

**DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA UNIÓN DE TRABAJADORES
DE LA INDUSTRIA ENERGÉTICA Y DE SERVICIOS DOMICILIARIOS
-UTEN-**



ADRIANA DURAN ASTUDILLO

PASANTÍA PARA OPTAR AL TÍTULO DE ADMINISTRADORA DE EMPRESAS

**UNIVERSIDAD DEL CAUCA
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
POPAYÁN
2011**

**DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA UNIÓN DE TRABAJADORES
DE LA INDUSTRIA ENERGÉTICA Y DE SERVICIOS DOMICILIARIOS
-UTEN-**



**ADRIANA DURAN ASTUDILLO
-25061019-**

**ASESORA ACADÉMICA:
Mg. YENNI ANGÉLICA CONDE CARDONA**

**ASESOR EMPRESARIAL
Ing. NUMAR ARLEY CANO ROLDAN**

**UNIVERSIDAD DEL CAUCA
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
POPAYÁN
2011**

Dedicatoria

Dedico este trabajo principalmente a mi Dios, por guiarme en la escogencia de esta carrera tan maravillosa como es la Administración de Empresas, y a mis padres por ser mi apoyo y motor en cada cosa que realizo.

AGRADECIMIENTOS

Para realizar este trabajo de la mejor manera fue necesario el apoyo de muchas personas a las cuales quiero agradecer:

En primer lugar a mis padres, **Guillermo y Elizabeth**, quienes han sido un gran apoyo moral y económico. Muchas gracias por toda su paciencia.

A la organización sindical **Unión de Trabajadores de la Industria Energética y Servicios Públicos Domiciliarios -UTEN-**, por permitirme realizar la pasantía y aprender muchas cosas que la academia no las puede ofrecer.

A los empleados de la organización que me colaboraron en la realización del trabajo, y sobre todo a mi asesor empresarial a quien le debo el aprendizaje en cuanto a sistemas de gestión.

A la Universidad del Cauca, como el templo del saber, y especialmente a los profesores del programa de Administración de Empresas por su empeño en la educación; y agradezco a mi Asesora Académica: Yenni Angélica Conde Cardona por su esfuerzo y dedicación en la realización de este trabajo de pasantía.

TABLA DE CONTENIDO

| | |
|---|----|
| INTRODUCCIÓN | 10 |
| CAPITULO I. MARCO REFERENCIAL | 12 |
| 1.1. MARCO CONTEXTUAL | 12 |
| 1.1.1 Nombre y ubicación de la Organización | 12 |
| 1.1.2. Reseña Histórica | 14 |
| 1.1.3. Actividad e Importancia en el Contexto Económico-Social..... | 17 |
| 1.1.4. Filosofía Organizacional UTEN | 18 |
| 1.1.5. Estructura Organizacional:..... | 20 |
| 1.2. MARCO GENERAL DE LAS EMPRESAS PRESTADORAS DE SERVICIOS PÚBLICOS DOMICILIARIOS EN EL DEPARTAMENTO DEL CAUCA..... | 20 |
| 1.2.1. Clasificación de los servicios públicos domiciliarios | 20 |
| 1.2.2. Entidades que regulan la prestación de servicios públicos domiciliarios..... | 22 |
| 1.3. MARCO TEÓRICO | 25 |
| 1.3.1. La Organización..... | 25 |
| 1.3.2. La Estructura Organizacional..... | 26 |
| 1.3.3. Cultura organizacional..... | 31 |
| 1.3.4. Cambio organizacional..... | 32 |
| 1.3.5. Clima organizacional..... | 33 |
| 1.3.6. Diagnóstico organizacional | 34 |
| 1.3.7. Análisis de cargo | 41 |
| 1.3.8. Comunicación..... | 44 |
| 1.3.9. Comunicación Organizacional..... | 45 |
| 1.3.10. El análisis externo de la empresa..... | 50 |
| 1.4. MARCO NORMATIVO..... | 55 |
| CAPÍTULO II. DIAGNÓSTICO DEL ESTADO ACTUAL DE LA EMPRESA UNIÓN DE TRABAJADORES DE LA INDUSTRIA ENERGÉTICA NACIONAL –UTEN-..... | 59 |
| 2.1. APLICACIÓN MODELOS DE DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL..... | 59 |
| 2.1.1. Modelo de las Seis Casillas de M.R. WEISBORD | 59 |
| 2.1.2. Modelo de HAX y MAJLUF | 64 |
| 2.2. ANÁLISIS DE LA ORGANIZACIÓN..... | 65 |
| 2.2.1. Análisis del Entorno | 66 |

| | | |
|--|--|-----|
| 2.2.2. | Elaboración de la Matriz Evaluación de Factores Externos (EFE)..... | 74 |
| 2.2.3. | Ponderación de la Matriz EFE de la Organización Sindical UTEN..... | 75 |
| 2.3. | ANÁLISIS DEL ENTORNO ESPECÍFICO DE LA UTEN..... | 76 |
| 2.3.1. | Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter | 77 |
| 2.3.2. | Conclusión Del Sector | 80 |
| 2.3.3. | Cadena de Valor de la Organización | 82 |
| 2.4. | ANÁLISIS INTERNO..... | 83 |
| 2.4.1. | Procesos de Apoyo:..... | 84 |
| 2.4.2. | Procesos de realización o ejecución | 100 |
| 2.4.3. | Elaboración de la Matriz De Evaluación Del Factor Interno (EFI)..... | 102 |
| 2.4.4. | Ponderación de la Matriz EFI de la Organización Sindical UTEN - COLOMBIA | 103 |
| CAPITULO III. ANÁLISIS Y PROPUESTA DE LOS CARGOS ADMINISTRATIVOS EN LA UNIÓN DE TRABAJADORES DE LA INDUSTRIA ENERGÉTICA NACIONAL –UTEN-..... | | 105 |
| 3.1. | IDENTIFICACIÓN DE LOS CARGOS DE LA UTEN | 106 |
| 3.2. | CARGOS ACTUALES DE LA UTEN | 108 |
| 3.3. | ANÁLISIS, OBSERVACIÓN Y DESCRIPCIÓN DE CARGOS DE LA UTEN..... | 109 |
| CAPITULO IV. PROPUESTA DE DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA UNIÓN DE TRABAJADORES DE LA INDUSTRIA ENERGÉTICA NACIONAL –UTEN-..... | | 112 |
| 4.1. | PROPUESTA DE DISEÑO DE LOS CARGOS DE LA UTEN | 113 |
| 4.2. | ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PROPUESTA..... | 117 |
| 4.3. | CARACTERIZACIÓN DE LOS CARGOS | 121 |
| 5. | CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES..... | 126 |
| GLOSARIO | | 129 |
| REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS..... | | 131 |

LISTA DE FIGURAS

| | |
|---|-----|
| Figura 1. Logo-símbolo de UTEN | 12 |
| Figura 2. Modelo de las Seis (6) Casillas de M.R. WEISBORD..... | 36 |
| Figura 3. Elementos Fundamentales de Gestión Estrategia | 39 |
| Figura 4. El rol del macro ambiente..... | 53 |
| Figura 5. Modelo de las Seis Casillas de M.R. WEISBORD | 62 |
| Figura 6. Esquema del Diamante Competitivo de Porter..... | 80 |
| Figura 7. Estructura Organizacional Actual de la UTEN..... | 88 |
| Figura 8. Resultados de las Encuestas de Clima Organizacional realizadas a lectores o repartidores..... | 94 |
| Figura 9. Mapa de Procesos de la UTEN Colombia | 107 |
| Figura 10. Formato para Análisis de cargos de la UTEN | 111 |
| Figura 11. Organigrama General dela UTEN | 119 |
| Figura 12. Propuesta de Organigrama UTEN Seccional Cauca | 120 |

LISTA DE TABLAS

| | |
|---|-----|
| Tabla 1. Centros de trabajo Operativo UTEN Cauca..... | 13 |
| Tabla 2. Oficinas de Atención al Cliente UTEN- Cauca | 13 |
| Tabla 3. Variables que se considera como integrantes del concepto Clima Organizacional..... | 33 |
| Tabla 4. Matriz de Weisbord para el diseño de Estudios o Análisis de Datos | 36 |
| Tabla 5. Matriz de Weisbord aplicada a la empresa UTEN | 63 |
| Tabla 6. Número de Suscriptores Energía Eléctrica..... | 69 |
| Tabla 7. Estadística Mercado Laboral en el Cauca 2001- 2009 | 70 |
| Tabla 8. Oportunidades y Amenazas de la Organización UTEN..... | 75 |
| Tabla 9. Fortaleza y Debilidades de la Organización UTEN | 102 |
| Tabla 10. Caracterización del proceso de Gestión Financiera | 124 |

LISTA DE ANEXOS

| | |
|---|-----|
| Anexo A. Encuesta de Clima Organizacional | 135 |
| Anexo B. Cuestionario para el Análisis de Cargo | 139 |
| Anexo C. [CD- ROM]: Manuales de cargo | |
| Anexo D. [CD- ROM]: Clases de Matricula Profesional | |
| Anexo E. [CD- ROM]: Caracterización de procesos | |
| Anexo F. [CD- ROM]: Estatutos Organización sindical | |

INTRODUCCIÓN

La empresa Unión de Trabajadores de la Industria Energética Nacional y de Servicios Públicos Domiciliarios – UTEN – es una organización que tiene como actividades la operación, mantenimiento y sostenimiento de proyectos de infraestructura del sector energético colombiano, con especial énfasis en el sector eléctrico, también realiza actividades de comercialización y atención al cliente, instalación de redes internas domiciliarias, mantenimiento de equipos y sistemas eléctricos, en la pequeña y mediana y gran industria.

En el desarrollo del presente trabajo se elaboró el diseño organizacional para la empresa, debido a que esta no contaba con una estructura organizacional y un manual de cargos establecidos, que permitieran minimizar los riesgos, costos y aumentar el alcance de satisfacción para quienes trabajan y acceden a sus servicios.

Con la implementación del diseño organizacional en la empresa se busca mejorar la eficiencia en la organización, donde cada uno conozca sus funciones, jerarquías y procesos con los que se relacionan, en el caso de contratar personal para una vacante se tendrá conocimiento del perfil del cargo, en cuanto a requisitos académicos y de experiencia, en fin con la implementación del diseño organizacional se mejorara la situación y las condiciones generales en la estructura, funcionamiento, desempeño, jerarquía y procesos.

Para el desarrollo del trabajo de pasantía se trabajó conjuntamente con el grupo del Sistema Integrado de Gestión, el cual suministró información para la elaboración del diseño organizacional acorde a las nuevas necesidades de la empresa, para la certificación integral (certificación en calidad, ambiental, seguridad industrial y salud ocupacional), que esperan alcanzar el presente año.

Se elaboró el diseño organizacional el cual permitió organizar de una mejor manera el trabajo y crear mecanismos de coordinación que faciliten la implementación de la estrategia, el flujo de procesos y el relacionamiento entre las personas y la organización, con el fin de lograr productividad y competitividad.

En el transcurso del trabajo se requirió realizar un análisis interno y externo de la empresa para conocerla a profundidad mediante la utilización de herramientas administrativas que permitieran realizar un adecuado diagnóstico de la situación actual, como por ejemplo un análisis de cargos administrativos, de procesos, de canales de comunicación, etc.

Gracias al adecuado diagnóstico se logró proponer un modelo de diseño organizacional para mejorar la eficiencia en la organización y alcanzar la productividad y competitividad.

La estructura temática del presente trabajo, consta de cuatro capítulos a saber: En el capítulo uno, denominado MARCO REFERENCIAL, se expone el marco general de las empresas prestadoras de servicios públicos domiciliarios en el departamento del Cauca , un marco contextual, donde se describe las generalidades de la empresa como antecedentes, direccionamiento estratégico y principales aspectos del sector de actividad económica la plataforma estratégica de la empresa, su ubicación, y demás, el marco teórico que consta de la fundamentación teórica; y un marco normativo, donde se describen las normas o leyes que los reglamentan.

El capítulo dos, llamado DIAGNÓSTICO DEL ESTADO ACTUAL DE LA EMPRESA UNIÓN DE TRABAJADORES DE LA INDUSTRIA ENERGÉTICA NACIONAL –UTEN, es este capítulo se elaboró una descripción del análisis interno y externo de la organización, así como el uso de herramientas que permitirán establecer un adecuado diagnóstico organizacional, y posteriormente permite evidenciar resultados que contribuyan con el objetivo propuesto en el presente trabajo.

El tercer capítulo se denomina ANÁLISIS Y PROPUESTA DE LOS CARGOS ADMINISTRATIVOS EN LA UNIÓN DE TRABAJADORES DE LA INDUSTRIA ENERGÉTICA NACIONAL –UTEN- donde se presenta el análisis de cargo que permita determinar los deberes y la naturaleza de los puestos y los tipos de personas que los debe ocupar. Se realiza la identificación de los cargos, se extrae información sobre los requerimientos del puesto de trabajo, y se utilizan para desarrollo de las respectivas descripciones de puestos.

En el cuarto capítulo: PROPUESTA DE DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA UNIÓN DE TRABAJADORES DE LA INDUSTRIA ENERGÉTICA NACIONAL –UTEN- se presenta la propuesta de diseño organizacional, el organigrama y las caracterizaciones, en lo cual se trabajó en el transcurso de la pasantía. Finalmente se exponen una serie de conclusiones y recomendaciones a considerar.

CAPITULO I. MARCO REFERENCIAL

1.1. MARCO CONTEXTUAL

1.1.1 Nombre y ubicación de la Organización

Nombre: Unión de Trabajadores de la Industria Energética Nacional y de Servicios Públicos Domiciliarios –UTEN- COLOMBIA

Logo:

Figura 1. Logo-símbolo de UTEN



Fuente: <http://www.utencolombia.com>

Ubicación:

Sede principal: Calle 3 # 10 – 68, Barrio Modelo, Popayán- Cauca

P.B.X: (8) 226709

Fax: (8) 226709

E-Mail: presidencia@utencolombia.com;

secretaria.general@utencolombia.com

Los centros de trabajo operativo se enmarcan principalmente en:

Tabla 1. Centros de trabajo Operativo UTEN Cauca

| ZONA CENTRO | ZONA NORTE | ZONA SUR |
|--|---------------------------------|------------------------|
| Edificio carrera 8 con calle 1 esquina | Oficinas Santander de Quilichao | Oficinas El Bordo |
| Subestación Principal | Subestación Puerto Tejada | Subestación La Sierra |
| Subestación Centro | Subestación Miranda | Subestación El Bordo |
| Subestación Norte | Subestación Corinto | Subestación El Zaque |
| Subestación La Isabela | Subestación La Cabaña | Subestación Mercaderes |
| Subestación San Bernardino | Subestación Japío | Planta Sajandi |
| Subestación Norte | Subestación Santander | |
| Planta Florida | Planta Rio Palo | |
| Plata Silvia | Planta Asnazu | |
| Planta Inzá | Planta Ovejas | |
| | Planta Mondomo | |

Fuente: Programa de Salud Ocupacional- Documento Interno de la Empresa

Igualmente cuenta con oficinas de atención al cliente y recaudo en 36 municipios del departamento del Cauca así:

Tabla 2. Oficinas de Atención al Cliente UTEN- Cauca

| ÍTEM | MUNICIPIOS | ÍTEM | MUNICIPIOS |
|------|--------------|------|------------------|
| 1 | Almaguer | 19 | Miranda |
| 2 | Argelia | 20 | Morales |
| 3 | Balboa | 21 | Padilla |
| 4 | Bolívar | 22 | Páez -Belalcázar |
| 5 | Buenos Aires | 23 | Piendamó |
| 6 | Cajibío | 24 | Puerto Tejada |
| 7 | Caldono | 25 | Puracé |
| 8 | Caloto | 26 | Rosas |
| 9 | Corinto | 27 | San Sebastián |
| 10 | El Bordo | 28 | Santander |
| 11 | El Tambo | 29 | Silvia |
| 12 | Florencia | 30 | Sotará |
| 13 | Guachene | 31 | Suárez |
| 14 | Inzá | 32 | Timba |
| 15 | Jambaló | 33 | Timbío |
| 16 | La Vega | 34 | Toribio |
| 17 | La Sierra | 35 | Totoró |
| 18 | Mercaderes | 36 | Villa rica |

Fuente: Programa de Salud Ocupacional- Documento Interno de la Empresa

1.1.2. Reseña Histórica

“Fue cuando el gobierno de la llamada revolución en marcha de Alfonso López Pumarejo en el año 1937, cuando después de una huelga de los trabajadores navieros del río Magdalena, ante las condiciones inhumanas de trabajo, lograron la conquista el contrato sindical. A través de este mecanismo la Federación Nacional de Trabajadores Fluviales y Terrestres FEDENAL, representando los intereses de los estibadores, braceros, sevadores y hasta personal de marinos y mecánicos de las embarcaciones, obligaron a la intervención del gobierno de la época para mejorar sus condiciones de vida.

FEDENAL logro patentar en la historia del sindicalismo Colombiano el primer contrato sindical, que no era otra cosas que el derecho a trabajar dignamente, hacer autónomos en su organización hasta el grado de tener el control de todos los trabajadores navieros, pues no se permitían a los patronos enganches de obreros que no fueran afiliados a esta federación.

Desde la tercera década del siglo pasado nace el contrato sindical como una herramienta de defensa de los trabajadores, fortaleciendo de paso la organización sindical, no obstante su desarrollo ha sido incipiente en la legislación laboral Colombiana.

En el desarrollo de este proyecto los actuales directores y fundadores de la UTEN tuvieron vivencias, experiencias y fueron gestores en la implementación de este esquema en procesos similares tales como:

- **Tolima:** central hidroeléctrica de Prado, micro centrales de Ventana Miro Lindo, Río Recio y Pastales, primer contrato sindical firmado en el sector.
- **Boyacá:** central termoeléctrica de Paipa tres unidades con una capacidad instalada de 300 megavatios, se generaron 180 empleos directos y más de 4500 familias proveedoras de carbón dependen de la central de forma indirecta.
- **Arauca:** recuperación de cartera y lectura de contadores.
- **Amazonas:** central Diesel de Leticia con capacidad de 12 megavatios Proceso de distribución y comercialización en los municipios de Leticia y puerto Nariño, atención a los corregimientos y comunidades indígenas
- **Cauca:** generando 75 empleos directos y más de 25 indirectos en operación de pequeñas centrales y lectura de contadores, esta región fue pionera en la creación de esta figura de vinculación laboral que hoy surge con una nueva visión : **«un sindicalismo alternativo hacia un nuevo esquema empresarial»**

La Unión de Trabajadores de la Industria Energética Nacional y de Servicios Públicos Domiciliarios. UTEN COLOMBIA fue gestada el día 28 de Julio de 2008. Proceso que se inicia con la inscripción de su registro sindical en el Ministerio de la Protección Social, viene a su vez acompañada de un plan de salvamento empresarial para CEDELCA en el departamento del Cauca y electrificadora del Amazonas.

El gobierno mediante directrices claras de presidencia y vicepresidencia de la república ha contribuido para la consolidación de este proceso, el cual redobla la fe y vocación de cambio de los dirigentes y trabajadores para la consolidación de la UTEN.

Se da a luz un nuevo esquema sindical propositivo, proactivo, comprometido con índices de gestión, y una clara vocación de servicio a la comunidad, en la actualidad y en cumplimiento de compromisos por parte del gobierno nacional, empresas gestoras, inversionistas, nos orientamos hacia una nueva etapa de retos y compromisos dentro de los cuales queremos destacar el manejo de las áreas de operación, distribución, comercialización en el departamento de Cauca, somos responsables de la operación directa de las plantas hidroeléctricas; Central Diesel de Leticia del departamento del Amazonas, manejo de las áreas de operación distribución y comercialización de los municipios de Guainía y Guaviare mediante la figura de contratos colectivos de GENERCAUCA, COMPAÑÍA DE ELECTRICIDAD DEL CAUCA S.A E.S.P, GENSA-GESTION ENERGETICA S.S E.S.P, CEDELCA entre otras”

CONTRATO COLECTIVO SINDICAL SUSCRITO ENTRE CEDELCA S.A. E.S.P Y UTEN.

En su capítulo 1, en la cláusula 2: “Antecedentes y Consideraciones.” Se expone de manera breve como fue el nacimiento de la UTEN:

CENTRALES ELÉCTRICAS DEL CAUCA S.A. E.S.P. CEDELCA S. A E.S.P., fue una empresa de servicios públicos constituida como sociedad por acciones mixta, que tenía dentro de su objeto prestar los servicios de distribución, comercialización y generación de energía eléctrica en el Departamento del Cauca.

La Superintendencia de Servicios Públicos (SSPD), en ejercicio de sus facultades constitucionales y legales, tomo en posesión a la Empresa en diciembre de 1999, con fines de administración. Mediante Resolución 20051300013845 del 13 de julio de 2005, la SSPD modifico la modalidad de toma de posesión para administrarla con fines liquidatarios - administración temporal.

El 3 de noviembre de 2006, mediante Resolución No 20061300042285, se esbozó el plan de acción para la salvación de la Empresa CEDELCA, plan que se consolidó mediante acuerdo entre la SSPD y la organización sindical el 19 de mayo de 2006.

La UNIÓN DE TRABAJADORES DE LA INDUSTRIA ENERGÉTICA NACIONAL Y DE SERVICIOS PÚBLICOS DOMICILIARIOS - UTEN, Seccional Cauca, está conformada por socios ejecutores del contrato colectivo sindical; ex trabajadores de CEDELCA que solicitaron su afiliación, por todo lo cual de común acuerdo entre las partes, se precede a la suscripción de este contrato, dando continuidad a los compromisos adquiridos con los trabajadores en el Plan de Salvamento empresarial para CEDELCA.

Teniendo en cuenta que sin el apoyo decidido y efectivo de la Organización Sindical a CEDELCA y de todos sus trabajadores, no hubiera sido posible la reestructuración de la Empresa intervenida e impedir así su liquidación, la SSPD y el Agente Especial de CEDELCA, en desarrollo de las políticas del Gobierno Nacional, acordaron con UTEN celebrar un Contrato Colectivo Sindical.

Lo anterior dentro del desarrollo del Plan de Salvamento de CEDELCA, para cuya culminación se requeriría la vinculación de un Gestor Especializado a quien se le cederá el contrato que tiene CEDELCA con UTEN.

En la actualidad el contrato fue cedido al gestor especializado COMPAÑÍA ENERGÉTICA DE OCCIDENTE S.A.S ESP. De acuerdo a lo estipulado en la cláusula décimo séptima del contrato CEDELCA- UTEN. La organización sindical al firmar el contrato acepta que el mismo sea cedido al Gestor con quien CEDELCA suscriba el Contrato, de acuerdo con las condiciones previstas en el concurso Público No. 001 de 2009. Por lo tanto la COMPAÑÍA ENERGÉTICA DE OCCIDENTE S.A.S ESP.

El 28 de junio de 2010, se suscribió el Contrato de Gestión con el objeto de que la COMPAÑÍA ENERGÉTICA DE OCCIDENTE S.A.S ESP. por su cuenta y riesgo asuma la gestión administrativa, operativa, técnica y comercial, la inversión, ampliación de coberturas, rehabilitación y mantenimiento preventivo y correctivo de la infraestructura y demás actividades necesarias para la prestación de los servicios de distribución y comercialización de energía eléctrica en el Departamento del Cauca.

Actualmente la UTEN le presta los servicios a la COMPAÑÍA ENERGÉTICA DE OCCIDENTE S.A.S ESP., por lo mencionado anteriormente.

1.1.3. Actividad e Importancia en el Contexto Económico-Social

Prestación de servicios de Administración, Operación y Mantenimiento a las Empresas de la Industria Energética Nacional y de los Servicios Públicos Domiciliarios

Con especial énfasis en el sector ELÉCTRICO, en las aéreas de montaje de proyectos Hídricos, Térmicos, Subestaciones y redes de Alta, Media y baja tensión, mantenimiento eléctrico industrial, Operación de plantas de Generación. Actividades de comercialización y atención al cliente, instalación de redes internas domiciliarias, mantenimiento de equipos y sistemas eléctricos, en la pequeña y mediana y gran industria.

La UTEN COLOMBIA cuenta con una amplia experiencia en el manejo y direccionamiento organizativo de trabajadores y la comunidad en donde se desarrollan o ejecutan las labores de la industria energética nacional y de servicios públicos domiciliarios. Por más de veinte años se ha interactuado con las empresas, gobierno, comunidades y trabajadores en la búsqueda de acuerdos y reglas de juego que garanticen la viabilidad de las empresas del sector energético y de servicios públicos y a su vez se protejan los derechos básicos de los afiliados.

