de su entorno tanto externo como interno, para luego llegar a partir de este, plantear estrategias que tiendan a mejorar la productividad de la empresa para posicionarla en el mercado palmicultor y por consiguiente maximizar la riqueza, tanto en el corto como en el largo plazo, logrando la sostenibilidad en el tiempo.

Desde este punto de vista en el corto plazo en la empresa Palmacol Ltda., debe ser preocupación, además de la rentabilidad, la productividad; obligándola a pensar en racionalizar los costos y gastos, sin descuidar los procesos y la calidad en la producción de palma africana. En este orden de ideas se puede entonces afirmar que deberá trabajar sobre la base del mejoramiento continuo. Es así como la empresa deberá entre el corto y mediano plazo programarse para el largo plazo, en razón a las potencialidades internas y las oportunidades del mercado para permanecer y lograr beneficios en términos de competitividad, productividad, rentabilidad y sostenibilidad en el sector palmero de la región y desde luego, con una mirada prospectiva a la del contexto nacional.

3.4 CÓMO GARANTIZAR UNA GESTIÓN Y OPERACIÓN ADMINISTRATIVA EFICIENTE, EFICAZ Y EFECTIVA

La Gestión es entendida como el proceso que determina la forma de organizar las actividades de la empresa, sus políticas, objetivos y responsabilidades. En este marco, la Calidad Total, constituye un nuevo sistema de gestión empresarial, en la medida que sus conceptos modifican radicalmente los elementos característicos del sistema tradicionalmente utilizado en los países de occidente. Entre ellos se cuentan:

- Los valores y las prioridades que orientan la gestión de la empresa.
- Los planteamientos lógicos que prevalecen en la gestión de la actividad empresarial.
- Las características de los principales procesos de gestión y decisión.
- Las técnicas y metodologías aplicadas.
- El clima entendido como el conjunto de las percepciones que las personas tienen sobre relaciones, política de personal, ambiente, etc.⁴⁸

El nuevo enfoque de calidad requiere una renovación total de la mentalidad de las personas y, por tanto, una nueva cultura empresarial, ya que entre otros aspectos se tiene que poner en práctica una gestión participativa y una revalorización del personal no aplicada en los modos de administración tradicional.

⁴⁸ KINNEAR, T.; TAYLOR, J., Investigación de Mercados, Quinta Edición, Editorial Mc Graw Hill, Colombia. 2005. 65 p.

La Gestión de Calidad es una filosofía adoptada por organizaciones que confían en el cambio orientado hacia el cliente y que persiguen mejoras continuas en sus procesos diarios. Esto implica que todo su personal, de cualquier rango, también puede tomar decisiones.

“Los principios de esta filosofía de gestión son adoptados por las organizaciones para realzar la calidad de sus productos y servicios, y de esta manera aumentar su eficiencia y productividad.

Al averiguar a los obreros acerca de **cómo se garantiza una gestión y operación administrativa eficiente, eficaz y efectiva**, se encontró que el 100% de ellos, no tiene idea de lo que significa. Mientras que el 33% de los administrativos sostienen que a través de la comunicación y coordinación y el 67% sostiene que a través del liderazgo, aunque en la práctica no se refleje, tienen conocimiento de cómo lograrlo, lo que se necesita es la organización y estructuración de lo que existe en la realidad y enrutar el direccionamiento estratégico de la empresa.

Lo anterior, permite analizar que en la empresa Palmacol Ltda., falta una verdadera cultura, principios, políticas, objetivos e imagen organizacional formalizada a nivel del cliente interno, lo que se traduce en falta de sentido de pertenencia y compromiso del personal operativo con la empresa, definición de las políticas de vinculación, selección y promoción del personal.

Tabla 16. Cómo garantizar una gestión y operación administrativa eficiente, eficaz y efectiva.

Cómo garantizar una gestión y operación administrativa eficiente, eficaz y efectiva.	Frecuencia	Porcentaje
A través de la comunicación y coordinación	2	33%
A través del liderazgo	4	67%
TOTAL	6	100%

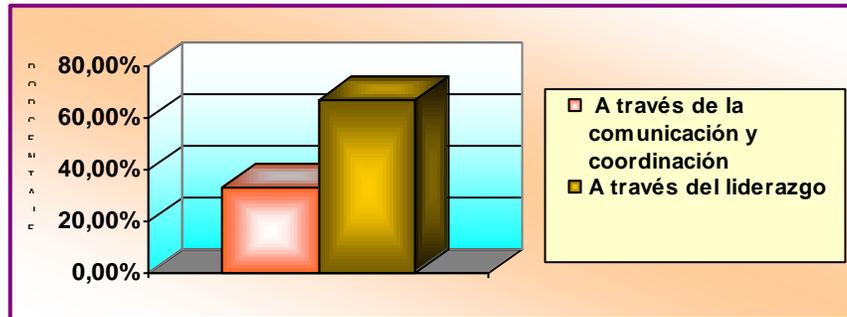
Fuente: esta investigación 2014

En el caso del 40% de los usuarios entrevistados consideran que dicha gestión se logra por medio de una adecuada planeación; el 20% cree que es través de personal calificado el; el 10% valora la responsabilidad como un factor importante y el 30% no lo sabe. Por lo tanto, para garantizar una gestión y operación administrativa eficiente, eficaz y efectiva, se deben eliminar o al menos minimizar los riesgos y dificultades que en el momento aquejan a la empresa, tales como:

- Manejo inadecuado del recurso humano de la empresa.
- No se maneja ningún sistema de implementación de calidad.
- No cuenta con manuales de funciones

- No cuenta con el Manual de procesos y Procedimientos
- No hay reglamento interno.
- Falta de protocolos de seguridad y salud ocupacional.
- No hay una visión compartida en el personal de la empresa

Gráfica 17. Cómo garantizar una gestión y operación administrativa eficiente, eficaz y efectiva



Fuente: esta investigación 2014

De tal manera, que estas debilidades, a través de la reestructuración y modernización administrativa, puedan convertirse en fortalezas:

- Calidad en los productos y servicios ofrecidos.
- Contar con infraestructura, equipos básicos y recursos económicos.
- Buenas Prácticas de manejo agrícola.
- Uso de registros técnicos de producción
- Organización legal.
- Bajos índices de enfermedades endógenas y exógenos o sea controles preventivos para la palma africana.
- Interés de los administrativos o gerente a la modernización de su gestión administrativa.
- Capacidad de endeudamiento.
- Conocimiento de los directivos del sector, además de contar con trayectoria.
- Mejorar índices de producción
- Pago de dudas y aumento de activos
- Mejoramiento salarial para todo el personal
- Mayores rendimientos y utilidad de la empresa

Para lograr lo anterior, es claro que esta empresa del sector agrario en el entorno competitivo debe tener claridad sobre hacia dónde quiere ir y qué cambios debe adoptar para no quedar en desventaja, pero más allá de fijarse una visión y de prever un plan de acción, debe lograr que a nivel interno se cree un clima organizacional idóneo para llegar a ese estado o al objetivo que se proponga, es

justo aquí donde debe considerar el talento humano como el recurso más importante a la hora de ser eficientes y productivos. Pero además de tener claridad sobre la importancia que representa el talento humano, debe emprender una política interna que promueva la satisfacción y el buen desempeño en el trabajo.

Los administrativos de Palmacol Ltda., aunque tienen claridad sobre lo que pretenden en el negocio de la palmicultura, no está formalizado y difundido en ella el direccionamiento, dificultando así la actuación de la empresa por carecer de una visión compartida, estas debilidades de tipo administrativo ha venido dificultando su propósito de consolidarse en el mercado de la palmicultura en la región, pues no ha modernizado su componente tecnológico, por lo tanto, no ha logrado cambios productivos importantes, no ha llegado a ese estado ideal en donde las diferentes fuerzas internas interactúen eficientemente. De ahí que tiene que reformularse la gestión administrativa, a través de un plan de mejoramiento y modernización administrativa.

4. INSTRUMENTOS DE CONTROL APROPIADOS PARA OBTENER UNA MAYOR SUPERVISIÓN DE LAS ACTIVIDADES DE LA EMPRESA

4.1 COORDINACIÓN Y EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y DE LOS RECURSOS FÍSICOS PARA EL DESARROLLO INSTITUCIONAL

Una vez elegido el plan a llevar a cabo en la empresa, se lleva a la práctica el proceso de ejecución y simultáneamente las actividades de control. Aunque la empresa efectúe un adecuado proceso de planificación y fijación de objetivos, durante la ejecución se realizan desviaciones respecto de los objetivos planteados y el sistema de control debe percibir estas desviaciones e iniciar las acciones para corregirlas. Todo esto se debe a que la empresa sufre variaciones internas y está sujeta a la relación con el entorno.

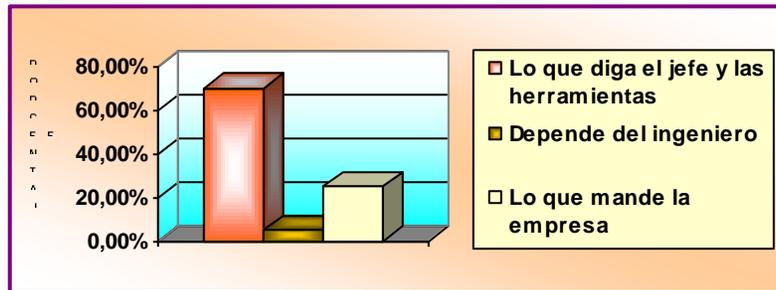
En esta etapa es fundamental contar con un buen sistema de información que permita obtener y analizar los datos de la realidad a una velocidad tal que los resultados se obtengan a tiempo, para poder definir si se continúa con el plan o se modifica su curso. Por eso, con el fin de revisar la forma en que se ejerce control y supervisión de las actividades de la empresa, se averiguó a los **obrerros** cómo se coordina y evalúa la gestión del talento humano y de los recursos físicos para el desarrollo de la empresa, frente a lo cual el 70% expresó que se evalúa según lo que diga el jefe y con las herramientas existentes, el 5%, siente que quien evalúa los procesos es el ingeniero y el 25% restante dice que se evalúa lo que mande la empresa.

Tabla 17. Cómo se coordina y evalúa la gestión del talento humano y de los recursos físicos

Cómo se coordina y evalúa la gestión del talento humano y de los recursos físicos	Frecuencia	Porcentaje
Lo que diga el jefe y las herramientas	14	70%
Depende del ingeniero	1	5%
Lo que mande la empresa	5	25%
TOTAL	20	100%

Fuente: esta investigación 2014

Gráfica 18. Cómo se coordina y evalúa la gestión del talento humano y de los recursos físicos



Fuente: esta investigación 2014

En el caso de los usuarios, aunque el 80% de ellos no sabe cómo se hace la coordinación y evaluación de la gestión del talento humano, hay un 20% que se imagina que se hace según la planeación que se tiene. Tienen un conocimiento más acertado, dado que para el 100% de los directivos, la evaluación del talento humano y de los recursos físicos, se hace por medio de reuniones, en las cuales se conversan las problemáticas y se buscan las soluciones.

Dado lo anterior, y por conversatorios con los obreros y administrativos, es posible inferir que en lo referente a la evaluación del desempeño, la empresa no emplea ninguna metodología formal, además esta actividad no es permanente, por el contrario, es intermitente y desordenada; ésta simplemente la realiza el administrador de manera subjetiva, quien manifiesta que a veces tiene como base factores como: el desempeño del empleado en el puesto, la relación con los demás compañeros de trabajo, el cumplimiento con sus labores y la responsabilidad para cumplir con el horario, y a veces esta decisión está influenciada por su libertad para decidir.

En cuanto al diseño de los cargos, los manuales de funciones y de procedimientos y reglamentos de trabajo, la empresa no cuenta con estas herramientas lo cual no permite tener procesos estandarizados, ocasionando fallas en estos que obviamente afectan la productividad de la misma.

De igual manera, el sistema de sanción en la empresa Palmacol Ltda., es muy informal, para esto, el gerente es el encargado de suspender o sancionar a un empleado de acuerdo con el reporte verbal del administrador, el ingeniero o quien tenga conocimiento de alguna infracción; para esto la empresa no tiene estructurado un método. No cuenta con un sistema de recompensa estructurado. Solamente se tiene en cuenta este aspecto en fechas especiales como las festividades de fin de año, que es cuando se entregan a los empleados obsequios como anchetas o regalos para los hijos de los trabajadores o el día del trabajo, que se les reúne y se hace una comida, un asado o un agasajo para todos.

El sistema de política salarial empleado por la empresa es informal y se rige más por los salarios pagados en la región por las demás palmicultoras de la zona. En cuanto al sistema de prestaciones sociales, la empresa cumple todos los requisitos exigidos por ley, con los empleados de planta, con los de contrato, no.

4.2 SISTEMA DE PROMOCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE LOS SERVICIOS DE LA EMPRESA, QUE PERMITA AUMENTAR LA CARTERA DE CLIENTES PARA LA COMPAÑÍA Y MANTENER UN NIVEL DE VENTAS Y COMPRAS REGULARES DURANTE TODO EL AÑO

“Todos los gerentes deben actuar como personas claves en el uso de técnicas y conceptos de administración de personal para mejorar la productividad y el desempeño en el trabajo. En el caso de una empresa agrícola, la productividad es el problema al que se enfrenta y el personal, es una parte decisiva de la solución. Las técnicas de la administración de personal, aplicadas tanto por los departamentos de administración de personal como por los gerentes de línea, ya han tenido un gran impacto en la productividad y el desempeño”⁴⁹.

Aun cuando los activos financieros, el equipamiento y de planta son recursos necesarios para la organización, los empleados o sea el talento humano, tienen una importancia sumamente considerable. Debe considerarse que el talento humano proporciona la chispa creativa en cualquier organización. La gente se encarga de diseñar y producir los bienes y servicios, de controlar la calidad, de distribuir los productos, de asignar los recursos financieros, y de establecer los objetivos y estrategias para la organización. Sin gente eficiente es imposible que una organización logre sus objetivos.

En el caso de Palmacol Ltda., el trabajo del gerente, quien es a la vez el director de talento humano, es influir en esta relación entre la empresa y sus empleados. Por eso se quiso saber **cómo es el sistema de promoción y comercialización de los servicios de la empresa, de tal manera que esto permita aumentar la cartera de clientes para la compañía y mantener un nivel de ventas y compras regulares durante todo el año**, frente a lo cual el 100% de los obreros y el 10% de los usuarios, no conoce la forma en que se realizan estos procesos en la empresa, hay también un 20% que considera que la empresa no tiene un sistema de promoción; hay un significativo 60% de los usuarios que conocen la empresa por recomendación de otros y un 10% que considera que por medio de los buenos productos, se hace la promoción de los mismos y de la empresa.

Pero para los proveedores de los insumos, el sistema de promoción y comercialización se puede mejorar para el 33% de ellos, dando a conocer la empresa y para el 67% se logra vendiendo otros productos.

⁴⁹ Ibíd.

Sin embargo, en el caso de los administrativos hay un 67% que manifiesta que no se tiene ningún sistema y el 33% restante, dicen que lo hacen a través de propaganda. Es decir, se elaboran chapolas, se ponen cuñas radiales, o se envía una persona que vaya por los caminos entregando los avisos que dicen que se compra la pepa, con buena pesa y a buen precio.

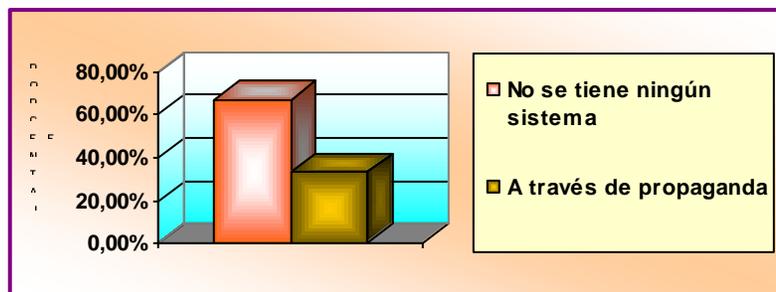
El gerente, también es el encargado de la gestión de la producción: es quien establece el qué, cuándo, cómo, dónde producir; dentro de este campo tiene importancia fundamental la gestión tecnológica (el cómo); es el encargado de dirigir todos los canales óptimos para asegurar la producción. En la empresa Palmacol Ltda., todas estas acciones están centralizadas en el gerente. De igual manera, se encarga de la gestión del talento humano, tanto en los familiares, como en los asalariados o contratados, en los aspectos de selección, contratación, relaciones de personal, formación, cambio de actitud, liderazgo, remuneración, motivación, sentido de pertenencia, etc.

