

**PLAN DE MEJORAMIENTO PARA LA EMPRESA PROMACOM PAK LTDA.
CON BASE EN EL MODELO DE MODERNIZACIÓN PARA LA GESTIÓN DE
ORGANIZACIONES**

ANGIE CAROLINA JARABA GONZALEZ

JHULY TATIANA PEREZ SILVA

UNIVERSIDAD EAN

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN, FINANZAS Y CIENCIAS ECONÓMICAS.

PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

BOGOTÁ, D.C.

2012

PLAN DE MEJORAMIENTO PARA LA EMPRESA PROMACOM PAK LTDA.
CON BASE EN EL MODELO DE MODERNIZACIÓN PARA LA GESTIÓN DE
ORGANIZACIONES

ANGIE CAROLINA JARABA GONZALEZ

JHULY TATIANA PEREZ SILVA

Trabajo de grado para optar el título de “Administrador de Empresas”

TUTOR

RAMIRO MOLINA PENAGOS

UNIVERSIDAD EAN

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN, FINANZAS Y CIENCIAS ECONÓMICAS.

PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

BOGOTÁ, D.C.

2012

Nota de aceptación:

Firma del presidente del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

Bogotá, JUNIO de 2012

DEDICATORIA

Este trabajo es dedicado a mis padres Antonio José y María Rubelia por su amor, comprensión y apoyo y a mi hermano por sus ánimos.

A mi Señor, Jesús, quien me dio la fe, la fortaleza, la salud y la esperanza para terminar este trabajo.

A nuestros amigos, y a Dios por darnos la posibilidad de llegar a esta meta.

Angie C Jaraba

A Dios por darme su amor incondicional, bendecirme y por darme la fuerza y la sabiduría para sacar adelante mi carrera, mis proyectos de acuerdo a Su sabia voluntad.

A mi familia, que han depositado toda su confianza en mí y me han formado y apoyado en todos los momentos.

A mis amigos, profesores, AIESEC y la Universidad EAN que hacen parte de esta etapa maravillosa y han marcado mi vida de diversas maneras.

Tatiana Pérez S.

AGRADECIMIENTOS

Agradecemos a la Universidad EAN, por su apoyo y disposición para formarnos a lo largo de nuestra carrera.

A Ramiro Molina, tutor del presente trabajo, quien nos soportó y orientó para desarrollar este proyecto.

A los profesores de la universidad EAN, quienes nos han cumplido en muchas veces el papel de mentor en la formación de nuestra vida profesional y personal.

A nuestras familias, por enseñarnos la importancia de la perseverancia en la consecución de nuestros objetivos.

A nuestros compañeros, quienes nos brindaron su amistad y contribuyeron al desarrollo de competencias para trabajar en equipo.

Al grupo de GPyMes de la universidad EAN, por su esfuerzo y dedicación en el desarrollo del Modelo de Modernización de Gestión de Organizaciones, herramienta que ha sido de gran ayuda para nosotros y los directivos de La Empresa.

A Promacom Pak Ltda., por su disposición, entrega y confianza para desarrollar el presente trabajo con base en su empresa y la información otorgada.

Y en general a todos los que se vieron involucrados con este trabajo, les agradecemos profundamente por su respaldo, confianza y compromiso.

TABLA DE CONTENIDO

GLOSARIO	12
RESUMEN EJECUTIVO	13
INTRODUCCION	14
1. JUSTIFICACIÓN	16
2. OBJETIVOS	18
2.1. Objetivo General.....	18
2.2. Objetivos Específicos.....	18
3. MARCO DE REFERENCIA.....	19
3.1. Contexto General.....	19
3.2. Análisis del sector.....	21
3.2.1. Sectores de clase mundial	21
3.2.2. Historia y evolución del sector.....	22
3.2.3. BPO&O en Colombia	23
3.3. Marco Teórico.....	25
3.3.1. Direccionamiento Estratégico.....	25
3.3.2. Gestión Humana	26
3.3.3. Cultura Organizacional.....	29
3.3.4. Comunicación e Información.....	31
3.4. Recolección y compilación de datos.....	32
3.4.1. Recolección de Datos	33
3.4.2. Compilación de datos.....	33
4. DESCRIPCION DE LA EMPRESA.....	34
4.1. Misión	34
4.2. Visión.....	34
4.3. Valores Corporativos	34
4.4. Clientes:.....	34
4.5. Competidores	35
4.6. Socios.....	35
4.7. Promacom Pak frente a la industria	35

4.8.	Organigrama.....	36
4.9.	Política de Calidad.....	37
4.10.	Líneas de Productos.....	37
4.10.1.	Etiquetas promocionales:.....	37
4.10.2.	Suministro de personal (maquila)	38
4.10.3.	Identificación plástica:	38
4.11.	Cadena productiva	39
4.11.1.	Etiquetas Promocionales	39
4.11.2.	Identificación plástica.....	39
4.12.	Indicadores financieros.....	40
4.12.1.	Ventas.....	40
4.12.2.	Utilidad.....	40
4.12.3.	Activos	41
5.	MARCO METODOLÓGICO	42
5.1.	Modelo de Modernización de Gestión de Organizaciones (MMGO).....	42
6.	DIAGNOSTICO POR MEDIO DE LA APLICACIÓN DE LA MATRIZ MMGO..	44
6.1.	Diagnostico Informe Integral	44
6.2.	Análisis de Entorno Económico	46
6.3.	Direccionamiento Estratégico	47
6.4.	Gestión de Mercadeo.....	48
6.5.	Cultura Organizacional	49
6.6.	Estructura Organizacional.....	50
6.7.	Gestión de Producción.....	51
6.8.	Gestión Financiera.....	52
6.9.	Gestión Humana.....	53
6.10.	Logística	54
6.11.	Asociatividad	55
6.12.	Comunicación e Información	56
6.13.	Innovación y Conocimiento.....	57
6.14.	Responsabilidad Social Empresarial	58

7.	PROPUESTA PLAN DE ACCIÓN COMPONENTES CRÍTICOS	60
7.1.	Direccionamiento Estratégico	60
7.1.1.	Principios de planeación	60
7.1.2.	Sistema de finalidades	61
7.1.3.	Valores Corporativos.....	61
7.1.4.	Estrategia	62
7.2.	Gestión Humana.....	63
7.2.1.	Estructuración del plan de gestión humana	63
7.2.2.	Reclutamiento	63
7.2.3.	Selección.....	64
7.2.4.	Contratación.....	65
7.2.5.	Inducción.....	66
7.2.6.	Capacitación	67
7.2.7.	Entrenamiento	68
7.2.8.	Promoción	69
7.2.9.	Evaluación de desarrollo	70
7.2.10.	Compensación	70
7.2.11.	Bienestar Social	71
7.2.12.	Manejo Laboral	72
7.2.13.	Salud ocupacional.....	72
7.3.	Cultura Organizacional	73
7.3.1.	Liderazgo	73
7.3.2.	Participación y Compromiso.....	74
7.3.3.	Desarrollo y Reconocimiento	74
7.3.4.	Creación de un entorno vital para todos los trabajadores	75
7.4.	Comunicación e Información	75
7.4.1.	Reuniones	75
7.4.2.	Información Datos Y Conocimiento	76
7.4.3.	Información Datos Y Conocimiento	¡Error! Marcador no definido.
8.	ANEXOS	78

8.1.	DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.....	78
8.1.1.	Variable: principios de planeación.....	78
8.1.2.	Variable: sistema de finalidades (misión, visión y objetivos).....	79
8.1.3.	Variable: valores corporativos.....	80
8.1.4.	Variable: estrategias.....	80
8.2.	GESTIÓN HUMANA.....	81
8.2.1.	Variable: estructuración del plan de gestión humana.....	81
8.2.2.	Variable: reclutamiento.....	82
8.2.3.	Variable: selección.....	84
8.2.4.	Variable: contratación.....	86
8.2.5.	Variable: inducción.....	87
8.2.6.	Variable: capacitación.....	88
8.2.7.	Variable: promoción.....	89
8.2.8.	Variable: evaluación de desarrollo.....	89
8.2.9.	Variable: bienestar social.....	91
8.2.10.	Variable: salud ocupacional.....	92
8.3.	CULTURA ORGANIZACIONAL.....	93
8.3.1.	Variable: liderazgo.....	93
8.3.2.	Variable: participación y compromiso.....	94
8.3.3.	Variable: desarrollo y reconocimiento.....	94
8.3.4.	Variable: creación de un entorno vital para todos los trabajadores.....	95
8.4.	COMUNICACIÓN E INFORMACIÓN.....	96
8.4.1.	Variable: reuniones.....	96
8.4.2.	Variable: información datos y conocimiento.....	97
9.	CONCLUSIONES.....	99
10.	RECOMENDACIONES.....	100
11.	BIBLIOGRAFIA.....	101

LISTA DE GRAFICOS

		Pág.
Ilustración 1	Comportamiento de las empresas creadas en Bogotá, enero a septiembre 2006 - 2007	20
Ilustración 2	Sectores de las Pyme en Colombia 2003	20
Ilustración 3	Iniciativas vinculadas para promover el desarrollo del sector BPO&O	22
Ilustración 4	Distribución de empleo del sector BPO	24
Ilustración 5	Ingreso de la industria BPO en Bogotá (2004 - 2007)	24
Ilustración 6	Organigrama	36
Ilustración 7	Proceso de Etiquetas Promocionales	37
Ilustración 8	Proceso de Suministro de personal	38
Ilustración 9	Identificación plástica	38
Ilustración 10	Cadena productiva etiquetas promocionales	39
Ilustración 11	Cadena productiva identificación plástica	39
Ilustración 12	Ventas Promacom Pak Ltda. (2008 - 2009)	40
Ilustración 13	Utilidad Promacom Pak Ltda. (2008 - 2009)	41
Ilustración 14	Nivel de activos Promacom Pak Ltda. (2008 - 2009)	41
Ilustración 15	Diagnostico Informe Integral	44
Ilustración 16	Análisis de entorno	46
Ilustración 17	Direccionamiento estratégico	47
Ilustración 18	Gestión de mercadeo	48
Ilustración 19	Cultura organizacional	49
Ilustración 20	Estructura organizacional	50
Ilustración 21	Gestión producción	51
Ilustración 22	Gestión financiera	52
Ilustración 23	Gestión humana	53
Ilustración 24	Logística	54
Ilustración 25	Asociatividad	55
Ilustración 26	Comunicación e información	56
Ilustración 27	Innovación y conocimiento	57
Ilustración 28	Responsabilidad social	58
Ilustración 29	Proceso de planeación estratégica empresa familiar	78
Ilustración 30	Conjunto consideraciones planificación familiar	79
Ilustración 31	Valores Corporativos	80
Ilustración 32	Manual de funciones y procedimientos	82
Ilustración 33	Descripción del cargo	83

LISTA DE TABLAS

		Pág.
Tabla 1	Clasificación Empresas	19
Tabla 2	Competidores Promacom Pak Ltda	35
Tabla 3	Empresas representativas del sector	36
Tabla 4	Modelo para la modernización de las organizaciones.	45
Tabla 5	Diccionario de competencias genéricas	84
Tabla 6	Requisitos De Ingreso	86
Tabla 7	Afiliaciones	87
Tabla 8	Diagnostico individual necesidades de capacitación	88
Tabla 9	Modelo de comisión por ventas	89
Tabla 10	Evaluación de desempeño	90
Tabla 11	Valoración y méritos	91
Tabla 12	Programa de bienestar laboral	91
Tabla 13	Programa de salud ocupacional	92
Tabla 14	Evaluación de clima laboral	96

GLOSARIO

- **BPO - Business Process Outsourcing:** “Delegación de uno o más procesos de negocio de uso intensivo de TI a un proveedor externo que a su vez posee, administra y gestiona los procesos seleccionados en base a indicadores de desempeño, definidos y cuantificables”¹.
- **MMGO®:** Herramienta desarrollada por la universidad EAN para que por medio de la alimentación de las 15 variables, se pueda determinar el estado de desarrollo de la compañía y el diseño de una ruta de cambio o mejoramiento para la gestión organizacional².
- **Sectores de clase mundial:** Son sectores que tienen una alta demanda en la economía global y donde Colombia tiene la oportunidad de tener un crecimiento de 10 veces por cada sector en un corto plazo.
- **Maquila:** Forma de producción en la que una empresa o grupo de individuos se comprometen a diseñar un artículo para un tercero, quien es el que comercializa el producto con su marca propia.³
- **Embalaje:** Es el acondicionamiento de la mercadería para proteger las características y la calidad de los productos que contiene, durante su manipuleo y transporte internacional. El Envase es la unidad primaria de protección de la mercadería, la cual es acondicionada luego dentro del embalaje.⁴
- **TIC:** Son el conjunto de tecnologías desarrolladas para gestionar información y enviarla de un lugar a otro. Abarcan un abanico de soluciones muy amplio. Incluyen las tecnologías para almacenar información y recuperarla después, enviar y recibir información de un sitio a otro, o procesar información para poder calcular resultados y elaborar informes.⁵
- **Pyme:** Es el acrónimo de pequeña y mediana empresa. Se trata de la empresa mercantil, industrial o de otro tipo que tiene un número reducido de trabajadores y que registra ingresos moderados.⁶

¹ Gartner, Inc. (2010) Glosario de Términos.

² PÉREZ, Rafael et al. Modelo de Modernización para la Gestión de las Organizaciones. Bogotá, D.C. Universidad EAN. 2009.

³ Diccionario Mimi (Economía). 9 de Mayo del 2012. <http://es.mimi.hu.html>

⁴ Asociación Latinoamericana de intergración. 29 de Abril del 2012. <http://www.aladi.org/nsfweb/sitio/index.htm>

⁵ Servicios TIC. 8 de Mayo de 2012. <http://www.serviciostic.com>

⁶ Definicion de. Julio 5 de 2012. <http://definicion.de>

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo de grado está basado en la aplicación del Modelo de Modernización de la Gestión Organizacional (MMGO®) a la empresa Promacom Pak LTDA, se evaluaron los 15 componentes que contiene la Matriz MMGO®.

Mediante el trabajo conjunto entre las estudiantes y las directivas de la compañía, se realizó la aplicación de la matriz MMGO y se evaluaron cada uno de los 15 componentes. Posteriormente se concluyó que los cuatro componentes a mejorar son: direccionamiento estratégico, gestión humana, comunicación e información y cultura organizacional.

El desarrollo es el resultado de la labor de diagnóstico e intervención, y se presenta en forma de propuestas para el mejoramiento de procesos.

De acuerdo a lo anterior, se realizaron planes de mejoramiento en los componentes críticos, con lo que se pretende que la empresa Promacom Pak Ltda., mejore sus procesos, para alcanzar un estadio 3, es decir que cuente con un sistema de gestión formal, soportado en un sistema de información, y que el servicio de la empresa y los procedimientos son calificados como buenos.

INTRODUCCION

Según el registro mercantil de la Cámara de Comercio de Bogotá (CCB), el 96,4% del número de empresas son Mi Pymes, por lo tanto se hace necesaria una herramienta que permita diagnosticar el desempeño y desarrollo de estas en el transcurso del tiempo. Con el MMGO, se logra obtener una matriz que permite determinar integralmente la situación de una empresa, independientemente de la actividad económica, con respecto a quince variables que definen su nivel de competitividad.

En el presente trabajo se realizó un análisis de la situación de la empresa Promacom Pak Ltda., a través de la matriz MMGO, se evaluaron los procesos de mayor importancia cuyo desempeño es significativamente bajo, con el objeto de definir una ruta de acción para mejorar la competitividad de la compañía, además de encontrar la manera más factible y adecuada para enfrentar estas debilidades.

Al aplicar el modelo MMGO en la empresa se encontraron componentes prioritarios en el diagnóstico (direccionamiento estratégico, gestión humana, comunicación e información y cultura organizacional) a los cuales se les realizará el plan de mejoramiento.

El componente de Direccionamiento Estratégico expone la falta del desarrollo integral del pensamiento estratégico y la contemplación de la empresa como totalidad y sus relaciones con el entorno. Además presenta la preocupación de la alta gerencia –quienes se encargan de establecer la dirección estratégica-, por encontrar herramientas que permitan ejecutar y hacer seguimiento a los planes establecidos.

El área de Gestión Humana muestra debilidades debido a la carencia de estandarización de la estructura y los programas administrativos necesarios para gestionar a los colaboradores dentro de la empresa. Las actividades de reclutamiento, selección, capacitación, evaluación del desempeño, reconocimientos, salud ocupacional y bienestar general de los trabajadores, son manejados de informalmente, no son documentados ni soportados por sistemas de información.

En cuanto a Cultura Organizacional, aunque la empresa ha determinado los valores y normas que les rigen a los colaboradores, no cuenta mecanismos de comunicación para difundirlos. En cuanto al tipo de liderazgo predominante se encuentra el tradicional, debido a que el gerente la autoridad y toma decisiones basado en sus propios criterios. Finalmente, no existe una cultura de

reconocimientos con la que se identifique y estimulen logros y comportamientos positivos de los colaboradores, con el objetivo de incrementar el desempeño y generar compromiso en iniciativas estratégicas.

La intervención en el área de Comunicación e Información, se centra en realizar reuniones productivas, en las que se aproveche el tiempo y los recursos dispuestos para su ejecución; además deben seguirse algunos parámetros que permitan que las reuniones cumplan el objetivo por el cual fueron convocadas. Por otra parte, se busca fomentar la reducción del uso del papel en la empresa, soportándose con TICs.

1. JUSTIFICACIÓN

La búsqueda permanente de incrementos en la productividad y competitividad de las empresas determinan la adopción de estrategias para garantizar el éxito y la permanencia en el área de mercado donde se desempeñan. Esto justifica que en las áreas que se genere la intervención y aplicación de modelos de planeación que permitan lograr sus objetivos.

Promacom Pak Ltda., es una empresa que tiene presencia a nivel local y regional, y centra su labor en la calidad del servicio que ofrece. El Modelo de Modernización para Gestión de Organizaciones – MMGO- es desarrollado con el fin de detallar las fallas de la empresa en su estructura, es una propuesta para los gerentes que tiene interés en construir un futuro promisorio para sus empresa, utilizando el conocimiento, incorporando y desarrollando tecnología y creando valor para los accionistas, empresarios, directivos, clientes, proveedores, comunidad, gobierno y competencia.

Por esta razón surge la necesidad de realizar una evaluación en los procesos de cada una de las áreas. La realización de este proyecto es la base para generar nuevas ideas que se ejecuten para el mejoramiento de los componentes que están por mejorar, como lo son Direccionamiento Estratégico, Gestión Humana, Cultura Organizacional y Comunicación e Información; estos cuatro componentes fueron aprobados por el gerente general Antonio Jaraba.

La percepción de la gerencia acerca de la situación que considera que está sujeto a mejorar con el proyecto es; primero el *control de la gestión* para desarrollar y verificar que los procedimientos adoptados dentro de la empresa proteja su patrimonio, la exactitud de la información y lleve a cabalidad las metas y objetivos programados, en segundo lugar mirar si la *auditoría de gestión* evalúa el grado de eficiencia y eficacia en el logro de los objetivos previstos y con los que se han manejado los recursos, y en tercer lugar *evaluar la gestión* que se efectúa al terminar un ciclo y su objetivo es verificar si los resultados alcanzados fueron los planificados con el fin de ratificar o formular de nuevo un plan ya que lo anterior brinda información suficiente para las futuras tomas de decisiones.

Se propone un plan de mejoramiento con base en lo aprendido en la Universidad EAN, un mejoramiento donde las estrategias conjuntas entre la Universidad y Promacom Pak den un resultado favorable, para que al haber realizado la matriz

encontremos el factor clave de éxito de la compañía y así poder desarrollar una mejora en los procesos de la compañía.

La compañía considera de gran utilidad el análisis de los resultados arrojados por la matriz, lo cual le ayudara a evidenciar los problemas que surgen en cada una de las áreas de la empresa, verificando sus fortalezas y debilidades. Lo cual llevara a Promacom Pak Ltda., a un proceso de sistematización y tecnificación en todos los procesos administrativos y de información, lo cual fortalecerá su estructura organizacional y continuar con su crecimiento.

La metodología utilizada para el desarrollo de este trabajo se basa en la observación de procesos, realización de entrevistas al gerente general, director comercial, jefe de contabilidad y finanzas y coordinadora de recursos humanos, la consolidación de datos, la sistematización de información y la elaboración de propuestas tendientes a corregir problemas y mejorar la gestión empresarial.

El aporte a la Universidad EAN es dejar un documento que sirva a los diferentes grupos de interés de la universidad para tomar ideas acerca de los procesos de diagnóstico e intervención en una empresa catalogada como PYME con una trayectoria de 16 años en el mercado.

2. OBJETIVOS

2.1. Objetivo General

Diseñar un plan de mejoramiento para la empresa Promacom Pak Ltda., con base en modelo de diagnóstico MMGO, para las áreas de direccionamiento estratégico, gestión humana, cultura organizacional y comunicación e información.

2.2. Objetivos Específicos.

- Realizar un diagnóstico general de Promacom Pak Ltda., basados en el modelo MMGO
- Plantear un plan de intervención para el componente de Direccionamiento Estratégico.
- Proponer un plan de intervención para Gestión Humana.
- Formular un plan de intervención para Cultura Organizacional.
- Recomendar un plan de intervención para la Comunicación e Información dentro de la empresa Promacom Pak Ltda.

3. MARCO DE REFERENCIA

Con el fin de conocer el contexto en el que la presente tesis se desarrolla a continuación se expone un marco de referencia con los temas de mayor relevancia. Se comienza con una presentación del contexto general de las Pymes en el país, seguido de un análisis del sector BPO&O, y finalmente un marco teórico de los cuatro aspectos definidos como críticos en la empresa: direccionamiento estratégico, gestión humana, comunicación e información y cultura organizacional.

3.1. Contexto General

Los criterios de las pequeñas y medianas empresas (Pymes) se definen bajo la Ley 590 de 2000, en la que se establece que una Pyme es “*toda unidad de explotación económica, realizada por persona natural o jurídica, en actividades empresariales, agropecuarias, industriales, comerciales o de servicios, rural o urbana*”⁷, que cumpla con los siguientes parámetros:

Tabla 1 Clasificación Empresas

Tipo	Activos Totales	Numero de Empleados
Microempresa	Inferiores a 501 SMLV	No superior a 10 trabajadores
Pequeña Empresa	mayores a 501 y menores a 5.001 SMLV	Entre 11 y 50 trabajadores
Mediana Empresa	entre 5.001 y 15.000 SMLV	Entre 51 y 200 trabajadores

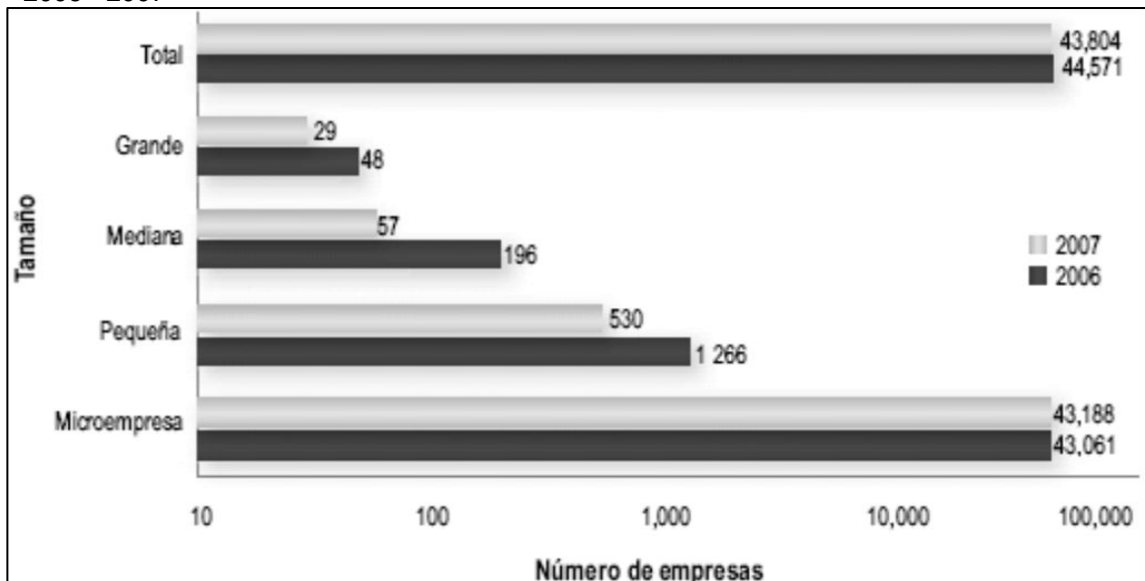
Fuente Superintendencia de Industria y comercio. www.sic.gov.co

Además de establecer los parámetros de definición de una Pyme en Colombia, esta ley pretende promover el desarrollo integral de pequeñas y medianas empresas, estimular la creación de mercados competitivos, mejorar las condiciones para su creación y operación, y crear criterios que orienten la acción del Estado.