En la actualidad la empresa cuenta con presencia en los Departamento de Amazonas y Cauca, en donde se está ejecutando:

AMAZONAS: CONTRATO SINDICAL GENSA-UTEN para la operación, mantenimiento y soporte administrativo de la central diesel de Leticia, con una capacidad de generación instalada de 12 Mw.

CAUCA: Atendemos los procesos de generación de energía, distribución, comercialización y operación de subestaciones no asistidas mediante las siguientes modalidades de contratos:

- CONTRATO DE ARRENDAMIENTO SUBSCRITO ENTRE CEDELCA Y UTEN; CONTRATO DE OPERACIÓN CONJUNTA DE PCH'S SUBSCRITO ENTRE UTEN Y GENERCAUCA; por medio del cual se atiende el negocio de generación de energía eléctrica con el manejo de ocho pequeñas centrales hidroeléctricas propiedad de CEDELCA FLORIDA II, SAJANDI, ASNAZU, RIO PALO, OVEJAS, SILVIA, INZA, ONDOMO; las cuales son atendidas directamente por la unión de trabajadores en asocio con la empresa GENERCAUCA.
- CONTRATO COLECTIVO SINDICAL SOINCO-UTEN: Proceso de comercialización y distribución para la zona centro y norte del departamento del Cauca.

- **CONTRATO DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS:** En donde la UTEN en forma autónoma atiende los procesos de comercialización y distribución en la zona sur del departamento del Cauca.
- **CONTRATO COLECTIVO SINDICAL OPERCAUCA-UTEN:** En donde se atiende el proceso de lectura y distribución de recibos en el municipio de Popayán.
- **CONTRATO COLECTIVO SINDICAL DICONEL-UTEN:** En donde se atiende el proceso de OPERACIÓN DE SUBESTACIONES NO ASISTIDAS.

El objetivo de la UTEN Colombia es contribuir con la consecución de los más altos niveles de calidad de vida, trabajo digno, desarrollo social, comunitario y empresarial de los colombianos y sus familias que laboran en la industria energética nacional y de servicios públicos domiciliarios, así como en la población en la cual se ejecutan y explotan los recursos naturales, gestionando acciones para la protección de los ecosistemas y su habitat natural en cada región. Contribuir con la vinculación laboral de los ciudadanos colombianos en empresas de la industria energética nacional y de servicios públicos domiciliarios mediante diversas modalidades de contratación colectiva, con especial énfasis en la vinculación mediante la figura de CONTRATO COLECTIVO SINDICAL, que permita ejecutar sus labores en condiciones dignas, remuneración acorde con sus calidades y formación profesional, alto sentido de pertenencia y responsabilidad.

Por lo que resulta un valioso aporte a la economía y a la sociedad ya que contribuye a disminuir la tasa de desempleo y a generar un trabajo digno. La organización pretende establecer un sindicalismo moderno con visión empresarial que traerá bienestar social para muchos.

1.1.4. Filosofía Organizacional UTEN

MISIÓN

Somos una organización que presta los servicios de ADMINISTRACIÓN, OPERACIÓN Y MANTENIMIENTO a las Empresas de la Industria Energética Nacional y de los Servicios Públicos Domiciliarios, practicando un sindicalismo propositivo y proactivo con personal altamente calificado y competitivo, orientado a la recuperación y creación de empleo digno, confianza inversionista y fortalecimiento empresarial.

VISIÓN

Consolidarnos en el mediano plazo como la mejor alternativa organizativa de los trabajadores de las empresas de la industria energética nacional y de los servicios públicos domiciliarios, aportando al crecimiento de las tasas de sindicalización en Colombia.

POLÍTICA INTEGRAL

La Unión de Trabajadores de la Industria Energética y de Servicios Públicos Domiciliarios UTEN asume el compromiso de implementar y mejorar continuamente su Sistema Integrado de Gestión cumpliendo con la legislación vigente y otros requisitos aplicables a su actividad industrial, con el propósito de lograr la satisfacción de nuestros clientes y demás partes interesadas, en términos de calidad, eficacia y eficiencia, contando con una infraestructura adecuada, con personal calificado, motivado y comprometido, propiciando la prevención, control y minimización de impactos ambientales y protegiendo la salud e integridad de nuestro personal.

OBJETIVOS GENERALES

- ⊕ Aumentar la Satisfacción de todos los clientes.
- ⊕ Mantener y mejorar los resultados comerciales y financieros.
- ⊕ Cumplir en su totalidad con los indicadores de gestión acordados con los clientes.
- ⊕ Cumplir en su totalidad con los indicadores de seguridad y salud Ocupacional
- ⊕ Disminuir los aspectos ambientales generados en la prestación del servicio.

VALORES

- El Compromiso: con los afiliados al fortalecer y promover la contratación colectiva.
- El Respeto: a él trabajo, el tiempo, las ideas y opiniones y necesidades de los otros estimulando un ambiente de trabajo cálido.
- La confiabilidad: en los servicios y trabajos realizados por el personal de la empresa.
- La Responsabilidad: Responsabilidad social con los clientes, colaboradores y con el país; fomentado su crecimiento y el progreso general de la sociedad.
- La Comunicación: Clara, oportuna, constructiva y veraz.

- La Puntualidad: respuesta oportuna en la prestación de servicios, tantos a los clientes internos como a los externos
- Trabajo en equipo: Gerencia participativa y un liderazgo efectivo que aumenta su confiabilidad, respeto mutuo y participación en el engrandecimiento de la organización.
- Honestidad: con los clientes internos y externos, colaboradores y con el país.

1.1.5. Estructura Organizacional:

En la actualidad existe una estructura organizacional no formalizada para la UTEN Colombia, de aquí la necesidad de la realización del presente estudio, aunque hay identificación de áreas, las mismas sólo son reconocidas por los directivos de la organización, y no está registrada en ningún documento.

1.2. MARCO GENERAL DE LAS EMPRESAS PRESTADORAS DE SERVICIOS PÚBLICOS DOMICILIARIOS EN EL DEPARTAMENTO DEL CAUCA.

1.2.1. Clasificación de los servicios públicos domiciliarios

Los servicios públicos son el medio por el cual el Estado realiza los fines esenciales de servir a la comunidad, promover la prosperidad general y garantizar la efectividad de los principios, derechos y deberes constitucionales.

La Ley 142 de 1994¹ (Capítulo II, artículo 14) define como servicios públicos domiciliarios los servicios de acueducto, alcantarillado, aseo, energía eléctrica, telefonía pública básica conmutada, telefonía móvil rural, y distribución de gas combustible:

- ↳ **Servicio público domiciliario de acueducto.** Llamado también servicio público domiciliario de agua potable. Es la distribución municipal de agua apta para el consumo humano, incluida su conexión y medición, igualmente las actividades complementarias tales como captación de agua y su procesamiento, tratamiento, almacenamiento, conducción y transporte. (Art. 14-14.22).

¹ Decretada por el Congreso de la República en julio 11 de 1994 "Por la cual se establece el régimen de los servicios públicos domiciliarios y se dictan otras disposiciones".

- ☞ **Servicio público domiciliario de alcantarillado.** Es la recolección municipal de residuos, principalmente líquidos, por medio de tuberías y conductos, y actividades complementarias de transporte, tratamiento y disposición final de tales residuos. (Art. 14-14.24).
- ☞ **Servicio público domiciliario de aseo.** Es el servicio de recolección municipal de residuos, principalmente sólidos, y actividades complementarias de transporte, tratamiento, aprovechamiento y disposición final de tales residuos. (Art. 14-14.24).
- ☞ **Servicio público domiciliario de energía eléctrica.** Es el transporte de energía eléctrica desde las redes regionales de transmisión hasta el domicilio del usuario final, incluida su conexión y medición, y las actividades complementarias de generación, de comercialización, de transformación, interconexión y transmisión. (Art. 14-14.25).
- ☞ **Servicio público domiciliario de telefonía pública básica conmutada.** Es el servicio básico de telecomunicaciones, uno de cuyos objetos es la transmisión conmutada de voz a través de la red telefónica conmutada con acceso generalizado al público, en un mismo municipio, y a la actividad complementaria de telefonía móvil rural y al servicio de larga distancia nacional e internacional. Exceptuase la telefonía móvil celular, la cual se registrará, en todos sus aspectos por la Ley 37 de 1993 y sus decretos reglamentarios o las normas que los modifiquen, complementen o sustituyen. (Art. 14-14.26).
- ☞ **Servicio público de larga distancia nacional e internacional.** Es el servicio público de telefonía básica conmutada que se presta entre localidades del territorio nacional o entre estas en conexión con el exterior. (Art. 14-14.27).
- ☞ **Servicio público domiciliario de gas combustible.** Es el conjunto de actividades ordenadas a la distribución de gas combustible, por tubería u otro medio, desde un sitio de acopio de grandes volúmenes o desde un gasoducto central hasta la instalación de un consumidor final, incluyendo su conexión y medición. También se aplicará esta Ley a las actividades complementarias de comercialización desde la producción y transporte de gas por un gasoducto principal, o por otros medios, desde el sitio de generación hasta aquel en donde se conecte a una red secundaria. (Art. 14-14.28).

1.2.2. Entidades que regulan la prestación de servicios públicos domiciliarios.

Para un mejor funcionamiento de estas empresas el estado ha creado entidades que ejercen la función de vigilancia:

➤ Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios:

Este organismo fue creado por la Constitución de 1991 y por delegación del Presidente de la República, controla, inspecciona y vigila las entidades prestadoras de servicios públicos domiciliarios. Con autonomía técnica, administrativa y patrimonial opera independientemente de las comisiones de regulación.

Es un organismo de carácter técnico, adscrito al Ministerio de Desarrollo. Su función es ejercer el control, inspección, y vigilancia de las entidades que prestan servicios públicos domiciliarios.

Tiene por objetivos el cumplimiento de las normas por parte de quienes prestan servicios públicos domiciliarios, la formación del usuario en la defensa de sus derechos y cumplimiento de sus deberes, la transparencia de la información de las entidades prestadoras de servicios públicos domiciliarios, la continuidad y calidad en la prestación del servicio.

Sus funciones son vigilar y controlar, informar y dar conceptos, sancionar, fijar el alcance de las normas, inspeccionar, resolver recursos, apoyar a los usuarios, vigilar la estratificación económica. (Art.14, 30, 75, 79, 81, 59, 121, 80, 62, 104, 154, 159/ Ley 142 / 94).

➤ Personeros Municipales:

Los Personeros son los representantes del Ministerio Público a nivel municipal y por lo tanto de los intereses de la comunidad. Como aliados de la Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios, cumplen la labor de defender al usuario y velar por el mejoramiento de los servicios públicos en su respectivo municipio o distrito.

Encargados de la Formación del usuario en la defensa de sus derechos y cumplimiento de sus deberes, decidir en primera instancia las impugnaciones contra la elección del Vocal de Control, asesorar a los suscriptores y usuarios que deseen presentar recursos ante las empresas, cuando lo soliciten personalmente. (Art. 62, 82 Ley 142 /94).

➤ **Comisiones de Regulación:**

Son entidades del gobierno, encargadas por el Presidente de la República para señalar las políticas generales de administración y control de eficiencia de los servidores públicos domiciliarios, así como las fórmulas para la fijación de las tarifas de los mismos.

Están encargadas de definir los criterios de eficiencia y desarrollar los indicadores y modelos para evaluar la gestión financiera técnica y administrativa de las empresas de servicios públicos, preparar proyectos de Ley relacionados con la presentación de servicios públicos domiciliarios, fijar las normas de calidad que deben cumplir las empresas de servicios públicos domiciliarios, establecer las fórmulas para la fijación de las tarifas y para la determinación del consumo de los servicios públicos domiciliarios, determinar cuándo se establece el régimen de libertad regulada o libertad vigilada en la fijación de tarifas de servicios, señalar criterios generales sobre abuso de posición dominante y sobre la protección de los derechos de los usuarios en relación con las empresas. (Art. 68, 69, 73 Ley 142/94).

- a. Comisión de regulación de agua potable y saneamiento básico (CRA):** Fue creada por medio del artículo 69.1 de la Ley 142 de 1994 como Unidad Administrativa Especial, adscrita al Ministerio de Desarrollo Económico, con autonomía administrativa, técnica y patrimonial. Su misión es impulsar el desarrollo sostenible de los servicios públicos domiciliarios de agua potable y saneamiento básico en el país para contribuir al mejoramiento permanente del nivel de vida de los colombianos. Este propósito se logra mediante una regulación que fomente la competitividad, e incentive la inversión y prevenga abusos de posición dominante de tal forma que se obtengan tarifas razonables, excelente calidad y amplia cobertura en la prestación de servicios.
- b. Comisión de regulación de telecomunicaciones - CRT:** Adscrita al Ministerio de telecomunicaciones. Tiene como funciones promover la competencia en el sector de las telecomunicaciones, y proponer o adoptar las medidas necesarias para impedir abusos de posición dominante, resolver los conflictos que se presenten entre operadores, establecer los requisitos generales a que deben someterse los operadores de servicios de telefonía básica de larga distancia nacional e internacional, fijar los cargos de acceso y de interconexión de estas redes, definir el factor de las tarifas de servicio de telefonía básica de larga distancia nacional e internacional.

c. Comisión de regulación de energía y gas – CREG: La CREG, la anterior Comisión de Regulación Energética CRE y la Junta Nacional de Tarifas, de Servicios Públicos, han sido los entes encargados de desarrollar los diferentes aspectos de la misión reguladora de los servicios públicos de energía eléctrica y gas combustible. El resultado de ello es la existencia de un conjunto de normas que a lo largo de estos años han permitido buscar un desarrollo de estos sectores en un marco social, económico y político.

La CREG es una entidad eminentemente técnica, que tiene como objetivo que los servicios de energía eléctrica, gas natural y gas licuado de petróleo (GLP) se presten al mayor número posible de personas, al menor costo posible para los usuarios y con una remuneración adecuada para las empresas que permita garantizar calidad, cobertura y expansión.

➤ **Ministerios** (de Minas y Energía, Comunicaciones y Desarrollo Económico)

Estos tres ministerios cumplen funciones de planeación en materia de prestación de servicios públicos domiciliarios, cada uno en relación con los servicios que les corresponde: señalando los requisitos técnicos que deben cumplir las obras, equipos y procedimientos que utilicen las empresas de servicios; elaborando un plan de expansión de cobertura de los servicios públicos máximo cada 5 años, identificando la fuentes de financiamiento para cada servicio, indicando el monto de los subsidios que debe dar la nación para cada servicio. (Art. 67 Ley 142/94).

En la ciudad de Popayán las Empresas de servicios públicos domiciliarios actúan bajo la normatividad que existe para las mismas, especialmente la ley 142 de 1994 “*Por la cual se establece el régimen de los servicios públicos domiciliarios y se dictan otras disposiciones*”. Además funcionan bajo los parámetros establecidos por las entidades encargadas de su vigilancia y control.

La organización Unión de Trabajadores de la Industria Energética Nacional y de Servicios Públicos Domiciliarios, conformada como sindicato es solamente regulada por el Ministerio de la protección social, pero se considera importante mencionar las anteriores instituciones, porque son ella las que regulan el funcionamiento del cliente, la Compañía Energética de Occidente SASESP, por ende regulan el funcionamiento de la empresa por ser contratista.

1.3. MARCO TEÓRICO

1.3.1. La Organización

En la actualidad, el mundo de los negocios y las empresas en general, son más exigentes y de un desarrollo acelerado, y donde las diferentes áreas especialmente aquellas que se enfocan hacia las personas se orientan hacia el rendimiento y la eficiencia. Por lo tanto, las organizaciones son un medio necesario de orden y cooperación constante de los recursos humanos, que necesitan ser organizados para alcanzar los objetivos trazados. Sin embargo, se debe tener en cuenta que así como se trata de posicionar a las organizaciones, el ámbito de influencia de éstas alcanza llega a afectar la dinámica social.

“Las organizaciones son unidades sociales creadas deliberadamente a fin de alcanzar objetivos específicos para ellas cuentan con tres tipos de recursos: materiales, técnicos y humanos”²

La organización puede definirse como el conjunto de personas, empleos, sistemas, funciones, oficinas, instalaciones y dependencias que constituyen un cuerpo o institución social que se rige por usos, normas, políticas y costumbres propios y tiene un objetivo específico. (Bravo, 1985)³

De acuerdo con Evans y Lindsay (2001)⁴, el sistema es definido como *“el conjunto de funciones o actividades dentro de una organización, que funcionan juntas para buscar el objetivo de la organización”*. (p. 73)

La organización es un sistema y todas las personas que trabajan dentro de un sistema pueden contribuir a su mejora, lo que acrecentará su gusto por trabajar. Muchos factores dentro del sistema afectan el rendimiento individual de un empleado, por ejemplo:

- La capacitación recibida

² **Arias, Fernando Galicia**, *En administración destacan sus libros sobre técnicas de investigación en ciencias de administración, recursos humanos e investigaciones sobre el comportamiento humano en la empresa. Presenta énfasis en el estudio del compromiso personal, efectividad organizacional y satisfacción en el trabajo. Señala que el compromiso es la fuerza relativa de identificación y del involucramiento de un individuo con una organización, e influye en la decisión para continuar en ella o dejarla.* 1990. Página 49

³ **Bravo, J. (1985)**. Manual de Administración para la Pequeña y Mediana Empresa en México. México. Editorial Osar.

⁴ **James R Evans y William M Lindsay**. Administración y Control de la Calidad, principios fundamentales de la calidad total se han integrado de manera imperceptible en las prácticas administrativas actuales y representan un enfoque eficaz para lograr el éxito en los negocios.

- La información y los recursos proporcionados
- El liderazgo de supervisores y gerentes
- Las interrupciones en el trabajo
- Las políticas y prácticas administrativas.

Pocas evaluaciones de desempeño reconocen estos factores y a menudo culpan a individuos con poca capacidad de controlar su entorno. Oponer trabajadores o departamento entre sí, la búsqueda de recursos es autodestructiva para las organizaciones. Los individuos o departamentos se desempeñan a fin de maximizar sus propias ganancias esperadas y no las ganancias de toda la empresa; por lo tanto, la optimización del sistema requiere de cooperación interna (Evans y Lindsay, 2001)

Las organizaciones necesitan diseños organizacionales que realmente les permitan cumplir con los propósitos para el que fueron creadas, por este motivo los administradores deben diseñar estructuras organizacionales acordes al marco laboral de los puestos y departamentos, a las actividades que allí se realizan, al sistema de costo/beneficio, al portafolio de servicios, a la capacidad de la organización, entre otras alternativas, que deben centrarse para encontrar el mejor diseño que conlleve el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

El diseño organizacional es un proceso en el cual los gerentes toman decisiones para elegir la estructura organizacional adecuada para la estrategia de la organización y el entorno en el cual los miembros de la organización ponen en práctica dicha estrategia.

Por lo tanto, el diseño organizacional hace que los gerentes dirijan la vista en dos sentidos al mismo tiempo: hacia el interior y el exterior de su organización.

1.3.2. La Estructura Organizacional

El estudio de la estructura Organizacional conlleva patrones o similitudes en su análisis, explicar la división del trabajo, la coordinación, la subordinación, la comunicación, entre otros, no se trata de un esquema de organigrama sino que busca establecer la mejor forma de direccionar los procesos en las organizaciones.

Los diversos estudios señalan como elementos comunes de la estructuración de la organización, aspectos relacionados con:

a. La coordinación del trabajo, como el ajuste mutuo, la estandarización y la influencia jerárquica (supervisión y control) y

b. Los parámetros de diseño como la especialización, la formalización, la complejidad, la centralización, y la departamentalización.

En esta dirección, (...) hablan de características estructurales y estructuración. Las primeras representan cualidades físicas de una organización como el tamaño, el ámbito de control y la cadena jerárquica, en tanto que las segundas se refieren a las políticas y actividades endógenas para controlar y prescribir el comportamiento del individuo en la organización, como la especialización, la formalización y la estandarización.

Así pues, diversos estudios se han adelantado buscando comprender la influencia e impacto que tienen los diferentes parámetros de estructuración en el diseño y ajuste de las organizaciones. A continuación, se presenta una primera revisión de la bibliografía:

Henry Mintzberg⁵ *define estructura organizacional como el conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en tareas distintas y la posterior coordinación de las mismas.*

Mintzberg presenta desde una mirada conceptual y pragmática, trasciende la idea de los tres niveles organizacionales clásicos descritos por Fayol, –estratégico, funcional y operativo– para introducir un esquema simbólico a manera de hongo, conformado por el ápice estratégico (directivos), la línea media (jefes de área), el núcleo operacional (operarios), el staff de apoyo (agentes especializados), y la tecno-estructura (analistas del trabajo). Dicho esquema da una idea de la división del trabajo en la organización, cuyas tareas deben coordinarse. Para ello introduce diferentes mecanismos de coordinación como son la supervisión directa, la adaptación mutua, y la estandarización (de procesos, de resultados, de normas y de habilidades), así como la noción de flujos organizacionales. Establece también los diferentes parámetros para el diseño organizacional, los cuales se conjuntan en cuatro grupos:

- a) Diseño de puestos –especialización, formalización, preparación y adoctrinamiento.*
- b) Diseño de la superestructura – departamentalización y tramo de autoridad.*
- c) Diseño de vínculos laterales –planificación y control y dispositivos de enlace.*
- d) Diseño de la toma de decisiones –centralización y descentralización.*

⁵ Henry Mintzberg: *Es profesor de estudios empresariales en la Universidad de McGill en Montreal y profesor de Organizaciones en INSEAD en Francia. Considerado entre los más distinguidos autores contemporáneos sobre temas de administración y dirección de empresas y está reconocido en todo el mundo por su maestría, innovación y dinamismo.* (Tomado de Biografía de Henry Mintzberg. ZARZUELA POLO, Cristina. Junio de 2001)

*Finalmente, realiza una descripción de los factores de contingencia que afectan a las organizaciones e introduce su teoría acerca de las diferentes configuraciones estructurales (estructura simple, burocracia mecánica y profesional, forma divisional, adhocracia)”.*⁶

Daft y Lengel⁷, señalan que los procesos de información de las organizaciones son una fuerza importante en la estructura de las mismas. Se considera que la mayor importancia reside en la claridad de los datos que en la cantidad de los mismos. Destacan que la incertidumbre y la equivocación pueden ser disminuidas por medio del manejo de la comunicación al interior de las organizaciones, en su entorno y entre sus departamentos.

Las organizaciones son sistemas sociales abiertos que deben procesar información, para lo cual tienen una capacidad limitada. La información es utilizada para cumplir las tareas internas, coordinar actividades e interpretar el entorno externo. No toda la información puede ser procesada, de manera que los administradores de las organizaciones buscan reglas de decisión, fuentes de información y estructuras organizacionales que les permitan obtener entendimiento para hacer frente a la incertidumbre.

Si bien los individuos envían y reciben información en las organizaciones, el procesamiento de la información organizacional no es un asunto individual, pues generalmente requiere de la participación de varios de los administradores que deben acordar una misma interpretación de la información. Así mismo, el procesamiento de la información en las organizaciones implica hacer frente a la diversidad propia de la existencia de varios individuos en su interior.

El nivel de procesamiento de la información en la organización está influenciado por la división organizacional del trabajo, de manera que cada departamento o subgrupo de una organización utiliza tecnología específica que puede ser diferente a la de los demás departamentos o subgrupos. Por lo tanto, para que la organización se desempeñe adecuadamente es necesaria la coordinación entre estas áreas. Así, la incertidumbre y la ambigüedad pueden provenir de la tecnología de cada departamento, la coordinación de los departamentos para administrar su interdependencia, y del entorno externo.

⁶ MARÍN, Diego. Etal. Determinantes del Análisis y Diseño Organizacional. Grupo de Investigación AdGeo. Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano. Facultad de Ciencias Económico Administrativas. Programa Administración de Empresas. Bogotá, Noviembre de 2009. Páginas 7-8

⁷ Daft R. LENGEL, R. Organizational Information requirements, media richness and structural design. Management Science. 1986. Página 32, 5

La incertidumbre es la falta de información, lo que lleva a que los administradores de la organización deban adquirir información objetiva para dar respuesta a preguntas específicas. La ambigüedad es la existencia de múltiples y conflictivas interpretaciones sobre una misma situación organizacional, lo que lleva a que los administradores de la organización deban intercambiar puntos de vista para definir los problemas y resolver conflictos mediante la aprobación de una interpretación común de la situación ambigua.