Tabla 18. Sistema de promoción y comercialización de los servicios de la empresa

Sistema de promoción y comercialización de los servicios de la empresa	Frecuencia	Porcentaje
No se tiene ningún sistema	4	66,5%
A través de propaganda	2	33,5%
TOTAL	6	100%

Fuente: esta investigación 2014

Gráfica 19. Sistema de promoción y comercialización de los servicios de la empresa



Fuente: esta investigación 2014

En cuanto a la gestión financiera, se encarga de conseguir, asegurar y manejar los recursos para el funcionamiento y crecimiento de la empresa. De igual manera, tiene que ver con la gestión del mercadeo de la pepa. Es el encargado de velar por cómo se inserta la empresa en el mercado, de generar estrategias para la

construcción de la confianza en las relaciones con proveedores y clientes; y asegurarse la forma de poder satisfacer las necesidades de los clientes. En otras palabras, vela por conseguir nuevos compradores y a buenos precios, ya que lo que la empresa produce, o bien se vende a las empresas grandes de la zona, o se la exporta directamente cuando el volumen es suficiente.

En el balance general revisado, se encontró lo siguiente: Que el disponible entre los años 2009 al 2013 ha disminuido de un 3.6% a un 0%; sin embargo, es importante recalcar que los propietarios le debían a la empresa para el 2009 la suma \$98.356.000.00 significa esto que al cierre del año esta cifra se tuvo que haber descontado, permitiendo de esta manera una reactivación en bancos, que estaba en cifra crítica.

En lo relacionado a los clientes que son los que soportan la empresa, se encuentra que el punto más alto estuvo en el año 2009 con un total del 19.3% en comparación con el año 2011 que fue del 10.3% y en el 2013 es del 11% porcentajes que siguen siendo altos, presentando así un volumen bajo de ventas. Se puede observar por el activo no corriente que la empresa se dedicó fue a mejorar su infraestructura, comprando maquinaria y equipos; así sus inversiones más altas fueron en el 2010 con un 84.2%.

En cuanto a las obligaciones financieras de la empresa a corto plazo, se encuentra una buena estabilidad por cuanto en los años 2010 y 2011 no se trabajó con ninguna financiación, sino con capital propio, que aunque no fue mucho, permitió una mayor estabilidad a la empresa. En el 2012 y 2013 se adquirió un préstamo de libre inversión. El patrimonio en los primeros cuatro años de la empresa comenzó en un 49.3% y subió hasta un 65.5%, pero para el 2013 se bajó a un 61%, esto quizás obedece a que en este año, los accionistas le están debiendo plata a la empresa.

4.3 SISTEMA DE INFORMACIÓN QUE MANEJA LA EMPRESA, PARA SUS REGISTROS DE PROVEEDORES, CLIENTES, COMPETENCIA, ETC.

El sistema de información tiene que ver con el registro del comportamiento de la empresa en todas las áreas propias del medio, es decir, las percepciones que tienen los empleados, los proveedores, los clientes y la competencia.

Al indagar este aspecto con los obreros, se concluyó, que el 100% de ellos desconoce el sistema de información que maneja Palmacol Ltda.; aunque por conversaciones con ellos, se supo que estas personas tienen una imagen positiva de la empresa, y en particular del gerente o dueño de la empresa, están satisfechos con el buen trato que se les da, porque valoran el trabajo que desempeña cada uno y consideran a la empresa como una de las mejores de la región, en el trato con los obreros. Por su parte el 70% de los usuarios y el 100%

de los proveedores, tampoco conoce el sistema mediante el cual la empresa maneja sus registros de proveedores, clientes, competencia y demás, aunque el 30% restante, supone que es a través de una base de datos.

Al indagar con los administrativos acerca del sistema de información que se maneja, el 100% de ellos informó que todo está sistematizado, que se lleva un estricto control de proveedores, de clientes, de la competencia, del talento humano existente, aunque por las características de la empresa Palmacol Ltda., de ser una empresa pequeña, el número de empleados es bajo, no se lleva muchos archivos de personal, sólo de la nómina que se paga. Sin embargo, es reconocida como importante frente a otras empresas que existen en la región, de esta manera se facilita evaluar la imagen corporativa de la misma.

En relación a la imagen que tiene la empresa frente a los clientes, se puede afirmar que es buena, como resultado de dos factores: el primero, es por la calidad del fruto; y el otro se debe a la confianza que tienen los clientes con la gerencia, todo se maneja en un ambiente de camaradería. Por otra parte, la imagen corporativa de la empresa para los proveedores ha sido buena, pues Palmacol Ltda., había venido siendo cumplida en los pagos de sus obligaciones; para el dueño, ser cumplidos y responsables en los compromisos es un estilo de vida. Lo que pasó fue que con la muerte de las palmas, la empresa entró en iliquidez y bajó la rentabilidad y producción.

La imagen de la empresa frente a la competencia es de una u otra manera buena, pues los canales de comunicación son algo fluidos, permitiendo la ayuda en aspectos técnicos como el préstamo de ciertos equipos y herramientas y uno que otro consejo o recomendación frente a las contrataciones de obreros y cuidado de los cultivos. De otro lado, las palmicultoras de la región reconocen que Palmacol Ltda., por ser una empresa pequeña, no constituye amenaza para las empresas grandes, sin embargo, valoran que ofrece al mercado racimos de excelente calidad genética; esto significa entonces, que la competencia reconoce a la empresa como fuerte en relación a las características del producto con el que participa del mercado.

4.4 PROCEDIMIENTOS EN LAS ÁREAS ADMINISTRATIVAS Y FINANCIERAS, PARA ESTABLECER CONTROLES PRESUPUESTARIOS Y CONTABLES.

Para conocer aspectos relacionados con los procedimientos en el área administrativa y financiera, y la forma como se hacen los controles presupuestarios y contables, se entrevistó a los obreros, encontrando que el 100% de ellos dijo desconocer cuáles son estos procedimientos. Con respecto a los usuarios y proveedores de insumos, la situación fue similar: el 100% de los proveedores y el 70% de los usuarios, desconoce estos procedimientos, el 10% considera que se hace a través de reuniones y el 20% restante asume que es de

acuerdo a las metas y estadísticas. A su vez, los administrativos reconocieron que de esos asuntos se encargan el contador y el gerente quienes realizan las labores básicas a lo largo del año y con base en ellas, se hacen los presupuestos. La forma como se hace la formalización de estos procedimientos en las distintas áreas, para mayor eficiencia en las operaciones, es a través de los controles periódicos; situación que sólo conocen los administrativos, porque el 60% de los obreros, sostiene que no hay nada definido y el 40% no sabe nada acerca de estos aspectos.

Por lo tanto, para comprobarlo, fue de gran ayuda el contador para proceder al análisis de los libros contables y archivos de la empresa encontrando que la composición de los activos no corrientes son altos, esto significa, que la empresa en el momento, presenta un margen de liquidez escaso para enfrentar una crisis económica.

Lo más significativo del análisis que se hizo, es que en el año 2012 hubo una disminución del capital disponible, el cual puede obedecer a las deudas a corto plazo, las cuales aumentaron significativamente. El patrimonio ha ido aumentando en un 5%. Por lo tanto, los diferentes indicadores financieros permiten evidenciar la realidad económica de la empresa, enfocadas a determinar cuáles son sus puntos críticos.

En el momento, el análisis que se realizó con base en la información financiera existente en la empresa, permitió constatar que como es una empresa pequeña, debido al manejo administrativo inadecuado que se ha hecho de la misma, es muy difícil determinar algunos aspectos como por ejemplo la relación deuda – patrimonio es de 1. Sin embargo, se llevan de forma incipiente algunos procesos, que a continuación se detallan:

Por ejemplo, frente a la **rentabilidad de la empresa**, ésta tiene mucho por hacer, la empresa muestra una rentabilidad baja, que permite deducir que no ha sido bien organizada. De otro lado, fácilmente se puede pensar en el acceso de nuevas organizaciones en este sector económico, que están entrando a competir y obtienen mejores ganancias; generando mayor caos a las que están débiles.

En algún momento pensaron los directivos de Palmacol Ltda., en una operación de **alianza estratégica**, para ser desarrollada con seis plantaciones vecinas, como ya otras palmicultoras lo han hecho, a partir de noviembre del 2010 se inició la unidad técnica que permitiría ofrecer todos los servicios y asesoría técnica a las plantaciones interesadas en esta alianza. También se está trabajando en conjunto con estas plantaciones el programa de seguridad para la zona. La parte más importante de esta alianza, es la asociación de las plantaciones vecinas a una planta extractora, como Astorga S.A., Palmas Santa Fe, Palmas de Tumaco, Salamanca, La Miranda, Palmeiras, etc. con todas las ventajas que esta operación da a los asociados, como la venta rápida del producto, que por ser cercana, llega

en las mejores condiciones.

Entre las principales **políticas y prácticas contables** que lleva la empresa Palmacol Ltda., se encuentran las que son de aceptación general en Colombia y son utilizadas en la preparación de los Estados Financieros, tales como los ajustes integrales por inflación: Según lo disponen los decretos vigentes sobre ajustes integrales por inflación, la empresa a partir del 11 de septiembre del 2004, fecha en que fue creada, comenzó a aplicar el sistema de los ajustes integrales por inflación, mediante el cual se reconoce el efecto de las variaciones en el poder adquisitivo de la moneda. Las bases utilizadas son las siguientes: Se usa como coeficiente el PAAG – porcentaje de ajuste del año gravable, que corresponda a la variación porcentual del índice de precios al consumidor para ingresos medios elaborados por el DANE, para el correspondiente período.

Los **activos y pasivos monetarios** no fueron objeto de ajuste, por estar representados a su valor nominal de cierre. Según la reciente Reforma Tributaria Ley 1111 de 2006, los inventarios se ajustaron por inflación. Los ajustes por inflación se reflejan en el Estado de Resultados en la cuenta de corrección Monetaria y el saldo de esta cuenta constituye la utilidad ó pérdida por exposición a la inflación.

En la empresa no se llevan las cuentas del **Patrimonio Contable**, excluyen las valorizaciones y demás intangibles que son estimadas o que no hayan sido producto de una adquisición efectiva, por lo tanto, no se ajustan al comienzo de cada período y su efecto no se contabiliza, porque no existe la cuenta de revalorización del Patrimonio.

En cuanto a las **propiedades, planta y equipos**, obreros, usuarios y directivos coinciden en que la empresa tiene herramientas de todo tipo para el trabajo agrícola, como son tractores, volquetas y herramientas para el cultivo, mantenimiento y cosecha, los cuales son valorizados al costo ajustado por inflación. El costo y la depreciación de los activos vendidos o retirados son eliminados de las cuentas y las utilidades o pérdidas son cargadas o acreditadas a cuentas de resultado. La depreciación se calcula sobre el costo ajustado aplicando el método de línea recta con base en la vida útil de los activos. La empresa ajustó las valorizaciones de las propiedades, planta y equipos, a un avalúo realizado en noviembre 9 de 2010, según lo dispuesto por las normas contables vigentes de la época.

En el caso de las **prestaciones sociales**, la acumulación para prestaciones sociales se hace a base de provisión mensual sobre la nómina y al 31 de diciembre se ajustan de acuerdo a la consolidación individual para cada empleado.

En lo relacionado con los **clientes** al 31 de diciembre de 2013, los deudores – clientes presentan vencimientos, en algunos casos de más de 2 meses. Sobre

saldos vencidos en clientes no se ha registrado la provisión para cubrir la probable falta de pagos de algunos de ellos.

De otro lado, en el inventario realizado para este estudio, a 31 de diciembre de 2013, se encontraron fertilizantes, combustible y fruto, que quedó en Stock por un costo total de \$20.176.131 valorizado al costo promedio de producción.

Con relación al proceso de **gastos pagados por anticipado**, los saldos al 31 de diciembre correspondían a los cargos diferidos en el 2012, corresponden a impuesto de industria y comercio pagado, y al pago del impuesto predial.

En cuanto a **Valorizaciones**, la empresa hizo un saneamiento fiscal de sus terrenos declarándolos por un valor total de \$1.190.659.699. La empresa actualizó las valorizaciones de sus propiedades, plantas y equipos a un avalúo técnico de fecha noviembre 9 de 2010.

El proceso de **proveedores**, corresponde a las obligaciones por compra de suministros, mercancías y servicios. En ella se registran los nombres de quienes venden, los productos, costos, fecha de compra y cantidades. En la empresa Palmacol Ltda., son tres, que tienen la función de ofrecer y vender a la empresa todo tipo de insumos necesarios para el sostenimiento y producción de la empresa, como son: abonos, herbicidas, herramientas, etc. Las relaciones de estos con la empresa, según el 100% de ellos, son buenas, aunque las principales dificultades que han tenido con los administrativos, ha sido el retraso en los pagos de insumos, que consideran que una vez que se pongan al día, dichas dificultades, desaparecen.

El cumplimiento de la empresa Palmacol Ltda., frente al pago de los insumos, el 100% de ellos considera que ha sido bueno, aunque a veces se atrasan, pero cumplen.

Las **obligaciones financieras** a corto y largo plazo, corresponden a las obligaciones financieras que a 31 de diciembre de 2013 estaban por pagar así:

- Proveedores de insumos químicos
- Proveedores de semillas
- Abonos y fertilizantes
- combustibles
- Alquiler de maquinarias y equipos
- Otros insumos

De igual manera, se encontró que la **composición de los activos** en los últimos 5 años es la siguiente:

	31/12/2009	31/12/2010	31/12/2011	31/12/2012	31/12/2013
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	26,7%	26,4%	25,8%	15,8%	20,3%
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	73,3%	73,6%	74,2%	84,2%	79,7%

De lo cual se deduce que los activos no corrientes son altos, esto significa, que la empresa pueda garantizar un posiblemente endeudamiento con terceros.

	ESTADOS DE RESULTADOS									
	31/12/2009	%	31/12/2010	%	31/12/2011	%	31/12/2012	%	31/12/2013	%
41 Ingresos Operacionales	\$ 1.953.656	100,0	\$ 2.668.660	100,0	\$ 2.919.257	100,0	\$ 2.583.174	100,0	\$ 3.177.645	100,0
61 MENOS: Costos de Ventas y de Prestación de Servicios	\$ 1.660.192	85,0	\$ 1.976.972	74,1	\$ 2.323.908	79,6	\$ 1.963.645	76,0	\$ 2.485.673	78,2
UTILIDAD BRUTA	\$ 293.464	15,0	\$ 691.688	25,9	\$ 595.349	20,4	\$ 619.529	24,0	\$ 691.972	21,8
51 MENOS: Gastos Operacionales De Administración	\$ 142.386	7,3	\$ 227.947	8,5	\$ 191.035	6,5	\$ 230.905	8,9	\$ 228.519	7,2
52 MENOS: Gastos Operacionales De Ventas	\$ 4.767	0,2	\$ 3.763	0,1	\$ 9.593	0,3	\$ 5.284	0,2		0,0
UTILIDAD OPERACIONAL	\$ 146.311	7,5	\$ 459.978	17,2	\$ 394.721	13,5	\$ 383.340	14,8	\$ 463.453	14,6
42 MAS: Ingresos No Operacionales	\$ 99.239	5,1	\$ 108.447	4,1	\$ 100.140	3,4	\$ 7.383	0,3	\$ 40.310	1,3
53 MENOS: Gastos No Operacionales	\$ 232.246	11,9	\$ 470.065	17,6	\$ 405.324	13,9	\$ 368.715	14,3	\$ 394.491	12,4
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y AJUSTE POR INFLACION	\$ 13.304	0,7	\$ 98.360	3,7	\$ 89.537	3,1	\$ 22.008	0,9	\$ 109.272	3,4
47 Ajustes Por Inflación	\$ 88.740	4,5	\$ 57.277	2,1	\$ 5.050	0,2	\$ 18.908	0,7	\$ 32.315	1,0
54 MENOS: Impuestos De Renta y Complementarios	\$ 60.974	3,1	\$ 78.465	2,9	\$ 49.812	1,7	\$ 45.556	1,8	\$ 124.556	3,9
59 GANANCIAS Y PERDIDAS	\$ 41.070	2,1	\$ 77.172	2,9	\$ 44.775	1,5	\$ -4.640	-0,2	\$ 17.031	0,5

En cuanto a los **estados de resultados**, puede apreciarse que las ganancias han sido muy bajas, en el 2010 a comparación de 2013 pero en el 2010 las ganancias fueron mínimas, lo que da a pensar que hubo un mal costo de producción. El patrimonio ha ido aumentando en un 5%.