⁷ Senado de la Republica. (10 de julio del 2000). Ley 590 de 2000 – Mipyme

Se estima que un 96,4% de todas las empresas colombianas son PYME, aportan el 63% del empleo nacional, el 45% de la producción manufacturera, el 40% de los salarios y el 37% del valor agregado. Adicionalmente, por su tamaño poseen mayor flexibilidad para adaptarse a los cambios del mercado y para emprender proyectos innovadores.

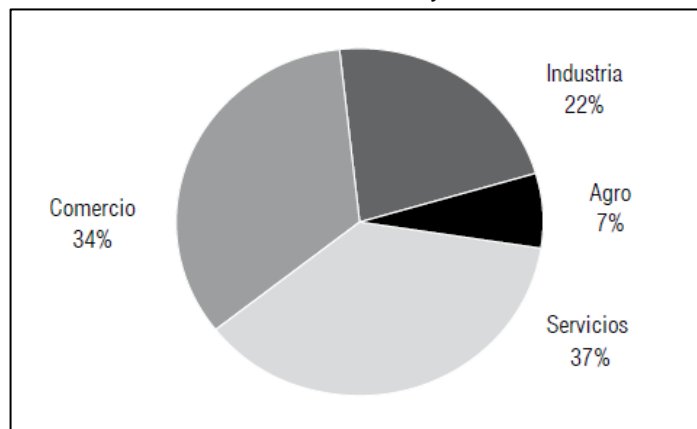
Ilustración 1 Comportamiento de las empresas creadas en Bogotá, enero a septiembre 2006 - 2007



Fuente Registro mercantil, Cámara de Comercio de Bogotá

Su distribución en diferentes áreas se concentra en el comercio, con un 54,66%, servicios con un 31,60%, industria con un 12,22% y otros con un 1,52%. En cuanto a los sectores que impactan, el predominio de los servicios, seguido del comercio, la industria y, finalmente, el sector agropecuario.

Ilustración 2 Sectores de las Pyme en Colombia 2003



Fuente FUNDES 2003

Debido a la gran importancia que tienen las Pymes en el crecimiento económico del país, a continuación se presentan los principales problemas que perjudican a la Pyme en el inicio, desarrollo o diversificación de sus actividades económicas:

- ✓ Situación económica del país.
- ✓ Acceso al financiamiento.
- ✓ Sistema tributario.
- ✓ Acceso al mercado interno.
- ✓ Apoyo y funcionamiento del Estado.
- ✓ Orden público.
- ✓ Acceso a mercados externos.
- ✓ Legislación laboral.
- ✓ Calidad y disponibilidad del recurso humano.
- ✓ Infraestructura logística y servicios públicos.
- ✓ Seguridad jurídica.
- ✓ Representación gremial.

3.2. Análisis del sector

3.2.1. Sectores de clase mundial

En el 2010 el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo planteó un plan de trabajo de largo plazo para impulsar la transformación productiva en Colombia con el fin de funcionar como eje fundamental del desarrollo económico del país, logrando un alto impacto en el crecimiento económico y convirtiéndose en el motor de la transformación productiva. Dentro de las iniciativas principales se encuentra el programa de sectores de clase mundial el busca potenciar sectores de la economía claves y decisivos para el desarrollo y competitividad del país; para eso se definieron 8 sectores para liderar el fortalecimiento dentro de dos áreas; La primera se llama Más y mejor de lo bueno, bajo estándares de clase mundial y en este se encuentran los siguientes sectores:

- ✓ Autopartes.
- ✓ Industria Gráfica.
- ✓ Energía Eléctrica, Bienes y Servicios Conexos.
- ✓ Textiles, Confecciones, Diseño y Moda.

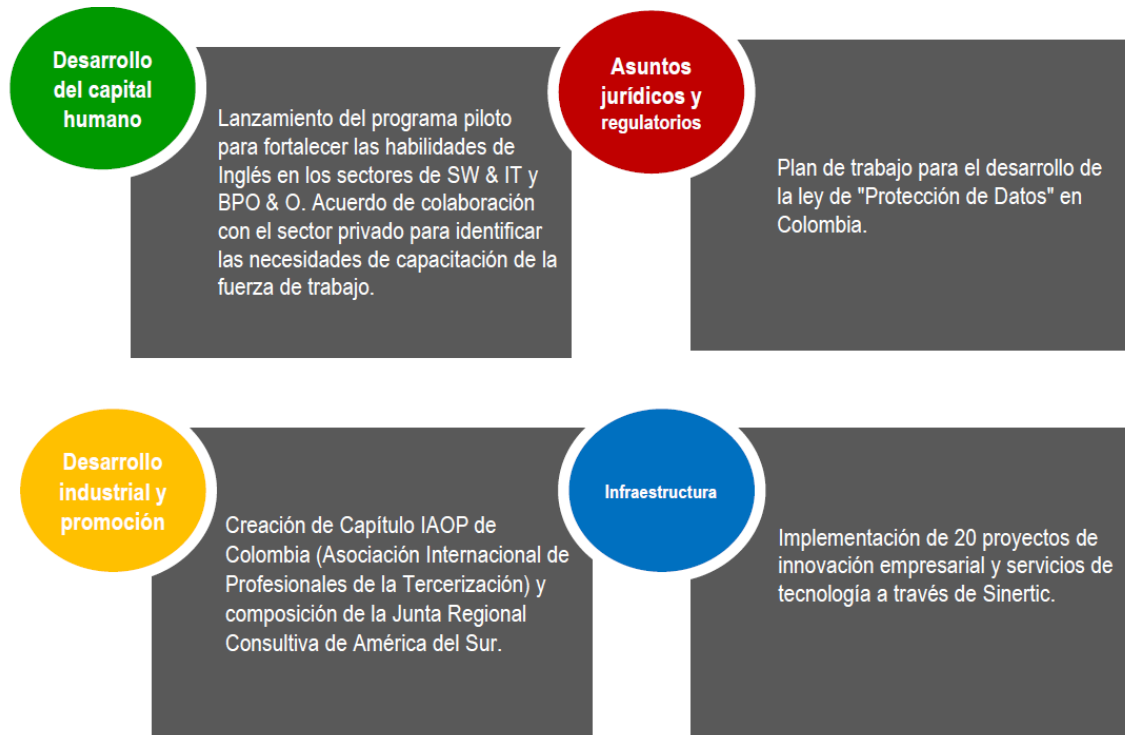
La segunda se denominó Nuevos y Emergentes (clase mundial) y se encuentran los siguientes sectores:

- ✓ Servicios tercerizados a distancia (BPO&O).
- ✓ Software y Servicios de TI.

- ✓ Cosméticos y Artículos de Aseo.
- ✓ Turismo de Salud.

El Ministerio de Comercio, Industria y Turismo busca promover el desarrollo del sector BPO&O, considerado como nuevo y emergente. Dentro de algunas iniciativas definidas para cumplir este objetivo se encuentran:

Ilustración 3 Iniciativas vinculadas para promover el desarrollo del sector BPO&O



Fuente Proexport Colombia. Vicepresidencia de Inversión Extranjera. Agosto del 2011

3.2.2. Historia y evolución del sector

El Outsourcing es una práctica que data desde el inicio de la era moderna. Este concepto no es nuevo, ya que muchas compañías competitivas lo realizaban como una estrategia de negocios. Al inicio de la era postindustrial se inicia la competencia en los mercados globales.

Después de la Segunda Guerra Mundial, las empresas trataron de concentrar en sí mismas la mayor cantidad posible de actividades, para no tener que depender de los proveedores. Sin embargo, esta estrategia que en principio resultara efectiva, fue haciéndose obsoleta con el desarrollo de la tecnología, ya que nunca los departamentos de una empresa podían mantenerse tan actualizados y

competitivos como lo hacían las agencias independientes especializadas en un área.

El concepto de Outsourcing comienza a ganar credibilidad al inicio de la década de los 70's enfocado, sobre todo, a las áreas de información tecnológica en las empresas. Las primeras empresas en implementar modelos de Outsourcing fueron gigantes como EDS, Arthur Andersen, PricewaterhouseCoopers y otros. El Outsourcing es un término creado en 1980 para describir la creciente tendencia de grandes compañías que estaban transfiriendo sus sistemas de información a proveedores.

La traducción textual es EXTERNALIZACIÓN. Así, Business Process Outsourcing “Externalización de Procesos de Negocios” lo cual quiere decir en palabras un tanto más comunes la *subcontratación* de funciones de procesos de negocios en proveedores de servicios tanto internos como externos, generalmente en lugares de menor costo que si lo hiciera directamente la empresa.

La finalidad de la subcontratación principalmente es la de bajar el costo del servicio. De esta manera, la empresa se puede concentrar en lo que es su negocio y en las estrategias para su éxito.

3.2.3. BPO&O en Colombia

El sector de servicios de tercerización en el país representa una gran oportunidad para inversionistas del sector, pues cuenta con grandes ventajas competitiva, como: la mano de obra calificada, bajos salarios, posición estratégica para proveer servicios y la madurez del sector.

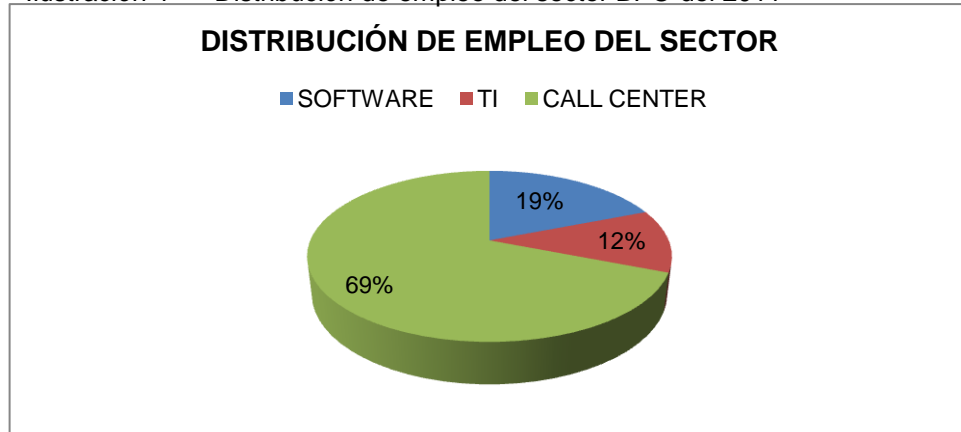
De acuerdo con la Presidenta de Proexport, María Claudia Lacouture, “*El sector de servicios tercerizados ha crecido en la última década a una velocidad asombrosa y Colombia se está preparando para obtener una tajada de esa torta*”.

“Un claro reflejo que este desarrollo fue el resultado de unas metas del entorno político y de la estabilidad legal, que fueron factores determinantes para la ampliación de la inversión en el país. La industria le apostó a los segmentos de mayor valor agregado como servicios contables, telemedicina y diseño”⁸.

La industria empleó más de 84.000 personas de las cuales 16.000 eran empleadas para software, 10.000 en servicios de tecnologías de la información y 58.000 de Call Center.

⁸Revista Dinero. (2010) *5mil empresas*. Sector BPO 2010

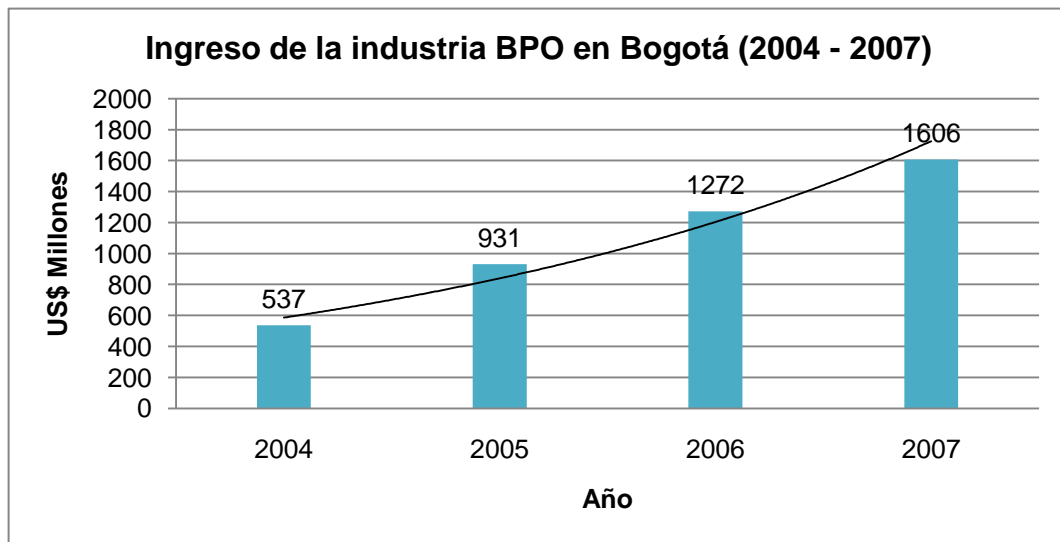
Ilustración 4 Distribución de empleo del sector BPO del 2011



Fuente Los autores

La tercerización de procesos en Colombia creció en ventas por la llegada y concentración de nuevas e internacionales empresas que se vieron atraídas por esta industria. Durante el periodo de 2004 – 2007, los ingresos para el sector de BPO en Bogotá crecieron a una tasa compuesta del 31%

Ilustración 5 Ingreso de la industria BPO en Bogotá (2004 - 2007)



Fuente Los autores

Por medio del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, y la Oficina Comercial de Turismo, Exportaciones e Inversiones de Colombia, Proexport, el Gobierno

Nacional ha desarrollado programas y actividades que promueve la inversión extranjera.

“Se está promoviendo intensamente a Colombia para que grandes compañías extranjeras y multinacionales aprovechen las ventajas estratégicas y comerciales que ofrece para atender a Latinoamérica y el Caribe. Nuestro país es un destino alternativo para que las empresas indias instalen sus centros de operación para los clientes de la región. Está en medio de cinco zonas horarias, en la mitad del continente, el desplazamiento a cualquier ciudad capital no es de más de seis horas, tiene vuelos directos a todos los países de la región, cuenta con recurso humano calificado e infraestructura de telecomunicaciones”, dice Proexport.

En Diciembre de 2011, la empresa de investigación y consultoría Gartner ratificó por segundo año consecutivo a Colombia en el reporte “Top 30 Locations for Offshoring”. Esta publicación es realizada anualmente por los especialistas de BPO de esta empresa los cuales coinciden en el potencial que tiene el país en este sector a nivel mundial.

3.3. Marco Teórico

3.3.1. Direccionamiento Estratégico

La dirección estratégica es un proceso dinámico dentro del cual se han construido diferentes enfoques que van desde modelos de intervención sobre la realidad, hasta enfoques complejos de interacción, relacionados con la construcción y reconocimiento de estrategias, que contribuyen a la supervivencia de la organización. Las corrientes conceptuales tienden a ofrecer diversos grados de respuesta ajustada a las necesidades particulares de sectores productivos y a los problemas específicos de toma de decisiones. El presente proyecto explora la búsqueda de un objeto de estudio definido en el direccionamiento estratégico, los avances en su comprensión, las posibilidades en la composición del área y la definición básica del campo de estudio, para luego realizar un reconocimiento preliminar de un mapa exploratorio de enfoques y presentar el problema del direccionamiento estratégico.

“El Siglo XX podría caracterizarse como la era de la dirección. Fue un raudal de escritores norteamericanos, desde Taylor hasta Drucker y Simón, los que crearon y reforzaron el cariño que América ha tenido a los directivos y al proceso de dirección.

Comienzo, en mi primer artículo, con la naturaleza del trabajo de dirección, lo que las personas llamadas directivos hacen en realidad en la oficina durante todo el día. Este primer artículo aclarará la discrepancia, muy común y costosa en las organizaciones, entre lo que realmente sucede y ciertas ideas ambiguas, y a veces descaminadas, sobre lo que debería suceder.

El segundo artículo examina el proceso del desarrollo de la estrategia. En contraste con la percepción tradicional de lo que es un proceso de planificación, aquí está caracterizado como si fuera una “artesanía”, lo cual tiene toda una serie de implicaciones para los directivos y las organizaciones.

Ambos artículos insinúan que está sucediendo algo, además de los procesos altamente analíticos y tradicionales.

El tercer artículo, inspirándose en la investigación de los dos hemisferios del cerebro humano sugiere que, en nuestra carrera por arrojar la luz del análisis sobre la dirección, podemos haber perdido de vista el proceso llamado intuición. El ensayo que sigue, se introduce más profundamente en este aspecto, examinando primero el debate fundamental entre análisis e intuición y proponiendo luego, las formas en que los dos se pueden acoplar para dirigir las organizaciones complejas.

3.3.2. Gestión Humana

En un ambiente cambiante como lo es el actual, las empresas deben estar preparadas para participar en un mercado global, tener claras ventajas competitivas ante la competencia y hacer uso efectivo de las tecnologías; éstas nuevas exigencias generan en las empresas presiones y la necesidad de transformaciones en la empresa, lo cual implica que recursos humanos replantee muchos de sus procesos para que se convierta cada vez más en una parte importante para la planificación y dirección estratégica de la empresa, tal como en el capítulo “*Recursos humanos en el mundo ambiente*” del libro “reinventando recursos humanos” de Margaret Buteriss. Luego de una de una serie de entrevistas realizadas a seniors y vicepresidentes de recursos humanos de grandes empresas tales como Bell Canadá, Roche, Ericsson, entre otros.

Hoy en día el mercado potencial de las empresas para realizar negocios es simplemente, todo el mundo, cada vez son menos las barreras comerciales que se tiene para entrar a nuevos mercados en diferentes lugares del mundo, obligando a diversificar los productos de acuerdo a la demanda de los diferentes países. Muchas empresas intentan expandirse por medio de alianzas estratégicas y asociaciones para operar en nuevos mercados.

Para que las organizaciones logren adaptarse satisfactoriamente a los cambios que trae la globalización deben aprovechar las oportunidades que el mercado les presenta tal como la privatización de servicios públicos y la posibilidad de realizar alianzas internacionales o *joint ventures*, aspectos que permiten una mayor participación de mercados a nivel mundial.

La tendencia a la globalización indica que “el estado nacional político ha sido remplazado por el “*estado de competencia*”⁹ y aunque hay quienes consideran esto un beneficio porque disminuye las empresas monopolistas e incrementa la cantidad y calidad de los productos, en economías en vía de desarrollo, como las colombianas son de amenaza para pequeñas y medianas empresas ya que no tienen la capacidad de desarrollar ventajas competitivas para hacer frente a competidores de talla mundial.

Debido a este incremento en la competencia, las empresas se ven forzadas a invertir más en I+D, implementando y creando nuevos productos y servicios que le permitan entrar, permanecer y tener éxito en el mercado; así mismo las empresas deben tener en cuenta que estos productos y o servicios sean de más calidad, se realicen con mayor rapidez y moderación de los costes, lo cual se resume en: “satisfacer clientes, reducir costes, racionalizar operaciones y conocer al mercado”¹⁰

“Si bien la economía es el motor de la globalización, la tecnología es su condición necesaria”¹¹. Los grandes avances tecnológicos, ha revolucionado la manera en que vivimos, pensamos y se hacen negocios en las empresas, ya que no se puede mantener aislado de estos sistemas que generan difusión de conocimientos y brindan soporte para optimizar los procesos de la empresa. En el momento de hacer selección de personal se debe tener en cuenta que se requieren personas con competencias técnicas acerca del uso asertivo las TICs.

Otros retos, que no son considerados en éste capítulo, pero considero de gran importancia para el papel que juega Recursos humanos dentro de la empresa son: los factores socio demográficos y organizativos considerados en el libro “la gestión estratégica de los recursos Humanos”, de Ramon J. Valle Cabrera, capítulo 1 “evolución de la gestión de los recursos humanos”

⁹ Emar Altvater, Birgit Mahnkopf (2006) *Las limitaciones de la globalización: economía, ecología y política de globalización*.

¹⁰ Margaret Butteriss (2000). Reinventando recursos humanos. *Recursos humanos en el mundo cambiante*, pág. 42

¹¹ Luis Camacho Naranjo (2005) Tecnología para el desarrollo humano. Pág. 195

Dentro del ambiente en constante transformación de las empresas, cuyas principales transformaciones han sido la globalización, el incremento de la competencia y las Tecnologías de información; requiere por parte de Recursos Humanos el replanteamiento de muchos de los procesos y nuevos enfoques.

Las iniciativas planteadas por los ejecutivos, en el documento de Butteriss, son:

- ✓ *Crear un sistema de valores empresariales común:* la empresa es “una micro comunidad formadora de valores”¹² en cuanto las empresas se hacen más globales se hace necesario establecer una sistema de valores, para todos los puntos de la empresa, el cual guie las acciones y operaciones de la misma, definiendo los estándares de comportamientos aceptados.
- ✓ *Desarrollar un marco personas << basado en competencias>>:* “es un modelo que permite alinear el capital intelectual de una organización con su estrategia de negocios, y facilitar al mismo tiempo el desarrollo profesional de las personas”¹³, permite definir unos comportamientos específicos que se desea todos los trabajadores de una empresa tengan.
- ✓ *Proporcionar evaluación y desarrollo de liderazgo:* según Martha Allen, en su libro “dirección estratégica de recursos humanos la evaluación de desempeño no solo sirve para determinar salarios, sino también para mejorar los resultados de la empresa< y el futuro *performance* de los trabajadores de la empresa. Por otra parte Jhon C. Maxwell en su libro “el ABC del liderazgo” expone que “la capacidad de liderazgo es el tope que determina el nivel de efectividad de una persona” he aquí la importancia de desarrollar la competencia de liderazgo en las empresas.
- ✓ *Desplazar al personal dentro de la organización para sacar el mayor partido:* debido a que las empresas no siempre cuentan con los recursos donde los necesitan, y mover personas entre distintas oficinas o locaciones fortalece la cultura regional o internacional, el movimiento de personal e vuelve, entonces, estratégico.
- ✓ *Garantizar la diversidad en el puesto de trabajo que permite a la empresa triunfar en los distintos mercados nacionales y globales:* para manejar la diversidad se necesita formación cultural, lo cual implica la sensibilización de los empleados ante las diferentes culturas existentes a nivel mundial, conocerlas e integrarlas para tener una visión global de las tendencias del mundo.
- ✓ *Tratar la cuestión del cambio* se requiere de organizaciones atrevidas e innovadoras pero que tengan especial cuidado con los sindicatos, logrando así

¹² Angela Uribe Botero. Ética, responsabilidad social y empresa Escrito. Pag109

¹³ Martha Alles (2000). Dirección estratégica de recursos humanos. Gestión por competencias.

que la selección de los directivos que manejen Recursos Humanos, y tengan la capacidad de organizar empresas mucho más flexibles y adaptables y que así mismo pueda llegar a acuerdos con los sindicatos.

- ✓ *Rediseñar la función corporativa de Recursos Humanos para convertirla en una consultoría de la dirección de la empresa sobre contratación, formación, gestión, retribución, conservación y desarrollo de los activos humanos de la organización: “poner a los empleados en el centro de todas las actividades empresariales”*¹⁴ recursos humanos debe ayudar, por medio de sus procesos, a optimizar y dar un enfoque proactivo a su relación con la estrategia de la empresa. Recursos Humanos puede dar información acerca de cómo se está manejando la mano de obra en la competencia, cuáles son sus planes de remuneración, sus estrategias para un mejor posicionamiento, etc.

En conclusión, los diferentes cambios que se presentan en el actual mundo de los negocios, exigen que la dirección de recursos humanos sea determinante al momento de desarrollar planes estratégicos en respuesta a los cambios presentados en el mercado, llevando a cabo funciones acordes a las metas y objetivos que la empresa se halla trazado para tener éxito.

Logrando por medio del uso efectivo de sus procesos aumentar los niveles de productividad de la empresa, garantizando que desde los cargos directivos más altos, hasta los operativos más bajos, tengan un buen desempeño y puedan afrontar los cambios que se presenten. Así mismo este departamento tiene el objetivo de lograr que los empleados que trabajan en la compañía tengan unos mismos comportamientos y valores que identifiquen a la empresa.

3.3.3. Cultura Organizacional

Este marco ofrece una referencia conceptual sobre varios enfoques y herramientas que se utilizaran en este trabajo.

Este tema en las organizaciones es primordial porque le ofrecen a los directivos de la compañía la oportunidad de reforzar su liderazgo y planear el desarrollo efectivo de sus áreas a través de quienes tendrán las mismas. “el refuerzo del liderazgo es una oportunidad en especial para aquellos funcionarios, directivos y profesionales que ocupan puestos de jefatura y tienen bajo su responsabilidad la integración y el mantenimiento de equipos de trabajo”¹⁵.