Otros autores como el caso Miller, pretenden encontrar solución a hipótesis como la de la influencia de los líderes cuando se trata de equilibrar y alinear a las organizaciones: *“cuando se tiene necesidad de logro, la persona se esfuerza por encontrar la excelencia, dando cumplimiento a tareas difíciles con éxito y menor complejidad. Otra actividad que es considerada relevante en la gestión de los líderes es la creación de divisiones o pequeños departamentos dentro de la misma organización, permitiendo mayor supervisión y reduciendo la incertidumbre de su desarrollo con la elaboración de planes tácticos que se puedan controlar por medio de reglas, políticas y procedimientos. Por lo tanto, debe haber una relación positiva fuerte entre las dimensiones estructurales de autoridad, formalización, complejidad, e integración y la necesidad de logro del mismo líder.*

*El líder actúa bajo una estructura organizacional que se amolde a sus objetivos, necesidades de información y control, permitiéndole tomar ventaja para su crecimiento en la empresa, y tendrá un mayor impacto en la estructura de las pequeñas empresas, tomando las decisiones claves e influenciando en otros gerentes, así como controlando y cambiando el canal de operaciones, mientras que las empresas grandes pueden resistirse a la influencia de éstos líderes al tener su propio estilo, cultura y burocracia. Así que, las organizaciones más antiguas y con más experiencia, tienen una mayor estabilidad por tener definido el mercado, la estrategia y el método que les permite resistir los cambios.*⁸

El mismo autor plantea la posibilidad de cuatro dimensiones al interior de la estructura organizacional, como son⁹:

- a. *Estructura de actividades (Especialización y Formación),*
- b. *Concentración de autoridad (Centralización de toma de decisiones),*
- c. *Línea de mando (Supervisores que controlan el desarrollo de tareas) y*
- d. *Tamaño del componente de apoyo (Personal); las cuales buscan ser dispositivos integradores al momento de disminuir el impacto generado por el cambio constante.*

⁸ VID. Ver nota 4. Páginas 14- 16

⁹ *Ibidem.* Pág. 15

De igual manera la estructura cuenta con unos factores determinantes.

El primer factor es el tamaño de la organización; mientras más grande sea la estructura de la empresa es necesario contar con subunidades dentro de la misma que permita generar mayor control en el cumplimiento de reglas, políticas y procedimientos.

El segundo factor es la tecnología, la cual da paso a la utilización de procesos teniendo una alta influencia estructural para controlar e integrar dispositivos; mientras más grande sea la empresa más impacto hay de la tecnología en la estructura, porque se convierte en un factor integrador de la gestión que se desarrolla en cada área dando articulación y alineación al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización.

El tercer factor es la incertidumbre, que se refiere al cambio de las necesidades del cliente, competitividad del mercado, cambio de tecnología y diversidad y calidad de las fuentes de suministro.

Estos factores generan mayor incertidumbre y complejidad, sin embargo es claro que se debe contar con organizaciones flexibles que se adapten de manera competitiva a las necesidades del cliente y que cuenten con una estructura fuerte a nivel interno que les permita posicionarse en el sector.

Otro autor como Fombrun, Ch., en su obra: «Structural Dynamics within and between Organizations» considera: “la estructura de las organizaciones y sus divisiones para el análisis y comprensión de su dinámica y funcionamiento, uniendo aspectos como los tecnológicos, los humanos y las relaciones sociales entre la organización, el recurso humano, la población y a su vez con la comunidad a través de los conceptos de infraestructura, socio-estructura y superestructura, los cuales son interactivos y parcialmente opuestos entre sí”¹⁰

Se diferencian entonces cuatro (4) estructuras organizacionales como sigue:¹¹

- Estructura Organizativa, compuesta de: La infraestructura, la Estructura social, la superestructura.
- Estructura Inter-organizacional, compuesta de superestructura y la infraestructura, atiende a: la estructura demográfica y a la estructura comunal.

¹⁰ VID. Ver nota 6

¹¹ *Ibidem*

Posteriormente, aparecen términos como el institucionalismo, en el desarrollo de las organizaciones, considerada por autores como Powell, DiMaggio y Selznick como:

“Conjunto de prácticas asociadas a los procesos de socialización secundaria, configuradas para crear estructuras y rutinas que se convierten en parámetros conductuales para los individuos”.

Es decir, que aunque en un comienzo se define una estructura organizacional para cumplir una serie de objetivos, esta se ve afectada por las relaciones de los individuos que conforman la organización, y su relación con el entorno.

De allí que los estudios de las organizaciones impliquen enfoques sistémicos, que involucran entradas y salidas, relaciones internas y externas, factores endógenos y exógenos.

1.3.3. Cultura organizacional

Goffee y Jones (2001)¹², define el término como cultura como “la forma de actuar en una organización”, y afirman que no hay una cultura correcta para una empresa dada. Solo hay una cultura correcta para una situación empresarial. Empresas inmersas en un entorno de feroz competencia necesitan un tipo de cultura. Las que requieren creatividad explosiva deben acudir a otra bien distinta. Algunas necesitan ambas.

El modelo corporativo basado en las ordenes y en fuerte control se encuentra amenazado actualmente, sus numerosos estratos jerárquicos funcionaron en otros tiempos, pero en una era en la que transferencia de conocimiento, el aprendizaje y la respuesta rápida a las necesidades del mercado son factores decisivos para el éxito de los proyectos empresariales, la burocracia es helor destructivo. Como respuesta, la mayoría de las empresas tiene estructuras más planas que nunca. Así, compañías en las que anteriormente se daba una diferencia real entre los niveles jerárquicos, se componen hoy en día de equipos de trabajo multi-funcionales, núcleos de emprendedores, fuerzas por tareas y otras especies. Para esta fuerza de trabajo, la jerarquía es un factor menos relevante. Lo que cuenta son las ideas inteligentes y su rápida implementación, y ambas cada vez están más recompensadas por las organizaciones y los mercados.

¹² Goffee, R. y Jones, G. (2001). El Carácter Organizacional: como la cultura corporativa puede crear o destruir negocios. Editorial Gránica, S. A.

La cultura es una forma común de pensar, lo que produce una forma de acción común en el lugar de trabajo o en la fabricación del producto en una planta. Normalmente estas asunciones, creencias y valores compartidos no son explícitos sino implícitos. Y a pesar de no explicarse, pueden marcar la diferencia entre las compañías que ganan y las que pierden y para el individuo, marcan la diferencia entre compromiso y desafección, entre un trabajo placentero y una tarea desagradable. (Goffee¹³ y Jones¹⁴, 2001)

1.3.4. Cambio organizacional

La fuerza trabajadora del futuro se formara con empleados que son agentes independientes. Estos empleados estarán acostumbrados al cambio. El cambio no puede detenerse, por eso es que los empleados tienen que tomar medidas para adaptarse por medio del desarrollo de habilidades que les brinda un trabajo. Los empleados tendrán que prepararse para enfrentar los retos: alcanzar una visión de trabajo, desafiar a otras personas, desafiar sistemas y desafiarse a sí mismos. Los empleados deberán estar dispuestos a cambiar, proporcionar una visión compartida, la cual sea inspiradora; estar dispuestos a facilitar que otros actúen, ganar el respeto de los trabajadores jóvenes y de sus lugares de empleo y proyectar un compromiso y una actitud de entusiasmo que causará que las empresas los retengan.

De acuerdo con Harris y De Simone citado por Mosca¹⁵, el desarrollo organizacional es un proceso usado para enlazar la eficiencia de una organización y el bienestar de sus miembros a través de intervenciones planeadas. Debe haber un conjunto de actividades estructuradas en las cuales la organización, las unidades y los individuos se comprometen en una secuencia de tareas para alcanzar la mejora de la organización. Durante el desarrollo del proceso, los cambios serán reflejados dentro de la organización.

Como la reasignación de responsabilidades llega a ser parte del trabajo de los trabajadores. Los trabajadores deben ser enterados de estos cambios, como son retenidos para permanecer en el empleo y llegar a ser más eficientes.

¹³ **Goffee, Rob.** Profesor de comportamiento organizacional en la Escuela de Negocios de Londres. Ha dirigido el desarrollo de ejecutivos importantes e iniciativas empresariales en Europa, Norteamérica y Asia, y su trabajo ha cubierto una amplia gama de industrias, con enfoques de liderazgo, cambio y desempeño corporativo.

¹⁴ **Jones, Gareth.** Profesor visitante de IE Business School, en Madrid, miembro del Centro de Desarrollo de la Gestión en la Escuela de Negocios de Londres y socio fundador de Creative Management Associates (CMA). Jones es miembro del consejo editorial de la revista *Gestión de Personas*. También es miembro del consejo de la Fundación Laboral.

¹⁵ Mosca, J. (2002). La Restructuración de los Trabajos para el Año 2000. *Public Personnel Management*, Vol. 26, Núm. 1, pp. 24-29.

1.3.5. Clima organizacional

“El clima de una organización constituye la “personalidad” de esta, debido a que, así como las características personales de un individuo configuran su personalidad, el clima de una organización se conforma a partir de una configuración de características de esta” (Rodríguez, 2001, p 158¹⁶) (Tabla3)

Tabla 3. Variables que se considera como integrantes del concepto Clima Organizacional.

- *Variables del ambiente físico:* espacio físico, condiciones de ruido, calor, contaminación, instalaciones, maquinaria, etc.
- *Variables estructurales:* tamaño de la organización, estructura formal, estilo de dirección, etc.
- *Variables del ambiente social:* compañerismo, conflictos entre personas, entre departamento, comunicaciones, etc.
- *Variables personales:* aptitudes, actitudes, motivaciones, expectativas, etc.
- *Variables propias del comportamiento organizacional:* productividad, ausentismo, rotación, satisfacción laboral, tensiones, etc.

Fuente: Rodríguez. D., 2001 .p. 57, Diagnóstico organizacional, México, Alfa Omega S.A.

Características del clima organizacional

De acuerdo con Rodríguez (2001), las características del clima organizacional son las siguientes:

- Las variables que define el clima son aspectos que guardan relación con el ambiente laboral.
- Se puede contar con una cierta estabilidad en el clima de una organización con cambios relativamente graduales.
- El clima organizacional tiene un fuerte impacto sobre los comportamientos de los miembros de la empresa.

¹⁶ **Rodríguez M., Darío.** Diagnóstico Organizacional. 3ª edición, México, Ed. Alfa omega; *En los últimos años el diagnóstico organizacional ha adquirido una importancia esencial en las organizaciones, se ha convertido en una extraordinaria herramienta para aumentar y mejorar la productividad, la eficiencia y la calidad de las empresas.*

- El clima organizacional afecta el grado de compromiso e identificación de los miembros de la organización con ésta.
- El clima organizacional es afectado por los comportamientos y actitudes de los miembros de la organización y, a su vez, afecta dichos comportamientos y actitudes.
- El clima de una organización es afectado por diferentes variables estructurales, tales como estilo de dirección, políticas y planes de gestión, sistema de contratación y despidos, etc. Estas variables pueden ser a su vez afectadas por el clima.
- El ausentismo y la rotación excesiva pueden ser indicadores de un mal clima laboral.
- El cambio de clima organizacional es siempre posible, pero se requiere de cambios en más de una variable para que el cambio sea duradero.

1.3.6. Diagnóstico organizacional

De acuerdo con Cummings (1993)¹⁷, el diagnóstico es el proceso para conocer el funcionamiento de los departamentos de los recursos humanos que se encuentran dentro de una organización. A través del diagnóstico descubrimos los aspectos en cada área que requiere mantenerse, modificarse o cancelarse. Incluye recopilación de información pertinente, cambios y aprovechando el potencial de la organización.

Diagnóstico organizacional es un proceso para entender como las organizaciones están funcionando y dan la información para diseñar cambios. El diagnóstico efectivo provee el entendimiento sistemático de la organización, necesario para el desarrollo apropiado de las intervenciones. Las intervenciones de desarrollo organizacional se fundamentan en el diagnóstico y éstas incluyen acciones específicas tendientes a resolver los problemas para la optimización del funcionamiento organizacional.

¹⁷ **Cummings, Thomas G.** (1993). Desarrollo organizacional y cambio. *El DO implica procesos que aplican conocimientos y métodos de las ciencias de la conducta para ayudar a la empresa a crear la capacidad de cambiar y manejar su eficiencia: mejor desempeño financiero, nivel de calidad más alto de la vida laboral.*

Modelos de diagnóstico organizacional

Los modelos de diagnóstico buscan estructurar el estudio de la organización. El modelo es básicamente una visión del funcionamiento de la organización, de sus elementos centrales y de las formas de relación entre estos elementos. Un modelo se encuentra formado por un conjunto de variables y conceptos interrelacionados de tal forma que permiten dar una explicación coherente del funcionamiento organizacional.

Modelo de las seis casillas de M.R. WEISBORD¹⁸

WEISBORD citado en Burke (1988)¹⁹, describe su modelo como pantalla de radar, “señales luminosas” que nos hablan de los puntos sobresalientes de la organización y de sus aspectos buenos y malos y sobre todo nos ayuda a visualizar la realidad (Figura 2.)

En este modelo, la organización está representada por seis casillas:

- A. Finalidad. ¿A qué negocio nos dedicamos?
- B. Estructura. ¿Cómo dividimos el trabajo?
- C. Recompensas. ¿Todas las áreas necesarias tienen incentivos?
- D. Mecanismos auxiliares. ¿Contamos con tecnologías de coordinación adecuadas?
- E. Relaciones. ¿Cómo manejamos el conflicto entre personas?
- F. Liderazgo. ¿Alguien mantiene los cuadros en equilibrio?

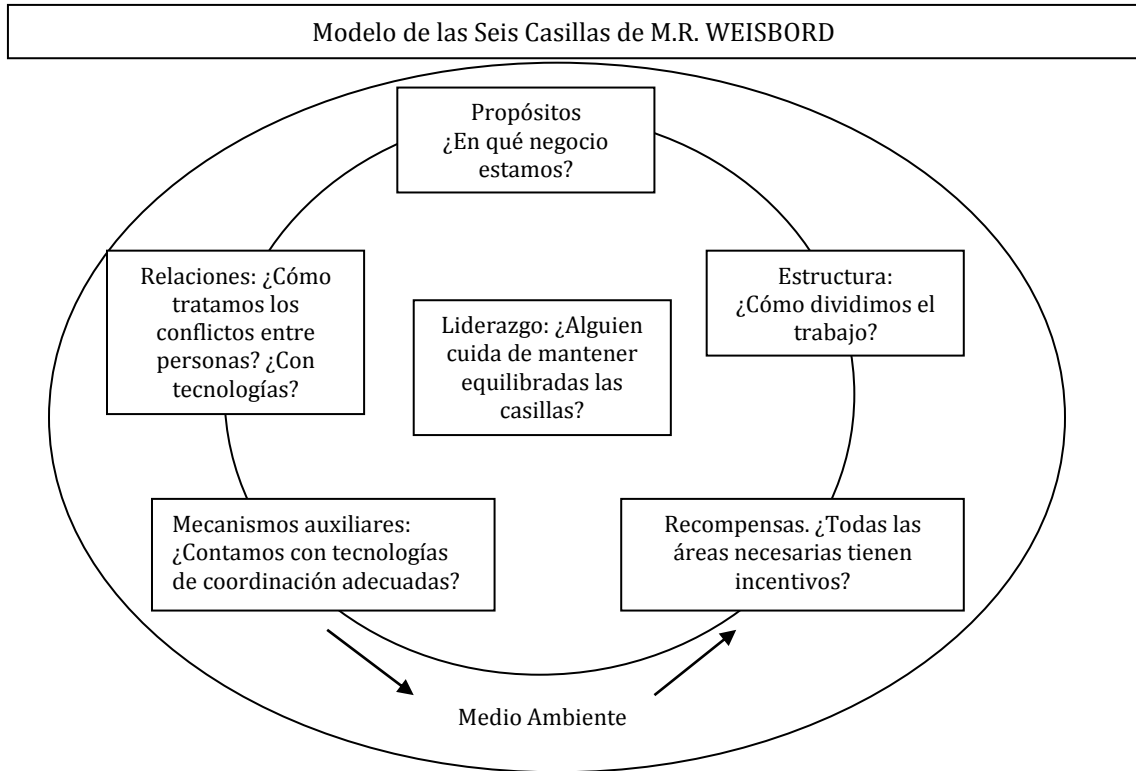
Hay preguntas para cada uno de estas casillas, en la Matriz de Weisbord para el diseño de estudios o análisis de datos. (Burke²⁰, 1988). (Tabla 4.)

¹⁸ **Weisbord, Marvin.** *Desarrolló un modelo que consta de la relación existente entre seis subsistemas que son: objetivos, estructura, organizacional, relaciones humanas, recompensas, liderazgo y mecanismos de ayuda. Pretende facilitar el diagnóstico de problemas provocados por la influencia del medio ambiente externo. Los participantes emplean este modelo como un mapa cognoscitivo, examinando en forma sistemática los procesos y las actividades de cada subsistema, buscando señales de problemas y el reflejo que estas acciones han tenido en cada uno de ellos. Se le da importancia a los aspectos formales e informales de cada subsistema.*

¹⁹ **Burke, W. (1988).** *Desarrollo Organizacional, Punto de Vista Normativo, SITESA, Sistemas Técnicos de Edición, S.A. de C.V. Columbia University: Teachers College.*

²⁰ **Burke, W. Warner.** es profesor de Psicología y Educación y coordinador de los programas de posgrado en psicología social de la organización en el Departamento de Organización y Liderazgo en el Teachers College, Columbia University en Nueva York.

Figura 2. Modelo de las Seis (6) Casillas de M.R. WEISBORD



Fuente: Weisbord en Burker, W., 1988, Desarrollo organizacional, México, Edit. Sitsa.

Tabla 4. Matriz de Weisbord para el diseño de Estudios o Análisis de Datos

| | SISTEMA FORMAL (TRABAJO QUE DE REALIZAR) | SISTEMA INFORMAL (PROCESO DE TRABAJO) |
|------------------------------------|---|---|
| a. PROPÓSITOS | Claridad de la meta | Acuerdo respecto a la meta |
| b. ESTRUCTURA | ¿Funcional, programa o matriz? | ¿Cómo se hace o no se hace realmente el trabajo? |
| c. RELACIONES | ¿Quién debe tratar con quien y respecto a qué? ¿Qué tecnologías habrán de emplearse? | ¿Cuán bien lo hacen? Calidad de las relaciones ¿Modos de gerencia conflictiva? |
| d. RECOMPENSAS (INCENTIVOS) | Sistema explícito ¿Qué es? | Recompensas físicas implícitas ¿Qué sienten las personas respecto a su remuneración? |
| e. LIDERAZGO | ¿Qué dirigen los más altos | ¿Cómo? ¿Estilo normativo o |

| | SISTEMA FORMAL (TRABAJO QUE DE REALIZAR) | SISTEMA INFORMAL (PROCESO DE TRABAJO) |
|---------------------------------|---|---|
| | funcionarios? | administración? |
| f. MECANISMOS AUXILIARES | Sistema presupuestario Información a la gerencia. Planeación. Control | ¿Para qué se les utiliza en realidad? ¿Cómo funcionan en la práctica? ¿Cómo se subvierten los sistemas? |

Fuente: Weisbord en Burker, W., 1988, p 88 desarrollo organizacional, México, Editorial Sitsa.

Las preguntas de diagnóstico se pueden hacer en dos niveles:

- a) ¿Cuánta diferencia existe entre los sistemas formales e informales? Esto habla de la correspondencia entre el individuo y la organización.
- b) ¿Qué grado de discrepancia existe entre “lo que es” y “lo que debería ser”? esto hace resaltar la correspondencia entre la organización y el medio ambiente. (Burke, 1988)

Modelo “HÁGALO USTED MISMO”

Rodríguez (2001)²¹ en su libro “Diagnóstico Organizacional”, propone que el propio consultor cree su modelo, que se adapte a las necesidades especiales de la organización motivo de estudio y en lista una serie de conceptos, los cuales propone como una forma posible de construcción del modelo “*Hágalo usted mismo*” y son:

- I. Organización-ambiente
- II. Cultura y cultura organizacional
- III. Estructura
- IV. Comunicaciones
- V. Poder, autoridad y liderazgo
- VI. Conflicto
- VII. Descripción, evaluación de cargos y desempeño
- VIII. Motivación.
- IX. Clima laboral.
- X. Sindicatos.
- XI. Toma de decisiones.

²¹ **Rodríguez, M. Darío.** Diagnóstico Organizacional. 3ª edición, México, Ed. Alfa omega;

Modelo de HAX y MAJLUF

El trabajo de Hax y Majluf²² citado en Burke (1988), está enfocado principalmente hacia una gestión estratégica, de él puede desprenderse un modelo para el diseño organizacional que tiene una utilidad clara para el diagnóstico y análisis de las organizaciones (Figura 3)

Ellos sostienen que no existe una mejor forma de organización válida para todas las circunstancias. Esta perspectiva se ubica en las más modernas teorías organizacionales que conceden una importancia central a los aspectos culturales, normativos y valóricos de una organización y si se desea diseñar una organización es conveniente seguir los siguientes pasos:

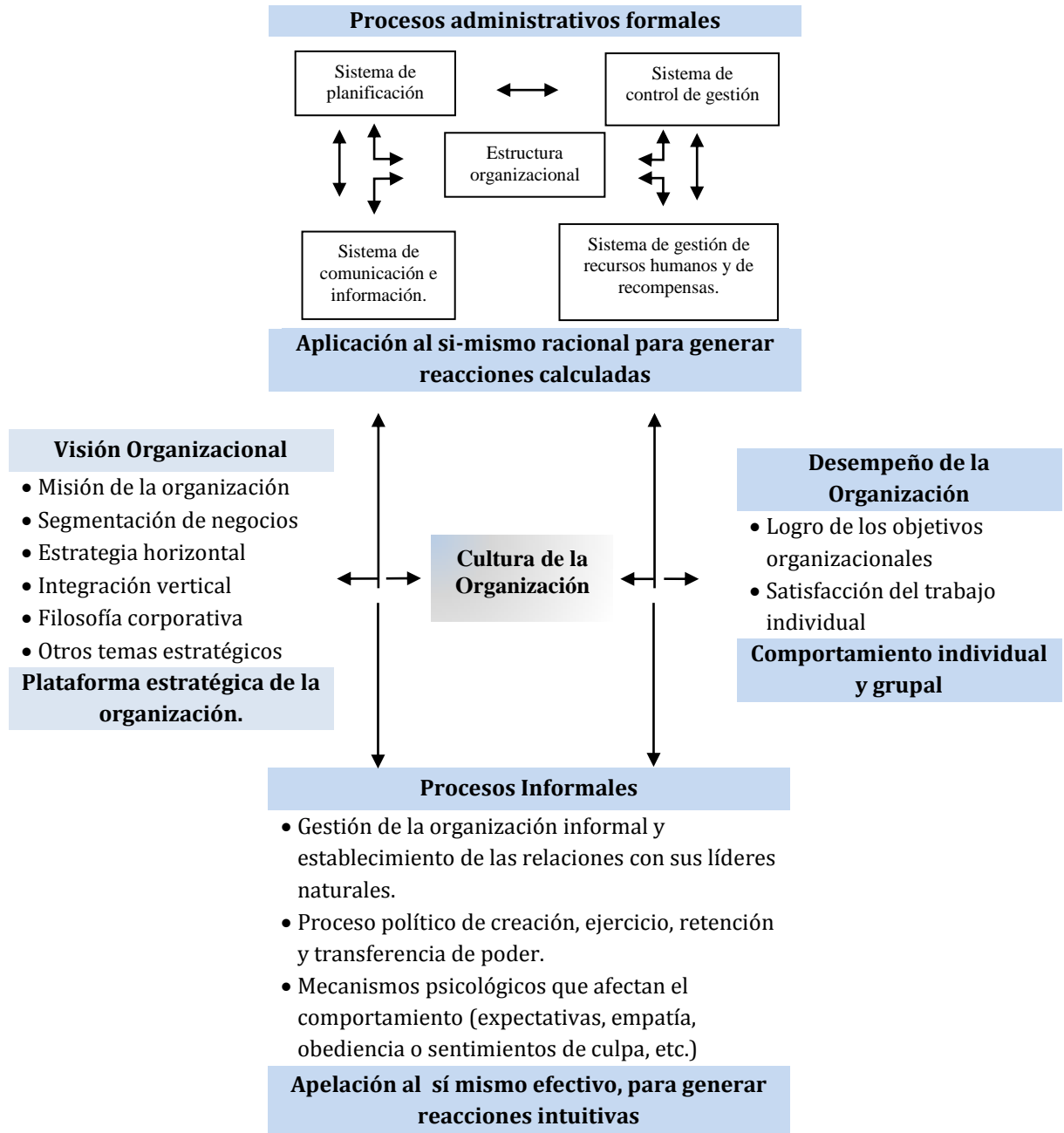
- i. Definir una estructura organizacional básica
- ii. Definición detallada de la estructura organizacional
- iii. Especificaciones de un cierto balance entre la estructura organizacional y los procesos de gestión que la acompañan: planificación, control de gestión, comunicación e información y los sistemas de recursos humanos y de recompensas.