Frente a las variaciones de las ventas se deben examinar, si su incremento se debe al volumen de ventas o a cambio de precios a los productos. Los ingresos operacionales se han aumentado en un 15% más, se cree en este último factor, porque con la muerte de la palma, se colocaron cultivos complementarios como arroz y cacao y se han vendido a menor costo.

Frente a los **indicadores de liquidez**, estos surgen de la necesidad de medir la capacidad que tiene la empresa para cancelar sus obligaciones de corto plazo. "Sirven para establecer la facilidad o dificultad que presenta una compañía para

pagar sus pasivos corrientes con el producto de convertir a efectivo sus activos corrientes. Se trata de determinar qué pasaría si a la empresa se le exigiera el pago inmediato de todas sus obligaciones a menos de un año”. Al respecto no se encontró registro de capital neto de trabajo: Este no es propiamente un indicador sino más bien una forma de apreciar de manera cuantitativa (en pesos) los resultados de la razón corriente.

Fórmula:	Capital neto de trabajo (CNT) = Activo corriente – Pasivo corriente				
	CAPITAL NETO DE TRABAJO	\$1.221.536	-	\$1.990.365	\$-768.829
	CAPITAL NETO DE TRABAJO	\$1.188.736	-	\$2.122.261	\$-933.525
	CAPITAL NETO DE TRABAJO	\$1.243.350	-	\$2.276.074	\$-1.032.724
	CAPITAL NETO DE TRABAJO	\$1.206.080	-	\$2.629.164	\$-1.423.084
	CAPITAL NETO DE TRABAJO	\$1.701.457	-	\$3.242.837	\$-1.541.380

La empresa no tiene un capital de trabajo propio porque las pasivos son mayores que el activo corriente.

Lo anterior, es sustentado por el 60% de los usuarios que consideran que el estado actual de la empresa es bueno; el 10% piensa que sus procesos son normales, el 10% la asume como organizada y sólo el 20% considera que está regular. Por eso para **mayor rendimiento del trabajo**, el 10% sugiere a la administración de la empresa Palmacol Ltda., que se invierta más en charlas y eventos de motivación del personal; el 40% que lo hagan en propaganda para darse a conocer a los demás; el 20% sugiere que se haga variación y se implementen otros productos; que se aumente el número de trabajadores el 20% y finalmente, hay un 10% que piensa que como están, van bien.

5. PLAN DE MEJORAMIENTO Y MODERNIZACIÓN ADMINISTRATIVA PARA LA EMPRESA PALMACOL LTDA.

5.1 FORMALIZACIÓN DE LOS PROCEDIMIENTOS EN LAS DISTINTAS ÁREAS PARA MAYOR EFICIENCIA EN LAS OPERACIONES

Como empresa del sector agrario en el entorno competitivo deben tener claridad sobre hacia dónde quiere ir y qué cambios debe adoptar para no quedar en desventaja, para eso debe ser claro su horizonte institucional; pero más allá de fijarse una visión, una misión y de prever un plan de acción, debe lograr que a nivel interno se cree un clima organizacional idóneo para llegar a ese estado o al objetivo que se proponga, es justo aquí donde debe considerar el talento humano como el recurso más importante a la hora de ser eficientes y productivos. Pero además de tener claridad sobre la importancia que representa el talento humano, debe emprender una política interna que promueva la satisfacción y el buen desempeño en el trabajo.

Los administrativos de la empresa Palmacol Ltda. aunque tienen claridad sobre lo que pretenden en el negocio de la palmicultura, no está organizado, ni difundido el direccionamiento, dificultando así la actuación de la empresa por carecer de una visión compartida, estas debilidades de tipo administrativo ha venido dificultando su propósito de consolidarse en el mercado de la palma africana en la región, pues aunque ha modernizado su componente tecnológico logrando cambios productivos importantes, no ha llegado a ese estado ideal en donde las diferentes fuerzas internas interactúen eficientemente.

De igual manera, los usuarios sostienen que hay que delegar funciones entre todos los actores y empleados de la empresa. Sin embargo, el 100% de los proveedores de insumos, sostiene que lo mejor es valerse de documentos y soportes legales. Por eso, se presentan a continuación los elementos que deben ser considerados desde el punto de vista de la gestión:

- **Direccionamiento estratégico.** Una vez realizado el diagnóstico estratégico que sirvió como marco de referencia para el análisis de la situación de la empresa, se debe proceder a la formulación del direccionamiento o rumbo estratégico, que resulta del análisis de la información sobre el entorno, y de las condiciones de la empresa. El direccionamiento estratégico comprende los principios corporativos y se fortalece mediante la formulación de la visión, la misión y los objetivos empresariales estratégicos.

Direccionamiento estrategico

Satisfacción del Cliente:

- Garantizar la calidad de nuestros productos/servicios.
- Minimizando el contenido de fruto sobremaduro, pedúnculo largo e impurezas.
- Entregando oportunamente los productos/servicios dentro de los parámetros establecidos.
- Desarrollar nuevos productos/servicios para satisfacer la demanda de los clientes actuales y potenciales.

Satisfacción del Empleado.

- ❖ Promover el desarrollo y el bienestar de nuestra gente.
- ❖ Desarrollar y mantener a un grupo humano idóneo, innovador, motivado, orgulloso y comprometido con la organización.

Rentabilidad del Accionista

- ✓ Lograr para los Socios/Accionistas una rentabilidad y un crecimiento atractivo.
- ✓ Alcanzar los mejores costos del sector a nivel nacional.

Productividad:

- Lograr los mejores índices de productividad del sector a nivel nacional.
- Armonizar nuestros recursos humanos, financieros y técnicos, con el fin de mejorar continuamente los procesos, los productos y servicios a nuestros clientes.
- Lograr la calidad y excelencia en todo lo que hacemos.

Comunidad:

- ✚ Propender por el desarrollo de la comunidad del entorno.
- ✚ Establecer un comportamiento responsable con el medio ambiente dentro del marco de desarrollo sostenible.

- **Valores y principios corporativos:** Los principios corporativos son esenciales por el objeto de la empresa, estos deben ser identificados y definidos en el proceso de la implementación estratégica. Están establecidos por el conjunto de valores, creencias y normas que reglamentan la empresa. Deben ser compartidos por todos los empleados y administrativos que forman parte de la misma, pues constituyen la norma fundamental y el soporte de la cultura organizacional. La visión y la misión son definidas en el marco de los principios corporativos.

Con base en estos principios deben tenerse en cuenta las personas como parte importante del proceso, en primer lugar los clientes, a quienes debe ofrecérseles un servicio con calidad superior, oportunidad y diligencia, recordando que el patrimonio y la razón de ser de la empresa son sus clientes. También los empleados merecen un trato respetuoso pues necesitan tener un alto grado de motivación para realizar sus labores en forma eficiente; recibir estímulos para despertar su creatividad y conciencia de que son parte fundamental de una empresa que presta un beneficio a la región.

Es bueno recordar lo que plantea Serna: “los valores corporativos deben ser inculcados permanentemente, a sabiendas de que el éxito de la empresa está en proporción directa con los valores que se practican en ella y conducen al logro de las metas, aún más rápido de lo que se haya previsto”⁵⁰, ahora bien, se debe hacer claridad que los principios y valores corporativos están dirigidos a cierto grupo de interés o grupo de referencia, el mismo autor clasifica los grupos de referencia en este orden; Estado, sociedad, Cliente, Colaborador, Accionista, Empresa; a continuación se presentan los valores que se tienen con cada uno de los grupos, y estos son:

- Estado: pago de obligaciones (impuestos y tributos), eficiencia operativa, competitividad, compromiso social y ambiental, registro mercantil.
- Sociedad: Bioseguridad, responsabilidad social, conservación y protección del medio ambiente.
- Cliente: Calidad, oportunidad, diligencia, responsabilidad, compromiso, transparencia.
- Colaboradores u obreros: Capacitación, cooperación, comunicación, participación respeto a sus derechos, claridad en las órdenes, definición de responsabilidades y funciones, motivación y promoción.
- Accionistas (en este caso el dueño o propietarios de la empresa): rentabilidad justa, crecimiento y desarrollo.
- Empresa: Productividad, rentabilidad, competitividad, responsabilidad social y ambiental, ética, Calidad, trabajo en equipo.

Estos valores interactúan entre los diferentes grupos, son el patrón que determina las actitudes y la acción, para conseguir los objetivos por medio de los cuales se

⁵⁰ Ibíd., p. 85-90

obtendrá el ascenso de la empresa Palmacol Ltda.

Propuesta de valores y principios corporativos palmacol ltda.

VALORES:

Solidaridad: Palmacol Ltda. participa activamente y es solidaria con el desarrollo del gremio, instituciones y comunidad.

Lealtad: Palmacol Ltda. es fiel en sus relaciones y convenios, actuando siempre en bien de la institución y con amplio sentido de pertenencia.

Responsabilidad: Palmacol Ltda. cumple con entusiasmo sus compromisos con empleados, clientes, proveedores, comunidad y país.

Respeto: Palmacol Ltda. respeta los principios y creencias de sus empleados, las comunidades, el medio ambiente, da confianza y participación, ajustada a la ley.

Confianza: Palmacol Ltda. es una empresa clara, transparente, amable en su trato, coherente en sus principios y actos (dice y hace) que brinda confianza a sus empleados, clientes, proveedores y comunidad.

PRINCIPIOS:

Empoderamiento: Palmacol Ltda. cree en la idoneidad y responsabilidad de los trabajadores, brindándole autonomía para el desarrollo del trabajo.

Equidad: Palmacol Ltda. se basa en el principio de justicia y equidad en cada una de sus actividades.

Ética: Palmacol Ltda. acata las leyes del país, las normas y procedimientos de sus instituciones.

Calidad: Palmacol Ltda. propende por la calidad de nuestros recursos, gestión, productos y servicios, en un marco de mejoramiento continuo.

Satisfacción cliente: Palmacol Ltda. se orienta hacia la satisfacción de las necesidades de nuestros clientes.

Medio Ambiente: Palmacol Ltda. preserva el medio ambiente dentro del marco de un desarrollo sostenible.

- **Visión corporativa:** ya con estos elementos se podrá elaborar la declaración de la Visión. Debe estar fundamentada en un tiempo concreto, en la gestión de la calidad, en la promoción y bienestar del talento humano, en la implementación de

tecnologías apropiadas adquiriendo el reconocimiento a nivel local, regional y/o nacional por la alta competitividad de sus productos, la excelente gestión e integración de los recursos.

Sobre la base de las expectativas que pueden considerarse viables a partir de la presente investigación, se debe construir la visión de la empresa Palmacol Ltda., en un lapso no mayor de tres (3) años, como empresa agrícola a fin de lograr un fuerte posicionamiento que incluya el incremento en su capacidad para ser la primera empresa en la producción y comercio de palma africana de Tumaco, con la utilización eficiente del recurso humano y técnico y la implementación de prácticas administrativas flexibles en el contexto empresarial del sector.

La visión incluye la promoción permanente de la cultura organizacional y la interiorización de cada colaborador de la concepción empresarial de la empresa Palmacol Ltda., el compromiso del mejoramiento continuo de los aspectos administrativos; el desarrollo del talento humano que permita el aumento de la productividad.

Propuesta de visión palmacol ltda: En el 2017, seremos líderes en productividad y competitividad a nivel local, enfocando nuestros esfuerzos hacia el mejoramiento continuo del cultivo y la comercialización de nuestros productos y servicios con el propósito de incrementar nuestra rentabilidad en 5%.

Seguiremos propendiendo por el desarrollo de nuestros colaboradores y siendo gestores en el desarrollo y bienestar social de la comunidad.

- Misión corporativa: La misión debe estar fundamentada en el aprovechamiento y optimización de los recursos técnicos, tecnológicos y humanos, considerando al cliente como el elemento más importante de la empresa, con el cual debe existir el compromiso permanente de lograr la necesaria capacidad de respuesta a sus necesidades, con el valor agregado de la oportunidad.

Propuesta de misión palmacol ltda: Somos una empresa dedicada al cultivo y comercialización de frutos de palma de aceite africana, con el fin de abastecer el mercado local y respaldada con personal técnico y profesional altamente comprometido e idóneo.

Nuestra gestión está fundamentada en principios éticos, el respeto y bienestar social de nuestros trabajadores y de la comunidad, la competitividad y la preservación del medio ambiente.

Contamos con la tecnología adecuada para satisfacer las necesidades de nuestros clientes, garantizando calidad en nuestra gestión, productos y servicios.

- **Objetivos Empresariales:** Son los resultados globales que la organización espera alcanzar en el desarrollo y operacionalización concreta de su misión y visión; por ser globales debe cubrir e involucrar a toda la empresa. Los objetivos deben incluir formulaciones relacionadas con:

- La rentabilidad
- Productividad/eficiencia
- Responsabilidad social
- Calidad del producto
- Servicio al cliente
- Desarrollo del talento humano

En todo caso, los objetivos serán referenciados en términos de objetivos estratégicos sobre la interiorización y exteriorización de la visión y misión.

- **Políticas Corporativas:** Se podría decir entonces que a manera general la política corporativa en un primer momento estará dada en generar una cultura orientada al mejoramiento continuo de los procesos internos centrada sobre la gestión del talento humano, la calidad del producto y a través de la puesta en marcha de programas de capacitación, entrenamiento y promoción tendientes a satisfacer y generar confianza a los clientes, colaboradores y a la comunidad, por medio de procesos y productos que cumplan con las normas legales vigentes y las exigencias de FEDEPALMA. Estas políticas serán:

- De Calidad: Buscan asegurar que todos los procesos conduzcan al logro de objetivos y a la satisfacción de las partes o grupos interesados.
- De Personal: se refiere a la contratación de personal calificado para las tareas propias de la empresa.
- De Capacitación: que incluya la formación a los empleados para que mejoren sus competencias y mejoren el desempeño de acuerdo a los requerimientos de la empresa de manera que el crecimiento de la misma sea un crecimiento compartido y a todo nivel.
- De Mercadeo: Que se estructuren sistemas estratégicos que permitan hacer más eficiente las relaciones con clientes reales y potenciales.
- Financiera: Mantener un sistema de gestión que asegure los recursos necesarios para llevar a cabo todas las actividades de la empresa.

Política de calidad: Es nuestra política lograr la satisfacción de nuestros clientes mediante la oferta de productos y servicios de la mejor calidad, a través de procesos eficaces y eficientes de cultivo de fruto de palma de aceite, soportados en:

- Mejoramiento continuo de los procesos de la organización.
- Aplicación de la mejor tecnología acorde con la realidad financiera de empresa.
- El mejoramiento de las relaciones entre los colaboradores de la organización,

- basado en el dialogo continuo y el cumplimiento de los compromisos.
- La formación y desarrollo integral de nuestro personal.
 - El liderazgo de la alta dirección y de los accionistas que con visión y compromiso orientan el sistema de gestión de calidad.

5.2 SISTEMA DE PROMOCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE LOS SERVICIOS DE LA EMPRESA.

Para poder lograr estos procesos, es necesaria la formulación estratégica de la empresa. de tal manera que esto permita aumentar la cartera de clientes para la compañía y mantener un nivel de ventas y compras regulares durante todo el año, es decir tener claras las líneas de acción en cuanto a los proyectos estratégicos que deben realizarse, entre ellos:

- **Formulación estratégica.** Consiste en la formulación de proyectos estratégicos que integrarán el plan estratégico tales proyectos pueden ser formulados en razón a las áreas u opciones estratégicas, que los individualiza de acuerdo a las áreas funcionales existentes en la organización. En el funcionamiento de la empresa Palmacol Ltda., se identifican claramente debilidades que detienen la marcha de la empresa; estas pueden ser superadas siempre y cuando haya un compromiso colectivo entre los directivos y el nivel operativo, dicho compromiso redundará en el trabajo articulado o trabajo en equipo.