¹⁴ Javier Fernández Lopez (2005) Gestión por competencias

¹⁵ Abraham Nosnik (2005) Culturas Organizacionales.

Según **YULK CONGER**, el liderazgo ejercido en las empresas familiares es más transformacional que el desarrollo en empresas que no son conformadas por familias. Este tema tiene sus connotaciones porque la familia no solo tendrá que atender los propios objetivos de los liderados sino también los de la familia propietaria.

“La mayoría de las empresas familiares operan con muchos objetivos empresariales claramente definidos y con múltiples objetivos familiares, a menudo, definidos de forma muy difusa, tanto unos como otros están estrechamente vinculados con los propios objetivos del directivo-propietario. Lograr cierta armonía entre ambos tipos de objetivos empresariales es una de las razones que justifican la existencia de empresas familiares (Rosenblatt y otros, 1985).”¹⁶

RECOMENDACIONES: “Que la política y manejo de personal de los líderes sobresalientes empieza por la selección de colaboradores: ellos saben rodearse bien, tienen criterio para escoger a la gente y son buenos conocedores de las limitaciones y potencialidades de cada uno. Otra característica que es a la vez parte del estilo gerencial es su capacidad de desarrollar al personal en el trabajo mismo: al delegar y permitir errores su gente aprende. El líder excepcional es un buen comunicador y difunde por la organización las políticas, los objetivos, las razones, los problemas que se viven en la empresa, lo cual es parte de la motivación del personal.

El segundo elemento característico de los líderes sobresalientes en la cultura colombiana es la visión de futuro. Ellos saben para dónde van, son claros en sus objetivos, se anticipan y son proactivos frente a su entorno, saben establecer prioridades y tomar decisiones oportunas. Los conocimientos sobre su área de actividades o negocio son importantes para el análisis y la solución de problemas de una manera innovadora y creadora, para ver las cosas diferentes y más allá que los otros, para hacer los cambios necesarios -pues la innovación es un elemento central de la visión del futuro. La definición de estrategia a largo plazo la hacen de manera ambiciosa, son "soñadores de imposibles", decididos, que visualizan oportunidades y asumen los retos en conjunto con su equipo. Esta característica de los líderes sobresalientes se perfila de una manera más nítida en los hombres, mientras las mujeres excepcionales parecen realzar más los aspectos interpersonales, emocionales, de carisma, que son parte tanto de las relaciones humanas como del estilo gerencial que se describe a continuación.

¹⁶ Manuel Carlos Vallejo Martos (2006) Liderazgo transformacional y sus efectos en las empresas familiares: un análisis diferencial y evolutivo

El tercer elemento esencial del liderazgo sobresaliente en Colombia lo constituye el estilo gerencial o administrativo, el cual se caracteriza por un trabajo en grupo con sentido de equipo, el asumir los cambios con vitalidad y espíritu positivo, la capacidad de coordinar e integrar los intereses de todas las personas, ser muy estricto y exigente pero al mismo tiempo dar generoso reconocimiento al equipo y todo el crédito a quien se lo merece. La autoridad de los líderes sobresalientes en Colombia viene de abajo, ellos consiguen que la gente tenga poder ("empoderamiento"), creen en las capacidades y trabajo de su equipo, hacen autocrítica con apoyo al trabajo de los otros, consultan y animan al grupo a hacer sugerencias y cambios, motivan a asumir retos y cometer errores. Este estilo gerencial se manifiesta también en los momentos de crisis, cuando se ponen a prueba y aparecen los verdaderos líderes, de quienes se reporta que cuando recurren a la persuasión lo hacen sin imposiciones, para que la gente los siga hacia un bien común, con entusiasmo y espíritu de superación para salir adelante del problema.

Estos tres elementos esenciales del liderazgo sobresaliente en Colombia, las relaciones humanas, la visión del futuro y el estilo gerencial, aparecieron complementados por tres elementos secundarios: la integridad personal, la capacidad innovadora ante las crisis y el trabajo por objetivos."¹⁷

3.3.4. Comunicación e Información

Aunque aquí presentamos de forma indistinta la teoría de la comunicación y la teoría de la información, algunos autores prefieren separar ambas disciplinas al considerar que la teoría de la información es una especialización de una ciencia más general a la que prefieren llamar teoría de la comunicación.

La Teoría de la Información o Teoría de la Comunicación se creó en los años cuarenta a partir de los trabajos de C. E. Shannon y N. Wiener. En todo sistema de comunicación la información inicial se codifica y se transmite en "señales". Estas señales se transmiten a un destinatario o receptor, quien a su vez debe decodificar o interpretar la señal. Generalmente el mensaje inicial o "input" no es totalmente idéntico al final u "output", porque en su codificación, transmisión o decodificación pueden producirse interferencias o "ruido". La Teoría de la Información intentó crear un formulismo matemático para la descripción de la información, la medida de la cantidad de información y su pérdida en la transmisión o comunicación. Aunque originariamente esta teoría tuvo su aplicación

¹⁷ Enrique Ogliastri (1994) *El Liderazgo Organizacional En Colombia*.

en los campos de la radiotelegrafía y la radiotelefonía, la teoría se aplicó también en psicología, fundamentalmente para la comprensión del lenguaje y de la percepción.

- ✓ PASQUALI : El proceso comunicacional es realizado únicamente por los seres racionales negando la interacción entre entes mecánicos y/o naturales, la auténtica comunicación, o dialogo debe presentar simetría expresada por la voluntad de entenderse ("acción recíproca entre agente y paciente en que cada interlocutor habla y es escuchado, recibe y emite en condiciones de igualdad"), si esto no ocurre sería sólo información, ya que los canales artificiales no pueden participar activamente a través de los elementos comunicacionales como son los canales racionales receptor-emisor y entre ellos el mensaje y la capacidad de decodificarlo.
- ✓ DANCE: No le da mucha importancia a la diferenciación de Pasquali, porque para el todo lo que implique interacción es comunicación, establece que es una "elicitación de respuestas", sin limitar ningún ser viviente, esto permite la apertura al Universo de entes que internacional con los seres humanos, permitiendo una amplitud comunicacional, pero realizando la salvedad que el único que tiene el don de la verbalización es el ser humano, dando un carácter simbólico a la comunicación a través de signos, los que presentan una significación constante, innata y concreta, asociando el lenguaje a la interpretación y representación simbólica de todo aquello que, él expresa y percibe, dependiendo del contexto social y cultural en que se encuentre.

Teoría de la comunicación

Modelo de comunicación: Para explicar los modelos de comunicación hay que comentar primero que la comunicación se realiza a través de PROCESOS dentro de los que intervienen elementos interrelacionados y con funciones específicas, facilitando o no la comunicación, y que según Pasquali, la comunicación se presenta de una manera diacrónica, o sea una comunicación dinámica, temporal y ubicada situacionalmente, y que según Dance, al encarar la comunicación como proceso, debemos adaptarnos a la idea de que todo está en constante cambio, en evolución continua.

3.4. Recolección y compilación de datos

El proceso metodológico se basará primero en una investigación a profundidad de la compañía, que permita identificar la situación del problema y desarrollar posibles soluciones, al mismo tiempo establecer las variables más relevantes y

proponer varias ideas para el plan de mejoramiento.

3.4.1. Recolección de Datos

- ✓ Entrevista personales a profundidad.
- ✓ Observación en los diferentes procesos.
- ✓ Comunicación telefónica con el personal administrativo de la compañía.
- ✓ Focus group con los jefes de cada área.
- ✓ revisión de documentos.
- ✓ historias de vida del fundador.

3.4.2. Compilación de datos

Después de haber aplicado el modelo de diagnóstico, se logró obtener un promedio de calificación en cada uno de los componentes evaluados y así mismo determinar en el estadio en el que se ubica Promacom Pak Ltda., una vez se evaluaron los resultados y el análisis situacional de la empresa se procede a desarrollar un plan de mejoramiento.

4. DESCRIPCION DE LA EMPRESA

Promacom Pak Ltda., es una empresa familiar colombiana dedicada a prestar el servicio y suministrar el personal en la línea de empaque de productos terminados para la comercialización, elaboración de empaque en promoción, revisión e inventarios de productos en bodega, reproceso de productos por fallas, reempaque y limpieza de productos por devolución o por vencimiento.

4.1. Misión

“Satisfacer necesidades de maquila, embalaje y outsourcing dirigido al sector industrial y comercial, utilizando tecnología de última generación en nuestros procesos logrando estándares de calidad, lo cual nos permite brindarle un valor agregado a nuestros socios estratégicos y el desarrollo integral de nuestra familia”

4.2. Visión

“Ser una empresa líder en la prestación del servicio de maquila, embalaje y outsourcing en el mercado Colombiano, con un excelente y oportuno servicio, basado en la calidad, diseño e innovación en sus procesos”

4.3. Valores Corporativos

- **Liderazgo:** Siempre presentes ante cualquier cambio, presentando acciones de mejora continua.
- **Satisfacción al cliente:** Nuestra razón de ser, siempre queremos que nuestro cliente se sienta satisfecho y cada vez buscamos ampliar nuestra calidad en el servicio.
- **Innovación:** Llevando siempre los últimos adelantos de la tecnología a nuestros clientes.
- **Responsabilidad:** Nuestra principal característica cumplir a cabalidad los procesos en la gestión de calidad

4.4. Clientes:

Ocati, Simoniz, Brinsa S.A, Alkosto, Colombiana de Comercio (Corbeta), Durena, Marathon, Doña Panela, Corrupack, Doble Vía Vinos, Harinera del Valle, Alpla de Colombia

4.5. Competidores

A continuación se presenta una tabla con los principales competidores de la empresa Promacom Pak Ltda., los productos o servicios que ofrece y su información empresarial:

Tabla 2 Competidores Promacom Pak Ltda

EMPRESA	PRODUCTO	INFORMACIÓN
<p>FABRINTER LTDA</p> 	Maquila para empaque de productos, comercializadora de maquinaria y equipo para el sector empaque.	Competidor nacional especializado en la producción y maquila de bolsas de alta densidad, competidor directo con clientes industriales.
<p>SEALED AIR COLOMBIA</p> 	Especializado en empaques promocionales para todo tipo de productos.	Competidor nacional e internacional especializado en la manufactura de bolsas promocionales y maquila de producto terminado.
<p>IDENTIFICACION PLASTICA</p> 	Todo tipo de carnets a una cara, dos caras, dos caras con laminador e impresión por transferencia. Venta de software de carnetización.	Competidor nacional líder en el mercado de identificación plástica con distribuidores a nivel nacional.

Fuente: Los autores

4.6. Socios

Promacom Pak Ltda., está conformada por tres socios:

- Antonio José Jaraba Rivera
- María Rubelia González Gomez
- Angie Carolina Jaraba González

4.7. Promacom Pak frente a la industria

En Colombia el sector está representado por una amplia y dispersa población de empresas, las cuales se destacan por sus resultados económicos, comerciales y financieros.

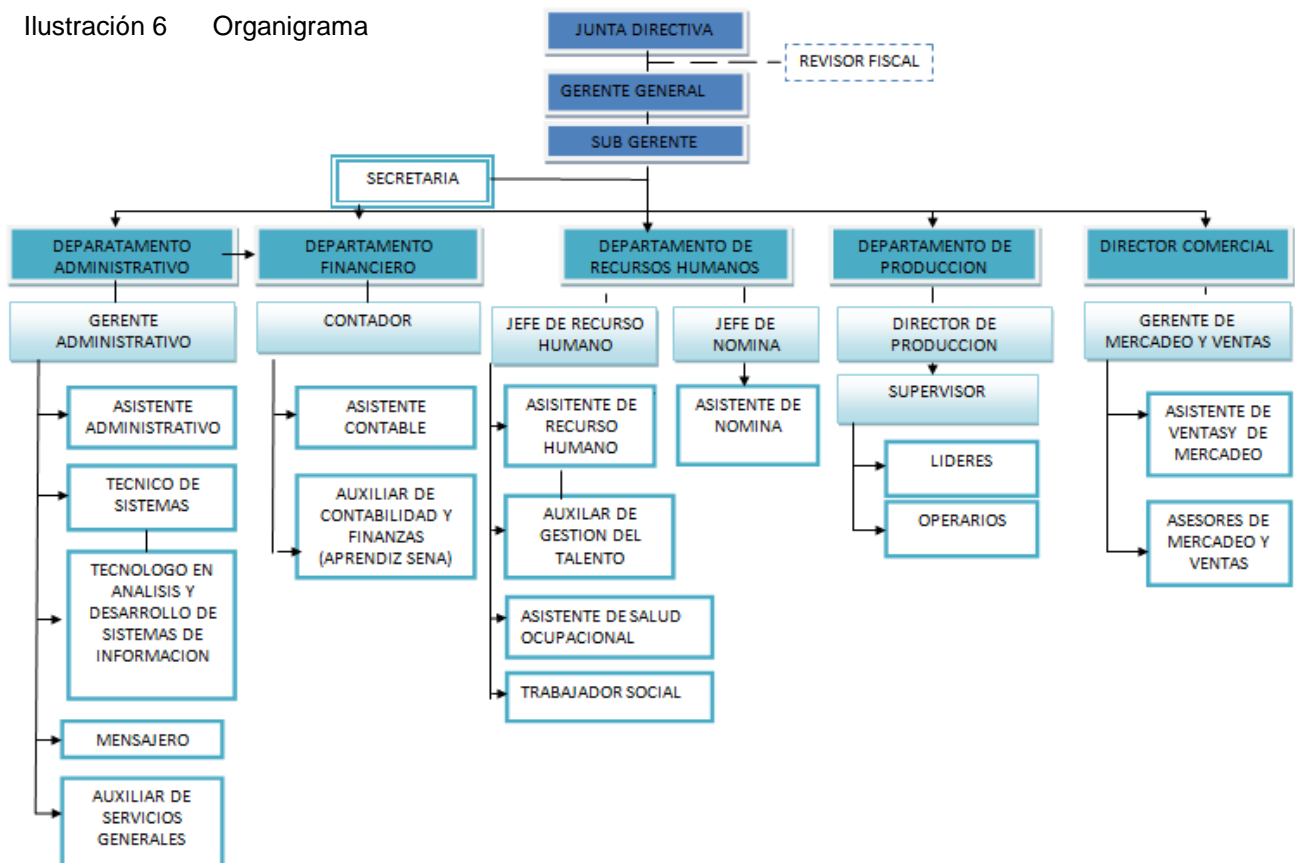
Tabla 3 Empresas representativas del sector

Empresas	Ventas 2010 (\$ Miles de Millones)	VENTAS 2010 - 2009
Sealed Air Colombia	125	20.8
Multidimensionales	108	12.2
Fabrinter	105	3.0
Cartones América	102	5.0
Plastilene	77	9.3
Empacor	76	7.3
Iberplast	45	11.0
Litoplast	44	10.5
Ecsi	34	4.5
Microplast	33	1.8
Promacom Pak Ltda	2	1.1

Fuente Revista La Nota (marzo de 2011)

4.8. Organigrama

Ilustración 6 Organigrama



Fuente Archivo Promacom Pak Ltda.

4.9. Política de Calidad

La política de calidad es un objetivo permanente en todas las actividades de la Empresa, tiene como fin a través de los servicios suministrados lograr la máxima Satisfacción de los Clientes, potenciando la innovación en un entorno de Mejora Continua y buscando una posición de liderazgo en el Mercado. Basándonos en la flexibilidad para adaptarnos a las Necesidades de los Clientes dentro de un entorno dinámico, cambiante y competitivo, Para ello contamos con personal altamente calificado y motivado para el desarrollo de los diferentes procesos.

4.10. Líneas de Productos

4.10.1. Etiquetas promocionales:

Las etiquetas promocionales desempeñan un papel importante en el éxito de las campañas de promoción debido a que son usadas para informar, educar y atraer al comprador. Algunas veces son el único contacto entre el fabricante y consumidor final.

Ilustración 7 Proceso de Etiquetas Promocionales



Fuente: Archivo Promacom Pak Ltda.

4.10.2. Suministro de personal (maquila)

Procesos operativos que consiste en el uso de una empresa externa especializada para proveer servicios en áreas que no forman parte de los procesos claves de la organización para Promacom Pak el caso específico es la maquila de empaque de manera simple y por un precio justo, concentrando una gama de productos y servicios con el objetivo de ahorrar tiempos y costos tratando con una sola empresa. En un proyecto de ofertas armadas, pueden proponer ideas, proveer empaques y productos promocionales.

Ilustración 8 Proceso de Suministro de personal



Fuente: Archivo Promacom Pak Ltda.

4.10.3. Identificación plástica:

Toda clase de identificación plástica en PVC, accesorios como Porta carnets, Ganchos caimán metálicos, Porta-carnets plástico o lo que esté buscando.

Ilustración 6. Identificación plástica

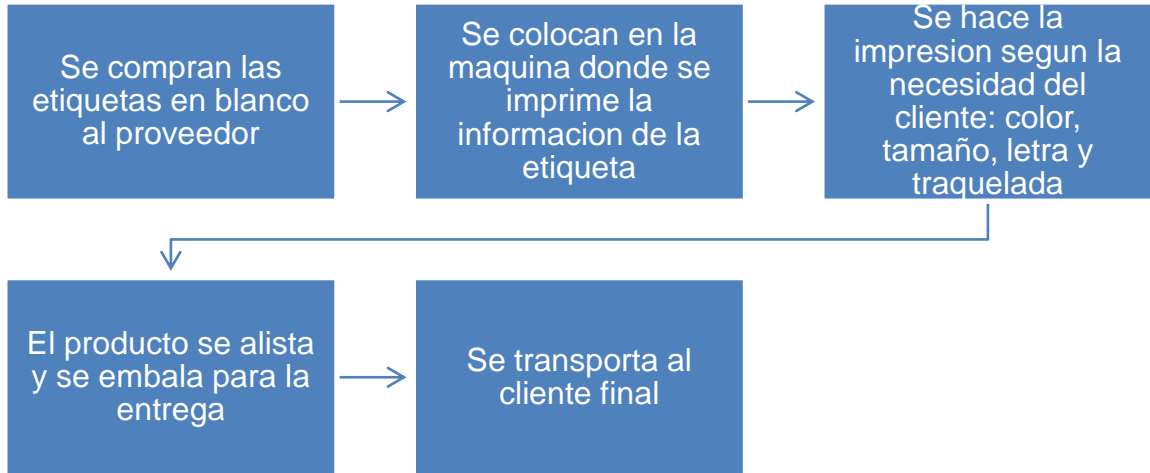


Fuente: Archivo Promacom Pak Ltda.

4.11. Cadena productiva

4.11.1. Etiquetas Promocionales

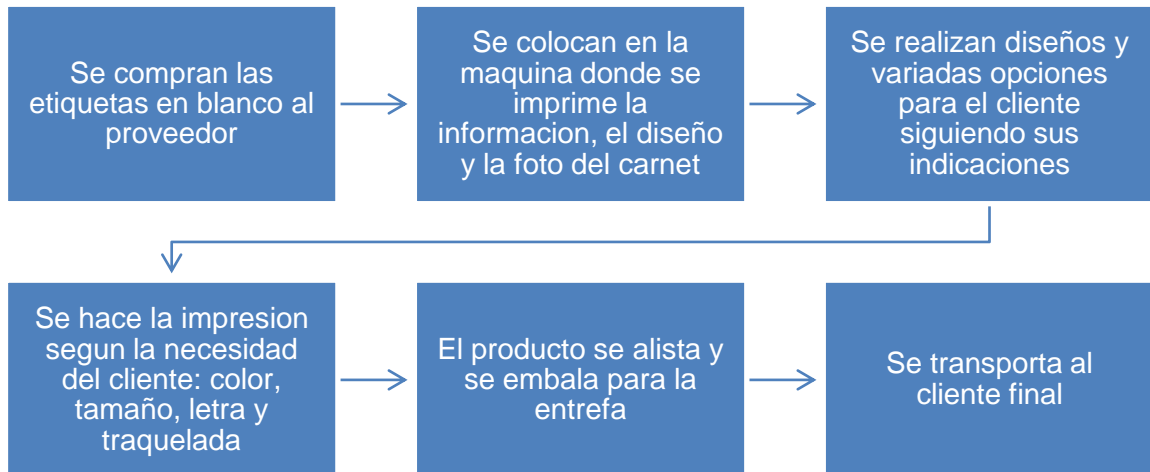
Ilustración 10 Cadena productiva etiquetas promocionales



Fuente: Archivo Promacom Pak Ltda.

4.11.2. Identificación plástica

Ilustración 11 Cadena productiva identificación plástica



Fuente: Archivo Promacom Pak Ltda.

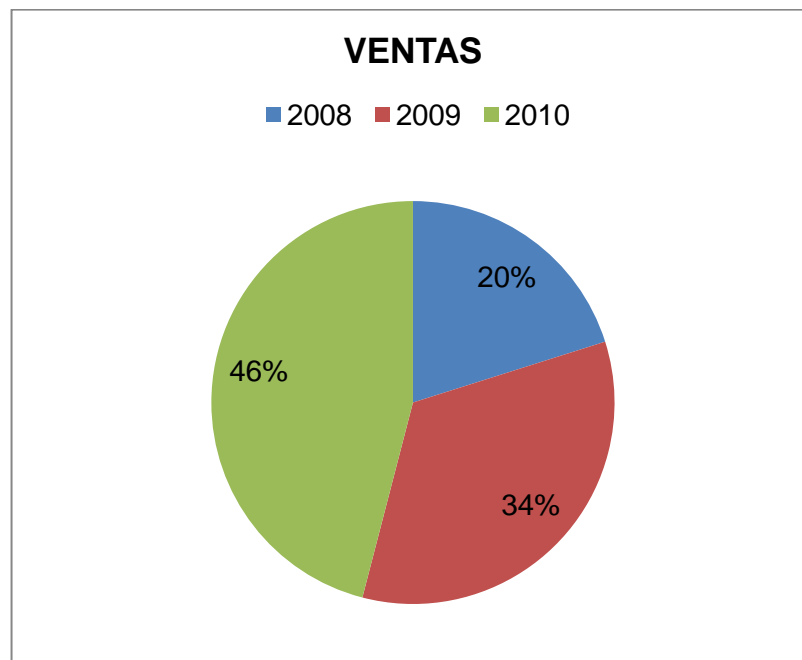
4.12. Indicadores financieros

4.12.1. Ventas

Las ventas de la compañía que oscilan en los años 2008 a 2009 aumentaron en un 14%, lo cual quiere decir que han obtenido nuevos clientes y se ha aumentado la facturación de los clientes actuales, lo anterior es debido a que ampliaron las unidades de negocio incursionando en la venta de toda clase de Etiquetas utilizadas en la industria alimenticia, promocional y automotriz.

De 2009 a 2010 las ventas no aumentaron proporcionalmente con respecto a los años 2008 a 2009, pero tuvo un crecimiento del 12% debido a la nueva unidad de negocio que iniciaron a comienzos del 2010 de Identificación plástica dirigido sector colegios.

Ilustración 12 Ventas Promacom Pak Ltda. (2008 - 2009)

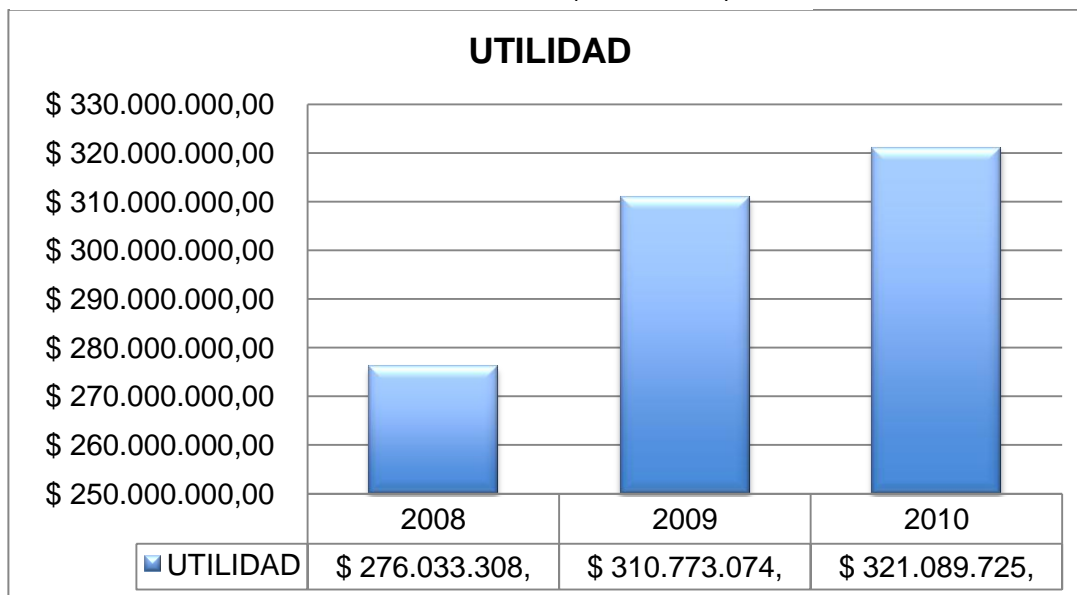


Fuente Los autores

4.12.2. Utilidad

La utilidad fue proporcional al crecimiento de las ventas, se puede evidenciar en la siguiente gráfica que la diferencia en la utilidad de los años 2008 a 2009 fue de 8.058.345 y aumento por la incursión en las nuevas unidades de negocio de 2009 a 2010 en \$ 10.316.651.