Además, proponen ocho síntomas que revelan una estructura inadecuada:

- i. Falta de oportunidades para el desarrollo ejecutivo
- ii. Escasez de tiempo para el pensamiento estratégico
- iii. Clima de trabajo demasiado conflictivo
- iv. Falta de definición en la planificación de los negocios
- v. Falta de coordinación entre las divisiones
- vi. Duplicación excesiva de funciones en una unidad de organización
- vii. Excesiva dispersión de funciones en una unidad de la organización. Bajo rendimiento de beneficios y bajas expectativas de retorno. (Rodríguez, 2001, p. 57)

²² **Arnoldo C. Hax, Nicolás S. Majluf; Estrategias para el liderazgo competitivo** ofrece un enfoque pragmático para la gestión estratégica, que ofrece la práctica de los administradores y los lectores de negocio un proceso disciplinado que facilita la formulación e implementación de la estrategia.

Figura 3. Elementos Fundamentales de Gestión Estratégica



Fuente: Rodríguez, D., 2001. P 57, Diagnóstico organizacional, México, Alfa Omega, S.A. de C.V

Variables en el modelo de diagnóstico

- Estructura

De acuerdo con Hampton²³ (1997), “*la estructura es una herramienta de que se valen los gerentes para permitirle a la organización realizar debidamente su estrategia*” (p. 13). El uso eficaz de esta herramienta supone una comprensión muy completa de la estrategia. Pero requiere además que la estructura este bien adecuado a la tecnología y ambiente de la organización.

Una buena elección de la estructura exige conocer las ventajas especiales de los diversos tipos de estructura: funcional, por producto, geográfica, orientada al cliente y matricial.

- a) *La estructura funcional*: es particularmente útil para orientar a los empleados a su especialidad técnica, pero tiende a favorecer en menor grado a la cooperación interdepartamental. Cuando la productividad y la innovación se basan en esa colaboración, la estructura funcional puede ser una fuente de obstáculos.
- b) *La estructura por producto*: contribuye a poner de relieve los resultados globales del negocio y distinguirlos de los puramente físicos. Da mejores resultados cuando las líneas de productos se han multiplicado y han resultado estructuras funcionales.
- c) *Las estructuras geográficas y las orientadas al cliente* se asemejan a la estructura por producto, solo que se centran en unidades territoriales o en determinados clientes. A semejanzas de la estructura por producto, este tipo de organización apoya el pensamiento de negocios en un ambiente particular. Es la estructura preferida por empresas que consiguen una decisiva ventaja estratégica al adaptarse a las condiciones regionales. Los sistemas orientados al cliente con frecuencia se usan en compañías cuyo éxito depende especialmente de satisfacer a unos clientes importantes.
- d) *Las estructuras matriciales* han adquirido gran popularidad a medida que las organizaciones intentan sortear las condiciones rápidamente cambiantes, complejas e inseguras del mundo actual.

²³ **McCollom, Hampton Marion.** ha publicado múltiples artículos sobre la estructura y dinámica de la empresa familiar - uno de los cuales fue seleccionado para su inclusión en *The Best of the Family Business Review* -, también múltiples artículos académicos sobre la cultura organizativa, y dos libros que tratan sobre cuestiones organizativas. Recientemente ha sido nombrada Editora de Crítica Literaria de la *Family Business Review*

En lo fundamental, la estructura orientada a los gerentes y empleados para que piensen y actúen dentro del marco de referencia propio de su departamento, el problema administrativo consiste en seleccionar y diseñar un modelo que aliente al personal a pensar y a obrar en una forma totalmente adecuada a sus tareas. Los hechos indican que las condiciones más sencillas, predecibles y estables del pasado se ajustaban bien a las estructuras funcionales relativamente burocráticas, pero que a medida que se han vuelto más complejas y cambiantes, los gerentes han respondido ensayando nuevas formas como las estructuras de proyectos, y más recientemente matriciales. (Hampton, 1997).

1.3.7. Análisis de cargo

El análisis de los puestos de trabajo nace y se desarrolla en el ámbito de la teoría y de las técnicas de la Organización Científica del Trabajo. Esta escuela del pensamiento organizativo propugna la racionalización del centro de trabajo como vía principal para la maximización del rendimiento de los trabajadores. El núcleo de esta corriente estaba constituido por el estudio organizado del trabajo, posterior análisis hasta conseguir reducirlo a sus elementos más simples y la mejora sistemática del rendimiento del trabajador con relación a cada uno de estos elementos.

Los términos “Análisis de puestos de trabajo”, “Descripción de puestos de trabajo” y “Especificaciones o requisitos del puesto de trabajo” son habitualmente utilizados indistintamente; por lo que conviene establecer, al menos de forma teórica, una diferenciación conceptual²⁴:

- ⊕ *Análisis de puestos de trabajo: procedimiento de obtención de información acerca de los puestos: su contenido y los aspectos y condiciones que los rodean.*
- ⊕ *Descripción de puestos de trabajo: documento que recoge la información obtenida por medio del análisis, quedando reflejada de este modo, el contenido del puesto así como las responsabilidades y deberes inherentes al mismo.*
- ⊕ *Especificaciones del puesto de trabajo: está relacionado con los requisitos y cualificaciones personales exigidos de cara a un cumplimiento satisfactorio de las tareas: nivel de estudios, experiencia, características personales, etc. Estos requisitos emanan de forma directa del análisis y descripción del puesto.*

²⁴ LOUART, Pierre (1994): Gestión de los Recursos Humanos. Barcelona: Ediciones Gestión 2000

Definición de análisis de cargos: Algunos autores consultados definen el análisis de cargo como:

- DESSLER²⁵ (1994) define el análisis de puestos de trabajo como el *"procedimiento para determinar las obligaciones y habilidades requeridas por un puesto de trabajo así como el tipo de individuo idóneo para ocuparlo"*
- CARREL, ELBERT y HATFIELD²⁶ (1995) señalan que es el *"proceso por el cual la dirección investiga sistemáticamente las tareas, obligaciones y responsabilidades de los puestos dentro de una organización. El proceso incluye la investigación del nivel de toma de decisiones de los empleados pertenecientes a una determinada categoría profesional, las habilidades que los empleados necesitan para ejercer su puesto adecuadamente, la autonomía del trabajo en cuestión y los esfuerzos mentales requeridos para desempeñar el puesto"*

El análisis y descripción de puestos de trabajo es una herramienta básica para toda la Gestión de Recursos Humanos. Permite aclarar los cometidos de los individuos y sus aspectos colectivos, permite controlar la carga laboral y su evolución de manera que se pueda actuar sobre los calificadoros, las decisiones técnicas y los equilibrios de la organización.

En la descripción se detallan:

"Que hacen" los trabajadores: Tareas, funciones o actividades que ejecutan en el desempeño del puesto.

"Como lo hacen": Recursos que utilizan, métodos que emplean, manera como ejecutan cada tarea.

"Para qué lo hacen": Objetivos que pretenden conseguir, propósito de cada tarea. Junto a esto se han de especificar los requisitos y cualificaciones necesarias para que el trabajador realice las tareas con una cierta garantía de éxito.

Objetivos o posibles usos del análisis y descripción de puestos de trabajo.

²⁵ DESSLER, Gary: Human Resource Management. New Jersey: Prentice Hall, 6ª ed. , 1994

²⁶ CARREL, Michael R.; ELBERT, Norbert F. y HATFIELD, Robert D.: Human Resource Management: Global Strategies for Managing a Diverse Workforce. New Jersey: Prentice Hall, 5ª ed. , 1995.

Reclutamiento: El análisis y descripción de puestos de trabajo proporciona información sobre las características que debe poseer el candidato/a para ocupar el puesto de trabajo y por tanto resulta de utilidad a la hora de determinar las fuentes de reclutamiento, esto es, aquellos lugares, centros, etc., donde es más probable que encontremos suficiente número de personas que se ajustan a los requisitos exigidos.

Selección de Personal: El análisis y descripción de puestos de trabajo proporciona datos suficientes para elaborar el perfil profesiográfico o profesiograma en el que se especifican las características y requisitos tanto profesionales como personales que debe cumplir el candidato para desarrollar de forma adecuada las tareas y actividades propias del puesto. Esta información guiará la elección de la batería de pruebas psicológicas que se utilizará para medir las características aptitudinales y de personalidad que requeridas. También servirá de guía para la entrevista de selección y para los distintos procedimientos selectivos que se utilicen: dinámicas de grupo, Assesment Center, etc.

Formación: Comparando el ajuste existente entre los requisitos exigidos por el puesto y los conocimientos, aptitudes y características que aporta el candidato, se puede determinar la existencia de posibles desajustes que indiquen la necesidad de desarrollar acciones formativas encaminadas a subsanar las carencias y potenciar los aspectos positivos. De esta forma, una vez detectada la necesidad se diseña e implementan los planes de formación más adecuados.

Evaluación del desempeño: Dado que la descripción de puestos indica las tareas, actividades, deberes y obligaciones de las que es responsable la persona que ocupa el cargo, dicha descripción sirve para determinar hasta qué punto la persona está desarrollando un rendimiento acorde a lo exigido por el puesto. Esto cobra especial relevancia si se está utilizando un procedimiento de evaluación por objetivos o por valores.

Valoración de Puestos: El análisis y descripción de puestos de trabajo constituye la herramienta básica a partir de la cual se determina el sistema de valoración de puestos a utilizar. Sin el análisis de puestos de trabajo no resultaría posible la posterior realización de la valoración, procedimiento mediante el que se pretende determinar el valor relativo de los distintos puestos que componen una organización. Esto se hace de cara al establecimiento de sistemas retributivos más justos y equitativos.

1.3.8. Comunicación

La comunicación es uno de los elementos y ámbitos importantes para la organización, ya que ayuda a mantenerla unidad, pues proporciona medios para transmitir información necesaria para la realización de las actividades y la obtención de las metas y objetivos de la organización (Martinez y Nosnik., 1999)²⁷

La comunicación se puede definir como un proceso por medio del cual una persona se pone en contacto con otra a través de un mensaje, y espera que esta última de una respuesta, sea una opinión, actitud o conducta. En otras palabras, la comunicación es una manera de establecer contacto con los demás por medio de ideas, hechos, pensamientos y conductas, buscando una reacción al comunicado que ha enviado, para cerrar así el círculo (Martinez y Nosnik., 1999, p. 12)

- **Las redes de comunicación**

Estas redes son líneas formales de comunicación, en tanto que otras son líneas informales:

La comunicación formal

Es aquella en donde los mensajes siguen los caminos oficiales dictados por las jerarquías y especificados en el organigrama de la organización. Por regla general, estos mensajes fluyen de manera descendente, ascendente u horizontal.

- *La comunicación descendente:* Sirve para enviar los mensajes de los superiores a los subordinados. Uno de los propósitos más comunes de estos comunicados es proporcionar las instrucciones suficientes y específicas de trabajo: “quien debe hacer qué, cuándo, cómo, dónde, y por qué”
- *La comunicación ascendente:* Es la que va del subordinado hacia los superiores. El principal beneficio de este tipo de comunicación es ser el canal por el cual la administración conoce las opiniones de los subordinados, lo cual permite tener información del clima organizacional en esos ámbitos.

²⁷ Martínez, Alberto. Y Nosnik, Abraham. (1999). Comunicación Organizacional. Editorial Mc Graw-Hill. México.

- *La comunicación horizontal:* Se desarrolla entre personas del mismo nivel jerárquico. La mayoría de los mensajes horizontales tienen un objetivo la integración y la coordinación del personal de un mismo nivel.

Cuando la comunicación dentro de la organización no sigue los caminos establecidos por la estructura, se dice que es *comunicación informal*, y comprende toda la información no oficial que fluye entre los grupos que conforman la organización. La comunicación informal incluye el rumor. (Martinez y Nosnik., 1999)

1.3.9. Comunicación Organizacional

Según Zúñiga (2002)²⁸, la comunicación organizacional la conceptualización como el sistema de interrelaciones y entendimiento laboral, por medio de la definición de una Misión y Visión institucionales propias, que dan estructura a los objetivos de logro, dirigidos hacia el beneficio individual, colectivo, y por ende empresarial, permitiendo el posicionamiento en el mercado productivo.

Con frecuencia se escucha decir a los administradores y directivos de una empresa que el personal no tiene la capacidad de comprender las dificultades que se tiene para operar, y que solo quieren “Ganar más”, en ello estriba la generación de factores de desaliento y pérdida de interés hacia el trabajo, por lo que el sentimiento de logro se excluye de la actitud de cada persona.

Criterios que determinan el análisis de problemas hacia una buena comunicación organizacional:

- **MAGNITUD:** universo que afecta mas
- **TRASCENDENCIA:** Impacto a nivel socio-político más organización
- **VULNERABILIDAD:** Puntos verdaderamente críticos para dar soluciones.
- **FRECUENCIAS:** Nivel de recurrencia de los problemas y de características de éstos.

- **La comunicación organizacional en beneficio de las relaciones humanas**

Cuando el directivo empresarial se asume cómo un líder comprometido con el logro de sus interés a través del establecimiento de un clima laboral sano, inserta en sus

²⁸ ZUÑIGA, A. (2002) La Comunicación Organizacional En Las Relaciones Humanas Camino Hacia La Productividad.

colaboradores un sentimiento de satisfacción e igual compromiso ya que colectivamente dirigen su accionar en la misma dirección, ya que:

- a. Se logra cambiar el orden y tipo de pensamiento
- b. Se inicia la renovación en la manera de hacer las cosas
- c. Se logra cambiar la tensión por atención
- d. Se produce una intersección entre expectativas personales y organizacionales
- e. Se logra entonces la relación ganar – ganar. (Zúñiga, 2002).

*“La comunicación organizacional se entiende como un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, entre la organización y su medio, o bien, influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que esta última cumpla”.*²⁹

Clasificación de la comunicación organizacional

En el nivel organizacional, se distinguen dos niveles que asumen funciones diferentes en la cohesión y coordinación de la organización³⁰: i) *la comunicación interna* y ii) *la comunicación externa*.

En la comunicación interna los mensajes se comparten entre los miembros de la organización, la cual puede ser contemplada como una red de comunicación tal y como se refleja en el organigrama. En este ámbito se suelen distinguir dos enfoques; la comunicación operativa y la corporativa. La primera comprende el flujo de información creado para transmitir aspectos relacionados con el funcionamiento de la organización, como mensajes relacionados con instrucciones y sugerencias entre directivos y subordinados (comunicación ascendente y descendente) e intercambios entre unidades, divisiones o individuos del mismo nivel jerárquico (comunicación horizontal). La segunda, la comunicación corporativa, es una especie de publicidad institucional de la organización dentro de ella misma, cuyo principal promotor debe ser el máximo órgano ejecutivo. Su contenido habitual estará relacionado con logros de la organización, resultados, expansión, actos informales, homenajes u opiniones.

La comunicación externa es toda aquella dirigida al público externo a la organización, a fin de mantener o perfeccionar las relaciones y así proyectar al medio la imagen

²⁹ Fernández Collado, C. (1991). *Comunicación en las organizaciones*. México D.F., Trillas.

³⁰ Kreps, Gary L. "La Comunicación en las Organizaciones" Ed. Addison -Wesley Iberoamericana. Estados Unidos. 1995.

corporativa de la organización. Las relaciones públicas son las diferentes actividades y programas de comunicación que se crean para sostener las buenas relaciones con los diferentes públicos que participan en la organización.

Canal de comunicación

El canal es el medio a través del cual viaja el mensaje. En una organización y en cualquier situación es muy importante seleccionar el medio más adecuado para transmitir la información y esto dependerá del tipo de información, de quienes deberán recibirlo, las condiciones que se requieren para el mejor entendimiento del mismo. Tradicionalmente siguen la red de autoridad de una organización los mensajes relacionados con el trabajo de los miembros de la misma; para esto lo más adecuado es un canal formal. Otras formas de mensajes como los sociales o personales, siguen canales informales en la organización.

Estudios realizados sobre diseño organizacional.

El estudio de las estructuras organizacionales, parten desde la teoría del diseño organizacional planteada por autores como: Burns y Stalker³¹, quienes propusieron la estructura organizacional en dos tipologías: mecánica y orgánica, sentando las bases sobre otros teóricos como Nonaka y Takeuchi (1995)³², Lam (2000 y 2004) y Wang y Ahmed (2003) han desarrollado formas de diseño organizacional acordes con las dinámicas internas de los modelos de creación del conocimiento³³, y el propio Mintzberg (1979) quien es considerado uno de los gurúes de la administración y uno de los principales exponentes en el proceso de Diseño Organizacional, donde Henry Mintzberg demostró que la gerencia pasaba la mayor parte de su tiempo resolviendo problemas y menos en planificar y controlar:

*“...Mintzberg publicó tres libros que cambiarían nuestra manera de ver las organizaciones: *The Structuring of Organizations, Power in and Around Organizations y The Strategy Process*, (...) donde Mintzberg demostraba que las **organizaciones exitosas** eran aquellas que estructuraban sus partes en un todo coherente, y se aseguraban que ese todo respondiera a una necesidad del entorno en el que*

³¹ Burns, Tom, y Stalker, G. M. The management of innovation. London: Tavistock.

³² NONAKA, I. y TAKEUCHI, H. (1995). The knowledge-creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation. New York: Oxford University Press.

³³ ARIAS PÉREZ, José Enrique, Etal. Influencia de la Estructura Organizacional En la creación de Conocimiento, Estudio del Caso EPM- Medellín-. Fundación Universitaria LUIS AMIGÓ. Medellín, Colombia. Noviembre 27 de 2008. Página 169-170.

competían(...) demostraba que **el poder** y las luchas por él no son una simple patología de las organizaciones sino que, por el contrario, son intrínsecas a ellas (...) nos mostraba que las **estrategias exitosas** no siempre son planificadas, y que pueden surgir espontáneamente en las organizaciones. Pretender que la formulación de estrategias es dominio exclusivo de la alta gerencia no sólo es falaz sino peligroso (...)”³⁴

- a. **Enfoque clásico:** buscaban "el mejor camino", la estructura organizacional que funcionara bien en todas las situaciones. Max Weber, Frederick Taylor y Henri Fayol, los principales contribuyentes. Ellos pensaban que las organizaciones más eficientes y eficaces tenían una estructura jerárquica en la cual los miembros de la organización, en sus acciones, eran guiados por un sentimiento de obligación en la organización y por una serie de reglas y reglamentos racionales.
- b. **Enfoque tecnológico de las Tareas:** surgió en los años sesenta, intervienen una serie de variables internas de la organización que son muy importantes. "Tecnología de las Tareas" se refiere a los diferentes tipos de tecnología de producción que implica la producción de diferentes tipos de productos. Los estudios clásicos realizados a mediados de los años sesenta por Joan Woodward y sus colegas arrojaron que las tecnologías de las tareas de una organización afectaban tanto su estructura como su éxito.
- c. **Enfoque ambiental:** Tom Burns y G.M. Stalker estaban desarrollando un enfoque para diseñar organizaciones que incorporan el ambiente de la organización en las consideraciones en cuanto al diseño. Burns y Stalker señalaron las diferencias entre dos sistemas de organización: el mecanicista y el orgánico. En un sistema mecanicista, las actividades de la organización se descomponen en tareas especializadas, separadas. En un sistema orgánico es más probable que las personas trabajen en forma de grupo que solas. Se concede menos importancia al hecho de aceptar órdenes de un gerente o de girar órdenes para los empleados. Los miembros se comunican con todos los niveles de la organización para obtener información y asesoría.
- d. **Reducción de tamaño:** los gerentes de muchas organizaciones han practicado un tipo de proceso de diseño organizacional que se conoce con el nombre de reestructuración. En la actualidad, a la reestructuración suele entrañar una disminución de la organización, o para ser más descriptivos, una reducción de tamaño. (...) Los conceptos más importantes del presente son, eficiencia, productividad y calidad y las organizaciones han optado por estructuras más ligeras

³⁴ MARTÍN DE HOLAN, Pablo. Henry Mintzberg, el hombre que descubrió cómo realmente piensan y actúan los gerentes. Instituto de Empresa. Materia Biz. Consultado en Agosto de 2010 en: <http://www.materiabiz.com/mbz/>

y flexibles que pueden responder con mayor facilidad al ritmo de los cambios de los mercados mundiales. La reducción de tamaño se refiere a esta serie de cambios en el diseño organizacional.

Derivación de las Configuraciones, para Mintzberg componentes esenciales de las organizaciones³⁵

Se plantean cinco componentes básicos:

- a. **Núcleo Operativo:** Abarca a aquellos miembros que realizan el trabajo básico relacionado directamente con la producción de bienes y servicios. Sus funciones básicas son:
 - Asegurar los insumos para la producción.
 - Transformar los insumos en productos terminados
 - Distribuir los productos
 - Todas aquellas funciones de apoyo y asistencia directa a las funciones de entrada, transformación y producción.

- b. **Cumbre estratégica:** Está compuesta por aquellos miembros que asumen la responsabilidad general del manejo de la organización y todos aquellos que suministran apoyo directo. La cumbre estratégica tiene una perspectiva amplia y abstracta de la organización. El trabajo a este nivel se caracteriza por un mínimo de repetición y estandarización, considerable discreción y ciclos relativamente largo de tomas de decisiones. El ajuste mutuo es los mecanismos coordinador preferido entre los gerentes de la misma cumbre estratégica. Sus funciones son:
 - Formular y asegurar el cumplimiento de la manera más efectiva de la misión de la organización.
 - Satisfacer las necesidades de quien controlan o ejercen influencia sobre la organización.
 - Implementar el mecanismo coordinador de la supervisión directa cuando designa a los responsables de las distintas unidades.
 - Diseñar la estrategia global
 - Administrar las relaciones con el contexto.

- c. **Línea media:** Es el nexo entre la cumbre estratégica y el núcleo operativo. Las tareas administrativas cambian de orientación a medida que descienden en la

³⁵ MINTZBERG, Henry. Diseño Organizacional.

cadena de autoridad, se vuelven más detalladas y elaboradas, menos abstractas y totales, mas centradas en la corriente de trabajo misma.

d. **Tecno-estructura:** Incluye a los analistas que se ocupan de la estandarización:

- Los que estandarizan destrezas son analistas de personal.
- Los que estandarizan procesos son analistas de estudios de trabajo.
- Los que estandarizan los resultados son los analistas de planeamiento y control.

e. **Staff de apoyo:** Son las unidades especializadas que brindan servicios Adicionales

No todas las organizaciones requieren de los 5 componentes. El propósito fundamental de la estructura es coordinar el trabajo que se ha dividido.

1.3.10. El análisis externo de la empresa.

Navas López (2002)³⁶ distingue dos aspectos básicos del desempeño organizacional: el análisis del entorno general (donde está localizada la empresa) y el análisis del entorno específico o sector de actividad (el ambiente industrial en el que compite la empresa); factores que forman parte del ambiente externo de la empresa.

Análisis del entorno general este análisis busca conocer aquellos factores que *“que desde la perspectiva del sistema económico y social general, afectan a la actuación de la empresa. Este marco genérico determina la prosperidad y el bienestar de la economía, lo que afecta decisivamente al potencial de rentabilidad de la empresa”* (Navas López, 2002: 1)

El análisis del entorno busca básicamente identificar las oportunidades que se presentan para la empresa y las amenazas que se vislumbran en el futuro. Cabe destacar que este análisis, como lo menciona Ogliastri³⁷ (1998:59) “presenta ambigüedades”, dado que para algunas empresas lo que se constituye en un problema muy grave para otras es una oportunidad y viceversa.