- **Opciones o áreas estratégicas.** Son los lugares previamente identificados para los que se realizó la formulación estratégica; y hacia los cuales se enfocan los proyectos estratégicos. La empresa Palmacol Ltda., que cualquier otra empresa puede ser concebida en áreas estratégicas o funcionales y específicas de gestión, como por ejemplo el área administrativa, en la que se adelantan las funciones gerenciales de toma de decisiones y dirección de la empresa; el área operativa, como tal, es en donde se materializan los procesos de la misma; área financiera, aquí se adelantan las actividades relacionadas con el registro y manejo de cuentas y análisis económicos; el área de servicio al cliente, en esta se mantiene contacto directo con el cliente y se da respuesta directa a sus necesidades; y el área de mercadeo que se encarga de determinar las políticas de mezcla de marketing y analizar el mercado.

Ahora bien, al dividir la Empresa de esta manera se facilita la identificación de las debilidades por áreas funcionales, y una vez sean detectadas se formulan estrategias que se traducen en proyectos, la condición básica es que todo esté unido con los objetivos de la empresa Palmacol Ltda., y su logro.

Cuadro 4. La Relación entre el área estratégica y los Proyectos Estratégicos

OPCIÓN/ÁREA ESTRATEGICA	PROYECTOS ESTRATÉGICOS
Área administrativa y de Recursos Humanos	Desarrollar el pensamiento estratégico del recurso humano. Implementar políticas de gestión y promoción del talento humano. Adopción de herramientas de gestión para la medición, seguimiento y control de los procesos.
Área operativa	Diseño e implementación de manuales de funciones y procedimientos Óptima utilización de la capacidad instalada.
Área de servicio al cliente	Implementación de valores agregados a los productos.
Área de mercadeo	Diseño del Plan de mercadeo para ampliar mercado objetivo
Área Financiera	Reducir costos a todo nivel. Sistematización del manejo económico y financiero de la empresa.

Fuente: esta investigación 2014

- **Proyectos estratégicos:** Son el resultado de analizar las opciones o áreas estratégicas y dar prioridad a cada una de estas a través de la formulación de estrategias, seleccionando aquellas que deben tener prioridad como condición para lograr los objetivos corporativos. Los proyectos estratégicos deben estar alineados en el marco del direccionamiento estratégico. Por lo tanto, teniendo en cuenta las debilidades y amenazas, fortalezas y oportunidades los proyectos estratégicos que deben llevarse a cabo en la empresa Palmacol Ltda., resultan de las estrategias resultantes de cruzar dichas variables. Para el caso, son urgentes, los siguientes:

- Utilización eficiente de recursos físicos existentes.
- Solicitud asesoría y préstamos de las entidades financieras.
- Implementación de valores agregados a los productos (racimos de palma con fruto en su punto de corte o sea maduro y el pedúnculo bien corto, para que no descuenten al momento de pesar y pepa lavada)
- Diseño del Plan de mercadeo para ampliar mercado objetivo
- Sistematización del manejo económico y financiero de la empresa.
- Consolidación del trabajo en equipo.
- Solicitar controles e inspecciones sanitarias.
- Elaborar planes de contingencia.
- Diseñar propuestas de Alianzas estratégicas con empresas palmicultoras del sector
- Reducir costos a todo nivel.
- Dar capacitación a los empleados sobre normas legales, cultura organizacional y necesidad de interiorizar los valores corporativos de la

empresa, así como en lo concerniente al manejo adecuado de los recursos técnicos y económicos.

- Implementar políticas de gestión y promoción del talento humano.
- Operacionalización de la propuesta de gestión del talento humano.
- Óptima utilización de la capacidad instalada.
- Mejoramiento en la calidad del desempeño de las actividades para ganar credibilidad.
- Inversión en el mejoramiento del desempeño y compromiso del recurso humano.
- Optimización de los servicios prestados con el fin de incrementar ingresos.
- Elaboración del Manual de Procesos y Procedimientos.
- Implementar programas de calidad con base en normas vigentes para Colombia.
- Adopción de herramientas de gestión para la medición, seguimiento y control de los procesos.

- **Formulación estratégica.** La formulación estratégica puede plantearse sobre las áreas funcionales de la organización, sin embargo en la empresa Palmacol Ltda., estas áreas no están enunciadas formalmente en el diseño organizacional, por esto las actividades y proyectos estratégicos los llevará a cabo el gerente y en algún momento intervendrá el subgerente. Otra manera de ver a la empresa es a través del enfoque de procesos que sugiere la formalización de tres procesos básicos: procesos misionales o gerenciales, procesos de realización o de operación y procesos de apoyo. Para lo cual si se quiere también se puede elaborar, de tal manera que se pueda entender a la empresa en términos de implementación de un Sistema de Gestión de Calidad, lo cual sería muy oportuno.

- **Estrategias:** Son las acciones que deben realizarse para mantener y soportar el logro de los objetivos de la empresa y de cada unidad de trabajo y así hacer realidad los resultados esperados. Al definir los proyectos estratégicos permiten su ejecución. La aplicación de éstas puede hacer realidad los objetivos y los proyectos estratégicos, en todo caso, estarán dirigidas a:

- Crear sentido de pertenencia en todos los empleados para con la empresa Palmacol Ltda., para lograr el éxito en los planes propuestos.
- Crear valores agregados en los procesos internos de la empresa.

- **Alineamiento estratégico:** Se fundamenta en la operacionalización de todo el sistema gerencial y está expresada en los puestos de trabajo de cada colaborador en pro de una coherencia entre la formulación estratégica y la realidad de la empresa que finalmente, se verá reflejada en el puesto de trabajo de cada empleado. Tal coherencia evita la probabilidad de la crisis empresarial que afectaría a todo nivel a Palmacol Ltda.

De este modo, tal alineamiento estratégico se cumple en cuatro fases, que permitirán el desarrollo del proceso de planeación estratégica:

La planeación: en esta se formulan los principios corporativos, la misión, la visión, los objetivos y las estrategias, los planes de acción y los indicadores de gestión.

La difusión: aquí se comunica la estrategia a todos los empleados y administrativos, se enseña a los colaboradores y a los demás integrantes de la empresa en esa estrategia y se conduce a un aprendizaje en equipo.

Operacionalización de la estrategia: hace posible que dicha estrategia sea asimilada y entendida por quienes hacen parte de la empresa, con el propósito que sea parte importante e inherente al desempeño de las funciones de cada uno.

Evaluación, revisión y ajuste: como tal la estrategia requiere ser seguida y monitoreada a fin de controlar su realización, tal seguimiento debe ser lo más claro y específico posible, es importante decir que cada estrategia deberá ser evaluada periódicamente frente a los indicadores de desempeño, incluso frente al mismo cliente y al mercado, para hacer los ajustes requeridos en el mejoramiento continuo de la empresa y en el aprovechamiento de las ventajas comparativas, en coordinación con el plan estratégico y más aún con el modelo de gestión y el enfoque de satisfacción al cliente, PALMACOL Ltda., tendrá una ventaja competitiva en el mercado.

El alineamiento estratégico, donde tanto empleados o colaboradores como administrativos y clientes se mueven en la misma dirección, conduce a la realización plena de la visión compartida, siendo este el resultado esperado; tal alineamiento estratégico debe estar enmarcado dentro de un mapa estratégico que plantee cuatro perspectivas; la del cliente y el mercado, la interna, innovación y aprendizaje y la perspectiva financiera, en la que se relacionan los objetivos estratégicos, los cuales serán agrupados por ejes centrales temáticos; y corresponden a la gerencia de valor, el mejoramiento de aspectos productivos, el mejoramiento de aspectos humanos y el incremento de la compra, con las estrategias que deben considerarse en función de cada eje.

Debe tenerse en cuenta que toda formulación de planes debe estar acompañada de un presupuesto que presente cifras de los requerimientos necesarios para llevar a cabo los planes de acción previstos en la planeación estratégica.

- Presupuesto estratégico: La elaboración de los planes de acción debe conducir a elaborar un presupuesto dentro del horizonte definido, que identifique y cuantifique los recursos necesarios para la ejecución del plan. Empleando las técnicas ampliamente conocidas debe elaborarse un presupuesto de la puesta en marcha de la planeación estratégica e incorporarlos en las vigencias presupuestales anuales de la empresa Palmacol Ltda. El presupuesto llega a ser

inclusivo más importante que la misma elaboración del plan, pues no tiene valor elaborar planes, si no se cuenta con recursos para su ejecución, además que este debe ser previsto en la fase de planeación misma.

- **Planes de acción:** Son las tareas que deben realizar cada unidad o área para concretar las estrategias en un plan operativo que permita su monitoría, seguimiento y evaluación. Cada empleado debe realizar las tareas sujetas a monitoría, seguimiento y evaluación. Estas tareas permitirán en su conjunto alcanzar la visión en el término en que se define el horizonte. Su elaboración debe seguir, en lo posible, los lineamientos, con los siguientes elementos:

El plan de acción será la base para después realizar la monitoría estratégica, debe contener los siguientes puntos:

- Transcribir el indicador de éxito global a la hoja de trabajo anexa.
- Transcribir acciones o tareas definidas en el plan de acción para cada estrategia.
- Transcribir la meta o el resultado global esperado de cada tarea del plan.
- Identificar los logros o índices parciales de desempeño alcanzados en el período de análisis en cada tarea del plan de acción.

- **Plan operativo:** Comprende la implementación de las estrategias que hará posible contrarrestar los efectos producidos por las debilidades que presenta la empresa Palmacol. Para llevar a cabo el plan operativo se hace necesario que en la alta gerencia se haga reflexión sobre la manera en que ha venido gestionando los recursos, una vez exteriorizado tal análisis se debe permitir abrir al cambio, que requiere como condición una evaluación y diagnóstico de la gestión y la validación de esta. Una vez se tenga claridad sobre las debilidades se debe considerar cuales son actuaciones que deben darse para solventar dichas debilidades.

Dentro de este proceso se desarrolla la fase de la planeación del alineamiento estratégico, justo aquí se formula el direccionamiento estratégico (los principios corporativos, la misión, la visión, los objetivos y las estrategias, los planes de acción y los indicadores de gestión). Luego, se da vía al segundo momento o segunda fase llamada difusión, aquí se procede a socializar la misión, visión, objetivos, valores corporativos, confrontación con el diagnóstico inicial y, si es preciso, confrontarla con la resultante de esta investigación; normas de funcionamiento; realización de evaluaciones de la forma cómo se ejecutan las funciones de cada uno y proceder al análisis de cargos, redistribución de funciones y asignación de responsabilidades.

El administrador en compañía del respectivo colaborador de cada área procederá a examinar sus prácticas en lo que se refiere a las actividades diarias en las áreas sensibles y de mayor importancia. Cada empleado debe realizar las tareas sujetas

a monitoría, seguimiento y evaluación. Estas tareas permitirán en su conjunto alcanzar la visión propuesta para un término de tres (3) años o el tiempo que se haya estipulado.

Debe tener un nivel de detalle minucioso y comprender todas las actividades programadas en el lapso determinado. A su vez, la monitoría estratégica permitirá hacer los ajustes necesarios durante el proceso. El plan operativo Incluye el cronograma, establece responsabilidades y define presupuestos, por lo cual debe ser ampliamente difundido. Se afirma que el componente más importante del plan estratégico es el presupuesto. Existe la ventaja de que la empresa Palmacol Ltda., trabaja con presupuesto y permite que el plan operativo sea cuantificado y dimensionado en el tiempo, con el fin de medir su correcta ejecución.

- **Monitoría estratégica:** La monitoría estratégica consiste en el seguimiento sistemático del proceso estratégico con base en los índices de gestión y los índices de desempeño organizacional que permitan medir los resultados del proceso. La monitoría debe proveer la información para la toma o modificación de las decisiones estratégicas, facilitar una gestión empresarial dinámica, innovadora, proactiva y anticipatoria del entorno de la empresa. La monitoría debe tener estas características:

- Debe ser realizada por el gerente de la empresa y sus colaboradores inmediatos. Debe planearse con la elaboración previa de documentos de análisis que permita tomar decisiones estratégicas fundamentadas.
- Debe hacerse periódicamente, señalando las fechas para la realización de las sesiones estratégicas.
- El resultado de la monitoría debe plasmarse en un informe realizado con base en hechos y datos concretos sobre las diferentes áreas del plan estratégico, cómo se ha elaborado el proceso y las limitaciones que se han presentado. Este informe ha de servir, además, como documentación para realizar la historia de la empresa. Los datos y hechos del anterior informe son el elemento básico para analizar la forma como se ha llevado el plan estratégico, puede servir de base el siguiente modelo:

Cuadro 5. Modelo para monitoría estratégica

Proyecto estratégico:		Responsable:		
		Unidad estratégica:		
		1. Indicador de éxito global		
Estrategia básica:		2. Fecha de la monitoría		
3. Acciones planeadas	4. Metas o resultados esperados	5. Logros índices de desempeño parcial	6. Índice de gestión parcial	7. Índice de gestión acumulado

Fuente: adaptado de gerencia estratégica

Cuadro 6. Modelo para control de monitoría estratégica

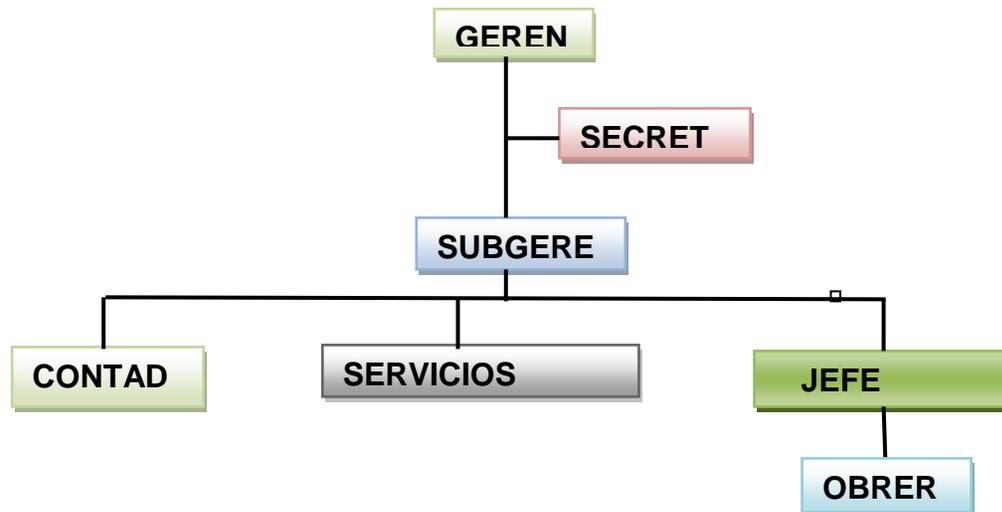
ACCIONES	META GLOBAL	MES		
		META PARCIAL	LOGRO PARCIAL	INDICE DE GESTIÓN ACUMULADO

Fuente: adaptado de gerencia estratégica

La interiorización de un modelo de gestión que permita a la empresa Palmacol Ltda., conocer y medir los resultados del desarrollo de sus procesos, permitirá a la administración tomar decisiones que tiendan a optimizar el uso de los recursos. En este orden de ideas, ya se trataron elementos como el diagnóstico, particularmente sobre el componente administrativo, que luego se presenta a consideración de los administradores de la empresa Palmacol Ltda., un plan que además de contener el direccionamiento estratégico, esboza un modelo básico de gestión que redundará en lograr un alineamiento estratégico materializado en las fases de planeación, difusión, operacionalización del plan y revisión y ajuste de la misma, para ser fundamentados en la puesta en marcha de un plan operativo que permita evaluar y medir los resultados.

- **Estructura organizacional:** La estructura orgánica es una división ordenada y sistemática de las unidades de trabajo y para su representación se emplea el organigrama; que es el método más sencillo para expresar la estructura, la jerarquía e interrelación de los departamentos que la componen. La empresa carece actualmente de un organigrama, pero a través de la observación directa y la retroalimentación se definió la siguiente estructura que evidencia las unidades neurálgicas en las que operan el personal que hace parte de la empresa y los posibles cargos que pueden crearse para mayor eficacia, eficiencia y efectividad (ver figura 9).

Figura 9. Organigrama de la empresa Palmacol Ltda.



Fuente: esta investigación 2014

Por ser una empresa pequeña se considera, que se necesita una estructura simple que permita graficar la asignación de responsabilidades. En el **organigrama** se requiere para su realización un esquema donde se enumeren las tareas a realizar y a quién le compete. De igual manera, este permite establecer relaciones de autoridad y coordinación. Este esquema también favorece marcar los canales de comunicación y la jerarquía a la hora de establecer centros de control.