Ilustración 13 Utilidad Promacom Pak Ltda. (2008 - 2009)



Fuente Los autores

4.12.3. Activos

Los activos de la compañía han aumentado debido a que ampliaron sus unidades de negocio, para la compra de maquinaria y equipo para operar y obtener capacidad al 100%. Se compro un maquina de impresión de carnets que puede manejar las laminas de los carnets en distintos materiales como pvc, teslin y laminados y dos maquinas Zebra para impresión de toda clase de etiquetas.

Ilustración 14 Nivel de activos Promacom Pak Ltda. (2008 -



Fuente Los autores

5. MARCO METODOLÓGICO

5.1. Modelo de Modernización de Gestión de Organizaciones (MMGO).

Este modelo tiene el propósito de ayudar en el mejoramiento continuo de las PYMES en Colombia, que tengan el deseo y la disposición al cambio, para lograr que sean más competitivas y sólidas en el mercado.

Es una herramienta desarrollada por la universidad EAN para que por medio de la alimentación de las 15 variables, se pueda determinar el estado de desarrollo de la compañía y el diseño de una ruta de cambio o mejoramiento para la gestión organizacional. Este modelo fue diseñado modularmente de acuerdo con los escenarios que una empresa debe pasar para poder convertirse en una moderna y competitiva organización.

- **Qué es y cómo se implementa**

En el proceso metodológico se basará primero en una investigación a profundidad de la compañía, que permitió identificar la situación del problema y desarrollar posibles soluciones, al mismo tiempo establecer las variables más relevantes y proponer varias ideas para el plan de mejoramiento.

- **Componentes y proceso de diagnóstico**

Los elementos claves para poder diagnosticar, analizar, concluir y recomendar son los siguientes:

- Análisis del Entorno.
- Direccionamiento Estratégico.
- Gestión de Mercadeo.
- Cultura Organizacional.
- Estructura Organizacional.
- Producción.
- Gestión Financiera.
- Gestión Humana.
- Logística.
- Asociatividad.
- Comunicación e Información.

- Innovación y Conocimiento.
- Responsabilidad Social.

Teniendo en cuenta lo anterior esta metodología identifica 15 componentes de la empresa con el fin de evidenciar cuáles de dichos componentes están en situación crítica. Cada uno de los componentes será situado en el estadio en el que según la información recolectada y ejecución del MMGO, señale su ubicación.

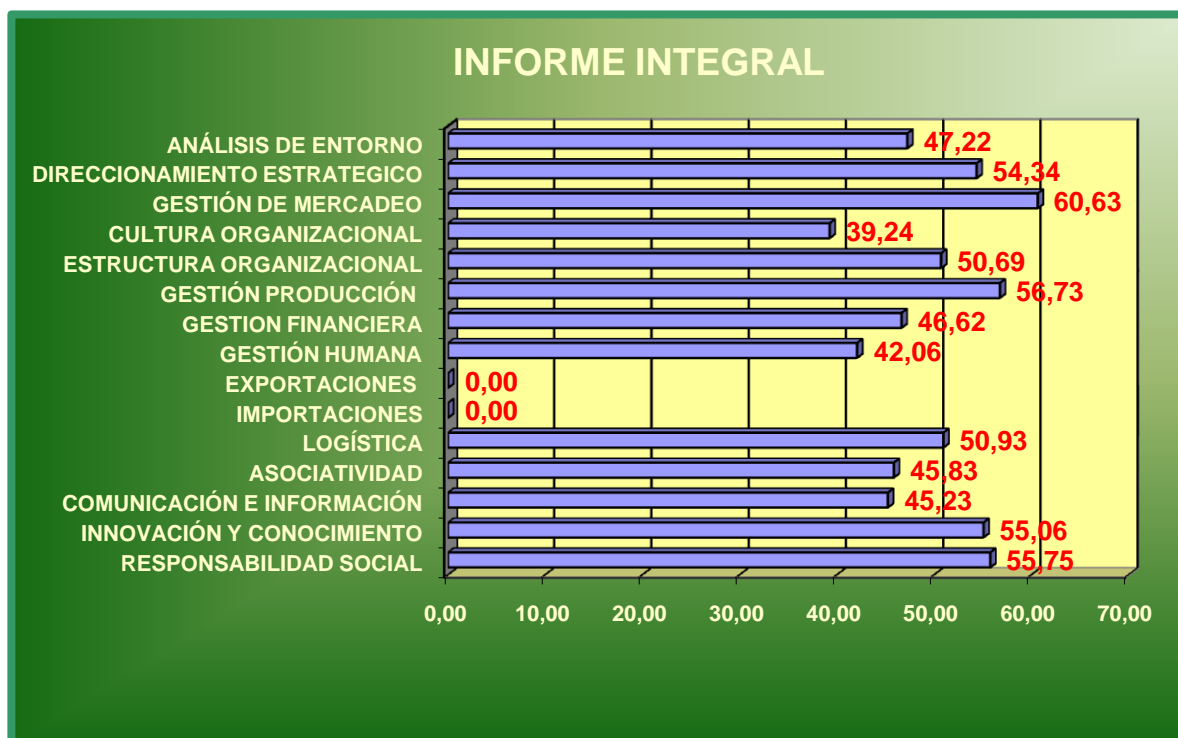
Los estadios están distribuidos de acuerdo a los criterios del modelo el MMGO así:

- *Estadio 1:* Se conocen los procesos pero; no se han estandarizado, documentado y formalizado no existen controles ni indicadores y el servicio de la empresa y los procedimientos de la compañía son calificados como regulares.
- *Estadio 2:* Los procesos administrativos son controlados, supervisados, sin embargo no se cuenta indicadores y el servicio de la empresa y los procedimientos son calificados como regulares.
- *Estadio 3:* Existe un sistema de gestión formal, en la mayoría de los casos soportado en un sistema de información, y el servicio de la empresa y los procedimientos son calificados como buenos.
- *Estadio 4:* Es la ubicación deseada, con sistemas de información y procedimientos estandarizados, documentados y formalizados con óptima gestión de calidad, cuenta con una estructura sistematizada, el organigrama y manual de funciones están orientados al éxito, el servicio de la empresa y los procesos son calificados como excelentes.

6. DIAGNOSTICO POR MEDIO DE LA APLICACIÓN DE LA MATRIZ MMGO

6.1. Diagnostico Informe Integral

Ilustración 15 Diagnostico Informe Integral



Fuente: Los autores

En la fase inicial para la aplicación de la matriz MMGO en la empresa Promacom Pak Ltda, se realizaron tres reuniones, la primera con el Gerente General Antonio Jaraba; otra una con los jefes de áreas Alejandro Forero y Margarita Saavedra, de mercadeo y producción respectivamente; y finalmente con Andrea Roa, jefe del área contable. Éstos encuentros se realizaron con el fin de hacer partícipes a las personas directamente encargadas de las áreas evaluadas, igualmente se considera que esto permitiera contribuir al mejoramiento de la compañía y obtener una evaluación más objetiva.

De los catorce (14) componentes que constituyen la matriz MMGO, para la empresa PROMACOM PAK LTDA; se han evaluado doce (12), dado que los otros dos componentes corresponden a exportaciones e importaciones, los cuales no hacen parte de las operaciones actuales de la empresa. Con esta evaluación se permite concluir que la compañía se ubica en el estadio 2 de la matriz, con un promedio de 49,74% de los componentes evaluados. Lo que indica que está en

proceso de desarrollo, sin embargo el hecho de estar en este estadio no significa que no esté funcionando correctamente o que la gestión que esta realizando la empresa no sea la adecuada, por esto el objetivo del análisis de esta matriz es llevar a la empresa al siguiente estado; proponiendo rutas de cambio que permita llevar a la compañía a cposicionarse como una de las mejores en el sector.

En la siguiente tabla se muestra la ubicación de cada componente en el respectivo estadio, según la calificación que obtendrá.

Tabla 4 Modelo para la modernización de las organizaciones.

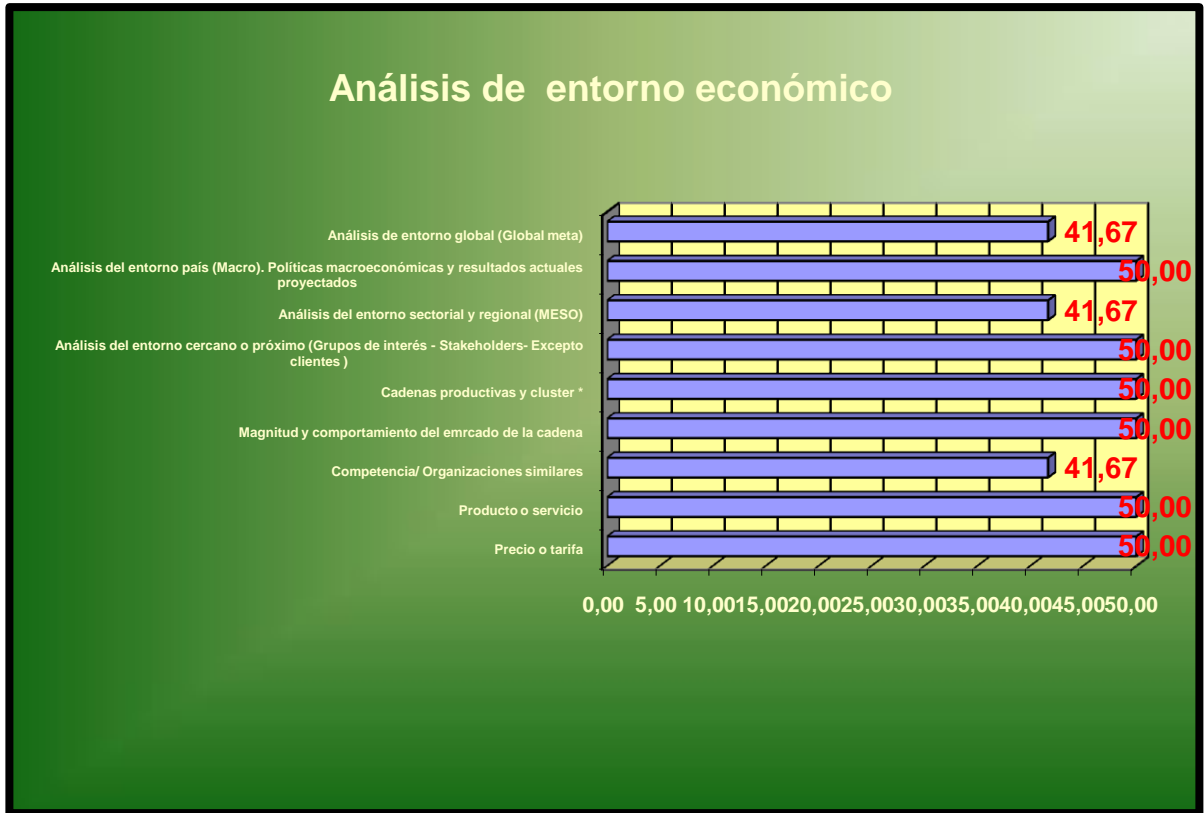
ESTADIO 1	ESTADIO 2	ESTADIO 3	ESTADIO 4
DE 1 A 25	DE 26 A 50	DE 51 A 75	DE 75 A 100
	Estructura Organizacional	Gestión Producción	
	Análisis del Entorno	Responsabilidad Social	
	Logística	Innovación y conocimiento	
	Asociatividad	Gestión de Mercadeo	
	Gestión Humana		
	Cultura Organizacional	Direccionamiento Estratégico	
	Comunicación e Información		
	Gestión Financiera		

Fuente: Los autores

De acuerdo a los resultados se logra ubicar a PROMACOM PAK LTDA en un estadio dos, con una calificación promedio de 49,74%. Considerando que la gestión de producción es el criterio con mayor puntaje, de 56,73%, situado en un estadio 3.

6.2. Análisis de Entorno Económico

Ilustración 16 Análisis de entorno



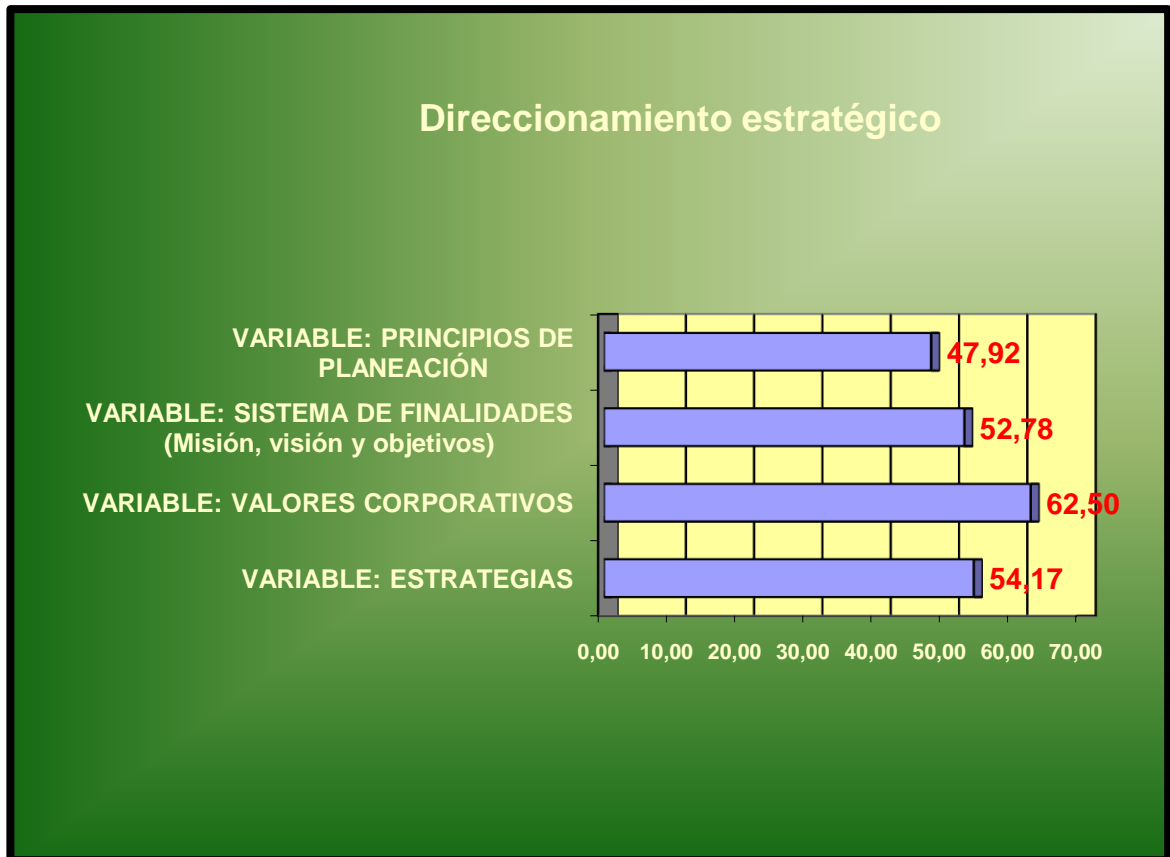
Fuente: Los autores

Los principales problemas de la compañía en este ítem son: La evaluación en la variable entorno global, refleja que no tiene en cuenta las tendencias mundiales ni los planes del gobierno, además que se tiene información de manera informal para diagnosticar las siguientes características (identificación, número, calidad, participación en el mercado, etc.) de las organizaciones similares o que compiten con ella; de igual manera el producto similar que compite con la compañía.

Se le sugiere a la administración usar fuentes secundarias para estar actualizados en las tendencias del mercado y evaluar el sistema económico que afectan favorable y desfavorablemente la creación y desarrollo de la empresa. Por ejemplo la inflación, la tasa de interés, el crecimiento económico, la demanda, el ingreso per cápita, la recesión y la tasa de cambio.

6.3. Direccionamiento Estratégico

Ilustración 17 Direccionamiento estratégico



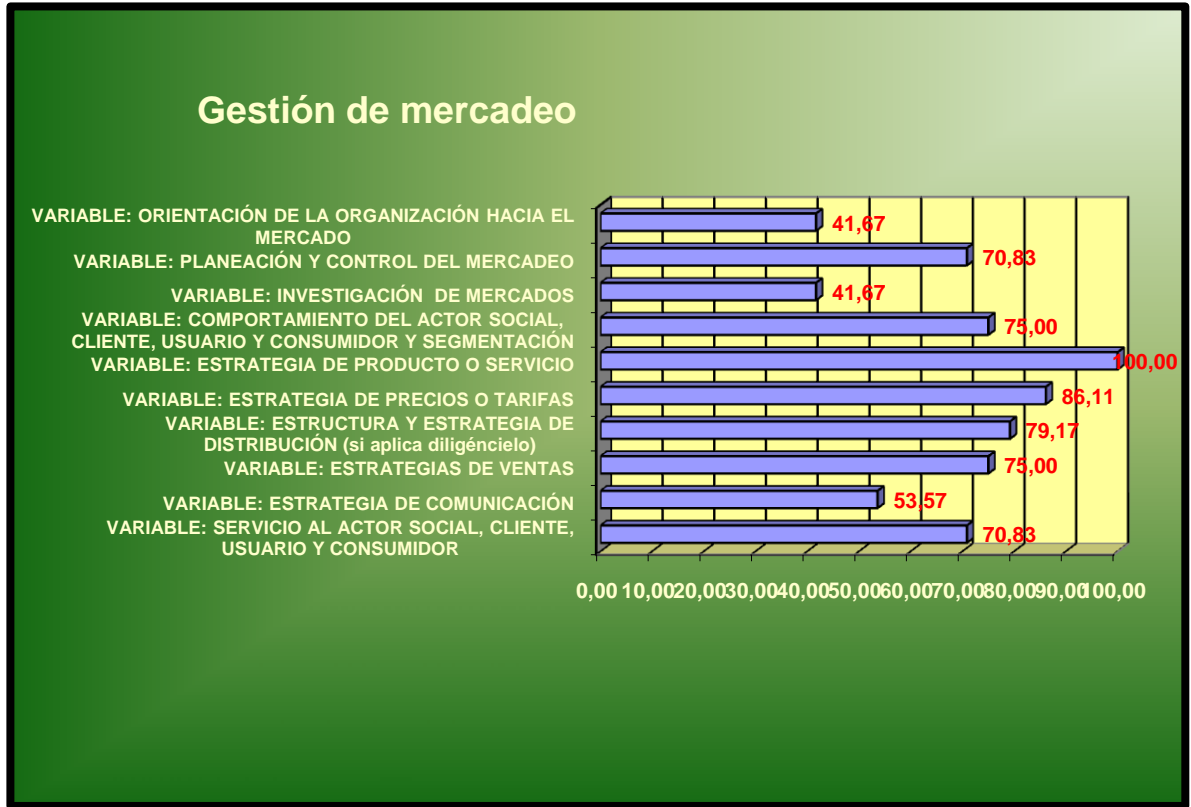
Fuente: Los autores

La falta de un sistema de información impide que se tengan indicadores de gestión que evalúen la planeación y el grado de cumplimiento del sistema de finalidades, igualmente las fuentes de información que den una perspectiva de los escenarios presentes y futuros para el direccionamiento estratégico de la compañía, son limitados. Las estrategias formuladas por los directivos están fundamentadas en el flujo de caja y las variaciones en ventas de caja de la compañía.

En esta variable se evalúa la manera cómo se define la orientación de la compañía, es por esto que de acuerdo al diagnostico, se sugiere formalizar y profesionalizar los procesos de recopilación de información externa e interna, y así desarrollar planes estratégicos que mejoren el desempeño de la compañía en el mercado y la satisfacción del cliente interno y externo.

6.4. Gestión de Mercadeo

Ilustración 18 Gestión de mercadeo



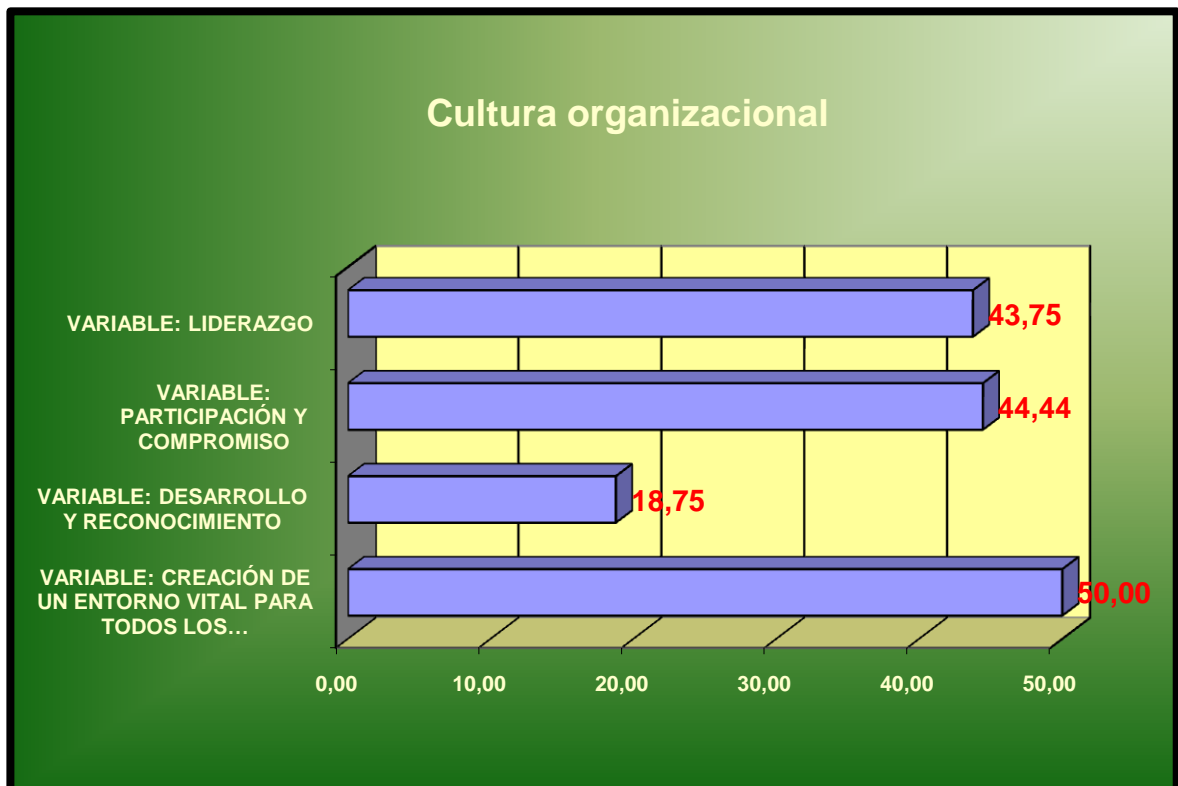
Fuente: Los autores

Los problemas en el componente de mercadeo se evidencian en la variable orientación de la organización hacia el mercado, debido que para la organización lo más importante es la producción del bien o del servicio y es necesario cuidar la productividad porque vincula a consumidores, clientes y público en general con el departamento de mercadeo, las características anteriores son las que suplen la información, la cual se utiliza para identificar y definir las oportunidades y problemas del mercado; para generar, refinar y evaluar las medidas de mercadeo y para mejorar la comprensión del proceso mismo. Una parte importante en esta variable es que se planea la publicidad y se apropian los recursos, pero no se conocen sus resultados porque no se cuenta con indicadores de gestión para determinar el impacto de las estrategias de marketing y así mismo desarrollar planes de acción que mejoren los resultados evaluados.

Se le sugiere a Promacom Pak que empiece a desarrollar indicadores de gestión que permitan medir el proceso y el impacto de las estrategias de marketing. Desarrollar y ejecutar técnicas de marketing tradicional que se realizan por medio de catálogos, mailings o promociones en medios, promover el uso de la página web y merchandising promocional.