Por tanto, la empresa está obligada a estudiar las tendencias y cambios que ocurren en su entorno para que de esta manera pueda diferenciar entre las tendencias que

³⁶ NAVAS LÓPEZ, J.E.; GUERRAS MARTÍN, L.A. (2002): "La Dirección Estratégica de la Empresa. Teoría y Aplicaciones", Civitas, Madrid, 3ª edición.

³⁷ OGLIASTRI ENRIQUE, Universidad de los Andes: PROFESOR (1.967-69, 1973-80, 1.985-2000). Jefe de Ingeniería Industrial; Director fundador de las Maestrías en Ingeniería Industrial y en Administración. Director de Investigación, del Programa Alta Gerencia; Decano (1990).

pueden ser controladas por la empresa, que pueden ser modificadas mediante su acción social, de las que apenas son susceptibles de influencia y de las de carácter socio-económico que se hallan totalmente fuera de su control contribuyendo así con el análisis certero de la situación de su entorno. En este análisis, señala Ogliastri se deben tener presentes las consideraciones de los grupos institucionales *“cuyos intereses se relacionan con la actuación de la empresa, como las expectativas de los accionistas, los consumidores, el gobierno, los trabajadores, la comunidad, los gerentes, los proveedores. Cada uno de estos grupos de interés alimenta una expectativa relacionada con los objetivos múltiples de la empresa, con sus parámetros y restricciones”* (Ogliastri, 1998: 57)³⁸

Para facilitar un entendimiento más integrado y analítico del entorno Johnson y Scholes (1996)³⁹, exponen los siguientes aspectos:

- *“Es útil llevar a cabo un primer estudio de la naturaleza del entorno de la organización, en términos de incertidumbre. ¿Es relativamente estático?, o ¿muestra signos de cambio? Y ¿de qué manera? Y ¿comprenderlo resulta simplemente complejo? Esto ayuda a decidir qué enfoque se ha de dar al análisis. Si lo que se obtiene es un entorno seguro, simple y estático, un análisis histórico, sistemático y detallado puede ser muy útil. Pero si el entorno es muy dinámico o existen signos de que lo va a ser, una perspectiva orientada al futuro es lo más sensato.*
- *El segundo paso implicaría un examen de las influencias del entorno. Aquí lo que se pretende es identificar qué influencias ambientales diferentes y numerosas, han afectado al desarrollo de la organización o a sus actuaciones pasadas. También puede ser útil construir marcos – escenarios de futuros posibles- para considerar hasta qué punto las estrategias pueden cambiar.*
- *El tercer paso se orienta hacia la consideración explícita de las influencias individuales del entorno. Se puede reforzar la comprensión general del entorno con un análisis estructural, cuyo propósito es identificar las fuerzas clave presentes en el entorno inmediato o competitivo y porque son significativas.*
- *El cuarto paso consiste en analizar la posición estratégica de la organización; es decir, como se posiciona en relación al resto de organizaciones que están compitiendo por los mismos recursos o clientes. Esto se puede hacer de muy diversas maneras: a) análisis de los competidores; b) análisis del grupo estratégico, que sigue*

³⁸ OGLIASTRI, E., Planeación estratégica, estructura organizacional y motivación., Cerlalc Unesco.

³⁹ JOHNSON , G. y SCHOLEES, K. Dirección estratégica: análisis de la estrategia de las organizaciones. Editorial Prentice Hall, tercera edición, Madrid, 1996.

gráficamente las empresas en términos de similitudes y diferencias entre las estrategia que siguen; c) análisis de los segmentos de mercado y del poder de mercado de la organización en relación al crecimiento de mercado; e) análisis del atractivo, que establece gráficamente la posición competitiva de la organización respecto al atractivo del mercado o los mercados que opera” (Johnson y Scholes, 1996: 71- 73)

Lo anterior tiene como propósito, facilitar la comprensión de las oportunidades que pueden aprovecharse, y definir las amenazas que se han de superar o evitar a fin de determinar la estrategia adecuada para las empresas.

La organización existe en el contexto de un complejo mundo comercial, económico, político, tecnológico, cultural y social. Este entorno cambia y es más complejo para unas organizaciones que para otras. Puesto que a la estrategia le incumbe la posición que mantiene una empresa en relación con su entorno, la comprensión de los efectos del entorno en la empresa es de importancia capital para el análisis estratégico.

Al hablar de entorno general se deben estudiar aquellos factores más importantes que afectan a la empresa y que deben servir para evaluar el impacto de cada variable en los procesos de la organización. En este sentido, no existe un consenso absoluto entre los distintos autores de cuáles deben ser las dimensiones del entorno, por ejemplo, para Navas López⁴⁰ (2002) las más comunes para estos son los siguientes. Socio-cultural, económica, tecnológica y político-legal.

- La dimensión socio-cultural recoge tanto las creencias, valores, actitudes y formas de vida de las personas que rodean a la empresa como las condiciones culturales, ecológicas, demográficas, religiosas, educativas, y étnicas del sistema social en su conjunto.
- La dimensión económica afecta a la naturaleza y la dirección del sistema económico donde se desenvuelve la empresa. Los principales indicadores económicos serán las variables claves de esta dimensión.
- El marco científico y tecnológico que caracterice la situación de un sistema es el contenido de la dimensión tecnológica. Este aspecto puede ser muy importante

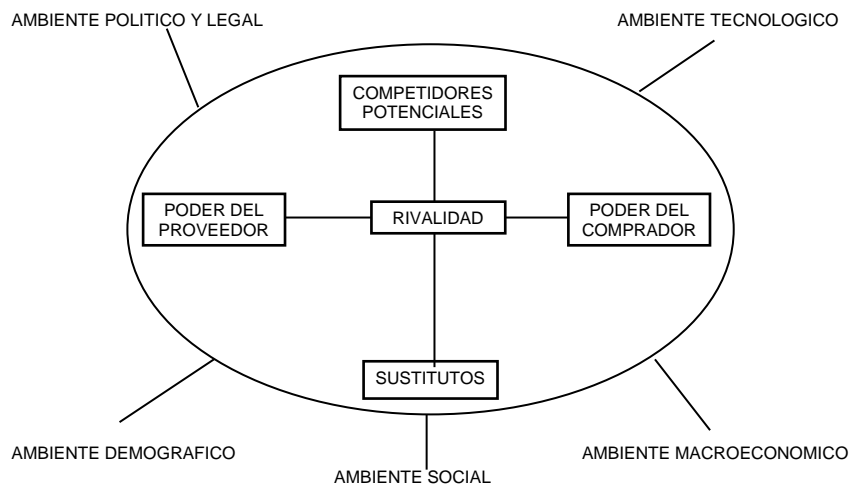
⁴⁰ **Navas López, José Emilio** es Catedrático de Organización de Empresas de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad Complutense de Madrid. Licenciado en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universidad de Málaga en 1974 y el de Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universidad Complutense de Madrid en 1979 (con Premio Extraordinario en la especialidad de Economía de la Empresa)

para evitar la obsolescencia y promover la innovación a través de nuevos productos o técnicas o por la mejora de los existentes.

- Por último, la dimensión política-legal, integra los factores administrativos, legales y reguladores dentro de los cuales la empresa debe operar. Muchos de estos factores (impuestos, salarios mínimos, condiciones laborales, protección al consumidor, medio ambiente, etc.) pueden ser considerados como restrictivos hacia la empresa. Aunque también otros pueden ser considerados favorables, como subvenciones, ayudas públicas, protección legal, etc.

Para autores como Hill y Jones (1996) el papel del macro ambiente puede tener un impacto directo en la empresa y en especial en el modelo de las cinco fuerzas de Porter. Los cambios en el macro ambiente pueden tener un impacto directo en el modelo de Porter alterando la relativa solidez de estas fuerzas y con ellas el atractivo de la industria. Consideran para el entorno general, cinco ambientes que afectan la organización empresarial: político y legal, tecnológico, demográfico, social y macroeconómico.

Figura 4. El rol del macro ambiente



Fuente: HILL, Charles W.L., JONES, Gareth R. Administración estratégica: un enfoque integrado. Mc Graw Hill. Colombia: 1996 Pág. 81

Hill y Jones (1996)⁴¹ califican cada uno de estos ambientes así:

⁴¹ HILL, C. W. L Y JONES, G. R. (1996), Administración Estratégica, Un enfoque integrado, México: Ed. Mc Graw Hill.

- *Ambiente macro económico*: Determina la prosperidad y bienestar general de la economía. Esto a su vez afecta la capacidad de la empresa para obtener una adecuada tasa de rendimiento. Los cuatro indicadores macro económicos más importantes son: la tasa de crecimiento de la economía, las tasas de interés, las tasas de cambio monetario y las tasas de inflación.
- *Ambiente tecnológico*: Desde la segunda guerra mundial se aceleró la marcha del cambio tecnológico al liberar un proceso conocido como “*constante vendaval de destrucción creativa*”. El cambio tecnológico puede hacer que un producto establecido sea obsoleto de la noche a la mañana. Al mismo tiempo puede generar un sin número de nuevas posibilidades para un producto. En efecto, es creativo y destructivo; representa tanto una oportunidad como una amenaza. Uno de los más importantes impactos de cambio tecnológico consiste en que puede afectar las barreras de ingreso y, como resultado reformar radicalmente la estructura de la industria.
- *Ambiente social*: Al igual que el cambio tecnológico el cambio social origina oportunidades y amenazas. Uno de los mayores movimientos sociales de las décadas de 1970 y 1980 fue la tendencia hacia una mayor conciencia de obtener bienestar. Su impacto fue grande y las empresas que reconocieron las oportunidades a tiempo, a menudo, cosecharon significativos beneficios.
- *Ambiente demográfico*: La cambiante composición de la población es otro factor que puede generar oportunidades y amenazas.
- *Ambiente político legal*: Los factores político y legal también tienen un efecto importante en el nivel de oportunidades y amenazas en el ambiente. Una de las tendencias más significativas en los últimos años fue el desplazamiento hacia la desregulación. Al eliminar muchas restricciones legales, la desregularización disminuyó las barreras de ingreso y dio apertura a varias industrias para que se involucraran en intensa competencia.

Para Kast y Rosenzweig (1987. En Bermeo, 2005), las dimensiones del entorno son:

- Cultural
- Tecnológica
- Político-legal
- Recursos naturales
- Demográfica
- Sociológica y económica

Selección del entorno estratégico: esta selección se hizo teniendo en cuenta el estudio que se realiza sobre lo expuesto por los autores consultados. Dentro de estos, se encuentra un autor colombiano Humberto Serna (1998)⁴², quien realiza un examen del medio y lo divide en seis áreas clave. Ellos son:

- *Factores económicos:* relacionados con el comportamiento de la economía, el flujo de dinero, bienes y servicios, tanto a nivel nacional como internacional.
- *Factores políticos:* los que se refieren al uso o asignación del poder, en relación con los gobiernos nacionales, departamentales, locales; los órganos de representación y decisión política (normas, leyes, reglamentos), sistemas de gobierno, etc.
- *Factores sociales:* los que afectan el modo de vivir de la gente, incluso sus valores (educación, salud, empleo, seguridad, creencias, cultura).
- *Factores tecnológicos:* los relacionados con el desarrollo de las máquinas, las herramientas, los procesos, los materiales, etc.
- *Factores competitivos:* los determinados por los productos, el mercado, la competencia, la calidad y el servicio.
- *Factores geográficos:* los relativos a la ubicación, espacio, topografía, clima, plantas, animales y recursos naturales". (Serna, 1998:139)

1.4. MARCO NORMATIVO

Constitución política de Colombia

En su Artículo 39. Los trabajadores y empleadores tienen derecho a constituir sindicatos o asociaciones sin intervención del Estado. Su reconocimiento jurídico se producirá con la simple inscripción del acta de constitución.

La estructura interna y el funcionamiento de los sindicatos y organizaciones sociales y gremiales se sujetarán al orden legal y a los principios democráticos.

La cancelación o la suspensión de la personería jurídica sólo proceden por vía judicial.

⁴² Humberto Serna Gómez, (1998). Gerencia estratégica.

Se reconoce a los representantes sindicales el fuero y las demás garantías necesarias para el cumplimiento de su gestión.

No gozan del derecho de asociación sindical los miembros de la Fuerza Pública.

Constitución Legal.

La empresa se encuentra registrada en el Ministerio de la Protección Social de la República de Colombia donde la Coordinadora del grupo de Archivo Sindical certifica que revisando el Kárdex de Archivo Sindical aparece inscrita y vigente la Organización Sindical denominada **UNIÓN DE TRABAJADORES DE LA INDUSTRIA ENERGÉTICA NACIONAL "UTEN"**, de Primer Grado y de Industria, con Registro Sindical número 002375 del 28 de julio de 2008, con domicilio en Bogotá, Departamento de Cundinamarca.

Reglamentación Contrato Sindical. Decreto 1429 de 2010

El Gobierno Nacional expidió el Decreto 1429 del 28 de abril de 2010, mediante el cual reglamenta el contrato sindical con el objetivo de fijar las pautas para que los sindicatos puedan participar en la gestión de las empresas y en la promoción del trabajo colectivo.

CONSIDERANDO:

Que el contrato sindical es una institución jurídica del derecho colectivo del trabajo, a través de la cual los sindicatos pueden participar en la gestión de las empresas y en la promoción del trabajo colectivo.

Que de conformidad con el numeral 3° del Artículo 373 del *Código Sustantivo de Trabajo*, los sindicatos tienen entre sus funciones celebrar contratos sindicales, garantizar su cumplimiento por parte de sus afiliados y ejercer los derechos y acciones que de ellos nazcan.

Que en virtud de lo anterior y conforme a lo previsto en los artículos 482, 483 y 484 del *Código Sustantivo de Trabajo*, es pertinente reglamentar aspectos atinentes al contrato sindical.

Que además del Pacto Colectivo y de la Convención Colectiva, el Contrato Sindical es otra forma de contratación colectiva.

DECRETA:

ARTÍCULO 1. - El contrato sindical como un acuerdo de voluntades, de naturaleza colectivo laboral, tiene las características de un contrato solemne, nominado y principal, cuya celebración y ejecución puede darse entre uno o varios sindicatos de trabajadores con uno o varios empleadores o sindicatos de empleadores, para la prestación de servicios o la ejecución de obras con sus propios afiliados, realizado en ejercicio de la libertad sindical, con autonomía administrativa e independencia financiera por parte del sindicato o de los sindicatos y que se rige por las normas y principios del derecho colectivo del trabajo.

Código sustantivo de trabajo

ARTICULO 1o. OBJETO. La finalidad primordial de este Código es la de lograr la justicia en las relaciones que surgen entre empleadores y trabajadores, dentro de un espíritu de coordinación económica y equilibrio social.

ARTICULO 5o. DEFINICIÓN DE TRABAJO. El trabajo que regula este Código es toda actividad humana libre, ya sea material o intelectual, permanente o transitoria, que una persona natural ejecuta conscientemente al servicio de otra, y cualquiera que sea su finalidad, siempre que se efectúe en ejecución de un contrato de trabajo.

Ley de asociaciones sindicales- LEY 23.551- DECRETO 467/88

Título preliminar de la tutela de la libertad sindical

Art. 1.- La libertad sindical será garantizada por todas las normas que se refieren a la organización y acción de las asociaciones sindicales.

Art. 2.- Las asociaciones que tengan por objeto la defensa de los intereses de los trabajadores se regirán por esta ley. (R) Art. 1.- (art. 2 de la ley). A los fines de la ley se entiende por trabajador a quien desempeña una actividad lícita que se presta en favor de quien tiene facultad de dirigirla.

Art. 3.- Entiéndase por interés de los trabajadores todo cuanto se relacione con sus condiciones de vida y de trabajo. La acción sindical contribuirá a remover los obstáculos que dificulten la realización plena del trabajador.

Art. 4.- Los trabajadores tienen los siguientes derechos sindicales:

- a) Constituir libremente y sin necesidad de autorización previa, asociaciones sindicales;
- b) Afiliarse a las ya constituidas, no afiliarse o desafilarse;

I - De los tipos de asociaciones sindicales

Art. 10.- Se considerarán asociaciones sindicales de trabajadores las constituidas por:

- a) Trabajadores de una misma actividad o actividades afines;
- b) Trabajadores del mismo oficio, profesión o categoría, aunque se desempeñen en actividades distintas;
- c) Trabajadores que presten servicios en una misma empresa.

CAPÍTULO II.

DIAGNÓSTICO DEL ESTADO ACTUAL DE LA EMPRESA UNIÓN DE TRABAJADORES DE LA INDUSTRIA ENERGÉTICA NACIONAL -UTEN-

Para el desarrollo de la presente investigación se elaboró una descripción del análisis interno y externo de la organización, así como el uso de herramientas que permitirán establecer un adecuado diagnóstico organizacional, y posteriormente permite evidenciar resultados que contribuyan con el objetivo propuesto como es el Diseño organizacional de la Unión de Trabajadores de la Industria Energética Nacional.

2.1. APLICACIÓN MODELOS DE DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

El desarrollo de modelos de diagnóstico organizacional obedece en parte a la metodología a utilizar para la presente investigación, no obstante el desarrollo del organigrama surgen como resultado de la aplicación de modelos pragmáticos que ayudaron a tener una explicación coherente del funcionamiento de la organización, elementos centrales y las formas de relación entre estos elementos.

2.1.1. Modelo de las Seis Casillas de M.R. WEISBORD

WEISBORD⁴³ citado en Burke⁴⁴ (1988), describe su modelo como pantalla de radar, “señales luminosas” que nos hablan de los puntos sobresalientes de la organización y de sus aspectos buenos y malos y sobre todo ayuda a visualizar la realidad, dando una especie de mapa cognoscitivo de la empresa. (Figura 5)

a. Finalidad. ¿A qué negocio nos dedicamos?

La organización sindical Unión de Trabajadores de la Industria Energética Nacional y de Servicios Públicos Domiciliarios - UTEN es una empresa que se dedica a prestar los servicios de ADMINISTRACIÓN, OPERACIÓN Y MANTENIMIENTO a las Empresas de la Industria Energética Nacional y de Servicios Públicos Domiciliarios, practicando un

⁴³ **Marvin Weisbord**, desarrolló un modelo que consta de la relación existente entre seis subsistemas que son: objetivos, estructura, organizacional, relaciones humanas, recompensas, liderazgo y mecanismos de ayuda. Pretende facilitar el diagnóstico de problemas provocados por la influencia del medio ambiente externo. Los participantes emplean este modelo como un mapa cognoscitivo, examinando en forma sistemática los procesos y las actividades de cada subsistema, buscando señales de problemas y el reflejo que estas acciones han tenido en cada uno de ellos. Se le da importancia a los aspectos formales e informales de cada subsistema.

⁴⁴ **Burke, W. (1988)**. Desarrollo Organizacional, Punto de Vista Normativo, SITESA, Sistemas Técnicos de Edición, S.A. de C.V. Columbia University: Teachers College.

sindicalismo propositivo y proactivo con personal altamente calificado y competitivo, orientado a la recuperación y creación de empleo digno, confianza inversionista y fortalecimiento empresarial.

La UTEN cuenta con un énfasis especial en el sector eléctrico, en las áreas de montaje de proyectos Hídricos, Térmicos, Subestaciones y redes de Alta, Media y baja tensión, mantenimiento eléctrico industrial, Operación de plantas de Generación. Actividades de comercialización y atención al cliente, instalación de redes internas domiciliarias, mantenimiento de equipos y sistemas eléctricos, en la pequeña y mediana y gran industria.

b. Estructura. ¿Cómo dividimos el trabajo?

La organización no tiene definida la estructura, solamente presenta una estructura sindical y una empresarial. La estructura sindical de la organización se encuentra definida y documentada en un estatuto, donde se especifican claramente los órganos de dirección, sus funciones, derechos y deberes.

En cuanto a su estructura empresarial el trabajo se divide en áreas funcionales: área de gestión talento humano, área de finanzas, área administrativa y logística y área operativa la cual cuenta con un departamento de apoyo operativo el cual realiza el seguimiento al cumplimiento de Indicadores de Gestión, Cumplimiento de Metas, Evaluación de los Contratos y Proceso Sancionatorios, actualmente se incorpora a la organización un nuevo departamento de Sistema Integrado de Gestión el cual será el responsable de alcanzar la certificación en las normas ICONTEC, ISO 9001, ISO 14001 e ISO 18001.

La empresa a su vez tiene una estructura operativa por zonas, es decir maneja los procesos operativos en cada zona, zona norte, centro y sur. Donde sus sedes principales se encuentran en los municipios de Santander de Quilichao, Popayán y El Bordo.

La organización funciona de esa manera, pero no cuenta con un organigrama y una descripción de cargos establecidos formalmente, por lo que es importante la realización de este trabajo, para ofrecerle a la empresa un diseño organizacional que contribuya a mejorar sus procesos administrativos y operativos ya que la empresa tiene definido los objetivos integrales pero no tiene una estructura para alcanzarlos.

c. Recompensas. ¿Todas las áreas necesarias tienen incentivos?

En la organización no existen paquetes de incentivo para los empleados, por este motivo un gran número de personas se quejan por el poco o falta de reconocimiento que se realiza la empresa, por la ejecución de sus labores de manera adecuada y óptima. Esto se hace evidente en el clima organizacional.

d. Mecanismos auxiliares. ¿Contamos con tecnologías de coordinación adecuadas?

La organización como ya se ha mencionado anteriormente está en proceso de crecimiento donde apenas se están implementando nuevos programas y sistemas como por ejemplo en el área de contabilidad se está empezando a implementar un nuevo sistema contable SIIGO; se instauró un nuevo departamento de almacén donde se realiza un convenio con la Universidad de Cauca para que implementar un software que permita llevar un mayor control de la herramienta, materiales, etc. del cliente y de la empresa misma. La organización cada día está mejorando sus procesos con ayuda del sistema integrado de gestión por que la empresa irá creciendo y desarrollándose a medida que pase el tiempo y se implementen nuevos sistemas de planificación, control y coordinación.

e. Relaciones. ¿Cómo manejamos el conflicto entre personas?

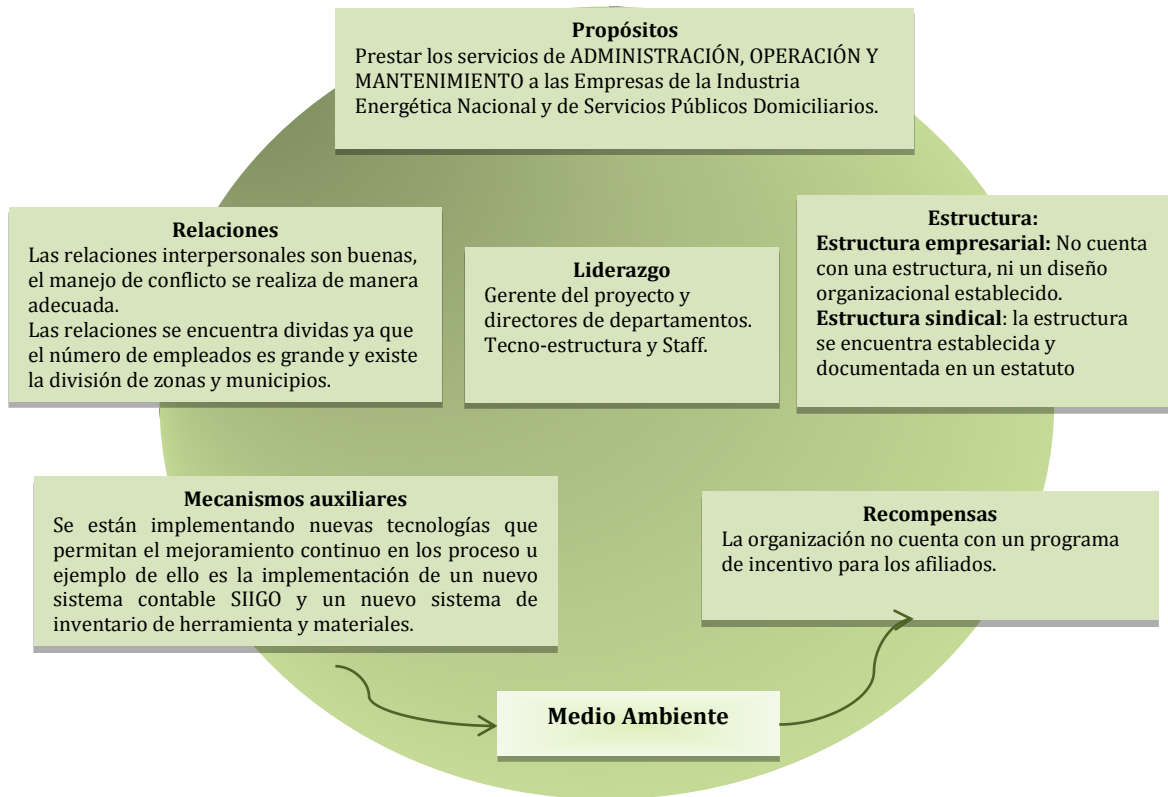
Las relaciones entre los afiliados es buena se percibe un clima organizacional bueno, se realizan integraciones, el ambiente de trabajo es adecuado, no existen malos tratos. Los conflictos se tratan de buena manera.