Aunque la empresa no contaba con una estructura organizacional definida, se plantea que su organigrama tenga un diseño organizacional lineal-staff lo cual garantiza un mejor flujo de comunicación directa y rápida, permitiendo una clara división del trabajo y mayor control en los procesos que se adelantan, en razón a las áreas y funciones propias de cada actividad. Es de recordar que la jerarquización permite establecer las líneas de autoridad a través de los diversos niveles, además de delimitar las responsabilidades de cada uno de los empleados; así mismo, permite ubicar las unidades administrativas en relación a las que son subordinadas en el principio de la autoridad.

- **Manual de funciones:** En toda organización, donde se requiere del talento y ayuda de las personas para lograr las metas que sus socios y/o directivos se hayan trazado, es indispensable que dichas personas posean las cualidades, aptitudes, actitudes, formación y capacitación adecuadas, para que exista un

correcto desempeño de sus actividades laborales, y así trabajar en pro del cumplimiento de las metas.

Puede darse el caso en el que se encuentran trabajadores que ya ocupan un cargo pero no lo hacen bien ya sea porque no tienen el perfil adecuado, porque no tienen la capacitación adecuada o porque posiblemente se encuentran desmotivados, y aquí es donde es de gran ayuda un manual de funciones, porque permite comparar que se está haciendo en la práctica con las verdaderas necesidades de la empresa.

Adicionalmente, y de gran importancia, es que el manual de funciones es una herramienta que permite identificar de qué manera se da el trabajo de cada empleado, y así comprender los riesgos a los que está expuesto; y de esta manera la empresa deberá comprometerse para brindar los recursos y elementos respectivos de cada cargo, para minimizar el riesgo que implica la realización de las actividades, protegiendo la integridad del trabajador y el bienestar de todos en la organización.

La creación del manual de funciones para la empresa Palmacol Ltda., como para cualquier otra organización que no cuente con uno, no implica que el perfil del cargo que se da sea para reemplazar al trabajador que no se ajuste a este, sino todo lo contrario, para brindar las garantías y recursos para que el trabajador logre alcanzar este estándar, y así él y los demás que entren en este proceso aumentarán su motivación y por ende mejorarán su nivel de satisfacción en su trabajo, mejorando su vida laboral.

Cabe anotar, y es bien importante, que no se cambien los trabajadores que no se ajusten a determinado perfil de su cargo, porque esto -¡S!!- sería contraproducente para la empresa ya que produciría pánico, desmotivación y malos resultados en los otros empleados, pues se induce a que piensen que su estabilidad laboral está en riesgo. Adicionalmente a esto, el trabajador que ya se encuentra laborando en un cargo, cuenta con la experiencia práctica, conoce la empresa y las actividades que el debe hacer, las actividades de los demás y hace parte de un grupo de trabajo. Y esto es una gran fortaleza que puede mejorar notablemente si al trabajador se le dan los recursos y ayudas para que se logre ajustar al perfil deseado.

- **Objetivos del manual de funciones:** El manual de funciones es útil para:

- Facilitar el reconocimiento de los perfiles que requiere un determinado cargo
- Ayudar a los colaboradores de ingreso a conocer mejor las especificaciones del cargo y las funciones propias de éste.
- Reducir los costos al aumentar la eficiencia general.

El alcance del manual aplica a todas las áreas de la empresa Palmacol Ltda., particularmente las funciones relacionadas con la producción y venta. Los manuales de funciones deben ser de acuerdo a los cargos que existan en la empresa, y son: gerente, subgerente, contador, secretaria, jefe de campo, servicios generales y obrero. Se espera que para cada uno se detallen los requerimientos y el perfil deseado. A manera de ejemplo, se presenta la descripción del cargo de jefe de campo y secretaria (Ver anexo F).

- **Manual de Procedimientos.** El manual de procedimientos se elabora con el fin de estandarizar las operaciones más importantes relacionadas únicamente con las actividades que hacen parte del proceso de producción de la empresa Palmacol Ltda., teniendo en cuenta las que fueron detectadas en el diagnóstico investigativo realizado en la misma. De igual manera, debe elaborarse el mapa de procesos, donde se señalen los demás procesos que se llevan a cabo en la empresa y se plantee la posibilidad para que sea tenido en cuenta en implementación de un Sistema de Gestión de Calidad, que requerirá en primera medida la elaboración de toda la documentación que señalan las normas técnicas para Colombia (ISO 9000).

Cabe resaltar que se ha desarrollado a manera de sugerencia para el mejoramiento administrativo, operativo y del recurso Humano de la empresa Palmacol Ltda., y como complemento para un eficiente y completo trabajo de mejoramiento y fortalecimiento empresarial, a través de metodologías y técnicas de Administración moderna, aplicadas en este caso a una empresa palmicultora.

Con la documentación de los procedimientos de producción y venta se pretende uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria, aumentar la eficiencia de los empleados, indicándoles lo que deben hacer y cómo deben hacerlo, ayudar a la coordinación de actividades y evitar duplicidades. Y ante todo construir una base para el análisis posterior del trabajo y el mejoramiento de los sistemas, procedimientos y métodos.

Este documento debe ser tomado en cuenta como una herramienta de análisis dinámico tanto para las operaciones de las unidades de negocio, como para quienes las desarrollan, proporcionando elementos que permiten mejorar el desempeño y resultados de las actividades realizadas. Cuando sea necesario y pertinente, este manual debe ser revisado y actualizado por la gerencia, dependiendo de las necesidades que se presenten con los cambios que puedan ocurrir. Es decir este manual debe permanecer vigente para apoyar el trabajo de los empleados de la empresa Palmacol Ltda.

- **Objetivos del manual de procedimientos:** El manual de procedimientos tiene como objetivos:

- Informar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria.
- Simplificar la responsabilidad por fallas o errores.
- Facilitar las labores de auditoría, la evaluación del control interno y su vigilancia.
- Facilitar el reconocimiento del estado y calidad en el desarrollo de las actividades y procesos.
- Reducir los costos al aumentar la eficiencia general.

El responsable de cada procedimiento se indicará en cada formato para su implementación, ejecución y control. El manual de procedimientos, aplica a todas las áreas de la empresa, específicamente a las operaciones más importantes.

- Políticas de operación: La actuación del personal estará basada en las políticas de la empresa, de su reglamento interno de trabajo y de la ética, voluntad y responsabilidad de cada persona, para con su cargo, con sus compañeros y jefes, con la empresa y consigo mismo. El personal deberá estar enterado de cuáles son las políticas o normas que se manejan en la empresa, por lo cual tanto la empresa como los trabajadores deben realizar mecanismos que permitan compartir esta información. Ahora bien en el manual de gestión del talento humano, se especifican las políticas que se deberán tener en cuenta.

Estos manuales deben ser complementados con el reglamento interno de la empresa y que para efectos del presente trabajo de grado se elaboró con colaboración del gerente de la misma, dichos documentos deben ser impresos y deben ser entregados a cada persona que hace parte de la empresa para ser revisados, ajustados y formalizados. Así mismo se debe formalizar el direccionamiento estratégico o diseño o rumbo estratégico, pues se pretende que vaya más allá de dejar por escrito el rumbo de la empresa, sobre el cual deberá transitar; se busca generar una visión compartida con todas las personas que integran la empresa. Además de hacer un diagnóstico, de plantear una serie de elementos de carácter estratégico y de presentar los manuales de funciones, procedimientos y reglamento interno de trabajo como documentación de los procesos internos en función de los procesos de planeación y organización; se abordará también una especie de propuesta que contendrá el diseño de un programa de gestión del talento humano que permitirá mejorar el clima organizacional y la efectividad de los procesos.

La formalización de los manuales de funciones y de procedimientos permitirá en la empresa Palmacol Ltda., que se tenga claridad sobre los cargos, funciones y responsabilidades para el desarrollo de los procesos que allí se dan, además se presenta al detalle los procedimientos que deben darse en cada función y cargo relacionados con el proceso de producción, que permitirá que no halla dualidad de funciones y pérdida de tiempo en la delegación de responsabilidad y autoridad y desde luego mejorará el desempeño de las personas en el desarrollo de su

trabajo. El establecimiento de los manuales internos hará posible que se mejoren los niveles de eficiencia y satisfacción del cliente interno.

La interiorización de un modelo de gestión que permita a la empresa Palmacol Ltda., conocer y medir los resultados del desarrollo de sus procesos, permitirá a la gerencia tomar decisiones que tiendan a optimizar el uso de los recursos. Sobre esta idea se trató ya en el diagnóstico, particularmente sobre el componente administrativo, que se presenta a consideración de los administrativos de la Empresa Palmacol Ltda. una propuesta que además de contener el direccionamiento estratégico, esboza un modelo básico de gestión que redundará en lograr un alineamiento estratégico materializado en las fases de planeación, difusión, operacionalización de la propuesta, revisión y ajuste de la misma, para ser fundamentados en la puesta en marcha de un plan operativo que permita evaluar y medir los resultados.

Cabe anotar, y es bien importante, que no se deben cambiar los trabajadores que no se ajusten a determinado perfil de su cargo, porque esto -¡SI!- sería contraproducente para la empresa ya que produciría pánico, desmotivación y baja autoestima que redundaría en la producción.

- Método de implementación del manual:

Método instantáneo: ya que la decisión de preparar manuales administrativos proviene de la gerencia, lo cual les confiere una naturaleza o validez casi obligatoria. También se adopta, porque la organización de la empresa Palmacol Ltda., es pequeña, y es relativamente sencillo comunicarlo a todo el personal que hace parte de la empresa. Esto se hace posible a través de diálogos directos con el personal, y mediante la entrega oportuna del documento del procedimiento respectivo a cada persona que ejecute un cargo, así todos tienen oportunidad de comunicar inquietudes y conocer el procedimiento respectivo para su implementación. Sin embargo, se sugiere realizar una socialización para mostrar al personal cuales serán las nuevas formas de operar explicando y realizando sesiones de grupo por áreas funcionales para enriquecer el proceso de incorporación del modelo de gestión, plan de mejoramiento y modernización administrativa.

Paralelamente con la propuesta del plan estratégico de gestión sobre la modernización administrativa, en respuesta a la necesidad que las empresas estén acordes con las exigencias del entorno; existe la dinámica normativa en la cual se plantean nuevas formas de proceder en función de la gestión humana que deben adelantar las empresas de cualquier sector. Son precisamente todos estos elementos de conocimiento que se convierten en argumentos para plantear una propuesta tendiente a mejorar la productividad y el desempeño de las personas.

- **Gestión del talento humano en la empresa Palmacol Ltda.** Las transformaciones en el que hacer administrativo requerido dentro de un proceso de modernización, el crecimiento de la empresa, la incorporación de nuevas tecnologías, la vinculación de nuevos empleados, el requerimiento de nuevos sistemas de vinculación, el seguimiento a la gestión, la evaluación para el desarrollo, los procesos de alineación de competencias requeridas para adelantar las labores de calidad, la satisfacción de los colaboradores y su productividad; hacen necesario dimensionar la implementación de un sistema de administración de desarrollo humano desde el punto de vista de la gestión del mismo, en forma sistémica y articulada de los procedimientos característicos y requeridos por la empresa en los esquemas de modernización.

Las empresas se enfrentan al reto de mejorar la productividad y el desempeño, es el personal una parte decisiva de la solución aun cuando los activos corrientes, de equipamiento y de planta son importantes.

Las personas proporcionan la creatividad en cualquier organización. La gente se encarga de diseñar y producir los bienes y servicios, de controlar la calidad, de distribuir los productos, de asignar los recursos financieros, y de establecer los objetivos y estrategias para la organización. Sin gente eficiente es imposible que una organización logre sus objetivos.

La toma de decisiones es cada vez más dependiente de información que se supone en principio debe generar conocimiento con base en las nuevas tecnologías en la comunicación y gestión del talento humano, en razón a esto, se requiere de personas con formación y con las competencias necesarias, como requisito clave para la gestión del talento humano.

La moderna gestión del talento humano implica cinco procesos que se consideraron para ser diseñados en la empresa Palmacol Ltda. Este proceso se realizará teniendo en cuenta el requerimiento de talento humano dentro de la organización, dicho requerimiento será efectuado por el jefe de campo al gerente, y estos dos participarán en la entrevista de selección, ellos son:

- Admisión de personas, reclutamiento y selección
- Diseño de cargos y evaluación del desempeño
- Remuneración y beneficios
- Entrenamiento, programas y comunicación
- Higiene, seguridad y calidad de vida

- **Políticas de selección y gestión del talento humano:** tienen como objetivo implementar técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la empresa Palmacol Ltda.

Para la selección hay que tener en cuenta las siguientes políticas:

Investigación de mercado de recursos humanos: Hace referencia al conjunto de personas aptas para el trabajo en determinado lugar y época; son los candidatos reales y potenciales para oportunidades de empleo.

Reclutamiento: Se aplica a través de un sistema de información mediante el cual se divulga y ofrece al mercado oportunidades de empleo. Se deben tener en cuenta las técnicas a aplicar, la prioridad del reclutamiento interno sobre el externo y suministrar los candidatos para la selección.

Selección: Es escoger entre los candidatos reclutados aquellos que tengan mayores probabilidades de adaptarse al cargo ofrecido y desempeñarlo bien.

Los aspectos que abarca son:

- Los criterios de selección requeridos por el perfil del cargo del manual de funciones.
- Grado de descentralización de las decisiones para seleccionar personal.
- Técnicas de selección.

Las hojas de vida se analizarán para clasificarlas de acuerdo a los datos allí consignados y así realizar una selección adecuada para los cargos que se requieran. La selección se llevará a cabo a través del proceso que se tiene establecido:

- Requerimiento de Talento Humano.
- Entrevista de selección, en la cual participará el gerente y el jefe de campo.
- Verificación de referencias.
- La decisión final, estará a cargo del gerente con base en la entrevista final que se realiza.

Acerca del instrumento de selección, inicialmente se hará una solicitud escrita especificando el requerimiento, haciendo énfasis en las siguientes competencias que caracterizan el cargo:

Competencia técnica:

- Nivel de Educación
- experiencia
- complejidad

Competencia física:

- esfuerzo físico
- esfuerzo mental

Competencias conductuales:

- confidencialidad
- supervisión
- relaciones con el público
- aprendizaje rápido
- trabajo en equipo
- planificación y organización
- actitud

Para la selección se deberá tener en cuenta estas competencias, que también deben ser consignadas en un formato sencillo, y además se pedirá información básica como: datos personales, antecedentes laborales, expectativas laborales y referencias familiares. Un modelo puede ser el siguiente:

Cuadro 7. Formato para selección de personal

Competencias	Datos personales		Antecedentes laborales	Referencias laborales (datos)
Técnicas:	Nombres y apellidos			
Físicas:	Dirección residencia:			
Conductuales:	Teléfonos:			
Referencias familiares:				
Referencias laborales:				

Fuente: esta investigación 2014

Cuadro 8. Plan de mejoramiento estratégico satisfacción de los empleados

PLAN DE MEJORAMIENTO ESTRATEGICO
SATISFACCION DE LOS EMPLEADOS

Factor Clave de Exito de la empresa Objetivo: SATISFACCION DEL TRABAJADOR LOGRAR UN NIVEL DEL 85%

Estrategia de la compañía (Cómo's): MEJORAR EL NIVEL EDUCATIVO Y LOS PERFILES DE LOS CARGOS OPERATIVOS CLAVES

Area: ADMINISTRATIVA

ACCIONES DEL AREA	PLAN DE ACCION					
	ACTIVIDADES O MEJORAS	RESPONSABLES	TIEMPO	\$	INDICADOR	META
DETERMINAR EL NIVEL ACTUAL DE EDUCACION DE LOS TRABAJADORES	Solicitud de certificados de educacion	Gerente y Subgerente	15 dias	100.000	# de trab con certi / total trabajadores x 100	100%
	Implementar en los perfiles del cargo los requerimientos de educacion establecido	Gerente y Subgerente	15 dias		# trab con perf imple / total de trab x 100	100%
DETERMINAR LOS PROGRAMAS E INSTITUCIONES	Programa de alfabetización convenio Gobernación de Nariño	Gerente y Subgerente	30 dias	50.000	programas disponibles	95%
	Convenio Tecnicos SENA	Gerente y Subgerente	30 dias		programas disponibles	95%
PROMOCION, DIVULGACION Y CONCIENTIZACION A LOS TRABAJADORES INVOLUCRADOS	2 Reuniones con los trabajadores	Gerente y Subgerente	30 dias	30.000	numero de reuniones realizadas/ reuniones programadas x 100	100%
COORDINAR LA EJECUCION DEL PROGRAMA EDUCATIVO	Implementacion del programa	Gerente y Subgerente	45 dias	150.000	programa implementado	95
SEGUIMIENTO Y EVALUACION	Establecer reuniones trimestrales y revision de informes	Gerente y Subgerent		100.000	numeros de reuniones efectuadas en el año	75%

FIA06-0296

PLAN DE MEJORAMIENTO ESTRATEGICO - ADMINISTRATIVO EMPLEADOS

Fuente: esta investigación 2014

Cuadro 9. Plan de mejoramiento estrategico - rentabilidad.