6.5. Cultura Organizacional

Ilustración 19 Cultura organizacional



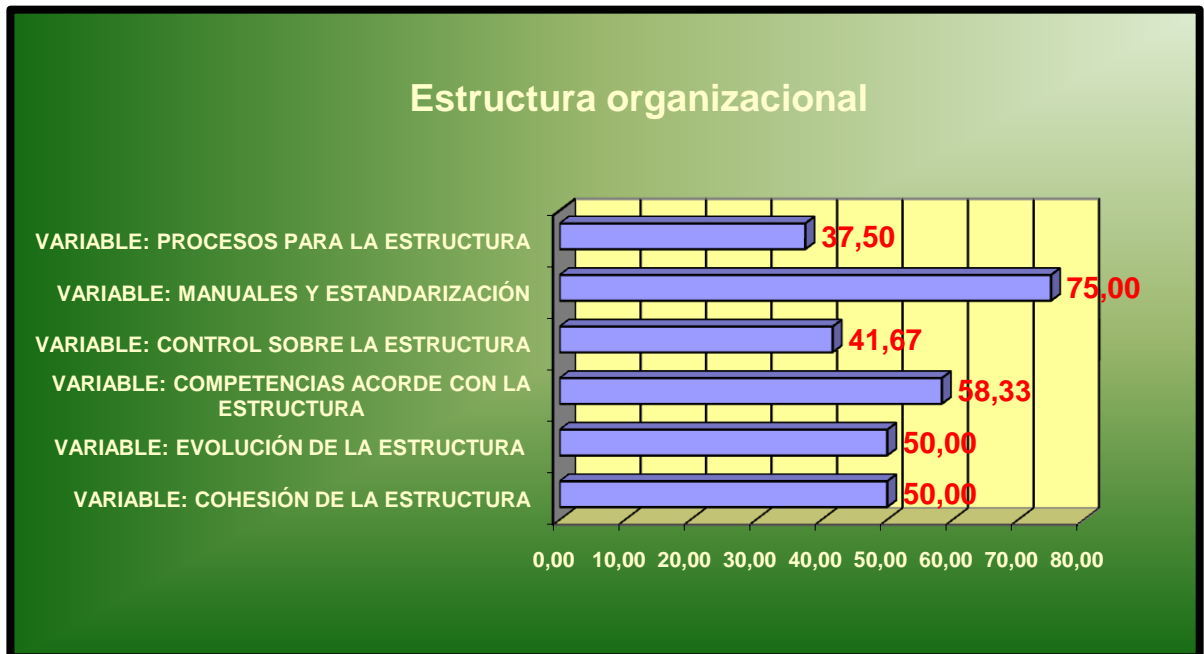
Fuente: Los autores

La cultura organizacional es uno de los pilares fundamentales para fomentar el compromiso y la motivación de los colaboradores de Promacom Pak Ltda. Sin embargo es un punto en el cual los directivos de la compañía se han orientado es el trato con el área administrativa, debido a que los cargos operativos se encuentran prestando servicio en empresas clientes, mientras que los administrativos se encuentran en la sede principal, facilitando el alcance de la cultura organizacional.

Promacom Pak Ltda., comenzó siendo un pequeño grupo de colaboradores y en su evolución, ha expandido sus servicios a diferentes compañías, por lo cual se sugiere que se desarrollen programas que se puedan difundir con los colaboradores de todas las instalaciones donde prestan sus servicios; la cultura organizacional debe generar un marco de comportamientos, valores y normas en todos los colaboradores.

6.6. Estructura Organizacional

Ilustración 20 Estructura organizacional



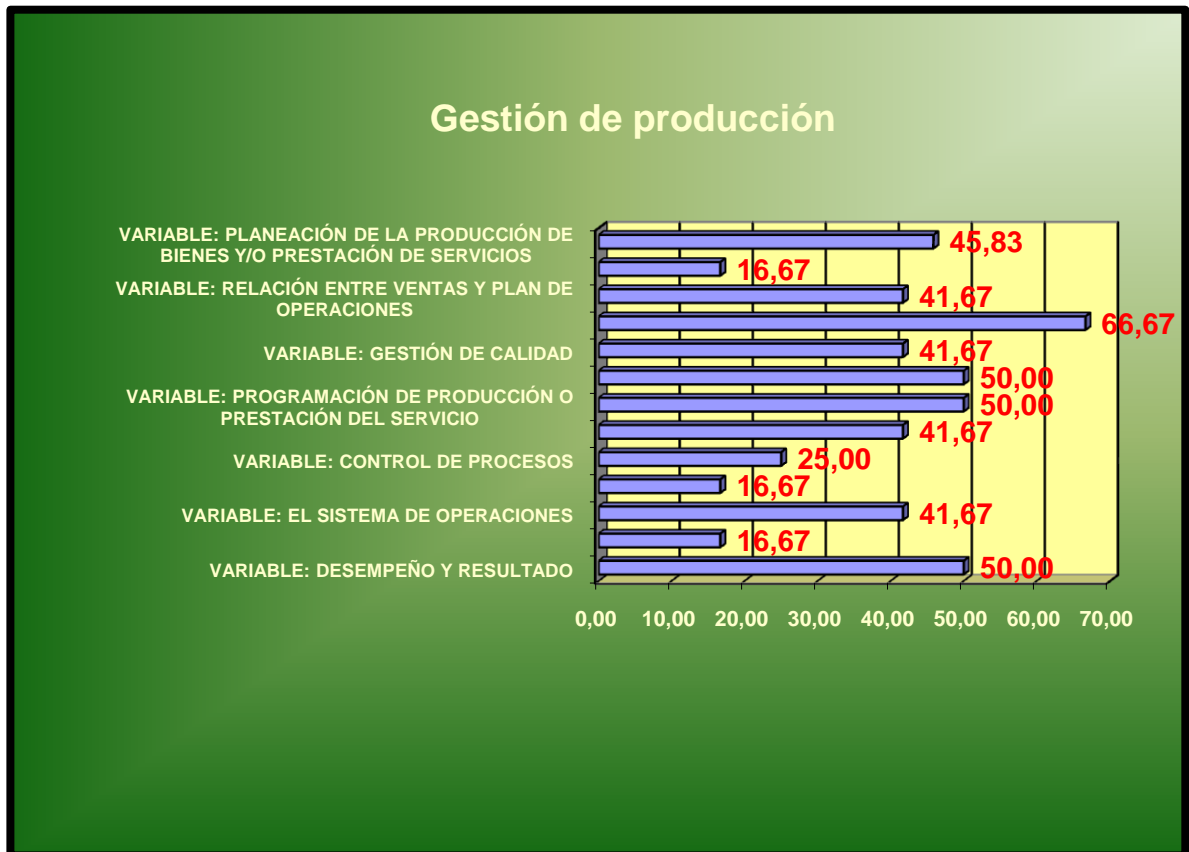
Fuente: Los autores

La estructura organizacional de Promacom Pak Ltda., refleja que la toma de decisiones es centralizada, en cuanto al control sobre la estructura se encuentra que se revisa periódicamente pero no se tienen indicadores de gestión que permita verificar si el control es ejercido de manera correcta. La evolución de la estructura solo se hace por medio del volumen de trabajo o la rotación de trabajadores y el sistema de información gerencial (SIG) se diseñó con base en la estrategia y la estructura anterior y no se cuenta con un soporte adecuado para la toma de decisiones.

- Desarrollar la estructura de acuerdo a los objetivos planteados para la organización porque no basta tener un organigrama sino que implica Integrar los objetivos y los planes.
- Establecer una jerarquía y las premisas de la misma.
- Desarrollar mecanismos que permitan a los colaboradores que trabajen en proyectos, innoven y trabajen en equipo.
- Tener en cuenta que para desarrollar las estrategias se requieren adaptaciones en la estructura organizacional.
- Amoldar la estructura para garantizar el éxito de las estrategias y orientarla hacia la innovación.

6.7. Gestión de Producción.

Ilustración 21 Gestión producción



Fuente: Los autores

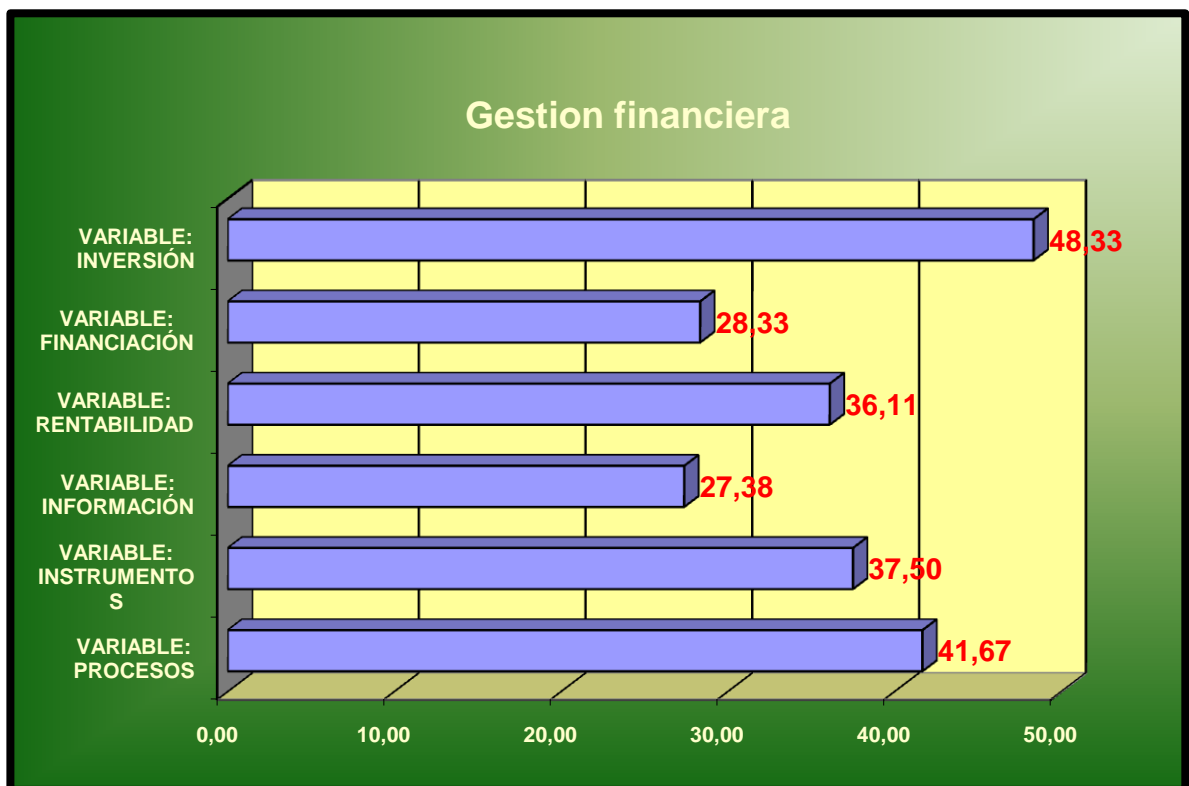
Dentro de las falencias principales del área de gestión de producción, se destaca la falta en los controles de producción y de herramientas para hacer una continua

evaluación de factores que afectan la producción y la prestación del servicio. Dentro de los objetivos corporativos nombrados, no se considera primordial la implementación de un sistema de gestión de calidad.

La gestión de producción debe consistir la medición de los procesos productivos, con el fin de saber si se está realizando la adecuada administración de los recursos. Promacom Pak Ltda., debe generar una cultura de gestión de producción basada en el uso de indicadores dentro de las fábricas a las cuales les preste el servicio de outsourcing. La información obtenida de los indicadores debe ser considerada como insumo para los planes de acción de la compañía.

6.8. Gestión Financiera

Ilustración 22 Gestión financiera



Fuente: Los autores

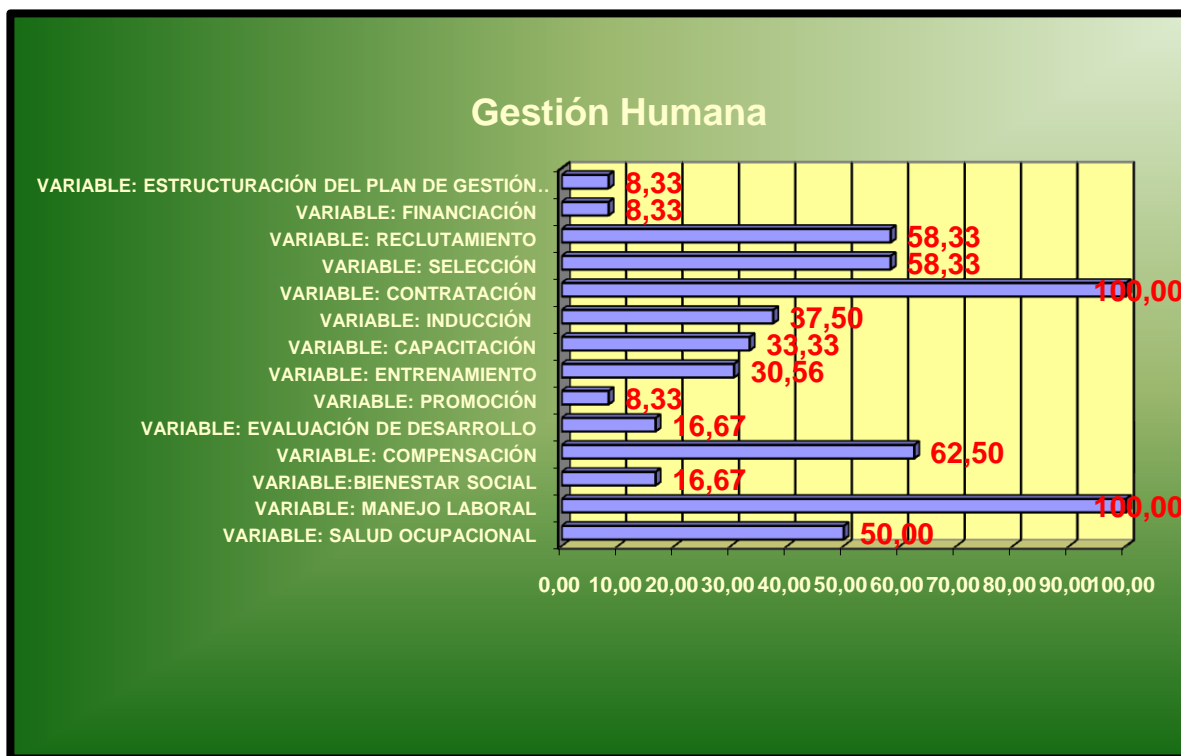
En el componente de gestión financiera de la compañía se evidencia que el objeto social está delimitado y concentrado en aspectos específicos del mercado, la política de endeudamiento de la empresa no está formalizada ni documentada en cuanto a metas y objetivos, la información no sale de la formulación,

documentación y divulgación de la estrategia de la empresa sino se sustenta en la generación de utilidades. La información estructurada en la empresa se circunscribe al registro y producción contable, la labor de planeación, registro y control es realizada con capacidades internas y debería ser con consultorías y asesorías contratadas de forma planeada, considerando la relevancia del tema.

Se recomiendan diseñar y aplicar programas y procedimientos de auditoría de gestión al área financiera de la empresa, es posible entonces evaluar el grado de cumplimiento de la economía, eficiencia y eficacia en la planificación y control de los recursos monetarios. También se sugiere tener en cuenta el tema de inversión porque puede contar la empresa con opciones de nuevos productos, adquisición de activos, ampliación del local, compra de títulos o acciones esto sería de gran ayuda para el gerente de la compañía porque su objetivo es hacer crecer el negocio y este es un medio por el cual lo lograría teniendo en cuenta cuál de las opciones presenta una mayor rentabilidad, y cuál permite recuperar el dinero en el menor tiempo posible.

6.9. Gestión Humana

Ilustración 23 Gestión humana



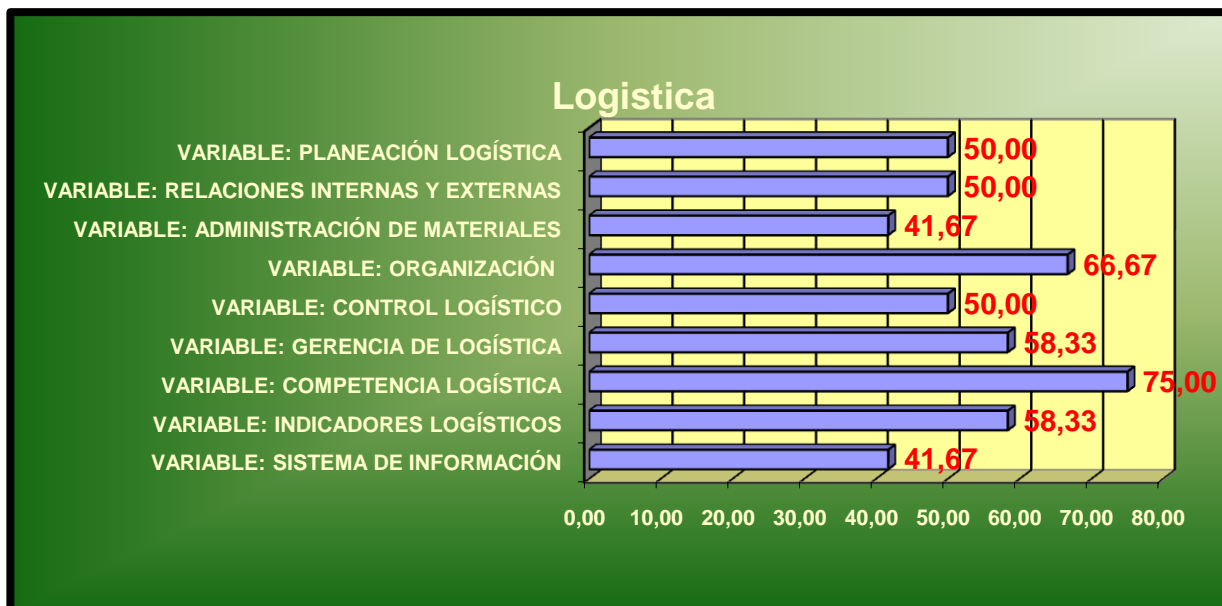
Fuente: Los autores

La actividad económica de Promacom Pak Ltda., es el proceso de tercerización en el que se destinan los recursos, humanos fundamentalmente, a cumplir funciones en una empresa externa, es por esto que el área de gestión humana es vital para el éxito de la organización. El problema en la empresa, es que no cuenta con un área formalizada de recursos humanos, y la persona que está llevando a cabo algunos de los procesos, no cuenta con las competencias ni conocimientos necesarios para ejecutar el rol y las labores requeridas.

Aunque existen funciones de Recursos Humanos, que deben llevarse a cabo por toda la organización, es indispensable crear en área o departamento responsable de conducir el proceso de selección de personal, inducirlo, capacitarlo y velar por su bienestar económico o social. Para esto es necesario contar con un Jefe o Director de Recursos Humanos altamente calificado en la gestión y optimización de sus recursos humanos, internos y externos; pues se encargará de equilibrar y acordar los intereses tanto de los colaboradores y empleadores, pensando siempre en una buena productividad y buen ambiente laboral.

6.10. Logística

Ilustración 24 Logística



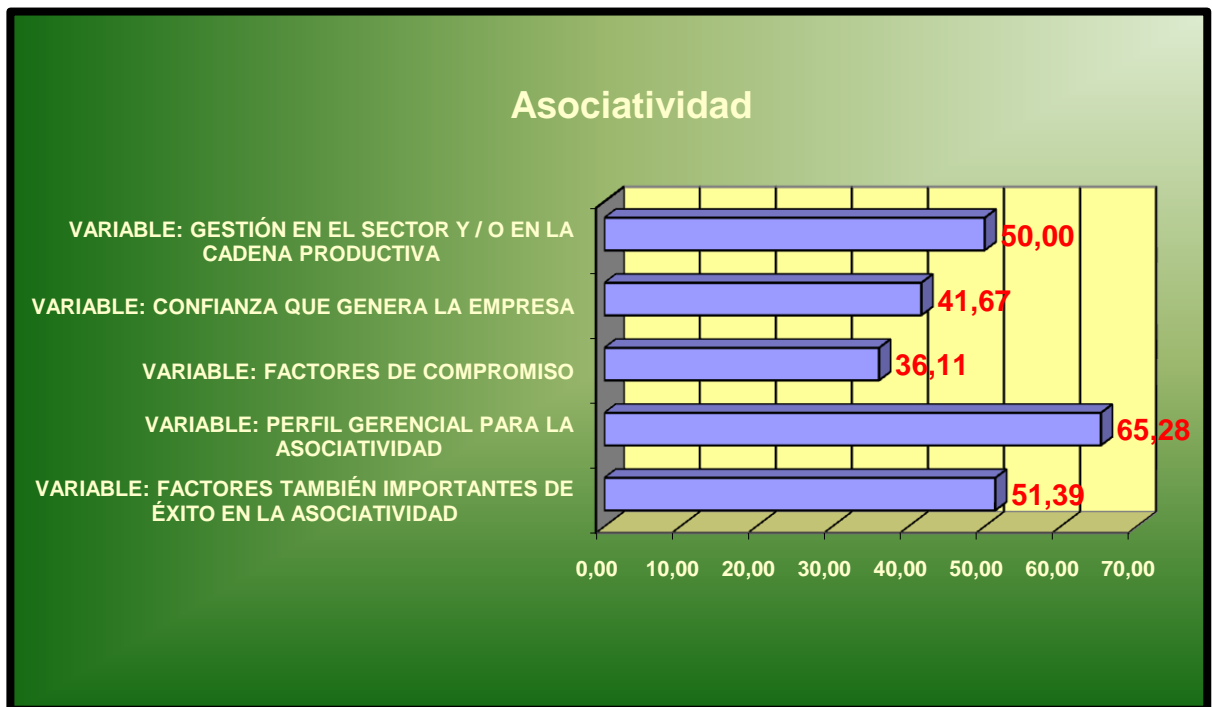
Fuente: Los autores

De acuerdo a lo evidenciado en la gráfica, las variables que presentan problemas en temas de logística en Promacom Pak son administración de materiales debido a que no cuenta con un sistema de información sistematizado, parametrizado y completo que integre el área de logística, no emplean sistema de inventarios que especifique lo que hay en existencia y lo que se encuentra en bodegaje debido al que el proceso es manual y se revisan niveles de inventario para la recompra o para la producción.

Se sugiere implementar un sistema de información integral que compile todas las áreas, si en la compañía hay un sistema de información existente la recomendación es actualizarlo acorde a las necesidades que se vayan generando. Ya que es importante contar con un alto nivel de información verás y a partir de este tomar decisiones para que la producción, la logística y las ventas estén alineadas con la estrategia, proveedores y clientes.

6.11. Asociatividad

Ilustración 25 Asociatividad



Fuente: Los autores

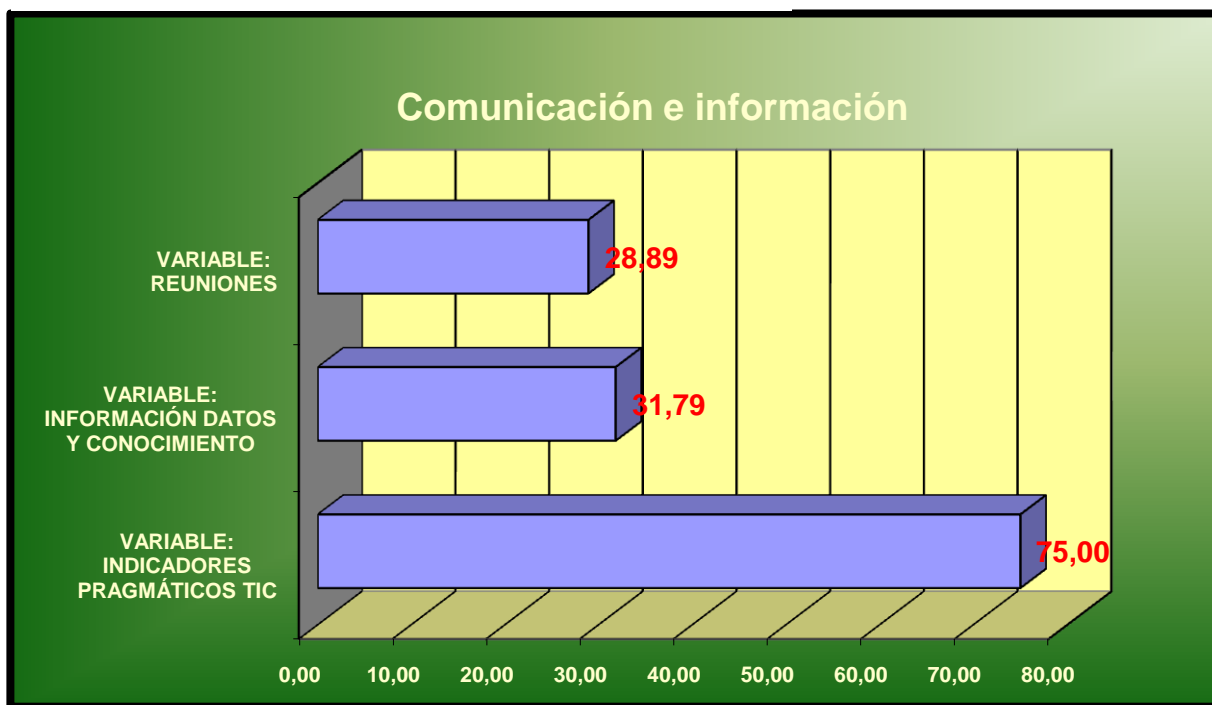
Este mecanismo de alianza entre empresas, no se ha considerado por los directores de Promacom Pak Ltda., aunque reconocen que es una estrategia para

enfrentar los mercados globalizados y la fuerte competencia proveniente de otros países no han trabajado por hacer parte de algún tipo de gremio o asociación. No promueve la cooperación con los diferentes grupos de interés y la información relacionada con oportunidades de nuevas alternativas de gestión y opciones de negocios rentables está centralizada en el gerente, quien no las da a conocer a sus empleados.