La organización maneja un gran número de afiliados los cuales se encuentran dispersos en varios municipios del Cauca, por lo que la división de relaciones se da tanto por la afinidad del personal de los departamentos, áreas, y zonas.

f. Liderazgo. ¿Alguien mantiene los cuadros en equilibrio?

El gerente de la organización con ayuda de los demás directores de las áreas funcionales de la empresa, contribuyen a que la empresa se mantenga en equilibrio a pesar de las contingencias que se presentan, teniendo que tomar decisiones emergentes cada vez que el cliente solicite información del proyecto que se lleva a cabo.

Figura 5. Modelo de las Seis Casillas de M.R. WEISBORD



Fuente: Weisbord en Burker, W., 1988, p 88 desarrollo organizacional, México, Editorial Sitsa.

La matriz de Weisbord permite destacar de una manera muy general los puntos sobresalientes de la organización, indicando los aspectos positivos y negativos que podemos encontrar.

La aplicación de este modelo obedece a la necesidad de establecer el organigrama de la organización de manera rápida, en la parte teórica se creía que no tendría mayores complicaciones, no obstante su aplicación evidencia los diferentes cargos, y las falencias (que por diferentes variables como: desconocimiento, fallas en la comunicación, etc.) presenta en la actualidad la UTEN, de tal forma que se considera importante el análisis de los cargos para implementar de mejor forma la estructura organizacional.

Tabla 5. Matriz de Weisbord aplicada a la empresa UTEN

| | SISTEMA FORMAL -TRABAJO QUE DEBE REALIZAR- | SISTEMA INFORMAL -PROCESO DE TRABAJO- |
|---------------------------------|---|--|
| PROPÓSITOS | Los directivos de la organización sindical UTEN tiene claramente definida la meta y cuáles son los objetivos a alcanzar. | El núcleo operativo de la empresa no tienen claro la meta alcanzar, funcionan bajo el mismo esquema, sistema y cultura de la anterior empresa Centrales Eléctricas del Cauca S.A. E.S.P CEDELCA, donde no existe una cultura de productividad, ni de control del buen servicio; se deja de lado la eficiencia y el cumplimiento de metas. |
| ESTRUCTURA | Una estructura organizacional formal no existe, solo trabajan bajo las exigencias del cliente. No se encuentran todavía bien organizados. | El trabajo en la empresa se realiza dependiendo de las necesidades del cliente. Las decisiones se toman demasiado rápido, muchas de ellas no son planeadas. |
| RELACIONES | Las relaciones de subordinados, jefes, pares no se encuentran definidas, por tanto, no es claro quien tiene que rendirle informe a quien. Existe desconocimiento en cuanto las relaciones jerárquicas y también en los procesos realizados. Se implementa un sistema de correo institucional (debido a la gran cantidad de empleados) donde muchos empleados se relacionan para el desempeño de sus labores por el chat institucional o interno. | En la organización todas las comunicaciones se realizan de manera informal no se ha estructurado ni definido nada formal. Las relaciones a veces pueden ser complejas debido al gran número de empleados existentes y al gran segmento de mercado que abarca la organización, la cual muchas veces se complica por la influencia de culturas en cada municipio. |
| RECOMPENSAS (INCENTIVOS) | No existe un programa de incentivos. Se pretende con el sistema integrado de gestión implementar indicadores de gestión para medir variables de no conformidad, destacando (social y económica) aquellos operarios que menos operarios tengan en su desempeño. | La mayoría de empleados considera que su salario no es el adecuado para la labor que realizan y el ingreso no es equitativo en comparación a otras empresas del sector. |
| LIDERAZGO | Los directivos son los que lideran todo el proceso sindical, se encargan de brindar las mejores condiciones a los afiliados. Existe un director de proyecto y un gerente general del proyecto quien tiene muy claro para donde quieren llevar a la organización. | El gerente de la organización maneja un estilo de liderazgo autocrático ⁴⁵ , de carácter más normativo y autoritario. No existe un estilo administrativo. |
| MECANISMOS AUXILIARES | Se están implementando nuevas tecnologías que van a permitir una mayor coordinación y control sobre los recursos. | No existe planeación, ni control, se pretende con el sistema integrado de gestión empezar a implementar procedimientos e indicadores de gestión. |

Fuente: Elaboración propia de la investigación

⁴⁵ Liderazgo autocrático: Domina a los miembros de su equipo por medio de la coerción, de la influencia y del poder. Tomado de Administración y Logística Empresarial. Consultoría y Capacitación. [Publicación en línea]. <http://adlo-consultoria.blogspot.com/2008/03/tres-tipos-de-liderazgo.html>

La organización UTEN posee un sistema de carácter informal, es una organización que desde su nacimiento ha actuado de forma espontánea y emergente, los cargos que se encuentran en el momento han emergido naturalmente, entre las personas que ocupan posiciones en la organización formal, a partir de las relaciones que establecen entre sí como ocupantes de cargos y por las exigencias del entorno principalmente de las necesidades del cliente.

La empresa se creó a partir de relaciones informales, relaciones que se formaron en el sindicato en la empresa de CEDELCA⁴⁶, es por este motivo que se explica la situación actual en la que se encuentra la empresa, que es la informalidad en la mayoría de sus procesos operativos y administrativos, muchas veces se tiene la percepción de que no existe una planeación y un control sobre muchos aspectos en la organización, actúan de manera espontánea, siempre con estrategias emergentes.

La empresa quiere comenzar un proceso de certificación, por lo que se ha incurrido en el costo de contratar personal especializado en el tema, para lograr tal fin. Con este sistema de gestión se llegará a tener una organización formalmente oficializada, basada en la división del trabajo racional, en la diferenciación e integración de los participantes de acuerdo con algún criterio establecido por aquellos que manejan el proceso decisorio. Se pasará a ser una organización que trabaje con planeación y lineamientos donde se comunique y organice el trabajo a través de manuales, de descripción de cargos, de organigramas, de reglas, y procedimientos, etc.

La empresa en este momento se encuentra en el proceso de formalización. Por lo cual está alcanzando con ayuda de la aplicación de las normas ICONTEC, ISO 9001, 14001 y 18001, lo que debería ser.

2.1.2. Modelo de HAX y MAJLUF

Es un modelo de gran utilidad para la elaboración del diseño organizacional, por su práctico desarrollo, fácil entendimiento y análisis de la organización.

En el ámbito de aplicación, a través de una serie de reuniones con el gerente general de la empresa se determina la estructura básica, los niveles de autoridad, comunicaciones y relaciones, número de cargos, áreas o departamentos, que facilitarán el entendimiento estructural de la organización.

⁴⁶ Centrales Eléctricas del Cauca S.A. E.S.P.: Empresa que hasta el 2009 generaba, comercializaba y distribuía energía eléctrica en todo el departamento de Cauca, región sur de Colombia.

Por lo tanto, se establece la estructura sindical que se encuentra documentada y formalizada en el Estatuto, donde se encuentra consignado la razón social, socios, naturaleza, ámbito territorial, domicilio en su Capítulo I; Principios, fundamentos y objetos en el Capítulo II; Concepto, deberes y derechos de los afiliados en el Capítulo III; Órganos de dirección, administración y funcionamiento- Capítulo IV; Asamblea general-Capítulo V; Junta directiva-capítulo VI; Órganos de control y régimen disciplinario-Capítulo VII; Comisiones-capítulo VIII; Régimen económico- Capítulo IX; Disolución y liquidación- Capítulo X.

La estructura básica de la organización sindical se encuentra establecida, pero falta formalizar la estructura empresarial, la cual por medio de la utilización de instrumentos como: entrevistas, la observación y la aplicación de un cuestionario, se logra establecer en su primera fase de diseño.

Para definir la estructura básica de la organización se realiza una recolección de datos de forma directa y estructurada. Esto mediante un cuestionario para el análisis de cargo que se aplica a todo el personal en los cargos del área Administrativa y a una parte del personal de cargos del área operativa, la cual se analiza en profundidad en el Capítulo III del presente estudio.

Igualmente se aplica una encuesta de clima organizacional a manera de muestreo, entre los empleados del área operativa de la organización que consta de 21 preguntas dichas preguntas son de selección múltiple con la posibilidad de dar su opinión si no está de acuerdo con alguna situación. **Ver Anexo A. Encuesta de Clima Organizacional**

También se obtuvo información de personal que maneja muy bien los procesos operativos de la organización, y quiénes conocen en gran parte las funciones y roles del personal operativo. Toda la información recolectada de los datos cualitativos, es revisada, preparada y organizada para el respectivo análisis, además que se efectúa una reflexión sobre su validez y confiabilidad.

2.2. ANÁLISIS DE LA ORGANIZACIÓN

El análisis de la empresa UNIÓN DE TRABAJADORES DE LA INDUSTRIA ENERGÉTICA NACIONAL Y DE SERVICIOS PÚBLICOS DOMICILIARIOS –UTEN-, se realiza considerando tanto sus factores internos (fortalezas y debilidades) como sus factores externos (oportunidades y amenazas), con el fin de conocer su situación interna y su posición frente a la competencia.

2.2.1. Análisis del Entorno

En el análisis del entorno se tomaron en cuenta aspectos que influyen directa e indirectamente en la organización, así como en la toma de decisiones de la misma.

Fue conveniente para el desarrollo del trabajo realizar un análisis de entorno de la organización, con el fin de captar toda la información que permita identificar cuáles son las principales oportunidades y amenazas que se presentan en el desarrollo de sus estrategias.

En el análisis externo se examinaron los factores ajenos a la empresa que afectan su actividad, con el fin de identificar las oportunidades y amenazas que le rodean. Las oportunidades surgen cuando las tendencias ambientales generan el potencial para que una empresa obtenga la ventaja competitiva. Las amenazas surgen cuando las tendencias ambientales ponen en peligro la rentabilidad de una empresa.

El entorno hace referencia a los factores externos de la organización. Diferenciándolos en dos niveles: El Entorno General y el Entorno Específico. *Navas López⁴⁷ (2002) distingue dos aspectos básicos del desempeño organizacional: el análisis del entorno general (donde está localizada la empresa) y el análisis del entorno específico o sector de actividad (el ambiente industrial en el que compite la empresa); factores que forman parte del ambiente externo de la empresa.*

Una vez analizada la información que se encontraba en el marco teórico sobre los factores externos a la empresa se eligió para la presente investigación los siguientes entornos:

- Entorno Económico.
- Entorno Socio-cultural.
- Entorno Político legal.
- Entorno Tecnológico.
- Entorno Ambiental.

Estos entornos, afectan a la organización objeto de estudio; cada una de las dimensiones se concreta mediante un conjunto de variables o factores claves que ponen de manifiesto los aspectos más importantes a considerar dentro de cada uno de los entornos.

⁴⁷ NAVAS LÓPEZ, J.E.; GUERRAS MARTÍN, L.A. (2002): "La Dirección Estratégica de la Empresa. Teoría y Aplicaciones", Editorial Civitas, Madrid, 3ª edición.

a. Entorno Económico

Existen algunas variables de tipo económico que pueden afectar el rendimiento en la actualidad de la UNIÓN DE TRABAJADORES DE LA INDUSTRIA ENERGÉTICA NACIONAL Y DE SERVICIOS PÚBLICOS DOMICILIARIOS –UTEN- como lo son:

- **Salvamento de CEDELCA:** gracias a la firma del convenio del 01 de Septiembre de 2008, entre Centrales Eléctricas del Cauca, CEDELCA, y la Unión de Trabajadores de la Industria Energética, UTEN, integrada por ex trabajadores de la empresa. El sindicato se compromete a operar ocho centrales hidroeléctricas del Cauca. Donde cabe señalar que UTEN pagará mensualmente a CEDELCA \$300 millones de pesos más IVA por el alquiler de estos activos, dineros que servirán para el cumplimiento del pago de las obligaciones con los jubilados de la empresa y sus acreedores.

De acuerdo con CEDELCA, las pequeñas centrales generan, gracias a sus 25 megavatios instalados, 20% de los 400 mil kilovatios hora día que demandan los usuarios de ese departamento.

Es importante resaltar los alcances de la firma de este contrato para el futuro de CEDELCA y el hecho de que por primera vez un sindicato se compromete y vincula de manera decidida a una solución integral para salvar y reestructurar una empresa de servicios públicos. Este contrato sindical, además de generar nuevos empleos a los ex trabajadores de CEDELCA, permitirá a los ex empleados de la misma, vinculados a través de UTEN, administrar, operar y comercializar la energía de las ocho PCH's propiedad de CEDELCA.

El presidente de la Unión de Trabajadores de la Industria Energética, UTEN, Alex Iván Ortiz Bueno, da el siguiente comentario “la firma de este contrato se convierte en un ejemplo nacional e internacional que demuestra que cuando los Sindicatos asumimos un comportamiento con responsabilidad social podemos sacar adelante proyectos gigantes como el salvamento empresarial de CEDELCA. A través de la negociación, el diálogo y propuestas novedosas, como la que estamos desarrollando en el departamento del Cauca, podemos salvar empresas, empleos, familias, estabildades laborales” y concluyó manifestando que *“hoy le podemos decir con tranquilidad a los trabajadores y a las empresas que aún están intervenidas por la SuperServicios de que sí es posible un camino distinto a la liquidación, a la cual conducen la confrontación y la torpeza de ideas”*.

- ***Inversiones de la Compañía Energética de Occidente(CEO)***, el convenio con la CEO, contribuye significativamente con el desarrollo del departamento del Cauca, debido a que esta entidad administra, opera y mantiene el sistema eléctrico del Departamento, tendrá a cargo las inversiones durante los próximos 20 años para el mejoramiento de la cobertura, calidad y continuidad en la prestación del servicio de energía eléctrica, para los 234 mil usuarios que atendía CEDELCA, estas inversiones contribuirán de manera significativa para el desarrollo económico del departamento, se considera que las inversiones mínimas que debe realizar la empresa, durante el período establecido, están previstas en \$ 206.700 millones de pesos, \$53.000 millones deberán ser ejecutados en los primeros cinco años.
- ***Generación de empleo***, la empresa debido a los convenios que se realizaron en el departamento del Cauca, logra disminuir un poco el índice de desempleo en el departamento, ya que es considerada una de las empresas más generadoras de empleo en el departamento, además de preservar el empleo de los ex trabajadores de CEDELCA, donde se le ofrece al afiliado trabajado digno, calidad de vida, y desarrollo social, comunitario y empresarial.
- La UTEN por ser una organización sindical, se encuentra sujeta al decreto 4929 en su artículo 11, el cual dice que de conformidad con lo dispuesto en los artículos 22 y 598 del Estatuto Tributario, no son contribuyentes del impuesto sobre la renta y complementarios y no deben presentar declaración de renta y complementarios, ni declaración de ingresos y patrimonio. Pero se encuentran obligadas a presentar declaraciones de retención en la fuente e impuesto sobre las ventas, cuando sea el caso.

b. Entorno Social

Considerando en esta parte aspectos de tipo geográfico y características poblacionales.

- ***Potencial de mercado del cliente CEO***: el consumo de energía eléctrica en el departamento del Cauca se ha incrementado con el paso del tiempo, según la información brindada por SERVICIOS CONVERGENTES DE COLOMBIA S.A. E.S.P. PARA CEDELCA S.A. E.S.P, lo que se convierte en un aspecto positivo, porque se necesitaría más personal para cubrir el mercado del cliente para ofrecer a sus usuarios un excelente servicio. La información del crecimiento de número de suscriptores refleja en la siguiente tabla:

Tabla 6. Número de Suscriptores Energía Eléctrica

| ENERGÍA ELÉCTRICA | | | | | | | | | | | | | | |
|------------------------|----------------------|-----------|------------|----------|---------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|-------|---------|---------|
| TOTAL CAUCA | | | | | | | | | | | | | | |
| NÚMERO DE SUSCRIPTORES | | | | | | | | | | | | | | |
| PERIODO | Alumbrado Público | Comercial | Industrial | Especial | Oficial | Residencial | | | | | | Total | TOTAL | |
| | | | | | | Estrato 1 | Estrato 2 | Estrato 3 | Estrato 4 | Estrato 5 | Estrato 6 | | | |
| 2009 | ENE | 714 | 8.894 | 1.475 | 7 | 2.641 | 138.483 | 51.960 | 26.028 | 6.868 | 2.764 | 442 | 226.545 | 240.276 |
| | FEB. | 715 | 8.934 | 1.469 | 7 | 2.657 | 139.885 | 52.090 | 26.088 | 6.892 | 2.771 | 451 | 228.177 | 241.959 |
| | MAR | 715 | 8.941 | 1.471 | 7 | 2.673 | 140.589 | 52.077 | 26.109 | 6.914 | 2.781 | 451 | 228.921 | 242.728 |
| | ABR. | 715 | 8.967 | 1.466 | 7 | 2.700 | 141.590 | 52.227 | 26.128 | 6.925 | 2.788 | 452 | 230.110 | 487.930 |
| | MAY | 697 | 9.504 | 1.464 | 8 | 2.702 | 142.192 | 52.316 | 26.146 | 6.929 | 2.817 | 456 | 230.856 | 245.231 |
| | JUN. | 698 | 9.498 | 1.464 | 9 | 2.711 | 144.682 | 52.151 | 26.390 | 7.018 | 2.831 | 460 | 233.532 | 247.912 |
| | JUL. | 699 | 9.454 | 1.469 | 9 | 2.739 | 146.869 | 52.207 | 26.379 | 7.120 | 2.740 | 456 | 235.771 | 250.141 |
| | AGO. | 699 | 9.454 | 1.475 | 9 | 2.767 | 147.781 | 52.409 | 26.221 | 7.127 | 2.732 | 458 | 236.728 | 251.132 |
| | SEP. | 699 | 9.100 | 1.470 | 9 | 2.859 | 148.819 | 52.441 | 26.242 | 7.152 | 2.737 | 465 | 237.856 | 251.993 |
| | OCT. | 640 | 9.090 | 1.419 | 9 | 2.808 | 149.186 | 52.494 | 26.223 | 7.134 | 2.731 | 466 | 238.234 | 252.200 |
| | NOV. | 640 | 9.073 | 1.419 | 9 | 2.816 | 149.566 | 52.539 | 26.240 | 7.139 | 2.731 | 466 | 238.681 | 252.638 |
| | DIC. | 638 | 9.108 | 1.428 | 10 | 2.828 | 150.080 | 52.576 | 26.266 | 7.142 | 2.732 | 468 | 239.264 | 253.276 |
| 2010 | ENE | 638 | 9.117 | 1.425 | 11 | 2.833 | 150.547 | 52.659 | 26.315 | 7.179 | 2.746 | 469 | 239.915 | 253.939 |
| | FEB. | 638 | 9.221 | 1.421 | 11 | 2.836 | 151.262 | 52.668 | 26.348 | 7.217 | 2.746 | 469 | 240.710 | 254.837 |
| | MAR | 638 | 9.351 | 1.419 | 9 | 2.835 | 151.737 | 52.721 | 26.357 | 7.228 | 2.748 | 468 | 241.259 | 255.511 |

Fuente: Servicios Convergentes de Colombia S.A. E.S.P.

En diciembre de 2010 la demanda de energía presentó un decrecimiento del 0.7%, este comportamiento se debe principalmente por la reducción del consumo de energía debido a las altas precipitaciones presentadas en el país.

El informe de la empresa XM, filial de ISA, explica que al compararse con diciembre de 2009 donde se presentaron altas temperaturas generadas por el fenómeno de El Niño, pese a que se esperaba este comportamiento.

Sin embargo el año 2010 tuvo un crecimiento de 2.7% con relación al 2009, que creció el 1.8%, indica el estudio de la empresa XM.

Este mayor crecimiento se debió principalmente a la recuperación de la crisis económica, la cual se ve reflejada en el comportamiento de la demanda no regulada que atiende el consumo de energía de las actividades económicas, la cual en 2010 tuvo un crecimiento de 3.7% y en 2009 el 0.5%.

Con relación al comportamiento de las actividades económicas estas tuvieron en 2010 un crecimiento positivo con excepción del sector agropecuario y el de construcción.

La demanda regulada en el 2010 tuvo un crecimiento del 2.3%, en tanto en el 2009 creció el 2.4%.⁴⁸

- **Mercado Laboral:** el departamento del Cauca tiene una de las tasas más altas de desempleo a nivel nacional, la población en edad de trabajar aumenta cada año pero el nivel de empleo no lo hace de la misma forma, por lo que la población económicamente activa-ocupada, en algunos años aumenta en un pequeño porcentaje, pero en los años del 2006, 2007 y 2008 disminuyó, de forma inversa lo hizo la población económicamente inactiva, aumentando el porcentaje de rentistas, jubilados, estudiantes, pensionados, amas de casa, discapacitados del departamento. En el año 2009 se volvió a incrementar el porcentaje de la población económicamente activa-ocupada, esto se puede ver como un aspecto positivo, debido a que la tasa de desempleo está disminuyendo en un pequeño porcentaje, lo que indica que en el Cauca se está contrarrestando el desempleo, para lo cual la UTEN se encuentra trabajando.

Tabla 7. Estadística Mercado Laboral en el Cauca 2001- 2009

| MERCADO LABORAL TOTAL CAUCA PORCENTAJE | | | | | | | |
|--|---|------------------------------|-------------------|-------------------|---------------------------|--------------------------|-------------------|
| Periodo | Porcentaje de población en edad de trabajar | Tasa Global de Participación | Tasa de Ocupación | Tasa de Desempleo | Tasa de Desempleo Abierto | Tasa de Desempleo Oculto | Tasa de Subempleo |
| 2001 | 74,68% | 68,73% | 61,70% | 10,23% | 8,60% | 1,63% | 34,37% |
| 2002 | 74,96% | 65,22% | 58,52% | 10,27% | 9,11% | 1,16% | 39,93% |
| 2003 | 75,23% | 67,37% | 60,80% | 9,76% | 8,67% | 1,09% | 38,37% |
| 2004 | 75,50% | 66,63% | 61,01% | 8,44% | 7,25% | 1,19% | 39,15% |
| 2005 | 75,79% | 67,36% | 60,90% | 9,59% | 8,32% | 1,27% | 40,61% |
| 2006 | 76,23% | 61,05% | 55,12% | 9,71% | 7,97% | 1,74% | 48,75% |
| 2007 | 76,88% | 57,90% | 52,62% | 9,13% | 7,80% | 1,33% | 47,25% |
| 2008 | 77,41% | 54,38% | 48,56% | 10,70% | 9,43% | 1,27% | 40,32% |
| 2009 | 77,92% | 56,13% | 50,26% | 10,45% | 9,65% | 0,80% | 38,37% |

Fuente: DANE

⁴⁸ Artículo: demanda de Energía eléctrica en Colombia creció 2,7% en 2010. América Economía. [Portal en línea]. <http://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/demanda-de-energia-electrica-en-colombia-crecio-27-en-2010>

- La Organización UTEN tiene un convenio con el Servicio Nacional de Aprendizaje SENA, donde los practicantes técnico electricista SENA operan en los procesos operativos de la empresa, aplicando todos los conocimientos aprendidos y adquiriendo experiencia con los supervisores de cada proceso. Muchos se establecen en la empresa de acuerdo a las competencias que desarrollen para la ejecución de su trabajo.
- **Orden público**, la organización presenta problemas en cuanto a la operación del trabajo, debido a que en el departamento del Cauca, existen municipios declarados zonas rojas⁴⁹, la UTEN tiene sus procesos de generación, distribución y comercialización en estos municipios, donde en ocasiones por ejemplo no se puede realizar el proceso de lectura y reparto por que grupos guerrilleros se han tomado el municipio.