Anexo No. 1

PLAN DE MEJORAMIENTO ESTRATEGICO

Factor Clave de Exito de la empresa : RENTABILIDAD

Estrategia de la compañía (Cómo's): LOGRAR INCREMENTAR LA PRODUCCION DE FRUTO FRESCO: 5%

Area: CAMPO

FECHA: 2015

ESTRATEGIAS DEL AREA				
	ACCION	RESPONSSABLES	INDICADOR	META
Mejorar la calidad del fruto cosechado	Disminuir perdidas de fruto suelto en Plato	Gerente, Sugerente y Jefe de Campo	cosecha por plato sin perdida	0%
	Optimizar los ciclos de Cosecha	Gerente, Sugerente y Jefe de Campo	No. De ciclos reales mes/programados totales	100%
	Eliminar perdidas de Fruto en campo y transporte	Gerente, Sugerente y Jefe de Campo	Kilos cosechados igual kilos entregados	0
	Optimizar la calidad del corte de fruto	Gerente, Sugerente y Jefe de Campo	Cant. Corta igual cant entregada	0%
	Realizar mantenimiento oportuno a las siembras	Gerente, Sugerente y Jefe de Campo	mant. Realiz/ mant. Programado	100%
Optimizar los procesos de fertilización	Realizar Control fitosanitario oportuno a las siembras	Gerente, Sugerente y Jefe de Campo	No. De controles reali/programados	100%
	Definir oportunamente los requerimientos de Nutrientes para las siembra	Gerente, Sugerente y Jefe de Campo	plan programado	100%
	Aumentar el peso promedio de los racimos	Gerente, Sugerente y Jefe de Campo	peso real por racimo/peso proyectado x 100	3%
Sostener un nivel adecuado de palmas por Hectárea	Evitar la caída de palmas mediante apuntalamiento	Gerente, Sugerente y Jefe de Campo	No. De palmas caidas/palmas existentes x100	3%
	Renovar áreas de palmas caídas,	Gerente, Sugerente y Jefe de Campo	area palmas caidas ren/ total area de palm x 100	100%
	Disminuir la erradicación de palmas	Gerente, Sugerente y Jefe de Campo	palmas erradicadas/palm totales	0%

FIA06-0296

PLAN DE MEJORAMIENTO ESTRATEGICO - RENTABILIDAD - CAMPO

Fuente: esta investigación 2014

Cuadro 10. Plan de mejoramiento estratégico sistema de gestión de calidad

Anexo No. 1

PLAN DE MEJORAMIENTO E STRATEGICO
ESTABLECER SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD

Factor Clave de Exito de la empresa Objetivo: ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA

Estrategia de la compañía (Como's):_Establecer un Sistema de Gestión de la Calidad (SGC)

Area: ADMINISTRATIVA

ESTRATEGIAS DEL AREA	Acción	Responsables	PLAN DE ACCION		INDICADOR	META
			tiempo	\$		
PLANIFICACION DE LA CALIDAD	Conformación de un grupo líder para la implementación del SGC.	Gerente, Subgerente y asesor	15 días	200.000	grupo conformado	100%
	Revisión objetivos estratégicos	Grupo Líder SGC y Asesor	8 días	50.000	objetivos estratégicos revisados	100%
MEJORAMIENTO DE PROCESOS	Revisión de la política de calidad	Grupo Líder SGC y Asesor	8 días	50.000	políticas de calidad revisadas	100%
	Diseño, documentación y optimización de los procesos	Grupo Líder SGC y Asesor	180 días	12.000.000	# de procesos documentados / total procesos de la empresa	70%
IMPLANTACION Y MEJORAMIENTO	Edición del Manual de Calidad y procedimientos	Grupo Líder SGC y Asesor	60 días	2.000.000	manual de calidad definido	100%
	implementación del manual de calidad y procedimientos	Grupo Líder SGC y Asesor	45 días	250.000	manual implementado	100%
	Establecer indicadores de retroalimentación	Grupo Líder SGC y Asesor	15 días	100.000	10 indicadores claves definidos	100%
	Curso de auditoría	Asesor	5 días	500.000	# de asistentes / total de trabajadores x 100	100%
	curso de acciones correctivas y preventivas	Asesor	5 días	500.000	# de asistentes / total de trabajadores x 100	100%
	Revisión de perfiles de cargos del área de campo	Grupo Líder SGC y Asesor	8 días	150.000	# de cargos con perfiles rev / total traos	100%
	Metodología para la evaluación de competencias	Grupo Líder SGC y Asesor	15 días	150.000	metodología definida	100%
	Aplicación de la evaluación de competencias	Grupo Líder SGC	10 días	50.000	No. De trab con compete adecuadas / total de trab	100%
	documentar el proceso de apoyo a proveedores	Grupo Líder SGC	20 días	100.000	proceso documentado	100%
	Reunión con proveedores	Grupo Líder SGC	o/ 30 días	50.000	# de reuniones realizadas / reuniones convocadas x 100	100%
Identificar los mejoramiento de equipos críticos en el proceso del cultivo de palma.	Grupo Líder SGC	30 días	200.000	plan elaborado	100%	
Realizar auditorías internas	Grupo Líder SGC	o/ 30 días	100.000	# auditorías realizadas / programadas x 100	100%	
Aplicar acciones correctivas y preventivas	Grupo Líder SGC	30 días	200.000	No. De acciones correctivas y preventivas aplicadas	0%	

FIA06-0296 PLAN MEJORAMIENTO SISTEMA GESTION DE CALIDAD

Fuente: esta investigación 2014

Cuadro 11. Plan de Mejoramiento estratégico, Área administrativa

Estrategia de la compañía (Cómo's): DISEÑAR Y ESTABLECER SISTEMA DE GESTION DE TALENTO HUMANO				
Area: ADMINISTRATIVA				
ESTRATEGIAS DEL AREA	Acción	Responsables	PLAN DE ACCION	
			tiempo	INDICADOR META
PROPONER MODELO DE SISTEMA DE GESTION TALENTO HUMANO	Realizar una jornada de trabajo con las directivas de la empresa para conocer el estado de la Gestión del Talento Humano en la organización y las expectativas frente al diseño de todo el componente.	Gerente, Subgerente y Asesor	15 días	Acta de compromiso para el diseño y establecimiento del S.G.T.H. 100%
DISEÑO DEL PLAN ESTRATEGICO DEL S.G.T.H.	Establecer los objetivos generales, misión, visión, políticas, necesidades y cronograma del S.G.T.H.	Gerente, Subgerente y Asesor	30 días	direccionamiento estratégico definido 100%
DISEÑAR MANUAL DE FUNCIONES, PERFILES Y COMPETENCIAS	Con base en la estructura organizacional de la empresa y a la información que se tiene de los puestos de trabajo y la evaluación del componente de recurso humano, diseñar las funciones para cada cargo.	Gerente, Subgerente y Asesor	20 días	Manual de Funciones del Talento Humano definidos 100%
	Teniendo en como referencia el Manual de Funciones, se procede al diseño de las Competencias y Perfiles de los cargos del Talento Humano	Gerente, Subgerente y Asesor	20 días	Manual de Perfiles de los cargos y las competencias del Talento Humano definidos 100%
DISEÑAR MODELO PARA SELECCIÓN, RECLUTAMIENTO Y CONTRATACION DEL TALENTO HUMANO	Diseño de las estrategias de Reclutamiento, Selección y Contratación del Talento Humano	Gerente, Subgerente y Asesor	8 días	Manual Recluta, Selecc y Contrata del Talento Humano definidos 100%
	Diseño del proceso de inducción y capacitación del Talento Humano	Gerente, Subgerente y Asesor	15 días	Instructivo definido del proceso de Inducción y Capacitación del Talento Humano 100%
DISEÑAR MODELO PARA LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO DEL TALENTO HUMANO.	Diseño del proceso de evaluación del desempeño del Talento Humano	Gerente, Subgerente y Asesor	15 días	proceso de evaluación definido para todo el TH 100%
DISEÑAR MODELO PARA CAPACITACION Y MEJORA DE COMPETENCIAS DEL TALENTO HUMANO	Analizar y evaluar a luz de los objetivos corporativos las necesidades de capacitación del personal conforme a las competencias a mejorar	Gerente, Subgerente y Asesor	20 días	modelo definido para capacitación y mejora 100%
	Establecer un plan de capacitación orientado a formar, fortalecer o potencializar las competencias, según las necesidades evidenciadas	Gerente, Subgerente y Asesor	15 días	Programa para la capacitación y mejora 100%
OPTIMIZAR PROCEDIMIENTOS Y TRAMITES DEL SISTEMA DE REMUNERACION.	Analizar procedimientos y tramites y proponer mejoras.	Gerente, Subgerente y Contador	20 días	proced y tramites definidos 100%
	Analizar confiabilidad de la información	Gerente, Subgerente y Contador	20 días	infor definida según la ley 100%
	Sostenibilidad sistema de remuneración del personal administrativo y de campo	Gerente, Subgerente y Contador	1 año	sistema de remuneración definido según la ley 100%
IMPLEMENTAR ESTRATEGIAS EFECTIVAS PARA MEJORAR EL ESTADO DE LAS VARIABLES QUE INTERACTUAN EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL	Aplicar instrumentos de diagnóstico, evaluación de resultados, estudios de impacto y aplicación de acciones para consolidar el clima organizacional de la empresa.	Gerente, Subgerente y Contador	30 días	nivel de satisfacción de los trabajadores 80%
DIVULGACION E IMPLEMENTACION DEL S.G.T.H.	Reunión inicial y periódicas de seguimiento	Gerente, Subgerente y Contador	30 días	# reuniones realizadas / programadas X 100% 100%

Fuente: esta investigación 2014

Cuadro 12. Plan de mejoramiento estrategico Area Gerencia

Factor Clave de Exito de la empresa (Objetivo): ORGANIZACIÓN ADMINSTRATIVA				
Estrategia de la compañía (Cómo's):_Establecer e implementar los objetivos corporativos				
Factor Clave de Exito del área (Objetivo):_Estructurar la Misión, Visión, valores, políticas.				
Area: GERENCIA				
ESTRATEGIAS DEL AREA	Acción	Responsables	INDICADOR	META
Estructurar la misión, la visión, valores y objetivos corporativos conforme al direccionamiento estrategico del negocio	1, Definir para que se creo la empresay cuales on las necesidades a satisfacer	Gerente, Subgerente y Asesor	Cumplimiento Cronograma	Definición de la Misión
	2, Visualizar la empresa en el mediano y largo plazo considerando la situación actual y los recursos que posee.	Gerente, Subgerente y Asesor	Cumplimiento Cronograma	Definición de la Visión
	3, Definir con la alta gerencia los planes y propósitos para le empresa en el mediano plazo.	Gerente, Subgerente y Asesor	Cumplimiento Cronograma	Definición de los objetivos corporativos
	4. Definir los aspectos de comportamiento que considera la empresa de importancia en los colaboradores y por los cuales sea reconocida la orgabnización.	Gerente, Subgerente y Asesor	Cumplimiento Cronograma	Definición de los valores y principios corporativos
	5, Definir el compromiso que tiene la empresa con su producto y con sus clientes en relación a la calidad	Gerente, Subgerente y Asesor	Cumplimiento Cronograma	Definir la política de Calidad.
Estructurar el PROTOCOLO FAMILIAR, para establecer el grado de presenciay control administrativo que tengan los propietarios y su familia al interior de la empresa	Elaborar un documento donde se formule el tratamiento apropiado, las funciones y grado de presencia de control administrativo de los propietarios y su familia dentro de la empresa	Gerente, Subgerente, consejo de familia y Asesor	Cumplimiento Cronograma	Definir e implementar el PROTOCOLO FAMILIAR

Fuente: esta investigación 2014

Cuadro 13. Plan de mejoramiento estrategico Área Administrativa

Anexo No. 1

**PLAN DE MEJORAMIENTO ESTRATEGICO
ESTABLECIMIENTO DEL SISTEMA DE CONTABILIDAD**

Factor Clave de Exito de la empresa Objetivo: ORGANIZACION ADMINISTRATIVA

Estrategia de la compañía (Cómo's): _Establecer un sistema contable organizado

Area: ADMINISTRATIVA

ESTRATEGIAS DEL AREA	PLAN DE ACCION				
	Acción	Responsables	Tiempo	INDICADOR	META
DEFINIR LOS INFORMES QUE DEBE GENERAR EL AREA CONTABLE	Definir información financiera y administrativa tanto para terceros como para toma de decisiones.	Gerente y contador	15 días	Ajustada a la ley.	100%
	Diseño del Manual de cuentas. Registro de las transacciones de la entidad. Elaboración de estados financieros y de costos.	Gerente y contador	8 días	Comprobantes de diario, egreso, facturas, recibos de nomina, informes financieros, entre otros.	100%
DEFINIR EN QUE MEDIO SE REGISTRARAN LOS DATOS	Definir como se registraran los datos si de manera manual o sistematizada	Gerente y contador	5 días	medio definido	100%
	Que tipo de programa se utilizara si la información se lleva automatizada y definir su compra	Gerente y contador	8 días	programa contable recomendado:AGROWIN	100%
	Divulgación y entrenamiento en el programa seleccionado	Gerente y contador	30 días	#trab asis a capacita/ total de empleados x 100	100%
	Seguimiento a la implementación del programa	Gerente y contador	cada 3 meses	#auditorias realiza/ programadas x 100	100%

FIA06-0296

PLAN MEJORAMIENTO ESTRATEGICO - SISTEMA DE CONTABLE

Fuente: esta investigación 2014

Cuadro 14. Plan de mejoramiento estrategico, Area administrativa

Anexo No. 1

PLAN DE MEJORAMIENTO ESTRATEGICO

Factor Clave de Exito de la empresa: COMUNIDAD: Desarrollar y gestionar Programa en caminado al bienestar integral de la niñez en las comunidades vecinas de Palmacol Ltda., con énfasis en la educación

Estrategia de la compañía (Cómo's): Continuidad o permanencia de las escuelas y colegios de las comunidades vecinas

Area: ADMINISTRATIVA

ACCIONES DEL AREA	ACCION	RESPONSABLES	PLAN DE ACCION		Indicador	Meta
			tiempo	\$		
Investigar el Censo	Determinar la poblacion infantil, Grado de escolaridad, edades y sexo de la niñez	Gerente, Subgerente y Asesor	8 dias	100.000	poblacion definida/poblacion total X 100	100%
	Realizar un analisis para desarrollar el alcance y objetivos del programa	Gerente, Subgerente y Asesor	10 dias	50.000	diagnostico del censo	100%
Diagnostico de los recursos	Determinar las necesidades de infraestructura	Gerente, Subgerente y Asesor	3 dias	30.000	diagnostico de infraestructura	100%
	Determinar las necesidades de dotacion e insumos	Gerente, Subgerente y Asesor	3 dias	30.000	diagnostico de dotacion	100%
	Determinar las necesidades de docentes en capacitación	Gerente, Subgerente y Asesor	3 dias		docentes a capaci / total de docentes	100%
Gestion de los recursos ante entidades gubernamentales y no gubernamentales e implementacion	Gestionar e implementar los recursos ante el ministerio de educacion y la secretaria de educacion,	Gerente, Subgerente y Asesor	5 dias	10.000	solicitud al minist De educacion	100%
	Gestionar e implementar recursos ante el plan internacional padrino, global humanitaria	Gerente, Subgerente y Asesor	5 dias	10.000	solici al plan padrino y gh	100%
	Gestionar los recursos ante el bienestar familiar	Gerente, Subgerente y Asesor	5 dias	10.000	solicitud bie familiar	100%
	Gestionar los recursos ante la UNICEF	Gerente, Subgerente y Asesor	5 dias	10.000	solicitud UNICEF	100%
	Gestionar e implementar los recursos con la comunidad	Gerente, Subgerente y Asesor	5 dias	10.000	plan de accion	100%
Seguimiento y evaluacion	Establecer reuniones trimestrales con entes directivos	Gerente, Subgerente y Asesor	c/3 meses	50.000	reu reali/progr x 100	75%
	Informe semestral a Gerencia	Gerente, Subgerente y Asesor	c/6 meses	30.000	informe preparado	100%

FIA06-0296 PLAN MEJORAMIENTO ESTRATEGICO - COMUNIDAD

Fuente: esta investigación 2014

6. CONCLUSIONES

En esta época de constantes cambios es importante vencer los antiguos paradigmas y pensar en que el mundo actual requiere que las empresas agrícolas, y particularmente las palmicultoras, se transformen a través de la modernización del pensamiento de sus líderes y su equipo de trabajo, reconviertan sus procesos a través de planes de mejoramiento con nuevas formas de hacer las cosas más eficientes y eficaces, y por qué no, reorganizar sus estructuras hacia formas sistémicas de administración donde se les dé más poder y confianza a los empleados y se les entrene en forma efectiva para la toma de decisiones.