Se debe reconocer que la Asociatividad es una posibilidad para que Promacom Pak Ltda., incremente sus resultados mediante la consolidación de planes conjuntos en pro de lograr una nueva figura empresarial. Según estudio del BID y Proexport, realizado en el 2009, Colombia lidera tercerización de servicios en América Latina, lo que significa una gran oportunidad para usar este mecanismo de cooperación con pequeñas y medianas empresas para la búsqueda de un objetivo común manteniendo su independencia jurídica y autonomía gerencial. La gerencia debe dar a conocer sus conocimientos respecto al tema, con los roles estratégicos, para que se evalúe la viabilidad de participar en gremios o asociaciones existentes.

6.12. Comunicación e Información

Ilustración 26 Comunicación e información



Fuente: Los autores

Para este componente se considera que el mayor problema es la falta de efectividad en las reuniones, dado que la mayoría son convocadas por el gerente, quien no cuenta con una agenda, ni tiempos estimados para la realización de la misma. Por otra parte, el ciclo de redundancia del papel es alto, debido a que los documentos existen en papel no cuentan con copias en formatos digitales (Backus), el uso de papel en la compañía, es alto.

Se sugiere que se realicen las reuniones necesarias únicamente y que cuenten con las siguientes parámetros (iniciar a tiempo, cada participante habla según pertinencia, actitud definitoria, establecer consensos sobre lo discutido, definir las acciones, establecer el seguimiento de todas las acciones, determinar tiempo y lugar de entrega de actas, terminar la reunión a tiempo) aprovechar al máximo el tiempo determinado para el desarrollo de ésta. Igualmente que se reconsidere la utilización del papel, haciendo uso del necesario únicamente y generar copias digitales de la información.

6.13. Innovación y Conocimiento

Ilustración 27. Innovación y conocimiento



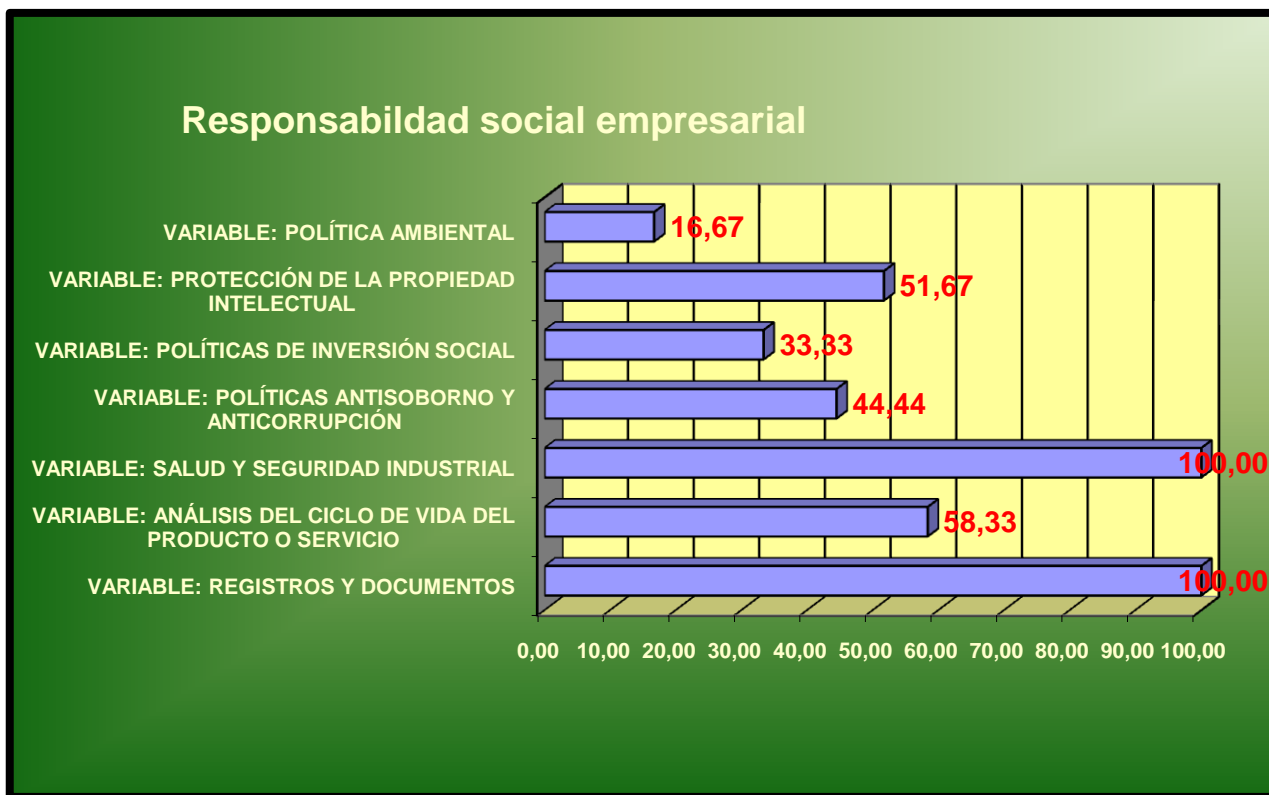
Fuente: Los autores

La innovación y el conocimiento en Promacom Pak Ltda., ha presentado falencias debido a que no hay un modelo de organización en el manejo de la información que presenta oportunidades de crecimiento para la empresa. La falta de contacto continuo con los clientes, impide el conocer la percepción que tienen de la empresa y las oportunidades de mejora. Adicionalmente, la cultura innovadora se promueve únicamente para el gerente y socios de la compañía.

Se recomienda a Promacom Pak Ltda., que considere desarrollar un modelo que permita integrar, a todos los empleados de la empresa a la cultura innovadora, que cuenten con herramientas que brinden soporte para identificar las oportunidades de mejora que existen. El objetivo es promover la creatividad y participación de los empleados en el diseño de las diferentes estrategias de la compañía.

6.14. Responsabilidad Social Empresarial

Ilustración 28. Responsabilidad social



Fuente: Los autores

Aunque la empresa reconoce lo que representa actualmente su operatividad en el entorno, no cuenta con políticas ambientales o cronograma de conferencias relacionadas con la divulgación de temas medioambientales para los empleados.

No emplea programas de inversión social y esta trabajando de manera informal el tema ambiental solo haciendo énfasis en temas de reciclaje. No ha desarrollado y formalizado la reglamentación interna del uso de las copias, su distribución y demás acciones sobre los productos y servicios propios y ajenos protegidos con derechos de propiedad intelectual, (como software, música ambiental, fotocopias, marcas, patentes, etc.), para evitar las infracciones intencionales o por equivocación de estos derechos por parte de los empleados.

Se le sugiere promover dentro de su empresa campañas de sensibilización ambiental y adoptar programas de reciclaje dentro de la empresa que puedan ser replicadas por los trabajadores en sus respectivos hogares. Implementar reglamentación interna del uso de las copias, su distribución y demás acciones sobre los productos y servicios propios y ajenos protegidos con derechos de propiedad intelectual, capacitación permanente al personal en materia de ética ciudadana y responsabilidad social, como parte de la estrategia empresarial.

7. PROPUESTA PLAN DE ACCIÓN COMPONENTES CRÍTICOS

7.1. Direccionamiento Estratégico

7.1.1. Principios de planeación

Objetivo:

- ✓ Desarrollar e implementación de planes para alcanzar propósitos u objetivos.

Alcance:

- ✓ La planificación estratégica se usa para proporcionar una dirección general a una compañía y debe ser aplicada en estrategias financieras, estrategias de desarrollo de recursos humanos, organizativas, en desarrollos de tecnología de la información y estrategias de marketing para enumerar tan sólo algunas aplicaciones.

Descripción del proceso

- ✓ Hacer uso del proceso de planificación paralela.
- ✓ Motivar el pensamiento estratégico en todos los niveles de la organización
- ✓ Desarrollar un sistema de auditoría e indicadores estratégicos o Cuadro de Mando Integral.
- ✓ Realizar una evaluación de la planeación que tiene la empresa, con soporte de un auditor externo, teniendo en cuenta las variables que se presentan en el entorno en el que se desempeña la empresa.

Formas anexas

- ✓ Forma 001 proceso de planeación estratégica empresa familiar
- ✓ Forma 002 conjunto consideraciones planificación familiar

Valor de la inversión (aprox): 10´500.000

Indicadores de gestión:

Cobertura	Total directivos que asistieron a la conferencia	*100
	Total directivos de la empresa	
Cumplimiento	Total conferencias realizadas	*100
	Total conferencias planeadas a realizar	
Calidad	Puntaje real obtenido en encuestas de satisfacción	*100
	Puntaje esperado	

7.1.2. Sistema de finalidades

Objetivo:

- ✓ Difusión del Sistema de finalidades para todos los colaboradores

Alcance:

- ✓ Para dar rumbo a la organización y dirigir los esfuerzos en pos de un fin determinado y obtener resultados, se crean la visión, la misión y los objetivos, los cuales deben darse a conocer tanto a clientes internos, como externos.

Descripción del proceso

- ✓ Desarrollar campaña para promover el sistema de finalidades con los colaboradores de todos los niveles.
- ✓ Dentro de la agenda de inducción a los nuevos colaboradores debe haber una sesión específica para dar a conocer el sistema de finalidades de la compañía.
- ✓ incluir dentro del SIG un módulo que permita evaluar el grado de cumplimiento de la misión, visión y objetivos

Formas anexas

- ✓ Forma 003 Sistema de finalidades Promacom Pak Ltda.

Valor de la inversión (aprox): 3'500.000

Indicadores de gestión:

Cobertura	Total directivos que asistieron a la conferencia	*100
	Total directivos de la empresa	

Calidad	Puntaje real obtenido en encuestas de satisfacción	*100
	Puntaje esperado	

7.1.3. Valores Corporativos

Objetivo:

- ✓ Desarrollar una cultura empresarial, propia de la compañía que reflejan la personalidad, actitudes y pensamientos que la empresa asume como normas y principios y que logra una característica distintiva de su posicionamiento.

Alcance:

- ✓ Cuando la compañía define su posicionamiento estratégico, internamente ya está definiendo los elementos que se convertirán en su mezcla única de valor,

lo cual la hará única en el mercado es decir ya está definiendo sus valores corporativos; aquello que quiere hacer y ser, en lo que confía y considera su forma de conducta y como quiere ser reconocido.

Descripción del proceso

- ✓ Determinar los valores corporativos que son características que se desarrollan como ventaja competitiva.
- ✓ Comprobar estos son los valores corporativos de tipo empresarial o los que hacen referencia a sus empleados.
- ✓ Escribir un documento donde se enuncien las diferentes estrategias.
- ✓ Gestionar las estrategias como se concibieron.
- ✓ Comprobar que sea coherente con el sistema integrado de gestión.

Formas anexas

- ✓ Forma 004 Valores Corporativos.

Valor de la inversión (aprox): 3´500.000

Indicadores de gestión:

total personas que conocen los valores corporativos	_____	*100
total empleados		

7.1.4. Estrategia

Objetivo:

- ✓ Determinar cuál es la orientación del negocio, como quiere competir y posicionarse en la mente de los consumidores y de los competidores.

Alcance:

- ✓ Definir actividades, fines y recursos que se organizan y se analizan de tal manera que cumplan con los objetivos de la compañía que se han determinado en cierto tiempo.

Descripción del proceso

- ✓ La identificación de problemas y prioridades previas al diseño de estrategias.
 - Este análisis nos permitirá clarificar cuáles son nuestros objetivos, los problemas a los que tenemos que responder y cómo hacerlo.
- ✓ Organización de la información obtenida en el diagnóstico de la situación.
- ✓ Establecimiento de objetivos que se desean alcanzar.
- ✓ Identificar los segmentos a los cuales se dirigen (como por ejemplo, las mujeres y los jóvenes), sectores económicos, territorio.
- ✓ Desarrollar líneas o propuestas de actuación.

- ✓ Distribuir los recursos disponibles para cada propuesta (recursos humanos, financieros, técnicos).

Formas anexa

- ✓ Forma 005 Propuesta de generación de valor

7.2. Gestión Humana

7.2.1. Estructuración del plan de gestión humana

Objetivos:

- ✓ Desarrollar un modelo de gestión estratégica para el área de recursos humanos que esté alineado con el direccionamiento estratégico de la compañía.

Alcance:

- ✓ Todos los procesos de gestión humana y las estrategias que se lleven a cabo en el área son de observancia y aplicación obligatoria toda la compañía.

Descripción del proceso:

- ✓ Alinear las políticas de gestión humana con la estrategia de la organización
- ✓ Crear condiciones propicias para la formación, desarrollo permanente de los y las colaboradores en las empresas.
- ✓ Establecer un sistema de finalidades para el departamento que esté alineado con el de la compañía.

Formas anexas:

- ✓ Forma 006 Sistema de Finalidades del departamento de Gestión Humana
Valor de la inversión (aprox): 2'500.000

7.2.2. Reclutamiento

Objetivo:

- ✓ Proceso que permite convocar, identificar e interesar a candidatos para ocupar un cargo dentro de la compañía.

Alcance:

- ✓ Los procedimientos de reclutamiento, al igual que de selección, del personal de Promacom Pak son de observancia y aplicación obligatoria para el área de Gestión humana. Se debe aplicar a todos los puesto de trabajo vacantes.

Descripción del proceso

- ✓ Determinar la vacante.
- ✓ Conocer los requerimientos del cargo que se encuentra en el manual de funciones y procedimientos.
- ✓ Definir la fuente de reclutamiento.

- ✓ Convocar a posibles candidatos. Se sugiere realizarla con la publicación de avisos y la solicitud formal en el sitio web de la compañía o en bases de datos como <http://www.computrabajo.com.co> y/o <http://www.elemplo.com.co>. El aviso detallara requisitos como la experiencia, estudios precisos y conocimientos específicos. Indicara la fecha límite y el lugar para hacer llegar el currículo u hoja de vida.

Formas anexas

- ✓ Forma 007 Descripción de cargo en manual de Funciones y Procedimientos

Valor de la inversión (aprox): 3'500.000

Indicadores de gestión:

Numero de bases de datos	*100
Numero de bases de datos utilizadas	

Evaluación de criterios real obtenida	*100
Evaluación de criterios esperada	

7.2.3. Selección

Objetivo:

- ✓ Optimizar el proceso de selección de los colaboradores de la empresa

Alcance:

- ✓ El presente instructivo establece las pautas generales que rigen el proceso de selección de personal para cubrir la vacante de trabajo en Promacom Pak.

Descripción del proceso:

- ✓ Diseñar formato de descripción del cargo.
- ✓ Implementar proceso de preselección de candidatos, para así filtrar las solicitudes de personas interesadas de acuerdo al perfil de cargo requerido.
- ✓ Realizar entrevistas de selección.
- ✓ Comprobar las referencias del aspirante.
- ✓ Verificar estudios realizados.
- ✓ Autorizar la realización de exámenes médicos.

Formas anexas:

- ✓ Forma 008 Diccionario de competencias genéricas
- ✓ Forma 009 Modelo de proceso de selección

Valor de la inversión (aprox): 4'750.000

Indicadores de gestión:

No. Perfiles de cargo creados	*100
total cargos en la empresa	

No. Perfiles pre evaluados	*100
total candidatos por cargo	

No. Entrevistas realizadas por cargo	*100
total candidatos por cargo	

cantidad de referencias comprobadas	*100
total referencias por candidato	

7.2.4. Contratación

Objetivo

- ✓ Determinar las relaciones laborales de acuerdo a lo estipulado por la ley, asegurando los intereses de la empresa y los derechos de los empleados.
- ✓ Se recomienda incluir en los respectivos contratos las funciones y responsabilidades estipuladas en los manuales respectivos.

Alcance

- ✓ Formalización de la relación laboral y por consiguiente la inscripción del empleado al sistema de seguridad social.

Descripción del proceso

- ✓ Verificar con a la persona seleccionada una serie de requisitos para formalizar la contratación, que consista en documentación obligatoria, con la que se abriría la documentación del empleado.
- ✓ Posteriormente a la firma del contrato y una vez se hayan recibido los documentos solicitados, se realiza el proceso de afiliación a salud, ARP, fondo de cesantías y pensiones y caja de compensación familiar, para completar la vinculación del empleado y antes de que este de comienzo a su labor Se hace la entrega de la copia del contrato y de las afiliaciones al empleado
- ✓ Se procede a entregar de la dotación correspondiente.

Formas anexas

- ✓ Forma 010 Requisitos de Ingreso
- ✓ Forma 011 Afiliaciones

Valor de la inversión (aprox): 4´800.000

Indicadores de gestión:

suministro de personal	*100
suministro de personal esperado	

7.2.5. Inducción

Objetivo:

- ✓ Estandarizar el proceso de inducción para que todos los nuevos colaboradores ingresen con los mismos conocimientos

Alcance:

- ✓ Este proceso es dirigido a facilitar y a fortalecer la integración todos los colaboradores a la cultura organizacional, desarrollo de habilidades gerenciales y de servicio publico para que tengan la información necesaria para el mejor conocimiento de la empresa.

Descripción del proceso:

- ✓ Desarrollar programa de capacitación a dos niveles:
 - Inducción general: Incluye toda la información general, que permita dar a conocer el sistema de finalidades, la Historia, evolución y objetivos, Organigrama, Reglamento de Trabajo, Funciones y relaciones de coordinación con otras dependencias de la empresa.
 - Inducción específica: Hace referencia al proceso de acomodación y adaptación, incluyendo aspectos relacionados con rutinas, ubicación física, manejo de elementos, así como la información específica de la dependencia y del cargo
- ✓ Utilizar mecanismos para promover y medir la adaptación de un (a) trabajador (a) nuevo (a).

Formas anexas:

- ✓ Forma 012 Programa de inducción (general y específico)

Valor de la inversión (aprox): 1´960.000

Indicadores de gestión:

Cobertura	Total personal que asiste a la inducción general	*100
	Total personal que ingresa	

Calidad	Puntaje real obtenido en encuestas de satisfacción inducción general	*100
	Puntaje esperado	

Cobertura	Total personal que asiste a la inducción específica	*100
	Total personal que ingresa	

Calidad	Puntaje real obtenido en encuestas de satisfacción inducción específica	*100
	Puntaje esperado	

7.2.6. Capacitación

Objetivo

- ✓ Determinación de los diversos grados de responsabilidad de acuerdo a sus funciones, generando motivación, fidelidad y reduciendo los niveles de rotación. De manera que puedan apoyarse en ello como ventaja competitiva sobre su competencia.

Alcance

- ✓ El proceso debe estar orientado al desarrollo de las capacidades, destrezas, habilidades, valores y competencias fundamentales, con el fin de mejorar la eficiencia personal, grupal y organizacional; por esto, dependiendo del tema de cada entrenamiento o capacitación se debe seleccionar el personal correspondiente.

Descripción del proceso

- ✓ Estructurar los programas de capacitación.
- ✓ Cada jefe de área establecerá los criterios de capacitación según las necesidades de su departamento.
 - Especificar las temáticas.
 - Concretar los contenidos que se abordan.
 - Especificar el método de formación ya sea entrenamiento o capacitación.
 - Decidir quién la va a ejecutar.
 - Determinar los insumos que se requieren y/o costo de la formación.
 - Establecer el cronograma y el sitio donde se llevara a cabo la formación.
 - Desarrollar la evaluación y el seguimiento a las actividades de formación.

- ✓ Cada jefe de área estará innovando permanentemente de los programas de capacitación de su departamento.
- ✓ Efectividad en la evidencia de los logros por medio de las capacitaciones.

Formas anexas

- ✓ Forma 013: Ficha para el registro de necesidades individuales.

Valor de la inversión (aprox): 5´200.000

Indicadores de gestión:

estructuración de programas de capacitación	*100
programas de capacitación a realizar	
evaluación de criterios real obtenida	*100
evaluación de criterios esperada	
numero de cambios propuestos	*100
numero de cambios realizados	

7.2.7. Entrenamiento

Objetivo:

- ✓ Alinear el aprendizaje con los objetivos estratégicos de la empresa

Alcance:

- ✓ El proceso debe estar orientado al desarrollo de las capacidades, destrezas, habilidades, valores y competencias fundamentales, con el fin de mejorar la eficiencia personal, grupal y organizacional; por esto, dependiendo del tema de cada entrenamiento o capacitación se debe seleccionar el personal correspondiente.

Descripción del proceso:

- ✓ Desarrollar programa de capacitaciones a los empleados basándose en los objetivos estratégicos, de desempeño, comportamientos requeridos, gap de competencias y objetivos de aprendizaje.
- ✓ Establecer criterios que evalúen el desarrollo del empleado en su labor diaria.
- ✓ Crear indicadores de gestión que permitan evidenciar la mejora en el desempeño de los empleados, después de haber sido dadas las capacitaciones.

Indicadores de gestión:

Cobertura	Total empleados que asisten a la conferencia	*100
	Total colaboradores	

Cumplimiento	Total conferencias realizadas	*100
	Total conferencias planeadas a realizar	

Calidad	Puntaje real obtenido en encuestas de satisfacción	*100
	Puntaje esperado	

7.2.8. Promoción

Objetivo

- ✓ Elaborar un plan de promoción que motive al trabajador a ofrecer lo mejor de sus habilidades y conocimiento, que le permita a la compañía generar valor.

Alcance

- ✓ Formalizar un programa de promoción que tenga como base el incentivar al trabajador por aportar sus conocimientos y buen desempeño en la compañía. Debe incluir a todos los empleados de la compañía, pero principalmente aplica para el área de mercadeo.

Descripción del proceso.

- ✓ Este proceso se lleva a cabo por los siguientes medios: Bonos, comisiones por ventas, descuentos en producto, beneficios no monetarios, ascensos dentro de la compañía.
 - Investigar y recopilar datos estadísticos que permitan medir la efectividad y la productividad de los criterios de promoción establecidos.
 - Formalizar que cada jefe de área establezca los criterios de promoción según las necesidades de su departamento.

Formas anexas

- ✓ Forma 014 Modelo de compensación

Indicadores de gestión:

evaluación de criterios real obtenida	_____	*100
evaluación de criterios esperada		

total información obtenida	_____	*100
total información utilizada		

7.2.9. Evaluación de desarrollo

Objetivo:

- ✓ Desarrollar un mecanismo de evaluación que permita estimular y valorar objetivamente a los trabajadores para mejorar la consecución de las labores.

Alcance

- ✓ Debe implicar a todos los empleados de la compañía, considerándolos individualmente por su rol.

Descripción del proceso

- ✓ Genera mayor equidad a la hora de tomar decisiones que afectan a la gestión de las personas (promoción, retribución.)
 - Elaborar un proceso de Valoración y Méritos que revele necesidades de mejoramiento en los trabajadores.
 - Desarrollar sistema de evaluación de desempeño con objetivos y factores significativos para cada cargo, proceso o área de trabajo.

ANEXOS

- ✓ Forma 015 Modelo de evaluación
- ✓ Forma 016 Valoración y méritos

Indicadores de gestión:

Cobertura	Total empleados evaluados	*100
	Total empleados	

7.2.10. Compensación

Objetivo

- ✓ Establecer el procedimiento de compensación por medio de pagos, en dinero o en especie, con que la organización retribuye a sus trabajadores.

Alcance

- ✓ Determinar el sistema de recompensas de la compañía para reforzar el deseo en los empleados de realizar las tareas primordiales de la organización y que se encuentre orientada a los objetivos comunes, así como para desalentar conductas y actitudes que puedan perjudicar sus resultados.

Descripción del proceso

- ✓ Contratar personal calificado: Las compensaciones deben ser suficientemente altas para atraer solicitantes.