Otro caso que se presenta de orden público es que en algunos municipios y corregimientos los grupos guerrilleros o paramilitares no permiten la entrada del personal operativo de la UTEN, solamente cuando estos van hacer algún arreglo. Después de muchos inconvenientes se logró llegar a una conversación con estos grupos explicándoles que ellos solo eran contratistas de la Compañía Energética de Occidente y que tenían que cumplir con su trabajo, la empresa solicito que por favor no tomaran represarías contra los trabajadores, para lo cual estos grupos respondieron que iban a permitir la entrada de los operarios del proceso de lectura de medidores y reparto de facturas, y técnicos electricistas que fueran a solucionar algún problema en el suministro de energía eléctrica, que por ningún motivo iban a permitir la entrada de operarios del proceso de suspensión, corte y Reconexión.

Por lo tanto la Compañía Energética de Occidente está prestando el servicio de energía eléctrica en muchos municipios de manera gratuita, porque muchas facturas de los moradores no son canceladas ya tienen el respaldo de estos grupos guerrilleros o paramilitares.

- **Resistencia civil**, el cliente principal de la UTEN la Compañía Energética de Occidente se encuentra llevando un proceso de cambio de contadores, para lo cual la comunidad en el departamento del Cauca se encuentra en desacuerdo, por lo que en muchos barrios y comunas han decidido no permitir la entrada de los operarios de la UTEN por la realización de sus labores, muchas veces los técnicos han sido golpeados y maltratados por la comunidad.

⁴⁹ Zonas Rojas: se denomina así en Colombia a sectores de alto índice de delincuencia y grupos armados ilegales.

c. Entorno político legal

- ***Organizaciones sindicales en contra del contrato sindical colectivo***, la visión de los dirigentes de la UTEN no ha sido muy bien vista por gran parte de organizaciones sindicales, puesto que no comparten el famoso contrato sindical, ellos opinan que consiste en que la organización de los trabajadores hace contrataciones con las empresas constituyéndose en empleador contratista, desvalorizando a estos; los cuales no tienen derecho a la convención colectiva, ni a reclamarle a la empresa sino al sindicato; acabando así con la razón de ser del sindicato, que es defender sus derechos, pasando así a la condición de ser patrón de estos. Este tipo de política pretende enterrar los verdaderos ideales del sindicalismo que reivindica los principios de la clase que le dio origen y no caer en ese sindicalismo de concertación: que no reclama, que no protesta, que acepta las políticas del estado y del patrón, para bien de la clase dominante.
- ***La organización cuenta con el apoyo del Gobierno***, el ex presidente Álvaro Uribe Vélez anunció el 1 de mayo del año pasado, en un consejo comunal con empresarios y trabajadores, el Decreto Reglamentario 1429 del 2010, que le otorga naturaleza jurídica al contrato sindical. El Gobierno reformó esta figura, teniendo como principal consideración, “el contrato sindical es una institución jurídica del derecho colectivo del trabajo, a través de la cual los sindicatos pueden participar en la gestión de las empresas y en la promoción del trabajo colectivo” y que “en virtud de lo anterior y conforme con lo previsto en los artículos 482, 483 y 484 del Código Sustantivo del Trabajo, es pertinente reglamentar aspectos atinentes al contrato sindical.” Según el Ex Presidente, este es una herramienta para la búsqueda del “sindicalismo participativo”.

d. Entorno tecnológico

La tecnología es un factor bastante importante en el sector energético y eléctrico para que la UTEN desarrolle competencias que permitan estar en la vanguardia, con el uso de elementos tecnológicos que contribuya al mejoramiento continuo de la organización ofreciéndole a sus empleados seguridad y al cliente información confiable, clara, oportuna y veraz.

Las variables más representativas son:

- **Infraestructura Tecnológica:** la organización se encuentra en construcción de la sede administrativa principal, algunas sedes administrativas en los municipios no se encuentran en las mejores condiciones, los elementos de trabajo de la mayoría del personal administrativo no cumple con las especificaciones de salud ocupacional y seguridad industrial. Los computadores que le fueron entregados por el cliente, la compañía energética de occidente, no funcionan tan eficientemente como se les exige que realicen las labores, ya que son computadores desactualizados que no cumplen con las condiciones.

Aspectos positivos en cuanto a la infraestructura tecnológica, es que le dota de todos los elementos necesarios para la realización de las funciones, las herramientas, materiales y equipos son de calidad y de proveedores certificados. En cuanto a la seguridad del operario de le dan todas las capacitaciones y elementos de seguridad industrial.

- **Software:** la organización como se encuentra en la etapa de crecimiento está comenzando a implementar software que le permitan conocer la situación actual de la empresa, como por ejemplo en el área de contabilidad se encuentran implementado el programa SIIGO y realizando la respectiva capacitación al personal.

Además en el convenio que se tiene con la compañía energética de occidente se está implementando el programa SIEC, donde se ingresa toda la información de las actividades realizadas en los procesos operativos.

La empresa tenía un gran problema en cuanto a los proceso de almacén de herramientas, materiales y equipos, ya que las personas que coordinaban este proceso no tenían un control de entradas y salidas, no existía documentación. Por lo que resultó útil realizar un convenio con estudiantes de la Universidad del Cauca de Ingeniería Electrónica para la implementación de un software que permita llevar registro de todo el proceso (documentación, devolutivos, requisiciones, entradas, salidas responsable) todo lo necesario para el adecuado funcionamiento del almacén de la UTEN.

Todas las implementaciones de software que se están realizando en la organización permitirán la mejora continua, logrando mayor productividad y competitividad en cada uno de los procesos que realice.

- **Página Web:** la organización cuenta con una página web para que sus afiliados y personas externas se informen de los que se realiza y opera en la organización. La página web es: <http://www.utencolombia.com/>

b. Entorno Ambiental.

La empresa debido a que se encuentra en proceso de certificación de las tres normas, la ISO 9001, ISO 14001 y 18001, ha evidenciado la importancia que tiene el medio ambiente en los procesos que se desarrollan.

2.2.2. Elaboración de la Matriz Evaluación de Factores Externos (EFE)

Se utiliza como instrumento, el expuesto por Navas López (2000: 2-3), denominado el perfil estratégico. La elaboración de este perfil consta de dos fases. En la primera, se elabora una lista de los factores clave del entorno o variables significativas del mismo. En la segunda parte, se califica el comportamiento de cada uno de los factores clave en una escala de uno a cinco o puede ser entendida como muy negativo, negativo, indiferente, positivo o muy positivo. (Esta valoración es subjetiva por parte de la empresa y recibe la forma en que esta percibe las distintas variables del entorno).

Una vez elaborado el perfil estratégico se elabora la matriz de evaluación de factores externos (EFE) tomada de Vidal⁵⁰ (2004:99-100). Esta matriz, según argumenta Vidal, “facilita el resumen evaluativo de la información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva” (Vidal, 2004: 99).

Se identificaron las principales Oportunidades y Amenazas (Tabla 7.) De diferentes áreas en la organización que permiten el alcance del objetivo organizacional así como las diferentes metas a cumplir, el diagnóstico es establecido a través de las variables del entorno como son las económicas, las sociales, socio culturales, político legal, tecnológica y ambiental, a través de fuentes primarias como los empleados personas externas, y otras fuentes secundarias como páginas Web de la organización y de otras organizaciones, y documentación interna de UTEN.

Oportunidades y Amenazas

Las oportunidades y amenazas identificadas en la UTEN se caracterizan en la siguiente tabla:

⁵⁰ VIDAL, Elizabeth. Diagnóstico organizacional, 2da. Edición. Bogotá, EcoeEdiciones. 2004.

Tabla 8. Oportunidades y Amenazas de la Organización UTEN

| OPORTUNIDADES | AMENAZAS |
|--|--|
| <p>01: Crecimiento del mercado potencial del cliente.</p> <p>02: Apoyo del Gobierno Nacional.</p> <p>03: Legislación en torno al apoyo para la entidad.</p> <p>04: Generadora De Empleo En El Departamento Del Cauca.</p> <p>05: Primer Sindicato A Nivel Nacional Certificado Integralmente.</p> | <p>A1: Organizaciones sindicales en contra del contrato sindical colectivo.</p> <p>A2: Competencias con otras organizaciones nacionales.</p> <p>A3: Cliente insatisfecho en el departamento del Cauca debido al orden público.</p> <p>A4: Cliente insatisfecho en el departamento del Cauca debido a la resistencia civil.</p> |

Fuente: Elaboración propia de la investigación

2.2.3. Ponderación de la Matriz EFE de la Organización Sindical UTEN

En la elaboración de la matriz se encontraron cinco (5) Oportunidades frente a cuatro (4) Amenazas.

La calificación de la matriz se hace de uno (1) a cuatro (4), siendo 1 el puntaje más bajo, 2 un puntaje medio, 3 un puntaje relativamente alto, 4 un puntaje alto. El peso ponderado es de 0.0 que significa sin importancia, hasta 0.1 que significa muy importante.

Se busca con la matriz analizar las oportunidades y amenazas, que permitan replantear estrategias y planes de acción que permitan el mejoramiento.

Tabla 8. Matriz de Evaluación de Factores Externos

| Factor | Peso | Calificación | Total Ponderado |
|---|-------------|---------------------|------------------------|
| OPORTUNIDADES | | | |
| 01: Crecimiento del mercado potencial del cliente. | 0,18 | 3 | 0,54 |
| 02: Apoyo del Gobierno Nacional. | 0,15 | 4 | 0,6 |
| 03: Legislación en torno al apoyo para la entidad. | 0,07 | 4 | 0,28 |
| 04: Generadora De Empleo En El Departamento Del Cauca. | 0,04 | 3 | 0,12 |

| | | | |
|---|----------|---|-------------|
| 05: Primer Sindicato A Nivel Nacional Certificado Integralmente | 0,06 | 3 | 0,18 |
| AMENAZAS | | | |
| A1: Organizaciones sindicales en contra del contrato sindical colectivo. | 0,08 | 2 | 0,16 |
| A2: Competencias con otras organizaciones nacionales. | 0,2 | 2 | 0,4 |
| A3: Cliente insatisfecho en el departamento del Cauca debido al orden público. | 0,1 | 2 | 0,2 |
| A3: Cliente insatisfecho en el departamento del Cauca debido a la resistencia civil. | 0,12 | 2 | 0,24 |
| TOTAL | 1 | | 2,72 |

Fuente: Elaboración propia de la Investigación

Análisis de la Matriz Evaluación de Factores Externos

El resultado de la aplicación de la Matriz Evaluación de Factores Externos es de **2,72**, lo que no es un resultado muy bueno, lo cual es un valor que indica que el potencial de oportunidades es mayor, pero se debe colocar especial atención a las amenazas y crear estrategias para que estas con el tiempo no crezcan, e impidan la ejecución de las pocas oportunidades que se tienen.

El propósito debe concentrarse en concretar las oportunidades para minimizar las amenazas. Cada oportunidad debe ser evaluada para medir el impacto en los diferentes entornos que rodean la organización; las amenazas deben contar con un seguimiento continuo que permitan aplicar acciones preventivas, transformarlas en fortalezas u oportunidades para la organización.

2.3. ANÁLISIS DEL ENTORNO ESPECÍFICO DE LA UTEN

El objetivo del análisis de la estructura del sector económico o industrial es poner de manifiesto las oportunidades y amenazas que el mismo ofrece a la empresa ya que determinan su capacidad para obtener beneficios. Este análisis consta de elaborar un el modelo de las cinco fuerzas de Porter

2.3.1. Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter

Según Porter, el nivel de competencia en una determinada industria viene determinado por la acción de cinco fuerzas competitivas básicas que, en su conjunto, definen la posibilidad de obtención de rentas superiores.

Fuerza 1: Rivalidad Entre Los Competidores Existentes:

La UTEN como tal, no cuenta con una competencia muy marcada en el departamento del Cauca, debido a que la empresa realizó un contrato con la empresa Centrales Eléctricas Del Cauca-CEDELCA, donde se establecen como los únicos contratistas si cumplen con unos indicadores de gestión, e igualmente cuando el contrato fue cedido al gestor especializado la COMPAÑÍA ENERGÉTICA DE OCCIDENTE S.A.S E.S.P estos adquirieron el contrato con las mismas cláusulas y agregaron otras, por lo tanto la UTEN para no ser desvinculado como contratista debe cumplir con las normas, requisitos y resultados que se les exija.

El contrato es el que permite que la UTEN no tenga competencia, si no existiera la cláusula donde los describe como los únicos contratistas, su principal competencia en el departamento del Cauca sería el propio cliente la COMPAÑÍA ENERGÉTICA DE OCCIDENTE S.A.S E.S.P

- **Concentración:** Se trata de un mercado donde hay ausencia de organizaciones especializadas en el tema en el departamento del Cauca. Por lo que la intensidad de la competencia es muy poca.

Fuerza 2: Posibilidad De Entrada De Nuevos Competidores

La UTEN tiene una alta posibilidad de entrada de nuevos competidores, existen muchas empresas a nivel nacional que podrían querer licitar para conseguir los contratos que tiene la UTEN en el departamento del Cauca y en el Amazonas, lo cual representa una gran amenaza para la organización.

A continuación se realiza una descripción de los factores que son parte del fortalecimiento actual de la organización:

- **Curva de experiencia:** la curva de experiencia es una barrera sólida por el conocimiento que es posible adquirir en un lapso específico y a través del accionar en el mercado, lo que da ventaja al organización sindical UTEN, por la trayectoria

que tienen sus afiliados, ya que muchos de ellos laboraban en la empresa Centrales Eléctricas del Cauca – CEDELCA. S.A. E.S.P. lo cuales han adquirido una gran experiencia y conocimiento para el desarrollo de sus labores. Gracias al sistema Integrado de Gestión se incrementará la curva de aprendizaje, ya que este sistema se instauró para el mejoramiento continuo de los procesos, y cumplir con los indicadores de gestión impuestos por el cliente, para la permanencia del contrato.

- Políticas de gobierno: el gobierno el 3 de noviembre de 2006, mediante Resolución No 20061300042285, se esboza el plan de acción para la salvación de la Empresa Centrales Eléctricas del Cauca – CEDELCA S.A. E.S.P., plan que se consolidó mediante acuerdo entre La Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios-SSPD y la organización sindical UTEN el 19 de mayo de 2006. Por lo que se le otorga a la empresa el beneficio de ser el único contratista en el departamento del Cauca.
- Requisitos de capital: para el funcionamiento de la organización se necesitan recursos constantes y elevados, los procesos de gestión para tal fin han sido eficientes, sin embargo, se deben mejorar los procesos de ejecución, ya que el cliente podría imponer multas si no se cumplen con los indicadores y metas establecidas, por lo tanto la empresa entraría en problemas financieros.
- Costos de cambio: la organización sindical en el mes de febrero incurrió en un nuevo costo para el mejoramiento de la organización, contrato personal especializado en el tema de certificación de calidad, en seguridad industrial y salud ocupacional y en ambiental; lo que pretende alcanzar la organización a finales de este año es certificarse integralmente, para así ofrecerle a su principal cliente el mejor servicio y cumplir con las metas e indicadores establecidos.

Fuerza 3: La Amenaza de Productos Sustitutivos

La organización no tiene competidores directos en el departamento, ya que ésta se constituye como parte del plan de salvamento de la antigua compañía de energía Centrales Eléctricas del Cauca -CEDELCA-, no obstante, se debe vigilar el servicio ofrecido a los clientes, los cuales pueden verse afectados por la deficiencia en las áreas o cargos, y pueden constituirse en amenaza para el mejoramiento de servicios o para el propósito de certificarse integralmente.

Fuerza 4: Poder de negociación del cliente:

El poder de negociación del cliente ejerce bastante presión, esto se debe a que siempre se están midiendo los indicadores de gestión de los procesos de ejecución, y esto se debe a que la COMPAÑÍA ENERGÉTICA DE OCCIDENTE S.A.S ESP., quiere cancelar el contrato que tiene con la Organización Sindical UTEN, para poner a operar toda su organización en el departamento del Cauca y no tener contratistas de intermediarios y menos un sindicato como contratista.

Por lo anterior la empresa tiene una gran presión por parte del cliente y la interventoría, los cuales siempre andan levantando inconformidades, para que los indicadores de gestión sean cada vez más bajos del 85% que es la meta de cumplimiento para el presente año. Cada 15 días o cada mes se realizan reuniones con el cliente y la interventoría para refutar inconformidades levantadas, que en un gran porcentaje son nulas o falsas, y así poder llegar a una negociación con el cliente para que este no baje la estadística de los indicadores de gestión.

Fuerza 5: Poder de negociación de los proveedores:

La organización para ofrecerle el mejor servicio al cliente, requiere buscar los mejores proveedores los cuales deben cumplir con los estándares de calidad y seguridad aplicables, preferiblemente, que sus productos y/o servicios provengan de tecnologías limpias, que sean reconocidos en el mercado y que cuenten con precios competitivos.

El principal proveedor de la organización, son los afiliados, son las personas que han querido vincularse al sindicato, por medio del contrato colectivo sindical, son personas con un gran poder de negociación que han querido por iniciativa pertenecer a la organización.

El principal objetivo de la UTEN es suministrar personal idóneo, para lo cual realiza selección de personal para desempeñar los diferentes puestos de trabajo y capacitarlos para que se facilite en la organización un mejoramiento continuo en el personal.

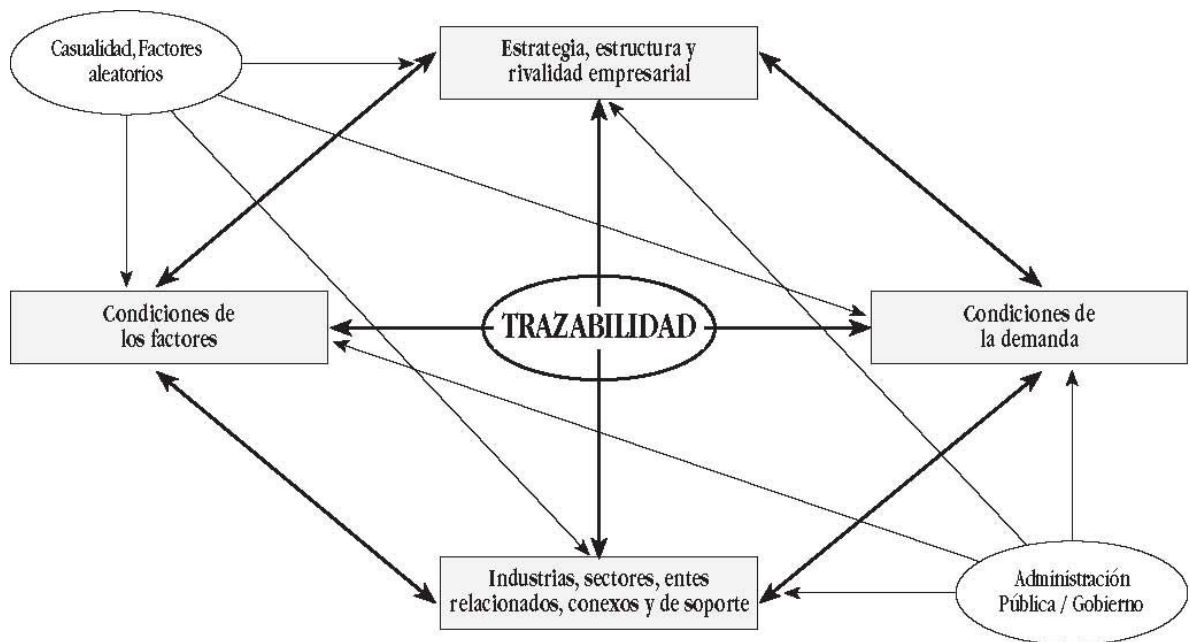
Existen diferentes proveedores de herramientas para el sector eléctrico, lo cual permite que la oferta no se monopolicie sino que haya una real competencia para la adquisición de productos.

- **Diferenciación de insumos:** No sólo por los costos sino por la calidad, insumos que representen durabilidad y permitan el desarrollo de las actividades de los procesos de ejecución.

2.3.2. Conclusión Del Sector

El análisis de las diferentes variables, establece las interrelaciones presentes en la organización, de tal forma que se identifican aquellos que intervienen directa o indirectamente en la organización, éstos se relacionan en la siguiente figura:

Figura 6. Esquema del Diamante Competitivo de Porter



Fuente: Antonio COLOM GORGUES - Universidad de Lleida. ETSEA,

Factor: La UTEN para el desarrollo adecuado de los procesos de ejecución, cuenta con algunos implementos, herramientas, elementos de protección personal-EPP, transporte y materiales básicos para el cumplimiento de las actividades. Sin embargo, carece de infraestructura y equipos computacionales apropiados que le permitan ejecutar de la mejor forma, las funciones al personal administrativo, incumpliendo con las normas de seguridad industrial y salud ocupacional, en la mayor parte de las sedes de los municipios del departamento del Cauca.

El factor de talento humano es el más importante, permitiendo consolidar y fortalecer todos los procesos en la organización, el personal en su mayoría es el idóneo para cumplir con el propósito organizacional.

Condiciones de la demanda: La UTEN se está abriendo camino a nivel nacional, está licitando en varios proyectos con gran posibilidad de quedarse con ellos. En el departamento del Cauca tiene su demanda asegurada si cumple con los indicadores de gestión que exige el cliente.

Sectores conexos y auxiliares: el esquema organizacional de la UTEN es relativamente nuevo, ya que es un sindicato que se convierte en un ejemplo nacional e internacional, demostrando que cuando los Sindicatos asumen un comportamiento con responsabilidad social logra adelantar proyectos de vital importancia como el salvamento empresarial de CEDELCA, con mecanismos como la negociación, el diálogo y propuestas novedosas, destacando aspectos como éste: un sindicato con visión empresarial, con el propósito de salvar no sólo la empresa, sino salvaguardar los empleos, familias, y considerar un camino distinto a la liquidación.

La estrategia: La UTEN no tiene bien definida la estrategia. Las estrategias son emergentes, y dependen de las complejidades del entorno y principalmente por las exigencias de su principal cliente: la Compañía Energética de Occidente. A través del proceso de gestión de mejoramiento se está formalizando la planeación estratégica de la organización.

En la actualidad la empresa también se encuentra implementando y cambiando algunos procedimientos para el fortalecimiento y mejoramiento continuo.

El Gobierno: El control que realizan las entidades gubernamentales como: El Ministerio de la Protección Social y la Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios es importante para mantener a la organización dentro del marco legal.

Como conclusión general, se establece con la aplicación del Diamante Competitivo que la relación e integración de sus factores, trae consigo beneficios en el corto y largo plazo para la organización sindical UTEN, los cuales se pueden evidenciar en el mejoramiento de la prestación de servicios, el fortalecimiento institucional por el adecuado manejo de los procesos de contratación y licitación, además de la apertura de nuevas estrategias de posicionamiento frente a otras organizaciones sindicales, además de mejorar los índices de cumplimiento como un factor de control de la organización, claro está hay que resaltar la importancia de continuar con el análisis, diagnóstico y mejoramiento de su estructura organizacional, acorde con los objetivos

organizacionales, para aprovechar al máximo el entorno y el potencial de desarrollo de la organización.

2.3.3. Cadena de Valor de la Organización

Siendo la cadena de valor un elemento importante que nos permite determinar las actividades necesarias o importantes y que determinan el valor para la organización, se consideran los siguientes procesos que pueden dividirse en Procesos de Apoyo y Procesos de Realización, los cuales se determinaron en el proceso de la pasantía en trabajo conjunto con el sistema integrado de gestión.

Los siguientes procesos se determinaron en el transcurso de la pasantía, por lo que fue posible determinar la cadena de valor.

Procesos de Apoyo:

- ❖ Gestión Estratégica
- ❖ Gestión Financiera
- ❖ Gestión de Mejoramiento
- ❖ Gestión del Talento Humano
- ❖ Gestión Logística
- ❖ Gestión Infraestructura

Procesos de Ejecución o Realización:

- ❖ Gestión en Generación
 - Administración, Operación y Mantenimiento PCH (Pequeñas Centrales Hidroeléctricas)
 - Administración, Operación y Mantenimiento de Plantas de Generación Térmica
- ❖ Gestión Distribución
 - Construcción, Montaje, Operación y Mantenimiento de Redes y Transformadores de Baja Tensión
 - Montaje, Operación y Mantenimiento de Subestaciones y Transformadores de Media Tensión
 - Podas
 - Petición, Quejas y Reclamos PQR

- Atención de Daños
- ❖ Gestión Comercialización
 - Atención al Cliente
- ❖ Gestión Control de Energía
 - Lectura
 - Reparto
 - Suspensión Corte y Reconexión SCR
 - Campaña Control de perdidas
 - Trabajo Comunitario
- ❖ Gestión al Cliente
- ❖ Servicio al cliente

Para la obtención de los resultados deseados de manera eficiente en el Sistema Integrado de Gestión, UTEN Colombia. Identifica y gestiona sus actividades y los recursos relacionados como un proceso. El enfoque basado en procesos incluye los procesos necesarios para la ejecución del servicio, y los otros procesos necesarios para la implementación eficaz del Sistema Integrado de Gestión.