En consecuencia el diagnóstico realizado, mostró que la empresa Palmacol Ltda., presenta las siguientes deficiencias de orden administrativo.

La empresa Palmacol Ltda., no cuenta con principios corporativos establecidos o definidos “visión, misión, valores, políticas” entre otros, lo que facilita una focalización, organización y formalización de la empresa hacia el mediano y largo plazo.

La empresa Palmacol Ltda., es de carácter familiar, por lo tanto, se presentan al interior fuerzas en conflicto y contradicciones surgidas de la relación entre la empresa económica y la familia propietaria de la misma; acarreado que se produzca una desviación de límites y funciones entre la empresa y la familia y en consecuencia, ocasionando que los problemas existentes en el núcleo familiar, se transfieran a la empresa familiar, redundando negativamente tanto en el funcionamiento de esta como en las relaciones intra-familiares, estos entre otros.

La empresa Palmacol Ltda., no cuenta con un protocolo familiar, su carácter familiar no solo está relacionado con su tamaño, con el tipo de gerencia o con la actividad a que se dedica, sino con el grado de presencia y control administrativo y financiero que tengan los propietarios y su familia dentro de la misma.

La empresa cumple con todos los requisitos legales vigentes y no tiene un organigrama difundido. No hay manuales de funciones y procedimientos para ningún área. La capacitación ha sido informal, ya que los colaboradores conocen sus cargos y tienen experiencia. A pesar de las dificultades hay un buen clima organizacional y presenta una buena comunicación. No hay programa de salud ocupacional diseñado pero se labora dentro de un ambiente seguro y con las medidas necesarias.

La empresa Palmacol Ltda., no cuenta con una unidad de personal estructurada, las funciones de esta son asumidas directamente por el gerente en razón a su estructura orgánica, carece de algunos aspectos básicos de la administración del recurso humano, reflejándose en la falta de un plan o programa de gestión del

talento humano que exprese las política de selección, contratación, inducción, seguridad e higiene, capacitación e incentivos y políticas salariales; de manera que en todos, se trabaje un componente.

La empresa Palmacol Ltda., no cuenta con un modelo de organigrama establecido simplemente se hace una contratación pero no existen manuales de funciones, ni departamentalización para las diferentes áreas.

La empresa Palmacol Ltda., no tiene una capacitación estandarizada para sus trabajadores, se sobreentiende que cada trabajador realiza su labor y la conoce de antemano.

La empresa Palmacol Ltda., cuenta con un sistema de contabilidad sencillo y se lleva por medio de libros que brindan confiabilidad para los dueños teniendo en cuenta la manera como se manejan los procesos de comercialización y recaudo que no requieren mayores movimientos contables, lo cual limita el poder comprender el margen de utilidad, indicadores para el análisis financiero y contable, que nos dan como resultado la calificación de la gestión de la empresa. La empresa Palmacol Ltda., cuenta con un sistema de información sistematizado o computarizado, susceptible de ser mejorado, lo cual le facilitaría tener información al día útil para la toma de decisiones.

La empresa Palmacol Ltda., no cuenta con un sistema de gestión de calidad, lo que le permitiría tener establecidos estándares de productividad y cosecha que conlleven a una mayor rentabilidad.

El gerente, es el encargado de la gestión de la producción: es quien establece el qué, cuándo, cómo, dónde producir; dentro de este campo tiene importancia fundamental la gestión tecnológica (el cómo); es el encargado de dirigir todos los canales óptimos para asegurar la producción. En la empresa Palmacol Ltda., todas estas acciones están centralizadas en el gerente. De igual manera, se encarga de la gestión del talento humano, tanto en los familiares, como en los asalariados o contratados, en los aspectos de selección, contratación, relaciones de personal, formación, cambio de actitud, liderazgo, remuneración, motivación, sentido de pertenencia, lo que interfiere en una oportuna toma de decisiones en casos eventuales.

La empresa Palmacol Ltda., no cuenta con un manual de procedimientos e instructivos formal, que le permitan estandarizar las labores, tanto en el área administrativa como de campo.

En cuanto a las herramientas de control, el marco teórico nos refiere que una empresa de producción debe contar con dos tipos de herramientas que sirven para mantener el control de las empresas:

-Las informativas como la contabilidad y la estadística que sirven para conocer el estado económico, por ejemplo: como está la producción y las ventas, análisis financiero.

-Las correctivas como control de presupuesto y la auditoria de procesos y control financiero, control de calidad entre otros, que sirven para conocer el grado de cumplimiento de las políticas empresariales, como por ejemplo los inventarios, revisión de estado financieros y libros.

Además existen los órganos de control como la junta directiva o consejo de familia, el auditor externo que tienen derecho a solicitar se les permita revisar los libros y estados financieros de la empresa y a recibir informes sobre el estado de la compañía.

Finalmente, debe existir un Plan de mejoramiento estratégico y continuo que permita la modernización administrativa como el principal soporte del éxito de la palmicultora, Palmacol Ltda., que quiere llegar a ser competitiva y económicamente sostenible.

7. RECOMENDACIONES

Considerando las necesidades de la empresa y con el propósito de encaminarla hacia la organización y formalización empresarial se propone para alcanzar este objetivo, concientizar al Gerente y a través suyo al grupo familiar, sobre la importancia de adaptarse a los nuevos cambios y la nueva forma de concebir a las empresas hacia un mejoramiento continuo y de calidad total, factores determinantes para lograr la excelencia en la gestión de una organización.

Al pensar en crecer, no se hace referencia sólo a aumentar el volumen de ventas, sino más bien a la profesionalización de la gestión y la eficiencia, para lograr mantenerse en un mundo cada vez más globalizado y competitivo.

Para solucionar los problemas, las empresas familiares deben gestionar a través de un asesor calificado, un diagnóstico sobre la situación general de la empresa, que le permita formular un tratamiento apropiado para la resolución de los mismos y para prevenir a su vez, la resolución de los que se puedan presentar en un futuro. Este tratamiento debe llevarse a cabo mediante la implementación y puesta en marcha de un documento denominado "Protocolo familiar", el cual, debe elaborarse con el consentimiento y aceptación de todos los miembros familiares accionistas de la empresa, reglamentando adecuadamente los órganos de gobierno de la familia y de la empresa familiar.

Se recomienda diseñar la misión teniendo en cuenta que la empresa actualmente está dedicada principalmente a la producción y comercialización de fruto de palma de aceite africana. Responder a la pregunta ¿Qué es hoy la organización? Respondiendo a los siguientes aspectos:

- Descripción de lo que la organización hace.
- Para quién está dirigido el esfuerzo.
- Presentación de la particularidad, lo singular de la organización, el factor diferencial.

Diseñar igualmente la visión de la empresa realizando una proyección de la compañía a mediano plazo (3 años), teniendo en cuenta donde quiere estar en ese período de tiempo, que se quieren alcanzar en producción y servicios. Responda a la siguiente pregunta: ¿Qué es lo realmente se quiere? y tenga en cuenta las siguientes recomendaciones: Debe ser factible alcanzarla. La Visión motiva e inspira. Debe ser compartida. Debe ser clara y sencilla, de fácil comunicación.

Establecer los principios y valores corporativos, que son el soporte institucional y que garantizan mantener la imagen corporativa positiva que tiene la compañía.

Se debe planear objetivos y metas de crecimiento y mejora, especificando los plazos. Dentro de los objetivos, incluir la comercialización y producción del fruto de palma de aceita africana.

Publicar en algún sitio visible todo lo realizado anteriormente con el fin de concientizar y hacer partícipes a todos los colaboradores.

Es necesario también realizar el análisis financiero de la empresa, calculando el balance general y el estado de resultados que permitirán determinar los indicadores financieros para observar cambios en la situación del negocio.

En esta área de la empresa se recomienda mantener actualizados los registros contables diariamente, tener en cuenta las compras de insumos cantidades y precios, inventarios, los tiempos utilizados, consumos y en general todo los elementos que intervengan en la producción y servicios que se presten, como también los pagos recibidos.

Por lo anterior se recomienda la implementación de un programa contable integral como por ejemplo AGROWIM, El software cuenta con múltiples módulos como contabilidad básica, ingresos, gastos, cuentas por pagar, cuentas por cobrar, manejo de activos fijos, presupuestos, control de inventarios y la parte más especial para el empresario del agro como lo es el manejo de COSTOS DE PRODUCCION.

Todo gerente o administrador de una compañía, debe actuar como persona clave en el uso de técnicas y conceptos de administración de personal para mejorar la productividad y el desempeño en el trabajo. La gente se encarga de diseñar y producir los bienes y servicios, de controlar la calidad, de distribuir los productos, de asignar los recursos financieros, y de establecer los objetivos y estrategias para la organización. Sin gente eficiente es imposible que una organización logre sus objetivos, por lo tanto se recomienda que la empresa Palmacol Ltda., implemente un sistema de gestión de talento humano con miras a estructurar un manual de funciones, procedimientos e instructivos que facilite el proceso de selección, contratación y evaluación del desempeño de sus colaboradores y ajustado a las necesidades de la compañía, tendiente a buscar en ellos un desarrollo personal potencial, de lo que saben hacer y de lo podrían hacer, es decir, impulsar su nivel de competencias individuales.

Es necesario que la empresa estructure adecuadamente un Plan de Capacitación en Calidad Total, cuyos objetivos deben guardar correspondencia con los objetivos estratégicos de la organización.

Los objetivos de esta capacitación deben:

- Explicar qué es y en qué consiste el proceso de Calidad Total;
- Promover la adopción de valores de la cultura de calidad;
- Desarrollar habilidades de liderazgo y
- Habilidades para el aseguramiento y mejoramiento continuo de la calidad.

Todo el personal debe ser capacitado en la filosofía, metodología y técnicas de la calidad total.

En la implementación de los planes de mejoramiento estratégico es de vital importancia la participación activa de los colaboradores desde la alta gerencia hasta el nivel medio de la compañía, esto se logra venciendo todos los paradigmas o esquemas que frenan de alguna manera el cambio, logrando así un aprendizaje participativo.

BIBLIOGRAFÍA

ANDRADE, Germán. Pacífico biodiverso. En: Ecológica. Bogotá. Año IV N°15-16 (octubre 1993)

ANGULO, Casimiro. Habitante de la comunidad. Bogotá: Norma, 2000.

BERMÚDEZ RICO, Rosa. Megaproyectos de infraestructura y agrocombustibles en el Pacífico colombiano. En: Censat Agua Viva. Agrocombustibles: llenando tanques, vaciando territorios. Colombia. 2008.

BIASCA, Rodolfo: Resizing (reestructurando, replanteando y recreando la empresa para lograr la competitividad). Madrid: Ediciones Macchi, 1991. p. 24.

BONILLA, Elsy y RODRIGUEZ, Penélope. Más allá del dilema de los métodos. Santa fe de Bogota: Universidad de los Andes, 2000.

BRIONES, Guillermo. Metodología de la investigación - 2da. Edición. Bogotá: Andrés Bello, 2000. 112 p.

CHIABENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. México: Mc Graw Hill, 1999.

DIÓCESIS DE QUIBDÓ. El cultivo de la palma africana en el Chocó. Quibdó: SUIPPCOL, 2004, pp. 109 – 152.

E. B., Franklin. Organización de Empresas. México: Mc Graw Hill, 2005.

ESCOBAR, Arturo y PEDROSA, Álvaro. Pacífico: biodiversidad o desarrollo. Bogotá: Ecofondo – Cerec, 1996.

ESCRUCERÍA DELGADO, Gustavo. Histografía de Tumaco. Bogotá: Andes, 2000.

FEDEPALMA". Mesa Redonda de Aceite de Palma Sostenible. RSPO. Documento de interpretación Nacional de los Principios y Criterios resultado del proceso de concertación Bogotá. D.C. 2010.

FERRAND, Maurice. Informe sobre posibilidades de las oleaginosas en Colombia. En: Escobar, Arturo y Pedrosa, Álvaro. Pacífico: biodiversidad o desarrollo. Bogotá: Ecofondo – Cerec, 1996.

GENTRY, Alwyn. Sabemos más de la luna que del Chocó. En: Ecológica. Bogotá. Año IV N°15-16 (octubre 1993).

HILL, Charles. Administración estratégica un enfoque integrado. Bogotá: Mc Graw Hill, 2000.

KINNEAR, T. y TAYLOR, J. Investigación de Mercados. Madrid: Mc Graw Hill, 2005.

KOTLER, Phillip. Dirección de Mercadotecnia. Sexta Edición. Malhotra Narres: Prentice Hall, 2000.

LEUSSON FLOREZ, Telmo. Tumaco Historia y Cultura. 6ª ed. Bogotá: Impre Andes, 2000.

MORRIS, Daniel. Reingeniería: Cómo aplicarla con éxito en los negocios. Madrid: Mc Graw Hill, 1994.

PÉREZ RINCÓN, Mario A. Los agrocombustibles: ¿sólo canto de sirenas? en: Censat Agua Viva. Agrocombustibles: llenando tanques, vaciando territorios. Colombia. 2008.

PINKAS FLINT, Blanck. Replotamiento: Aspectos económicos y financieros aplicables a la gestión de empresas en crisis. Bogotá: Departamento de publicaciones Cámara de Comercio de Bogotá, 2005.

REYES PONCE, Agustín. Administración Moderna. México: Limusa, 2000

ROA A., Tatiana. Campaña en resistencia a los agrocombustibles: Llenando tanques, vaciando territorios. Bogotá: Censat Agua Viva, 2008.

S. DE FRIEDEMANN, Nina y AROCHA, Carlos. Crielle, Crielle. Son del negro en Colombia. Bogotá: Instituto Colombiano de Antropología, 1982 – 1986

SALAZAR SUÁREZ, Carlos. Administración de Empresas Constructoras. México: Limusa Noriega, 2010.

SERNA GOMEZ, Humberto. Gerencia Estratégica: Planeación y Gestión –Teoría Metodología. Bogotá: 3R Editores, 2000.

SOKOUDJOU, Herve. El caso de Camerún: las plantaciones de palma aceitera. En: Movimiento mundial por los bosques tropicales: el amargo fruto de la palma aceitera. Montevideo, Uruguay: Novib – UITA, 2001

TORRES CARRILLO, Alfonso. Enfoques cualitativos y participativos en investigación social. Santa Fé de Bogotá: Ed. UNISUR, 1995. 13 p.

VARGAS G, Celso A. Energía y medioambiente. En: Gestión y ambiente. Manizales. Vol. 10 No 3 (diciembre de 2007).

VARGAS, C. Mónica. La deuda ecológica de los agrocombustibles. En: Censat Agua Viva. Agrocombustibles: llenando tanques, vaciando territorios. Colombia: s.n., 2008.

VIÁFARA VALVERDE, Elder J. Aspectos políticos y sociales de la ley 70/1993 en el municipio de Guapi, Cauca. Popayán, 2003, 100 p. Trabajo de grado (Politólogo). Universidad del Cauca. Facultad De Derecho, Ciencias Políticas Y Sociales. Área Ciencia Política.