- ✓ Retener empleados actuales: Cuando los niveles de compensación no son competitivos, la tasa de rotación aumenta, la idea es retener los buenos elementos para la organización.
- ✓ Garantizar la igualdad: La igualdad interna se refiere a que el pago guarde relación con el valor relativo de los puestos.
- ✓ Alentar el desempeño adecuado: El pago debe reforzar el cumplimiento adecuado de las responsabilidades.
- ✓ Controlar costos: Un programa racional de compensaciones contribuye a que la organización obtenga y retenga el personal adecuado a los más bajos costos.
- ✓ Cumplir con las disposiciones legales: Que se cumpla con las normas.
- ✓ Mejorar la eficiencia administrativa. Al cumplir con los anteriores objetivos, el departamento de personal alcanza su eficiencia administrativa y un programa de compensación sólido.

7.2.11. Bienestar Social

Objetivo:

- ✓ Mejorar la vida laboral y a su vez la condición personal, familiar y social de los colaboradores

Alcance:

- ✓ Las políticas, planes y programas de Bienestar Laboral deben beneficiar a los colaboradores de la compañía y sus familias.

Descripción del proceso:

- ✓ Ejecutar programas de bienestar laboral para la integración y motivación de los colaboradores con la empresa y con el área al que pertenezcan.
- ✓ Formular indicadores de gestión de los programas de bienestar que evalúen la estabilidad y mejora del nivel de vida del trabajador. Además de la mejora en la productividad, disminución del ausentismo y accidentes de trabajo
- ✓ Promover diferentes medios de comunicación para dar a conocer a los empleados los programas de bienestar.

Formas anexas:

- ✓ Forma 017 Programa de actividades trimestrales de bienestar laboral.
- ✓ Forma 018 Indicadores de gestión para evaluar programas de bienestar

Valor de la inversión (aprox): 9'500.000

Indicadores de gestión:

$\frac{\text{No. Colaboradores no informados}}{\text{total colaboradores}} \quad *100$
--

7.2.12. Manejo Laboral

Alcance:

- ✓ Las políticas, planes y programas de deben beneficiar a todos los colaboradores de la compañía.

Descripción del proceso:

- ✓ Promacom Pak Ltda., en la variable de manejo laboral se encuentra ubicada en el cuarto estadio debido a que la aplicación del reglamento interno de trabajo funciona de manera excelente y sus trabajadores tienen pleno conocimiento de las normas estipuladas por la empresa. En el proceso para la liquidación del personal funciona excelente acorde a la ley y evitando con una serie de charlas que sea un proceso difícil para el empleado.

7.2.13. Salud ocupacional

Objetivo:

- ✓ Convenir las soluciones y acuerdos más adecuados consensuados, frente a las diversas situaciones laborales planteadas en forma individual o grupal.

Alcance:

- ✓ Generar condiciones de ambiente de trabajo que permitan desarrollar la actividad laboral exenta de factores de riesgos a fin de garantizar calidad de vida de los trabajadores de Promacom Pak.

Descripción del proceso:

- ✓ Ejecutar programas de mejoramiento y mantenimiento de las condiciones de vida y salud de los trabajadores.
- ✓ Determinar en todas las áreas programas de prevención de todo daño para la salud de los colaboradores, relacionados con el cargo que desempeñen.
- ✓ Promover la aplicación formal de medidas de protección a los colaboradores contra los riesgos derivados de la organización

Formas anexas:

- ✓ Forma 019 Programa de salud ocupacional

Valor de la inversión (aprox): 6´000.000

Indicadores de gestión:

Cobertura	Total empleados que participan en el programa de salud ocupacional	*100
	Total colaboradores	

Cumplimiento	Total programas de prevención realizados	*100
	Total programas de prevención planeados a realizar	

Calidad	Puntaje real obtenido en encuestas de satisfacción	*100
	Puntaje esperado	

7.3. Cultura Organizacional

7.3.1. Liderazgo

Objetivo

- ✓ Determinar un líder en la organización, para influir en los trabajadores haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo en el logro de las metas y objetivos.

Alcance

- ✓ Formalizar la gerencia como líder en la creación, promoción y mantenimiento de una cultura de armonía de trabajo y sea evidencia en toda la compañía.

Descripción del proceso

- ✓ Definir responsabilidades en la dirección (consejo o junta directiva) de la empresa que estén definidas, documentadas, y conocidas por todos los interesados de la compañía.
- ✓ Participación de la gerencia como líder en la creación, promoción y mantenimiento de una cultura de armonía.
- ✓ Generar actividades para promover el desarrollo de habilidades y conocimientos en temas de liderazgo.

Formas anexas

- ✓ Forma 020 Listados de Responsabilidades

Valor de la inversión (aprox): 6´000.000

Indicadores de gestión:

total directivos que asistieron a conferencia	*100
total directivos de la empresa	

total conferencias realizadas	*100
total conferencias planeadas a realizar	

puntaje real obtenido encuestas satisfacción	*100
puntaje esperado	

7.3.2. Participación y Compromiso

Objetivo:

- ✓ Motivar el manejo de la autoridad y la autonomía, el pensamiento estratégico y el trabajo en equipo de los colaboradores en todos los niveles de la organización

Alcance:

- ✓ Estos programas y actividades deben abarcar la totalidad de los empleados de la empresa, pues sirve de marco de referencia a los colaboradores de la empresa y da las pautas acerca de cómo deben comportarse en ésta.

Descripción del proceso

- ✓ Promover actividades para el mejoramiento del manejo de la autoridad y autonomía de las personas en su trabajo
- ✓ Realizar campaña de reconocimientos para las iniciativas que permitan optimizar los procesos o programas de la compañía.
- ✓ Implementar campaña de acompañamiento a las ideas de negocios y microempresas que tengan los colaboradores o sus familiares, con el fin que sean exitosas
- ✓ Desarrollar y llevar a cabo el ciclo de conferencias para capacitar a los directivos, principalmente, en distintas técnicas de trabajo en equipo y liderazgo
- ✓ Realizar trimestralmente, por equipos de trabajo, Team Building con el objetivo de potencializar el líder del equipo, los integrantes del equipo y el equipo frente a otras áreas claves de la organización.
- ✓ Promover ambientes de aprendizaje que permitan desarrollar y estimular la creatividad y el trabajo en equipo de los colaboradores.

Formas anexas:

- ✓ Forma 021 Estilos de dirección
- ✓ Forma 022 Campaña de reconocimientos

7.3.3. Desarrollo y Reconocimiento

Objetivo

- ✓ Reconocer a los trabajadores y equipos de trabajo que contribuyan al cumplimiento de los objetivos y metas organizacionales sea visible y contúndete en la compañía.

Alcance

- ✓ Desarrollo de los objetivos y metas organizacionales satisfactoriamente y el fortalecimiento profesional de los trabajadores de la empresa.

Descripción del proceso

- ✓ Desarrollar programas para preparar a las personas que se acercan al retiro laboral.
- ✓ Investigar sobre temas de desarrollo y reconocimiento con las mejores prácticas nacionales e implementarlos.
- ✓ reconocer a los trabajadores que contribuyen al cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Formas anexa

- ✓ Forma 023 Trabajo en equipo basado en las "5 c"

7.3.4. Creación de un entorno vital para todos los trabajadores.

Objetivo

- ✓ Brindar un ambiente de trabajo óptimo para los colaboradores de la empresa.

Alcance

- ✓ Estos programas y actividades deben contar con la participación de todos los colaboradores de la empresa, pues se realizan con el fin de conocer las emociones y percepciones que les genera la empresa y el impacto que éstas tienen en la motivación.
 - Implementar métodos para analizar y dar respuesta concreta a los sentimientos de desarraigo, angustia y estrés generados por el medio ambiente.
 - Realizar talleres de sensibilización con el fin de promover el respeto y la dignidad del ser humano.

Formas anexa

- ✓ Forma 024 Modelo de evaluación del clima laboral.

Valor de la inversión (aprox): 250.000

Indicadores de gestión:

Cobertura	Total empleados evaluados	*100
	Total empleados	

7.4. Comunicación e Información

7.4.1. Reuniones

Objetivo

- ✓ Concretar con los trabajadores donde se comuniquen entre si, es un tiempo y espacio con el fin de alcanzar soluciones conjuntas ante un tema específico.

Alcance

- ✓ Ejecutar acciones determinadas en las reuniones con el fin de desarrollar un plan de trabajo que de solución a los temas tratados en dicho espacio.

Descripción del proceso

- ✓ Comienzo de la reunión.
 - Se inicia a tiempo.
 - Verificar que la agenda se acomode a los objetivos.
 - Cada participante habla según pertinencia.
- ✓ Durante la reunión.
 - Actitud definitiva.
 - No aceptar desviación del tema.
 - Realizar lista de temas pendientes.
- ✓ Final de la reunión.
 - Se establece consenso de lo discutido.
 - Se define acciones de lo discutido.
 - Se cumpla el tiempo estipulado para la reunión.
- ✓ Seguimiento.
 - Se establecen las acciones para llevar el debido seguimiento.
 - Se determina tiempo y lugar de entrega de actas

Formas anexa

- ✓ Forma 025 manejo de una reunión.

Indicadores de gestión:

total reuniones realizadas en el año	
total reuniones planeadas a realizar en el año	*100

total objetivos estratégicos evaluados/reunión	*100
total objetivos estratégicos	

7.4.2. Información Datos Y Conocimiento

Objetivo:

- ✓ Optimizar el proceso de gestión documental en la organización.

Alcance:

- ✓ El conjunto de normas técnicas y prácticas a implementar se deben realizar en todas las áreas, pues el flujo de documentos se da en todos los niveles de la empresa.

Descripción del proceso:

- ✓ Implementar un sistema de información gerencial orientado al tratamiento y administración de datos e información, organizados y listos para su uso posterior, generados para cubrir una necesidad u objetivo.
- ✓ Implementar modelos de buenas prácticas para reducir el uso de papel

Formas anexas:

- ✓ Forma 026 Modelo reducción del uso de papel

7.4.3. Indicadores pragmáticos TIC

Objetivo:

- ✓ Posicionar el uso de la página web y la intranet.

Alcance:

- ✓ La página web debe enfocarse al uso de los clientes externos, y el uso de la intranet con los clientes internos.

Descripción del proceso:

- ✓ Debido a la falta de sistematización y divulgación de sus servicios, Promacom Pak introdujo hace aproximadamente un año su página web, ésta hace parte de la oferta de valor de la empresa. La intranet comprende un amplio sistema de base de datos por procesos.
- ✓ Aunque se cuenta con el sitio web y la intranet, deben promocionarse entre sus clientes, pues debido a su tiempo de realización, no se conoce a cabalidad

8. ANEXOS

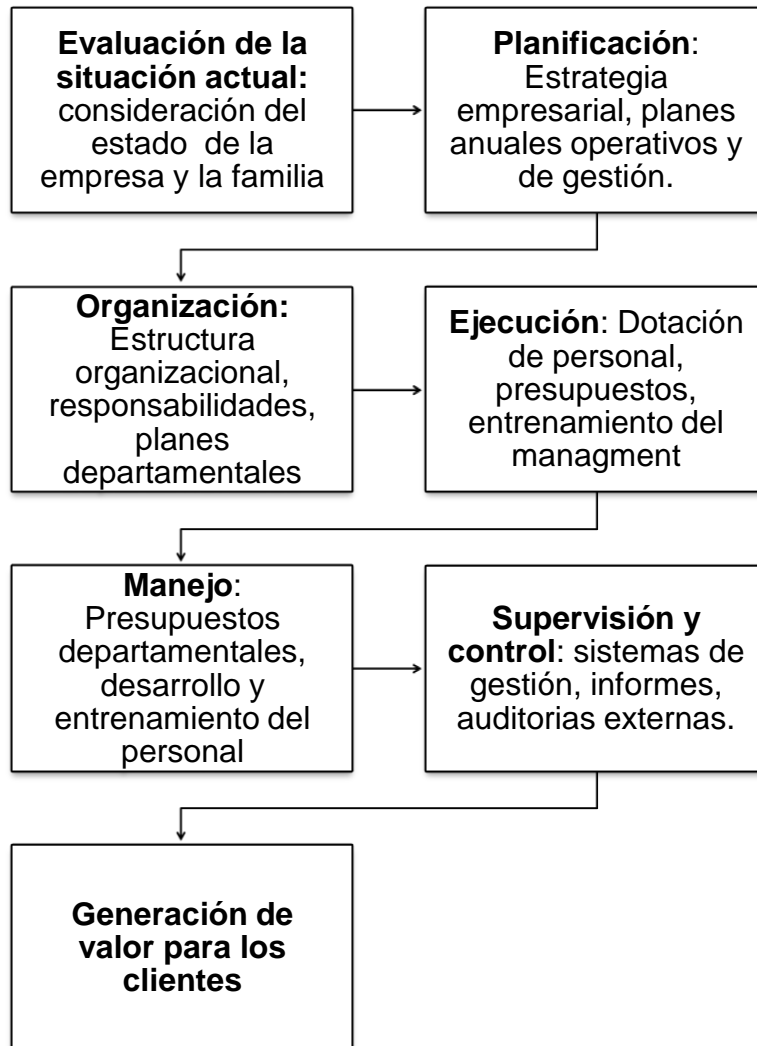
8.1. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

8.1.1. Variable: principios de planeación

- ✓ FORMA 001 Proceso de planeación estratégica empresa familiar.

Debido a que Promacom Pak es una empresa familiar, se hace necesario que la planeación estratégica considere, dentro de su proceso de planeación estratégica, el contexto familiar; esto incluye las necesidades, expectativas y relaciones familiares.

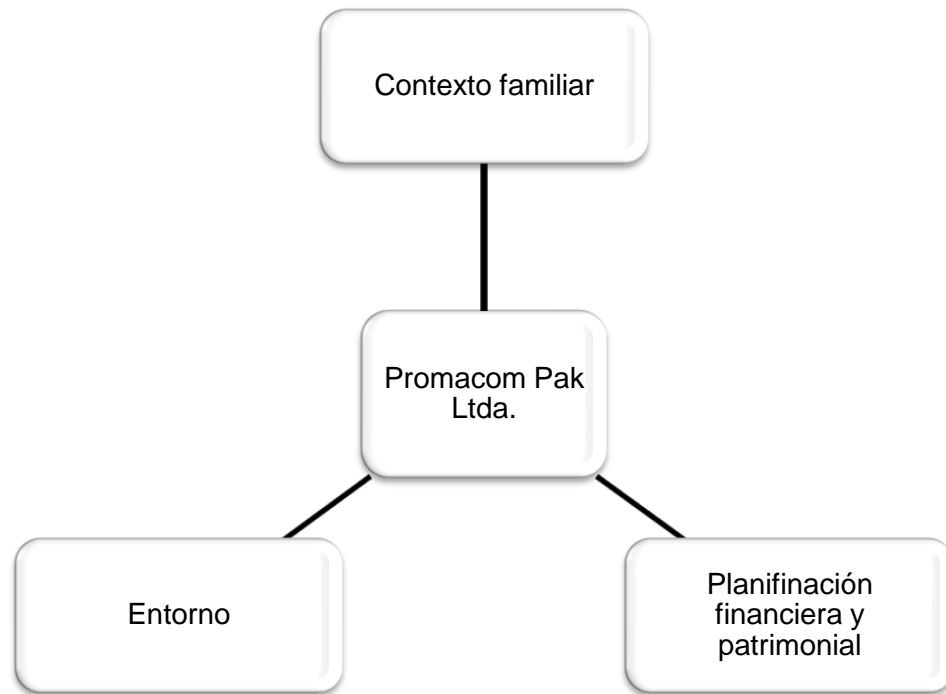
Ilustración 29 Proceso de planeación estratégica empresa familiar.



Fuente Los autores

✓ FORMA 002 Conjunto consideraciones planificación familiar.

Ilustración 30 Conjunto consideraciones planificación familiar.



Fuente Los autores

8.1.2. Variable: sistema de finalidades (misión, visión y objetivos)

✓ FORMA 003 Sistema de finalidades Promacom Pak Ltda.

- **Misión**

Satisfacer necesidades de maquila, embalaje y outsourcing dirigido al sector industrial y comercial, utilizando tecnología de última generación en nuestros procesos logrando estándares de calidad, lo cual nos permite brindarle un valor agregado a nuestros socios estratégicos y el desarrollo integral de nuestra familia.

- **Visión**

Ser una empresa líder en la prestación del servicio de maquila, embalaje y outsourcing en el mercado Colombiano, con un excelente y oportuno servicio, basado en la calidad, diseño e innovación en sus procesos.

8.1.3. Variable: valores corporativos

- ✓ FORMA 004 Valores Corporativos.

Ilustración 31 Valores Corporativos.

Compromiso

- Somos gente responsable que se compromete con sus labores, buscando el beneficio del cliente.

Liderazgo

- Siempre presentes ante cualquier cambio, presentando acciones de mejora continua.

Satisfacción al cliente

- Nuestra razón de ser, siempre queremos que nuestro cliente se sienta satisfecho y cada vez buscamos ampliar nuestra calidad en el servicio.

Calidez

- Todas las personas allegadas a nuestra empresa reciben excelente trato y buscamos ampliar nuestro servicio.

Innovación

- Llevando siempre los últimos adelantos de la tecnología a nuestros clientes.

Honradez

- Cumplimos con nuestros Clientes, Empleados y Socios en el manejo de los recursos.

Responsabilidad

- Nuestra principal característica cumplir a cabalidad los procesos en la gestión de calidad

Fuente Archivo Promacom Pak Ltda.

8.1.4. Variable: estrategias

- ✓ FORMA 005 Propuesta de generación de valor

El proceso de globalización ha generado un gran incremento del comercio internacional y de los intercambios de bienes y servicios, y, en consecuencia, a una mayor internacionalización de los mercados. En estas nuevas circunstancias, el nivel de competitividad de las empresas resulta vital para el éxito en sus negocios, y, en consecuencia, es esencial conseguir ventajas competitivas que

permitan competir en un mercado más amplio. Promacom Pak Ltda., determina las siguientes competencias para generar valor en la empresa:

- Flexibilidad de respuesta a clientes y competidores
- Enfoque estratégico en productos y servicios
- Calidad elevada de productos y servicios que permita agregar valor de marca, reputación y rentabilidad
- Capacidad de adaptación a las necesidades del cliente
- Empleados con formación, que piensen a largo plazo.
- Enfoque en los clientes y los nichos de mercado especializados genera rendimientos sobre la inversión superiores.
- Compromiso por parte de los colaboradores para con la compañía, lo cual permite que dediquen sus esfuerzos a mejorar las operaciones de la compañía.

8.2. GESTIÓN HUMANA

8.2.1. Variable: estructuración del plan de gestión humana

✓ FORMA 006 Sistema de Finalidades del departamento de Gestión Humana

- **Misión**
“Atraer, administrar y desarrollar al personal requerido para cumplir con la misión y visión de Promacom Pak Ltda., suministrando los medios para contar y retener al personal competente para el desarrollo de las operaciones y excelencia de la organización”
- **Visión**
“Ser reconocidos como un agente de cambio, socio estratégico y guía de procesos administrativos de Promacom Pak Ltda. en busca de un impacto positivo en la cultura organizacional y la excelencia en el ámbito laboral, social, personal y profesional de los colaboradores”
- **Objetivos**
 - Satisfacer las necesidades individuales y organizacionales de los colaboradores respecto a su trabajo.
 - Suministrar la demanda de colaboradores, de acuerdo a los perfiles definidos y la estructura organizativa, que garantice una adecuada ubicación del personal.
 - Mejorar el capital humano a corto, mediano y largo plazos, teniendo en cuenta el potencial existente en todos los puestos de la organización.
 - Establecer estrategias para lograr una planta estable de trabajo con personal altamente satisfecho y comprometido con la organización.
 - Fortalecer una cultura que propicie las condiciones adecuadas para mejorar el clima organizacional.
 - Integrar las normas y planes de beneficios sociales para atender con equidad y oportunamente las necesidades del personal.

- Implementar un modelo de capacitación y de desarrollo integral del talento humano (profesional, técnico y de apoyo) existente.
- Intensificar el flujo de información salarial, con el objeto de brindar respuestas oportunas y satisfacción al usuario.

8.2.2. Variable: reclutamiento

- ✓ FORMA 007 Descripción de cargo en manual de Funciones y Procedimientos.

Ilustración 32 Manual de funciones y procedimientos

Manual de funciones y procedimientos	
	Código:
	Fecha:
	Actualización no:
	Nombre del cargo
Certificado de aceptación y recibo	
<p>Yo, _____ en mi calidad de titular del cargo de _____ en la empresa Promacom Pak Ltda., acepto las funciones descritas en el manual de funciones entregado, así mismo las revisaré de forma permanente y colaboraré con la compañía aportando nuevas ideas que ayuden al desempeño de mi cargo.</p>	
Firma	
C.c.	
Ciudad y fecha	
Objetivos del cargo	
Productos	Clientes

Superior inmediato	
Personas a cargo	
Funciones	
1	
2	
3	
4	
5	

Fuente Archivo Promacom Pak Ltda.

Ilustración 33 Descripción del cargo.

Descripción del cargo	
Factores	Especificaciones
<i>Conocimientos y habilidades</i>	
✓ Educación	
✓ Experiencia	
✓ Complejidad	
✓ Habilidad mental	
<i>Responsabilidad</i>	
✓ Por supervisión técnica	
✓ Por supervisión administrativa	
✓ Por supervisión completa	
✓ Por contactos	
✓ Por los elementos de trabajo	
✓ Por errores	
✓ Por manejo de dinero	
✓ Por información confidencial	
<i>Esfuerzo</i>	

✓ Mental	
✓ Visual	
✓ Físico	
Condiciones de trabajo	
✓ Medio ambiente	
✓ Riesgo	
Alcance:	
1	
2	
3	
4	
5	

Fuente Archivo Promacom Pak Ltda.

8.2.3. Variable: selección

- ✓ FORMA 008 Diccionario de competencias genéricas.

Dentro los lineamientos estratégicos de Promacom Pak y con el ánimo de contribuir al desarrollo organizacional, gestionar las habilidades, aptitudes y conocimientos que presenta cada colaborador, de manera que sus objetivos y actividades estén alineados con la estrategia corporativa; se crea el diccionario de competencias genérica, el cual define 4 competencias integrales que cada colaborador debe interiorizar y desarrollar, dichas competencias se observaran en el siguiente grafico.

Tabla 5 Diccionario de competencias genéricas

Competencia	Definición	Comportamientos Asociados
Compromiso	Es la capacidad para tomar conciencia de la importancia que tiene el cumplir con el desarrollo de su trabajo dentro del plazo que se le ha estipulado, el cual debe ser asumido con responsabilidad, poniendo el mayor esfuerzo para cumplir con las labores con un alto estándar de calidad, satisfaciendo y superando las expectativas.	Muestra disponibilidad y antepone los objetivos de la Organización a los personales.
		Siente como propios los objetivos de la organización.
		Fomenta la buena imagen de la empresa ante externos

Orientación al cliente	Es la disposición para realizar el trabajo con base en el conocimiento de las necesidades y expectativas de los clientes. Se preocupa por entender las necesidades de los clientes y dar solución a sus problemas; así como realizar esfuerzos adicionales con el fin de exceder sus expectativas y mejorar su calidad de vida	Cuenta con la capacidad de resolución de problemas planteados por los clientes.
		Planifica el trabajo en función de los clientes
		Al interactuar, despliega habilidades de relación con los clientes y se preocupa por desarrollarlas.
Creatividad e innovación	Es la habilidad que deben poseer los trabajadores de para presentar recursos, ideas y métodos novedosos y concretarlos en acciones. Cada uno de los trabajadores debe ser capaz de innovar en el diseño de cada una de las obras.	Propone y encuentra formas nuevas y eficaces de hacer las cosas
		Busca nuevas alternativas de solución y se arriesga a romper los esquemas tradicionales
		Busca nuevas opciones a fin de satisfacer las expectativas y necesidades de los clientes.
Trabajo en equipo	Es la capacidad del trabajador para establecer relaciones con sus compañeros a fin de que cada uno pueda desempeñar las funciones de su cargo articulando las metas que le competen alcanzar con las metas de sus compañeros de trabajo y la meta final de la organización.	Demuestra un fuerte sentido de colaboración para con sus compañeros.
		Establece relaciones de cooperación y preocupación no sólo por las propias responsabilidades sino también por las del resto del equipo de trabajo.
		Tiene la capacidad de trabajar con otros para conseguir metas comunes.

Fuente Los autores

✓ FORMA 009 Modelo de proceso de selección

El proceso de selección de personal es aquel en el que se decide si se contratará o no a los candidatos encontrados en la convocatoria realizada previamente. Dentro de las maneras para valorar al postulante se encuentran:

- Entrevistas: se utilizan para recabar información en forma verbal, a través de preguntas que propone el analista
- Pruebas Psicométricas: son una medida objetiva y tipificada de una muestra de conducta que Permiten hacer descripciones y comparaciones de unas personas con otra y también de una misma persona en diferentes momentos de su vida
- Assessment center: permite detectar comportamientos observable y, de esta forma, conocer las competencias de los trabajadores.
- Pruebas técnicas: tienen como objetivo evaluar el grado de nociones, conocimientos y habilidades adquiridos mediante el estudio, la practica o el ejercicio
- Verificación Referencias y datos: Comprobar la información presentada en la hoja de vida, como estudios, experiencia laboral, entre otra. Además se busca conseguir la opinión de alguien que conozca bien al candidato.

8.2.4. Variable: contratación

✓ FORMA 010 Requisitos de Ingreso

Tabla 6 Requisitos De Ingreso

Requisitos De Ingreso
✓ Ficha de solicitud de empleo. ✓ Examen médico de ingreso. ✓ 4 fotos tamaño 3x4 fondo blanco. ✓ 2 fotocopias de la cedula. ✓ Fotocopia del pasado judicial. ✓ Fotocopia de la libreta militar. ✓ Hoja de vida. ✓ Copia de los soportes de la hoja de vida, referencias personales. ✓ Copia del diploma de bachiller y estudios primarios. ✓ Apertura de la cuenta de nomina.

Fuente Archivo Promacom Pak Ltda.

8.2.4.1. FORMA 011 Afiliaciones

Tabla 7 Afiliaciones

Afiliaciones
<p>En la jornada de afiliaciones el empleado de firmar estos y la empresa debe radicarlos, esto se debe hacer antes de que el empleado inicie labores.</p> <ul style="list-style-type: none">✓ Firmar los formatos de afiliación a Salud, Pensiones, Cesantías y ARP.✓ Radicación de los formatos por parte del empleador e inscripción a la Caja de Compensación Familiar.

Fuente Archivo Promacom Pak Ltda.

8.2.5. Variable: inducción

- ✓ FORMA 012 Programa de inducción (general y específico)

- *Inducción General*

En ésta se debe brindar toda la información general de la empresa que se considere relevante para el conocimiento de los nuevos colaboradores, teniendo en cuenta que son promotores (directos o indirectos) de la misma, lo cual hace que sea fundamental una orientación hacia una misma imagen corporativa. Es indispensable brindar información precisa acerca de los siguientes aspectos:

- ✓ Presentación
- ✓ Historia y evolución de la compañía
- ✓ Objetivos.
- ✓ Sistema de finalidades (visión, misión y valores)
- ✓ Productos y servicios.
- ✓ Posicionamiento
- ✓ Planes institucionales
- ✓ recorrido por las instalaciones para acercar a los nuevos colaboradores a nuestra cultura organizacional.

Se recomienda, cuando existan las condiciones, aprovechar la ocasión para entregar al nuevo trabajador algún artículo que estimule su identificación con la empresa

- *Inducción específica:*

El jefe inmediato, mediante interacción directa con el nuevo empleado, deberá ser facilitador de los aprendizajes que éste necesita, de manera que esté en condiciones de comprender los procesos en los que participa, hacer los moldeamientos conductuales propios de todo aprendizaje y de hacer las aplicaciones prácticas a su trabajo. Adicionalmente debe designar un tutor que asegure que el nuevo colaborador reciba la siguiente información

- ✓ Presentación entre los colegas
- ✓ Mostrar el lugar de trabajo

- ✓ Objetivos de trabajo del área, estrategia, etc.
- ✓ Ratificación de las funciones del puesto y entrega de medios necesarios
- ✓ Formas de evaluación del desempeño.
- ✓ Relaciones personales en lo referido al clima laboral, costumbres, relaciones de jerarquía, etc.
- ✓ Diagnóstico de Necesidades de Aprendizaje
- ✓ Métodos y estilos de dirección que se emplean
- ✓ Otros aspectos relevantes del puesto, área o equipo de trabajo
- ✓ Mostrar principales instalaciones de la empresa.

8.2.6. Variable: capacitación

- ✓ FORMA 013 Ficha para el registro de necesidades individuales

Tabla 8 Diagnostico individual necesidades de capacitación

DIAGNOSTICO INDIVIDUAL NECESIDADES DE CAPACITACIÓN				
		Área		
		Nombre completo		
		Cargo		
Proyecto / función	Necesidades de capacitación	Clase de necesidad		
		Información	Conocimiento	Habilidades

Fuente Los autores

8.2.7. Variable: promoción

- ✓ FORMA 014 Modelo de compensación

Mediante el pago de comisiones se remuneraran a aquellos empleados que se destaquen por el nivel de ventas de servicios, con el objeto de asegurar su buen desempeño. A continuación se presenta el modelo de comisión por ventas.

Tabla 9 Modelo de comisión por ventas

Rangos (\$col)	Comisión	Transporte	Total
0-10.000.000	0%	2%	2%
10.000.001-18.000.000	3%	3%	6%
18.000.001-En Adelante	5%	3%	8%

Fuente Los autores

El pago se pacta mediante un básico mas comisiones.

8.2.8. Variable: evaluación de desarrollo

- ✓ FORMA 015 Modelo de evaluación

La evaluación de desempeño, establecida como un proceso continuo y sistemático, trae consigo un mejoramiento constante con el cual se conoce el desempeño y desarrollo de los diferentes cargos, y por ende, se identifican los puntos críticos.

Tabla 10 Evaluación de desempeño

EVALUACION DE DESEMPEÑO	
PROMACOM PAK LTDA.	
Fecha:	
Nombre empleado:	
Cliete:	
<p>Promacom Pak Ltda, desea conocer su opinión acerca del nivel de desempeño de nuestros empleados, para así poder implementar un mejor servicio y atención al cliente. Solicitamos a usted (es) contestar la siguiente encuesta teniendo en cuenta la siguiente calificación: (4) = Excelente (3) = Bueno. (2) = Regular. (1) = Deficiente.</p>	
DESEMPEÑO LABORAL	CALIFICACIÓN
1.responsabilidad	
2.exactitud y calidad en el trabajo	
3.productividad	
4.orden en el trabajo	
5.planificación del trabajo	
6.comprension de situaciones	
FACTORES DE ACTITUD	CALIFICACION
7.actitud hacia la empresa	
8.actitud hacia superiores	
9.actitud hacia compañeros	
10.actitud hacia el cliente	
11.cooperacion con el equipo de trabajo	
12.capacidad para aceptar criticas	
13.capacidad para generar sugerencias constructivas	
14.presentacion personal	
15.disposicion	
16.puntualidad	
HABILIDADES	CALIFICACIÓN
17.iniciativa	
18.creatividad	
19.adaptabilidad	
20.repuestas bajo presión	
21.capacidad de manejar múltiples tareas	
22.coordinacion y liderazgo	
23.capacidad de aprendizaje	
24.carisma	
25.compromiso hacia el equipo	
26.manejo de conflictos	
27.gestion del tiempo	
Mencione los aspectos que debería mejorar:	
Observaciones:	
<hr/> Firma	

Fuente Los autores

✓ FORMA 016 Valoración y méritos

Tabla 11 Valoración y méritos


Concepto / Cargo	Aprendiz	Practicante	Operativo	Analista	Director	Gerencia
Formación académica	5%	25%	5%	20%	15%	20%
Experiencia laboral		10%	30%	20%	15%	30%
Formación específica	35%	20%	10%	10%	10%	10%
Cargos afines		10%	25%	20%	30%	10%
Entrevista / herramientas de selección	60%	35%	20%	20%	10%	
Antigüedad			10%	10%	20%	30%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Fuente Los autores

8.2.9. Variable: bienestar social

✓ FORMA 017 Programa de actividades trimestrales de bienestar laboral.

Tabla 12 Programa de bienestar laboral

PROGRAMA DE BIENESTAR LABORAL		
	Fecha:	
	Actualización no:	
PROGRAMA	OBJETIVO	ACTIVIDAD
DEPORTE	Fomentar la práctica deportiva mediante la integración en actividades de diferentes disciplinas deportivas generando espacio de integración a nivel competitivo	Campeonatos internos de tenis de mesa, baloncesto, fútbol, voleibol, bolos, entre otros.
		Subsidiar un porcentaje de las actividades o cursos deportivos en los que se deseen inscribir los colaboradores y su núcleo familiar

ARTES Y CULTURA	Desarrollar aptitudes artísticas y actitudes culturales que permitan al funcionario expresar libremente sus ideas y sentimientos con el fin de aislar el estrés generado en el trabajo y fortalecer su identidad cultural.	Visitas guiadas en familia a los museos y monumentos, o parques temáticos y/o presentaciones artísticas,
		Subsidiar un porcentaje de cursos de pintura, guitarra, danza, entre otros, de los colaboradores y/ o su grupo familiar
RECREACIÓN	Fomentar la integración de los funcionarios y sus familias, estimulando la utilización sana y creativa del tiempo libre.	Realizar actividades de integración entre los colaboradores y sus familias,

Fuente Los autores

- ✓ FORMA 018 Indicadores de gestión para evaluar programas de bienestar.


Participación	No. De participantes
	total empleados

Satisfacción	No. De personas satisfechas
	No. De participantes

8.2.10. Variable: salud ocupacional

- ✓ FORMA 019 Programa de salud ocupacional

Tabla 13 Programa de salud ocupacional

	PROGRAMA DE SALUD OCUPACIONAL	
	Fecha:	
	Actualización no:	
PROGRAMA	OBJETIVO	ACTIVIDAD
HIGIENE Y SEGURIDAD INDUSTRIAL	Mejorar las condiciones de trabajo	Actualización panorama de riesgos
	Preparar al personal para una evacuación	Capacitación a las brigadas de emergencias
	Identificar debilidades y	Simulacro de evacuación

	fortalezas en caso de emergencia	
MEDICINA DE TRABAJO	Crear la cultura del descanso dentro del horario de trabajo.	Programas pausas activas a funcionarios de planta
	Aplicar la normatividad vigente	Capacitación en investigación y reportes de accidentes de trabajo
	Mostrar la importancia de la salud en el medio laboral	Celebración de la semana de salud ocupacional
MEDICINA PREVENTIVA	Concientizar al trabajador de la practica del autocontrol como medio de estilo saludable de vida	Capacitación cero alcohol, espacio libres de humo y hábitos saludables
	Detectar tempranamente la aparición de enfermedades	Exámenes de citología y seno
	Realizar diagnósticos sobre el estado de salud basado en los exámenes efectuados	Consulta con medico especialista
	Concientizar al trabajador sobre los riesgos a que esta expuesta su salud	Charlas sobre riesgos cardiovascular

Fuente Los autores

8.3. CULTURA ORGANIZACIONAL

8.3.1. Variable: liderazgo

✓ Listado de responsabilidades del líder

- Dirigir, motivar, entusiasmar a los trabajadores que le rodea con los objetivos que se han establecidos.
- Garantizar que en el futuro se tendrán los líderes para dirigir a las futuras generaciones.
- Proporcionar al trabajador las claves para satisfacer sus necesidades personales al mismo tiempo que logra las metas organizacionales.
- Brindar a los trabajadores los recursos necesarios para desempeñar sus tareas.
- Proveer una estructura adecuada de compensaciones para estimular el desempeño.
- Delegar autoridad cuando sea necesario e invitar a la participación cuando sea posible.

8.3.2. Variable: participación y compromiso

✓ FORMA 021 Estilos de dirección

Es indispensable revisar las formas de dirección que ejercen los líderes sobre los colaboradores, sus estilos de supervisión, gerencia, coordinación y control.

Un líder no se debe apoyar sólo en su poder de coerción, derivado de su posición jerárquica, sino también en su poder de recompensa, siendo justo en el reconocimiento de los aciertos de sus colaboradores, así como en la autoridad que le otorga el conocimiento y la experiencia en los asuntos sujetos a decisión.

Se sugiere que se desarrollen las siguientes actividades:

- Talleres en Habilidades Gerenciales, tales como liderazgo, comunicación, relaciones interpersonales, toma de decisiones y otros temas relacionados.
- Reuniones periódicas entre directivos y colaboradores, en las cuales además de tratar temas laborales, se incluyan contenidos de formación que fortalezcan la comunicación y el trabajo en equipo.

✓ FORMA 022 Campaña de reconocimientos

La campaña, además de orientarse a propiciar el buen desempeño y la satisfacción, deben dirigirse a premiar específicamente a los colaboradores cuyo desempeño sea evaluado objetivamente como excelente.

La principal herramienta para determinar la excelencia, es la evaluación del desempeño, sin embargo es necesario incentivar el desarrollo de proyectos e iniciativa

Se sugiere que se desarrollen las siguientes actividades:

- Establecimiento de un plan de incentivos, en el cual se reconozca el desempeño individual, el trabajo grupal y el desarrollo de proyectos en pro de la mejora en la prestación del servicio y el desarrollo de labores.
- Reconocimiento público a los colaboradores por los años de servicios prestados a la empresa: 5, 10, 15 o más años.
- Reconocimiento a los colaboradores por su participación "destacada" en actividades de bienestar laboral

8.3.3. Variable: desarrollo y reconocimiento

✓ FORMA 023 Trabajo en equipo basado en las "5 c"

El trabajo en equipo, consiste en realizar una tarea específica, por medio de un grupo de personas, que conforman, a su vez, un grupo de trabajo.

- **Complementariedad:** cada miembro domina una parcela determinada del proyecto. Todos estos conocimientos son necesarios para sacar el trabajo adelante.
- **Coordinación:** el grupo de profesionales, con un líder a la cabeza, debe actuar de forma organizada con vista a sacar el proyecto adelante.

- **Comunicación:** el trabajo en equipo exige una comunicación abierta entre todos sus miembros, esencial para poder coordinar las distintas actuaciones individuales.
- **Confianza:** cada persona confía en el buen hacer del resto de sus compañeros. Esta confianza le lleva a aceptar anteponer el éxito del equipo al propio lucimiento personal.
- **Compromiso:** cada miembro se compromete a aportar lo mejor de si mismo, a poner todo su empeño en sacar el trabajo adelante

8.3.4. Variable: creación de un entorno vital para todos los trabajadores

✓ Forma 024 Modelo de evaluación del clima laboral

Tabla 14 Evaluación de clima laboral

EVALUACION CLIMA LABORAL						
PROMACOM PAK LTDA.						
GÉNERO		ANTIGÜEDAD				
ÁREA						
El propósito de este Cuestionario es encontrar áreas de oportunidad que nos permitan mejorar el clima de trabajo en la organización. Recuerde que las respuestas son opiniones basadas en SU experiencia de trabajo, por lo tanto no hay respuestas correctas ni						
		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
SOBRE LAS RELACIONES INTERPERSONALES Y DE TRABAJO	¿Se lleva bien con sus compañeros?					
	¿Sus compañeros, le ayudaron y apoyaron los primeros días cuando usted entró en la empresa?					
	¿Si dejara la empresa, lo sentiría por ellos?					
	¿Cree que con sus compañeros de trabajo estan unidos y se llevan bien?					
	¿Considera que sus compañeros son además sus amigos?					
SOBRE LIDERAZGO	¿Su jefe le solicita y hace uso de las ideas y propuestas para mejorar el trabajo?					
	¿Su jefe o superiores le tratan bien, con amabilidad?					
	¿Considera adecuado el nivel de exigencia por parte de u jefe?					
	¿Considera usted que trabaja en equipo con su jefe y compañeros?					
	¿Tiene buena comunicación con su jefe?					
	¿Considera que su valora sus esfuerzos y aportaciones, aun cuando por causas ajenas no se alcance el objetivos deseado.?					
	¿Considera que su jefe es flexible y justo ante las peticiones o apoyo que solicito.?					
¿Considera que su jefe le brinda retroalimentación oportuna y constructiva?						

SOBRE LA EMPRESA	¿Está usted satisfecho con su trayectoria en la empresa?					
	¿Le gusta su empresa?					
	¿Se siente orgulloso de pertenecer a su empresa?					
	¿De haber sabido como iban a ser las cosas en su empresa, hubiera entrado en ella?					
	¿Se siente integrado en su empresa?					
	¿Conoce bien que aporta usted con su trabajo al conjunto de la empresa?					
	¿Si pudiera dejar la empresa por otro trabajo, a igualdad de sueldo y condiciones, se quedaría en la empresa?					
SOBRE LAS CONDICIONES DE TRABAJO.	¿Tiene espacio suficiente en su puesto de trabajo?					
	¿Su puesto de trabajo le resulta cómodo?					
	¿Tiene suficiente luz en su lugar de trabajo?					
	¿Su puesto de trabajo es lo suficientemente cómodo?					
	¿Cree usted que su silla es adecuada?					
	¿Su pantalla está a la altura adecuada para usted?					
	¿La temperatura es la adecuada en su lugar de trabajo?					
	¿El nivel de ruido es aceptable en su lugar de trabajo?					
	¿Su ordenador funciona a una velocidad adecuada?					

Fuente Los autores

8.4. COMUNICACIÓN E INFORMACIÓN

8.4.1. Variable: reuniones

✓ Forma 025 manejo de una reunión

La reunión es un método que utilizan los equipos de trabajo, para la búsqueda de consenso y de estrategias para la solución de problemas, con el aprovechamiento efectivo del tiempo y de la comunicación en beneficio de la organización y del equipo. A continuación se presenta unas pautas para realizar reuniones efectivas:

- Antes
 - Definir propósito, duración, lugar, agenda y lista de participantes de la reunión
 - Preparar y hacer entrega de un documento introductorio
 - Identificar y notificar a los asistentes necesarios.

- Comienzo
 - Iniciar en la hora pactada
 - Definir persona encargada de hacer el acta de reunión
 - Definir quién será el moderador, quien debe controlar el grupo y ordenar las intervenciones.
- Durante
 - No desviarse de los temas
 - Realizar pautas exclusivamente necesarias.
 - Clarificar y obtener una conclusión para la acción futura sobre cada punto
- Final
 - Terminar en el tiempo definido
 - Concluir resumiendo las discusiones, decisiones, tareas delegadas, fechas límite y cualquier acción requerida por los participantes.
- Después
 - Hacer seguimiento a los compromisos y las responsabilidades asumidas por cada uno de los participantes en la reunión.
 - Definir tiempo y lugar de entrega de actas

8.4.2. Variable: información datos y conocimiento

- ✓ FORMA 026 Modelo reducción del uso de papel

Sabemos que aún en la actualidad, con tanta tecnología, la oficina sin papel es un ideal; sin embargo, aprovechando mejor los recursos que ya tenemos podemos contribuir de manera importante a reducir el consumo de papel y, por ende, a preservar el medioambiente.

Promacom Pak Ltda., pretende impulsar distintas acciones encaminadas a la reducción del uso y consumo del papel. Las principales acciones que se llevaran a cabo son:

- 1) Usar el papel de forma racional
 - a) Un mecanismo eficaz para reducir el consumo de papel en la oficina es utilizar ambas caras de la hoja, en lugar de solo una
 - b) Es recomendable utilizar las funciones que permiten reducir los documentos a diferentes tamaños, que permiten que en una cara de la hoja quepan dos o más páginas por hoja, que para revisión de borradores resulta fantástico
 - c) Para evitar desperdicios de papel es importante utilizar las opciones de revisión y vista previa para identificar elementos errores antes de imprimir.
 - d) Durante la elaboración de un documento, es común que se corrija entre dos y tres veces antes de su versión definitiva. De esta manera solo se imprime la versión final del documento para su firma o radicación.

- e) En los casos que no se requiera copia impresa de los documentos, se recomienda almacenarles en el disco duro del computador, discos compactos, DVD u otro repositorio o medio tecnológico que permita conservar temporalmente dicha información.
- 2) Promover la implementación de herramientas de tecnología [Sustituir]
- a) Aprovechar al máximo sus servicios de red interna y sus portales de Intranet
 - b) El correo electrónico debe constituir la herramienta preferida para compartir información evitando el uso de papel
 - c) Herramientas de colaboración tales como espacios virtuales de trabajo, programas de mensajería instantánea, aplicaciones de teleconferencia, calendarios compartidos, aplicaciones para uso y edición de documentos compartidos, entre otros, pueden ofrecer oportunidades significativas para intercambiar información de forma rápida y efectiva, evitando la utilización del papel
 - d) Empleo de documentos en formato electrónico

9. CONCLUSIONES

- ✓ El modelo MMGO permite diagnosticar el desempeño y desarrollo integral de la situación actual de Promacom Pak Ltda., identificando las áreas críticas a mejorar.
- ✓ Promacom Pak Ltda., es una empresa PYME que pertenece al sector de BPO, el cual está teniendo gran relevancia para los planes de desarrollo del gobierno y hace parte de los sectores definidos como “sectores de clase mundial”
- ✓ Dentro de las áreas críticas encontradas con el MMGO, se detectaron las siguientes: direccionamiento estratégico, gestión humana, comunicación e información y cultura organizacional.
- ✓ La empresa no cuenta con un sistema de información que permita evaluar los procesos de las diferentes áreas de la compañía.
- ✓ Para cada área problema se desarrolló un plan de mejoramiento organizacional, el cual pretende generar mejora continua en los procesos, para que se efectúe de acuerdo a las necesidades que esta posee en la actualidad.
- ✓ Los directivos de la empresa reconocen la importancia de realizar mejorar en las áreas establecidas.
- ✓ El portafolio de servicios y productos de Promacom Pak es variado, lo cual le permite tener diferentes fuentes de ingreso y mayor probabilidad de ampliar sus clientes.

10.RECOMENDACIONES

- ✓ Para mejorar el componente de Direccionamiento Estratégico se sugiere a la compañía tener un mayor control y manejo de los planes estratégicos, además de promover el desarrollo integral del pensamiento estratégico y la consideración de la empresa con el entorno en el que se desempeña.
- ✓ En el departamento de Gestión Humana se propone la estandarización de la estructura y los programas administrativos necesarios para gestionar a los colaboradores dentro de la empresa. Los procesos deben ser formalizados, por medio de la documentación y soporte de los sistemas de información.
- ✓ Se aconseja a la compañía hacer uso de los diferentes canales de comunicación que tienen con los empleados para darles a conocer la Cultura Organizacional. Además se podría trabajar con la gerencia en nuevos y modernos estilos de liderazgo, con los que se haga partícipes a los colaboradores.
- ✓ Para el área de Comunicación e Información, se recomienda reuniones productivas, en las que se aproveche el tiempo y los recursos dispuestos para su ejecución; además deben seguirse algunos parámetros que permitan que las reuniones cumplan el objetivo por el cual fueron convocadas. Por otra parte, se busca fomentar la reducción del uso del papel en la empresa, soportándose con TICs.
- ✓ Implementar los planes de mejora sugeridos en el presente trabajo y realizar un modelo que les permita hacer seguimiento y control.
- ✓ Es conveniente desarrollar un sistema de información gerencial orientado al tratamiento y administración de datos e información, organizados y listos para su uso posterior, generados para cubrir las necesidades que surjan en las diferentes áreas de la empresa y mejorando el uso de los recursos y activos asignados, para aumentar la productividad y efectividad en las diferentes actividades hacia el cliente final.

11. BIBLIOGRAFIA

Fernández, López Javier. Gestión por Competencias. Un modelo estratégico para la dirección de recursos humanos. Bogotá, D.C. 2005.

Pérez, Rafael et al. Modelo de Modernización para la Gestión de las Organizaciones. Bogotá, D.C. Universidad EAN. 2009.

Butteris, M. (s.f.). Reinventando Recursos Humanos.

Trujillo, F. (2006). DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO CMAPS. Recuperado el 21 de Junio de 2011, de Focused Management de Colombia S.A.: <http://cmc.ihmc.us/cmc2006Papers/cmc2006-p69.pdf>

Randel S. Carlock, John L. Ward. La planificación estratégica de la familia empresaria: Cómo planificar para unir a la familia y asegurar la continuidad de la empresa familiar.

Colección de estudios e informes núm. 13 -1998. Beneficios fiscales en la empresa: patrimonio y sucesiones.

Saperas, Enric, "Manual básico de teoría de la comunicación", Barcelona CIMS 1998.

Abril, Gonzalo, "Teoría general de la información : datos, relatos y ritos ", Madrid Cátedra 2005

Dance, Frank. Teoría de la Comunicación Humana. Edit. Troquel. Buenos Aires. 1.973. pp. 391-417.

Pasquali, Antonio. Comprender la Comunicación. Monte Avila Editores. Caracas, 1.979. pp. 33- 63.

Superintendencia de sociedades. Abril del 2012 www.supersociedades.gov.co

Promacom Pak Ltda. 6 de Julio del 2012. www.promacompak.com

Proexport Colombia. www.proexport.com.co