NETGRAFÍA

CIPF. La Convención Internacional de Protección Fitosanitaria. [en línea] [citado 2015-07-27] Disponible en internet: www.ippc.int/index.php?L=1

CONFERENCIA DE LAS NACIONES UNIDAS SOBRE EL MEDIO AMBIENTE Y EL DESARROLLO CNUMAD. RIO DE JANEIRO-BRASIL. 1992. [en línea] [citado 2015-07-27] Disponible en internet: <http://agenda21ens.cicese.mx/cnumad.htm>. recuperado el 10 de marzo de 2012.

JERICÓ, Pilar. Gestión del Talento humano (2008). [en línea] [citado 2015-07-27] Disponible en internet: <http://guiadegerencia.com/resumen-gestion-del-talento-de-pilar-jerico/>

ANEXOS

ANEXO A. UBICACIÓN DE TUMACO EN EL DPTO. DE NARIÑO



ANEXO B. ENTREVISTA DIRIGIDA A ADMINISTRADORES Y OBREROS DE LA EMPRESA PALMACOL LTDA.

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS
SAN JUAN DE PASTO**

OBJETIVO: Identificar los elementos necesarios para orientar un proceso de mejoramiento y modernización administrativa de la Empresa PALMACOL LTDA., del municipio de San Andrés de Tumaco, con el propósito de mejorar su estructura y hacerla más eficiente, obteniendo ventajas competitivas.

CUESTIONARIO:

1. ¿Cuál es la misión, visión y filosofía de la empresa PALMACOL LTDA. Orientada hacia el cliente, los objetivos empresariales y la gestión administrativa?
2. ¿Qué puestos de trabajo existen en la empresa y cuáles son sus funciones?
3. ¿Cuál es el recurso humano que existe en la empresa, necesario para su funcionamiento y sus funciones?
4. ¿De qué manera se establece el sistema de selección de personal?
5. ¿Cómo se capacita al personal para que puedan desempeñarse efectivamente en las operaciones diarias?
6. ¿Cómo se realizan las adquisiciones de activos necesarios para poder mantener la productividad de la empresa en todas sus operaciones?
7. ¿De qué manera se obtienen las líneas de crédito que permita financiar diversas operaciones de la empresa y las estrategias?
8. ¿Cómo se diseñan e implementan los planes, proyectos, estrategias relacionados con la gestión del talento humano?
9. ¿Cuál es el organigrama de la empresa?
10. ¿De qué manera se diseñan, formulan, proponen y ejecutan las políticas, estrategias, planes, programas y proyectos para la gestión administrativa de la empresa?
11. ¿Cómo se garantiza una gestión y operación administrativa eficiente, eficaz y efectiva?
12. ¿Qué características tienen los administradores?
13. ¿Qué características tienen los obreros?
14. ¿Cómo se hace la coordinación y evaluación de la gestión del talento humano y de los recursos físicos para el desarrollo institucional?
15. ¿Cómo es el sistema de promoción y comercialización de los servicios de la empresa, de tal manera que esto permita aumentar la cartera de clientes para la compañía y mantener un nivel de ventas y compras regulares durante todo el año?

16. ¿Cuál es el sistema de información que maneja la empresa, para sus registros de proveedores, clientes, competencia, etc.?
17. ¿Cuáles son los procedimientos en las áreas administrativas y financieras, de tal forma que se establezcan controles presupuestarios y contables?
18. ¿Cuáles son las herramientas, el equipo y sus usos con los que cuenta la empresa Palmacol Ltda?
19. ¿Cómo se hace la formalización de los procedimientos en las distintas áreas para mayor eficiencia en las operaciones?

ANEXO C. ENTREVISTA DIRIGIDA A LOS USUARIOS DE SERVICIOS DE LA EMPRESA PALMACOL LTDA.

UNIVERSIDAD DE NARIÑO FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS PROGRAMA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS SAN JUAN DE PASTO

OBJETIVO: Identificar los elementos necesarios para orientar un proceso de reestructuración y modernización administrativa de la Empresa PALMACOL LTDA., del municipio de San Andrés de Tumaco, con el propósito de mejorar su estructura y hacerla más eficiente, obteniendo ventajas competitivas.

CUESTIONARIO:

1. ¿Cuál es la relación que ud. tiene con la empresa PALMACOL LTDA.?
2. ¿Qué puestos de trabajo existen en la empresa y cuáles son sus funciones?
3. ¿De qué manera se establece el sistema de selección de personal?
4. ¿Cómo se capacita al personal para que puedan desempeñarse efectivamente en las operaciones diarias?
5. ¿Cómo se realizan las adquisiciones de activos necesarios para poder mantener la productividad de la empresa en todas sus operaciones?
6. ¿De qué manera se obtienen las líneas de crédito que permita financiar diversas operaciones de la empresa y las estrategias?
7. ¿Cómo se garantiza una gestión y operación administrativa eficiente, eficaz y efectiva?.
8. ¿Qué características tienen los administradores?
9. ¿Qué características tienen los obreros?
10. ¿Cómo se hace la coordinación y evaluación de la gestión del talento humano y de los recursos físicos para el desarrollo institucional?
11. ¿Cómo es el sistema de promoción y comercialización de los servicios de la empresa, de tal manera que esto permita aumentar la cartera de clientes para la compañía y mantener un nivel de ventas y compras regulares durante todo el año?
12. ¿Cuál es el sistema de información que maneja la empresa, para sus registros de proveedores, clientes, competencia, etc.?
13. ¿Cuáles son los procedimientos en las áreas administrativas y financieras, de tal forma que se establezcan controles presupuestarios y contables?
14. ¿Cuáles son las herramientas, el equipo y sus usos con los que cuenta la empresa Palmacol Ltda?
15. ¿Cómo se hace la formalización de los procedimientos en las distintas áreas para mayor eficiencia en las operaciones?
16. ¿Cómo considera el estado actual de la empresa?
17. ¿Qué sugiere a los administradores de la empresa PALMACOL LTDA. para mayor rendimiento de su trabajo?

ANEXO D. ENTREVISTA DIRIGIDA A LOS PROVEEDORES DE INSUMOS

UNIVERSIDAD DE NARIÑO FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS PROGRAMA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS SAN JUAN DE PASTO

OBJETIVO: Identificar los elementos necesarios para orientar un proceso de mejoramiento y modernización administrativa de la Empresa PALMACOL LTDA., del municipio de San Andrés de Tumaco, con el propósito de mejorar su estructura y hacerla más eficiente, obteniendo ventajas competitivas.

CUESTIONARIO:

1. ¿Cuál es su función como proveedor de insumos?
2. ¿Qué tipo de insumos provee a la empresa PALMACOL LTDA.?
3. ¿Cómo ha sido el cumplimiento de la empresa PALMACOL LTDA. con uds.?
4. ¿Cómo se realizan las adquisiciones de activos necesarios para poder mantener la productividad de la empresa en todas sus operaciones?
5. ¿De qué manera se otorgan las líneas de crédito que permita financiar diversas operaciones de la empresa y las estrategias?
6. ¿Qué le sugiere a los administrativos de la Empresa PALMACOL para ser más efectivos en sus compromisos y producción?
7. ¿Qué características tienen los administradores de PALMACOL LTDA.?
8. ¿Qué características tienen los obreros DE PALMACOL LTDA.?
9. ¿De qué manera se podría mejorar el sistema de promoción y comercialización de los servicios de la empresa, de tal manera que esto permita aumentar la cartera de clientes para la compañía y mantener un nivel de ventas y compras regulares durante todo el año?
10. ¿Cómo son las relaciones de PALMACOL LTDA. con uds. los proveedores?
11. ¿Cuál es el sistema de información que maneja la empresa, para sus registros de proveedores, clientes, competencia, etc.?
12. ¿Cuáles son los procedimientos en las áreas administrativas y financieras, de tal forma que se establezcan controles presupuestarios y contables?
13. ¿Cómo se hace la formalización de los procedimientos comerciales para mayor eficiencia en las operaciones?
14. ¿Cuáles son las principales dificultades que ha tenido con la empresa PALMACOL LTDA.?
15. ¿Cómo cree que se podrían solucionar dichas dificultades?

**ANEXO E. ENCUESTA A DIRECTIVOS, OBREROS, USUARIOS Y
PROVEEDORES DE LA EMPRESA PALMACOL LTDA.**

OBJETIVO: Identificar los elementos necesarios para orientar un proceso de mejoramiento y modernización administrativa de la Empresa PALMACOL LTDA., del municipio de San Andrés de Tumaco, con el propósito de mejorar su estructura y hacerla más eficiente, obteniendo ventajas competitivas.

INSTRUCCIONES: Coloque en el cuadro una X, en la opción que considere conveniente.

1. Entre las herramientas y equipos con los que cuenta la empresa Palmacol Ltda. y que le brindan utilidad para futuros cambios, están:

Tractores Volquetas

2. ¿La empresa PALMACOL LTDA, ha establecido las directrices para orientar un proceso de reestructuración administrativa, de la empresa con el propósito de mejorar su estructura y hacerla más eficiente?

Sí No No sabe

3. Los puestos de trabajo con que cuenta la empresa PALMACOL LTDA. son:

Gerente , Subgerente , Mayordomo , Secretaria contador
vigilante, Otros Cuál o cuáles? _____

4. ¿Qué funciones realizan los anteriores puestos de trabajo?

Planeación Inspección y vigilancia siembra cargue descargue
Transporte supervisión evaluación venta compra

5. ¿Se mantiene un sistema de información actualizado de clientes, proveedores, competencia y otras variables de mercado?

Sí No

6. ¿La base de datos se encuentra constantemente actualizada de manera que la empresa pueda reaccionar ante diversas variaciones del mercado o de los clientes?

1. Sí No No sabe

2. ¿Se ejecuta constantemente un rediseño de procedimientos en las áreas administrativas y financieras, para establecer controles presupuestarios y contables, formalizar los procedimientos en las distintas áreas y dar mayor eficiencia en las operaciones?

Sí No

3. Otros servicios que brinda la empresa a los vecinos y usuarios son:

Limpias de lotes, fumigación roliada asesoría técnica

venta de plántulas siembra de viveros otros

¿Cuáles? _____

4. ¿Se ejecuta un sistema de promoción y comercialización de los servicios de la empresa de forma más agresiva, de tal manera que esto permita aumentar la cartera de clientes para la compañía y mantener un nivel de ventas regular durante todo el año?

Sí No

5. ¿Existe un sistema de capacitación para el personal de tal forma que estos puedan desempeñarse efectivamente en las operaciones diarias?

Sí No

6. ¿Se ha establecido un sistema de selección de personal más eficiente y controlado, de tal forma que se mantenga un proceso de selección más ordenado, eficiente, menos costoso para la empresa y que reaccione rápidamente a las necesidades de la Empresa?

Sí No

7. ¿Con qué frecuencia se realizan las adquisiciones de activos necesarios para poder mantener la productividad de la empresa en todas sus operaciones?

Cada 15 días cada mes cada tres meses cada seis meses

cada año cuando se necesita casi nunca

8. ¿Se obtiene una línea de crédito que permita financiar diversas operaciones de la empresa y las estrategias, así como las garantías suficientes para poder ingresar a participar en contratos con empresas grandes?

Sí No

9. ¿La empresa tiene garantías bancarias o seguros contra obras para poder participar en contratos grandes?

Sí No

ANEXO F. MODELO DE MANUAL DE FUNCIONES DEL JEFE DE CAMPO Y SECRETARIA

DESCRIPCIÓN DEL CARGO				
I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO:				
DIA	MES	AÑO	NOMBRE DEL CARGO: JEFE DE CAMPO	CÓDIGO:
NOMBRE DEL CARGO DE QUIEN DEPENDE: GERENCIA				
II. NATURALEZA DEL CARGO: Planear, organizar, dirigir, controlar y coordinar los procesos y sus recursos para que los resultados obtenidos de las labores realizadas en la empresa Palmacol Ltda., sean eficientes y todas las personas que allí laboran, se sientan satisfechos de esos resultados.				
III. FUNCIONES DEL CARGO:				
<ul style="list-style-type: none"> - Hacer los presupuestos de recursos, necesitados por las distintas actividades de la empresa. - Organizar el trabajo y el personal para lograr las metas y objetivos propuestos - Dirigir los diferentes grupos o equipos de trabajo según las necesidades que se presenten. - Verificar los resultados de las actividades realizadas y proponer o hacer ajustes cuando se necesite. - Supervisar el trabajo de sus subordinados y apoyarlos en el buen desarrollo de este. - Hacer reuniones con los trabajadores para recibir información necesaria para la retroalimentación del sistema productivo. - Hacer informes periódicos para presentar a la gerencia, como representante de los trabajadores y sobre los resultados obtenidos. - Otras que considere la gerencia y le sean delegados 				
IV. ESPECIFICACIONES DEL CARGO:				
FACTORES			ESPECIFICACIONES	
CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES	EDUCACIÓN		Curso Sena o similar en Administración agraria, Ingeniería agrícola o similar.	
	EXPERIENCIA		Más de un año.	
	ADIESTRAMIENTO		Hasta un mes.	
	COMPLEJIDAD DEL TRABAJO		Las labores que realiza son variadas y de alguna dificultad	
	HABILIDAD MENTAL		Analiza y resuelve problemas complejos	
	HABILIDAD MANUAL		Se requiere gran habilidad manual	
RESPONSABILIDAD	POR SUPERVISION		Supervisa técnicamente a un grupo mediano de personas (máximo 20 personas) que realizan labores especializadas.	
	POR ERRORES		Se requiere mucha atención y mucho cuidado con magnitud de daño mediano.	
	POR EQUIPOS		Responde por producto, herramientas y maquinaria de mediana cuantía.	
ESFUERZO	MENTAL		Las labores exigen mediana atención mental	
	VISUAL		Las labores demandan mediana atención visual	
	FISICO		Se requiere un esfuerzo mediano, se manejan objetos de peso mediano, se adoptan posiciones incómodas intermitentemente.	

CONDICIONES DE TRABAJO	CONDICIONES AMBIENTALES	Se está expuesto a condiciones ambientales normales.
	RIESGOS	Se está expuesto a enfermedades profesionales con mediana probabilidad de ocurrencia
OBSERVACIONES: Comparando la descripción del cargo con la encuesta realizada, se recomienda capacitar a la persona que actualmente ocupa este cargo para realizar sus competencias, igual que revisar las funciones que realiza actualmente, y así mejorar el desempeño de sus actividades en beneficio de la empresa.		

DESCRIPCIÓN DEL CARGO				
I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO:				
DIA	MES	AÑO	NOMBRE DEL CARGO: SECRETARIA	CÓDIGO:
NOMBRE DEL CARGO DE QUIEN DEPENDE: GERENCIA				
II. NATURALEZA DEL CARGO: Realizar el control de los registros, documentos y demás papelería propia de las actividades de la empresa, en orden, como un medio de verificación de los resultados obtenidos en los diferentes procesos.				
III. FUNCIONES DEL CARGO:				
<ul style="list-style-type: none"> - Mantener en orden y actualizados los registros de nuevas plántulas, ventas, etc. - Llevar el registro actualizado de la documentación que sea manejada en conjunto con la gerencia. - Solicitar la información de las respectivas unidades o áreas de la empresa. - Enviar la documentación semanal a la gerencia. 				
IV. ESPECIFICACIONES DEL CARGO:				
FACTORES			ESPECIFICACIONES	
CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES	EDUCACIÓN		Bachiller o técnico en este perfil	
	EXPERIENCIA		Más de un año.	
	ADIESTRAMIENTO		Hasta un mes.	
	COMPLEJIDAD DEL TRABAJO		Las labores que realiza son repetitivas.	
	HABILIDAD MENTAL		Toma pequeñas decisiones.	
	HABILIDAD MANUAL		Se requiere mediana habilidad manual	
RESPONSABILIDAD	POR ERRORES		Se requiere atención y cuidado normal.	
	POR EQUIPOS		Responde por producto, herramientas y maquinaria de poca cuantía.	
ESFUERZO	MENTAL		Las labores exigen mediana concentración mental	
	VISUAL		Las labores demandan mediana atención visual	
	FISICO		Se requiere un esfuerzo mediano, se manejan objetos de poco peso, se adoptan posiciones incómodas esporádicamente.	
CONDICIONES			Se está expuesto a condiciones ambientales	

CONDICIONES DE TRABAJO	AMBIENTALES	normales
	RIESGOS	Se está expuesto a lesiones de poca importancia con poca probabilidad de ocurrencia.
OBSERVACIONES: Este cargo no requiere una atención de tiempo completo, por lo cual lo puede llevar a cabo una persona con un cargo operativo, y con el conocimiento y capacitación para este cargo.		