El ciclo PHVA aplica a los procesos de la organización, de la siguiente manera:

- **Planificar:** Establecer los objetivos y procesos necesarios para conseguir resultados de acuerdo con los requisitos del cliente y las políticas de la organización.
- **Hacer:** Implementar los procesos.
- **Verificar:** Realizar el seguimiento y la medición de los procesos y los productos o servicios respecto a las políticas, los objetivos y los requisitos del producto o servicio, e informar sobre los resultados.
- **Actuar:** Tomar acciones para mejorar continuamente el desempeño de los procesos.

2.4. ANÁLISIS INTERNO

Es necesario conocer el perfil de capacidades internas de la UTEN COLOMBIA mediante el diagnóstico de los factores internos, el cual se hace a través de la auditoría interna por medio de la observación y reuniones con personal administrativo, que

facilita el conocimiento de cada proceso de gestión de la organización para detectar fuerzas y debilidades.

2.4.1. Procesos de Apoyo:

- **Gestión Estratégica**

La empresa UNIÓN DE TRABAJADORES DE LA INDUSTRIA ENERGÉTICA NACIONAL Y DE SERVICIOS PÚBLICOS DOMICILIARIOS, es una organización que se encuentra en construcción, y reestructuración de procesos.

Variables que afectan POSITIVAMENTE:

- ❖ *Definición del direccionamiento estratégico*

Por motivos de certificación integral⁵¹, se cambiaron las directrices organizacionales, que permiten una mejor conceptualización de la empresa y de su futuro organizacional, también se creó una política integral, por lo que en su proceso de gestión estratégica se está trabajando bastante para dar el mejor direccionamiento que permita la eficiencia en la organización.

La política integral se refiere como su nombre lo indica, a la integración de las tres normas ISO 9001 de gestión de la calidad, ISO 14001 de gestión ambiental e ISO 18001 de gestión de seguridad industrial y salud ocupacional, teniendo en cuenta la misión, visión, valores, requisitos legales, riesgos de S&SO, aspectos e impactos ambientales, necesidades y expectativas del cliente y de la comunidad para dar cumplimiento y respuesta a los objetivos, estrategias y procesos organizacionales que permitan el mejoramiento continuo de la organización.

Los socios directivos de la empresa se han venido preocupando por implementar y adoptar todo tipo de herramientas administrativas que les permitan establecer objetivos claros y medibles; por lo que se ha creado un Sistema Integrado de Gestión que le permita conseguir una mejora continua en todo los procesos.

⁵¹ **Certificación integral:** es el procedimiento mediante el cual un organismo da una garantía por escrito, de que un producto, un proceso o un servicio está conforme a los requisitos especificados en las normas ISO 9001, 14001 y 18001.

❖ *Conocimiento de las necesidades del cliente*

Lo único claro que tiene organización es las necesidades de su principal cliente que es la Compañía Energética de Occidente puesto de se tiene establecido un manual de ejecución del contrato cuyo objeto es suministrar personal idóneo, equipo de transporte y bienes por parte de la UTEN para la prestación del servicio de energía en el departamento del Cauca.

Los clientes solo se involucran en los procesos operativos y exigen que se cumplan con los indicadores que se establecieron en el contrato, como es el caso del convenio que se realizó con la compañía energética de occidente – CEO en el departamento del Cauca donde se elaboró el documento llamado MANUAL DE EJECUCIÓN DEL CONTRATO COLECTIVO SINDICAL, COMPAÑÍA ENERGÉTICA DE OCCIDENTE S.A.S E.S.P – UTEN COLOMBIA, cuyo objeto es suministrar personal idóneo, equipo de transporte y bienes por parte de la UTEN para la prestación del servicio de energía en el departamento del Cauca.

El alcance de los trabajos a ejecutar por el personal de la UTEN, cubrirá las actividades necesarias para la comercialización y la distribución del servicio de energía:

- **Atención al Usuario:** recepción de PQR (Petición, Quejas y Reclamos), visita técnica al lugar solicitado por la CEO, y seguimiento de las mismas.
- **Cartera:** actividades de SCR(Suspensión, Corte y Reconexión) del servicio de energía
- **Pérdidas:** actividades de recuperación de energía, cumplimiento de las Campañas que en este sentido implemente la CEO, implementación de Centros Operativos, donde funcionen.
- **Facturación y Reparto:** toma de lecturas a medidores, revisión de inconsistencias, entrega de facturación y el reparto de Oficios, Citaciones y Notificaciones a clientes.
- **Intervención Social:** acciones sociales con la comunidad y clientes del servicio.
- **Distribución:** Mantenimiento Preventivo y Correctivo en redes de 115KV-34.5KV-13.2KV, Subestaciones de 115KV-34.5KV-13.2 KV, Gestión Ambiental.
- **Operación:** Operación de Subestaciones de 115KV- 34.5KV- 13.2KV
- **Conexión:** Recepción de Obras de Electrificación y Solicitud de Nuevos Servicios.

La UTEN tiene muchas debilidades en la parte administrativa, lo cual trae consecuencias en las demás áreas de la empresa. Este concepto abarca las debilidades que tiene la empresa en: Capacidad de planeación, Estructura organizacional, Conocimiento de la alta dirección en administración, Conocimiento del personal de los objetivos, misión, visión, Comunicación eficiente, Manual de funciones y reglamento interno, son todas ocasionadas por la falta de aplicación del proceso administrativo.

Variables que afectan NEGATIVAMENTE:

❖ *Capacidad de planeación*

La organización tiene gran problema en la planeación, según lo observado la empresa logra salir adelante es por estrategias emergentes, actúan de acuerdo a las complejidades del entorno en este caso a las exigencias del cliente, se realizan procesos y procedimientos porque así lo exige el cliente, es verdad que todo organización debe cumplir las exigencias del cliente, pero a lo que se hace referencia en este caso, es que la empresa casi nunca está un paso a delante del cliente y de la auditoria por lo que muchas veces la Compañía Energética de Occidente se encuentra inconforme.

❖ *Carece de Estructura Organizacional*

La estructura organizacional de la UTEN COLOMBIA, se encuentra dividida en dos estructuras, una estructura organizacional empresarial y una estructura organizacional sindical la cual está conformada por unos órganos directivos⁵² organizado jerárquicamente de la siguiente manera: *Asamblea General, Junta Directiva Nacional, Comité Ejecutivo, Asamblea Seccionales, Junta Directiva Seccional.*

La estructura organizacional no se encuentra formalmente establecida, solo es del conocimiento del gerente y de algunos directivos, por lo que resulta necesario este trabajo, el diseño organizacional permitirá organizar el trabajo y crear mecanismos de coordinación que faciliten la implementación de la estrategia, el flujo de Procesos y las relaciones interpersonales, con el fin de lograr productividad y competitividad. La representación gráfica permitirá que el personal además de tener conocimiento de su

⁵² Estatutos Unión de Trabajadores de la Industria energética Nacional y de servicios públicos domiciliarios, Capítulo IV, *Órganos de dirección, administración y funcionamiento, Pág.5*

nivel de autoridad, va a tener mucho más claro la responsabilidad que tiene dentro de la organización y una mayor comprensión del papel que desempeña en la misma.

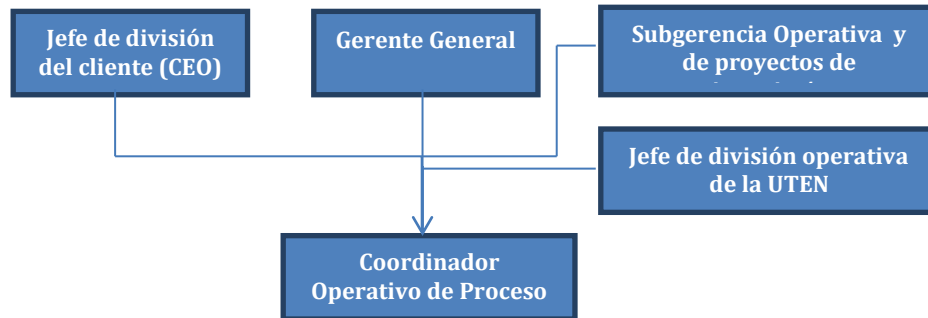
Otra de las situaciones que resulta difícil hacer entender a los directivos, es que en la Estructura organizacional como tal UTEN COLOMBIA, no se debe incluir o tener en cuenta la estructura del cliente, por más que éste dé directrices sobre los procesos operativos. Por lo que, se considera que provoca confusión en los coordinadores, puesto que se presentaría duplicidad de mando. La estructura organizacional se encuentra sujeta a la estructura del cliente, y es él que determina ciertas directrices para el cumplimiento de los objetivos de los procesos operativos que ofrece la empresa.

❖ *Duplicidad de mando*

En el proceso administrativo se evidencia un problema bastante grande, el cual es la duplicidad de mando, ya que ninguno tiene claro cuáles son funciones y donde se encuentran ubicados en el organigrama. Éste problema se refleja, en el caso de los procesos operativos donde los coordinadores deberían reportarle al gerente solamente, por el contrario le reportan al jefe directivo de Área respectiva del cliente (CEO) y al gerente, aparte de eso tienen que brindarle retroalimentación al sugerente operativo que tiene a su vez tres colaboradores en cada división. La sugerencia y los jefes de división no entienden que ellos son solo un grupo de apoyo (Grupo transversal) a los procesos operativos y quieren dar órdenes a los empleados, por lo que resulta que un coordinador tendría cuatro jefes (jefe de división del cliente CEO, el gerente, el subgerente operativo y el jefe de división de la UTEN), lo que ocasiona muchas veces indisposición y confusión por parte de los trabajadores. Existe el problema de que todos quieren mandar lo que no contribuye a la organización.

La duplicidad de mando no permite la eficiencia, por lo que resulta de vital importancia realizar la reestructuración de los procesos, donde se determinen las funciones, jerarquías y relaciones entre los subalternos y superiores.

Figura 7. Estructura Organizacional Actual de la UTEN



Fuente: Elaboración propia de la Investigación

❖ *Falta de visión de la organización*

La empresa por estar manejada por miembros de un sindicato, los cuales pertenecieron a distintas disciplinas, no tienen una visión amplia y holística de los que quieren alcanzar con la organización, no cuentan con directrices definidas, actúan sin una planeación estratégica, toman demasiadas decisiones emergentes, por lo que a veces se dificultad lograr la eficiencia y surgen ciertos inconvenientes que no contribuyen.

❖ *Reacios al cambio*

La empresa al estar conformada principalmente por los socios fundadores, que se encuentran en cargos administrativos, ocasiona poca la rotación de personal en estos cargos, desde su fundación se han mantenido la mayoría de sus integrantes en los puestos, es por este motivo que a veces resulta difícil conseguir cambios en la estructura, el cultura, en la organización en general, y esto se debe a que estas personas siempre han actuado de cierta manera, la cual les ha permitido mantener y sostener la empresa; y no admiten muchas veces opiniones o cambios de mejoras de integrantes nuevos a la organización que vienen con nuevos conocimientos y que pueden hacer aportes importantes.

El proceso administrativo de la UTEN COLOMBIA es una actividad muy empírica ya que la estructura de la empresa está conformada por Miembros Sindicalistas, algunos con conocimientos en otras áreas como por ejemplo contadores, ingenieros electricistas, electrónicos, abogados, etc. con pocos conocimientos Administrativos y reacios al cambio.

Son muy pocos los directivos de la junta, que tienen claro las metas, propósitos y objetivos a alcanzar con la organización por lo que resulta difícil el proceso administrativo, debido a que hay algunos directivos que se han quedado con la filosofía sindicalista y no ven más allá de lo que esta nueva organización pretende lograr y aportarles.

❖ *Toma de decisiones*

La toma de decisiones es muy lenta y burocrática puesto que es participativa, se realizan reuniones de junta directiva o de concejo administrativo dependiendo la situación, se consulta a cada órgano directivo.

❖ *Fallas en la comunicación:*

Es una variable negativa, porque la comunicación entre los miembros es tardía y lenta, además que al no ser activa retrasa otros procesos e impide el cumplimiento de objetivos. En muchas ocasiones se ha presentado inconvenientes debido a que la información no llega en el momento, y la realización de los procesos o actividades se tienen que elaborar de manera urgente, por lo que todo en la organización se vuelve urgente por la falta de planeación y mala comunicación en la organización.

▪ **Gestión Financiera**

En lo que se pudo observar muy levemente la organización financieramente se encuentra bien, no fue posible llevar a cabo una reunión con el director financiero para determinar esta área, pero en lo poco que se pudo observar se evidenció que no se tienen problemas de liquidez, existe buena capacidad para atender los compromisos financieros en el corto plazo, es difícil determinar si la empresa ha generado rentabilidad pero se podría decir que sí, debido a que ha mejorado y crecido en el poco tiempo de operación, como por ejemplo adquisición de una sede nueva y en el pago de mejores salarios.

▪ **Gestión de Mejoramiento**

Se estableció un nuevo departamento o área, el cual se encargara del mejoramiento continuo de la organización.

Variables que afectan POSITIVAMENTE:

- ❖ *Definición clara del Propósito Organizacional y del plan de mejoramiento.*

La UTEN – COLOMBIA, gracias a la implementación del sistema se realizó lo siguiente:

- Mejoramiento de la Misión, Visión de la empresa,
- Establecimiento de la política integral, los valores, y los objetivos organizacionales.
- Identificación de todos los procesos de la organización:
 - a. Procesos de Apoyo y
 - b. Procesos de realización o ejecución
- Elaboración de la caracterización de cada uno de los procesos de Apoyo para lo cual se tuvo que realizar una identificación de las principales entradas, de las actividades de transformación y de las salidas.
- Identificación de todos los objetivos y requisitos aplicables a cada proceso.
- Elaboración del Plan de mejoramiento:
 - a. Elaboración de la planificación de la calidad del servicio⁵³ para cada uno de los procesos de realización.
 - b. Establecimiento del plan de control.
 - c. Análisis de información.
 - d. Emprendimiento de acciones preventivas y correctivas.

- ❖ *Mejoramiento de desempeño:*

El sistema integrado de Gestión se encuentra haciendo mejoras en los procesos de apoyo y de realización o ejecución, estableciendo y formalizando los procedimientos, las responsabilidades, jerarquías y relaciones para cada proceso para lograr que esos sean cada vez más dinámicos y eficientes.

⁵³ **La Planificación de la calidad del servicio** es una actividad sistemática que realiza la alta dirección con el objeto de lograr la satisfacción de los clientes y las partes interesadas, donde se planifican y desarrollan los procesos necesarios para la prestación del servicio, de acuerdo a los requisitos y especificaciones establecidos por cada cliente. Buscando que sea coherente con otros requisitos y procesos del Sistema Integrado de gestión. El enfoque común que se utiliza en la planificación de los procesos es el **PHVA** (Planear, hacer, verificar y actuar).

❖ *Apoyo en capacitaciones:*

Brindar capacitaciones, permite que todos los afiliados de organización conozcan un poco más de que se trata este proyecto y donde se quiere estar en unos años, por lo que el grupo que conforma el sistema integrado de gestión lleva adelantando un proceso de formación, el cual se viene realizando con un equipo interdisciplinario conformado por la coordinación del sistema integrado de gestión –SIG., (en temas de gestión de la calidad del servicio, gestión ambiental y gestión S&SO-seguridad industrial y salud ocupacional,) y la subgerencia operativa y de proyectos de ingeniería (temas de inducción específica, conocimientos técnicos, legales y requisitos contractuales)

Variables que afectan NEGATIVAMENTE:

❖ *Falta de apoyo del cliente en las capacitaciones:*

Se ha tenido inconvenientes con el cliente, la Compañía Energética de Occidente, en el hecho de que esta no permite que la operativa se capacite, porque piensa que muchos puestos van a quedar sin cubrimiento, por lo que en ocasiones la CEO no aprueba brindar espacios para la capacitación. Este hecho dificulta mucho la situación, debido a que la empresa se encuentra en un proceso de certificación, para el cual necesita que todo el personal conozca el proceso que se está realizando, el direccionamiento estratégico y que se pretende alcanzar en la organización. Para que en el momento en que se lleve a cabo una auditoria externa todo resulte bien y el personal responda de la mejor manera ante cualquier entrevista.

En la actualidad la CEO cedió un poco permitiendo que un grupo de 40 operarios asistan a capacitaciones de una semana, pero con el compromiso de que la UTEN garantice que esos puestos van a quedar cubiertos en esa semana.

❖ *Difusión de la misión, visión, objetivos, valores y política integral de la organización:*

El sistema de gestión integrado, tiene dificultades en cuanto a la difusión de la misión, visión, objetivos, valores y política integral, porque desde la alta dirección no se ha podido llegar a un acuerdo acerca de cómo hacer la promoción para que en cada sede de la empresa conozcan el direccionamiento estratégico, factor que es importante

para el desarrollo organizacional ya que permite que los clientes internos y externos entiendan el propósito de la organización.

❖ *Falta de cultura de control afecta negativamente*

En el trascurso de la aplicación del procedimiento planificación de la calidad del servicio para cada uno de los procesos de realización, se ha encontrado ciertas deficiencias en la manera de controlar los procesos de realización, ya que no se tiene un control adecuado de todas las actividades que se deben realizar dependiendo del proceso, a pesar de que existe un coordinador de proceso y supervisores.

Con el sistema integrado de gestión – SIG se está realizando un seguimiento a cada proceso donde se establece un porcentaje de supervisión y verificación a cada supervisor, para que este levante inconformidades antes que la Auditoria, y poderlas corregir manteniendo el indicador por encima del 85%.

Este proceso ha tenido muchos inconvenientes, porque muchos supervisores se quejan de tener un porcentaje de supervisión alto y dicen que no alcanza a supervisar y verificar el número de personas que se les indica, por lo que lo consideran mucho trabajo, cuando en realidad ese el trabajo de un supervisor, observar si lo que están haciendo sus subalternos se encuentra haciendo de manera correcta. Anteriormente no hacían sus labores así por lo que un control adecuado no se llevaba en los procesos.

❖ *Personas reacias al cambio*

Para la implementación del sistema integrado de gestión es de vital importancia cambiar la cultura de ciertos afiliados con el fin de lograr productividad y eficiencia para obtener la certificación integral. Por lo que se requiere que el personal cambie su cultura de trabajo de la anterior empresa Centrales eléctricas del Cauca - CEDELCA donde no eran medidos, ni tenían que cumplir con metas, donde trabajaban sin un control e indicadores de gestión.

❖ *Prima los intereses individuales que colectivos*

Un factor que está afectando negativamente al sistema integrado de gestión y por ende a toda la organización, es la falta de visión que tienen algunos integrantes de la junta directiva de la organización, donde muchos de ellos no están de acuerdo en la

implementación del sistema SIG., por los costos en los que se incurre y porque fundamentan que el proceso que está llevando el sistema no es visto y conocidos por todos en la empresa.

En la junta directiva de la organización hay muchas opiniones contrapuestas, donde unos integrantes se encuentran a favor de mejorar la empresa, en pensar en el futuro y en lograr muchos más contratos de los que se tiene actualmente; pero otros miembros solo piensan en cumplir con los ocho años del contrato que tienen con la Compañía Energética de Occidente, no ven más posibilidades de licitaciones, ni de invertir y unir esfuerzos para que la organización crezca, solo por el hecho de no arriesgarse con la empresa y tener asegurado un salario.

- **Gestión del Talento Humano**

Variables que afectan POSITIVAMENTE:

- ❖ *Clima organizacional medianamente satisfactorio*

El proceso de gestión talento humano es uno de los responsables de Mantener un clima organizacional satisfactorio, en el momento se ha logrado identificar un porcentaje de satisfacción del 75% en el personal operativo, lo que significa que la organización se encuentra en un clima organizacional medianamente satisfactorio; este porcentaje se extrae de los resultados de las encuestas de clima organizacional que se han realizado a una muestra del personal operativo.

El motivo por el cual el indicador es medianamente satisfactorio, es porque muchas personas no están muy de acuerdo con el salario que perciben, esta inconformidad se evidencia más en el proceso de lectura y reparto⁵⁴, donde muchos lectores o repartidores, en la pregunta 17 de la encuesta de clima organizacional “*El salario es adecuado al trabajo que realiza, comparado con otras personas que trabajan en cargos similares*”, muchos contestan que están en mediano acuerdo y bajo acuerdo.

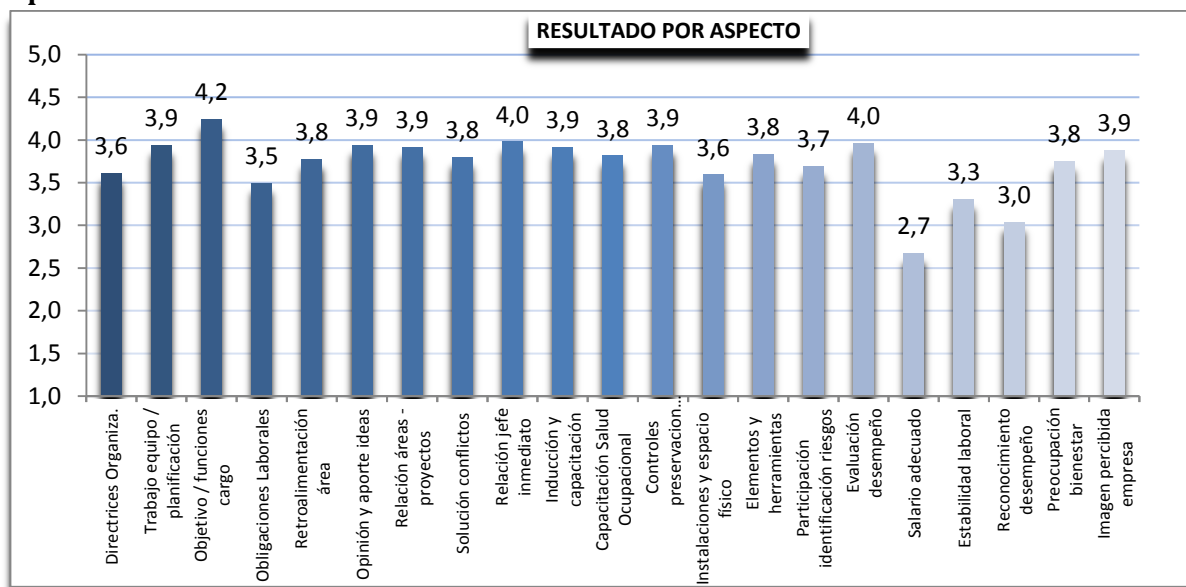
Pero por el contrario, en los demás procesos donde una gran mayoría son técnicos electricistas perciben un salario o adecuado, y donde expresan que el salario que se paga en la empresa se encuentra igual o superior al del resto del país.

⁵⁴ **Proceso de lectura y reparto:** el objetivo es realizar las actividades requeridas para la toma de lectura de medidores y reparto especializado de facturas y/o documentos de todos los clientes que atiende a la Compañía Energética de Occidente CEO en su área de gestión.

Hay una serie de factores que afecta tanto positiva como negativamente el clima organizacional de la empresa. A continuación se presenta una figura donde representa los valores que tiene cada pregunta que se les realizó, donde los valores representa lo siguiente:

1: En desacuerdo 2: Bajo acuerdo 3: Mediano acuerdo 4: Alto acuerdo 5: Total acuerdo

Figura 8. Resultados de las Encuestas de Clima Organizacional realizadas a lectores o repartidores.



Fuente: Elaboración propia de la investigación

Variables que afectan NEGATIVAMENTE:

- ❖ *No se ha establecido e implementado el Procedimiento de Gestión de Talento Humano.*

El sistema integrado de gestión elaboró un procedimiento para la gestión del talento humano que tiene como objetivo establecer las Políticas y Lineamientos del proceso para seleccionar los socios ejecutores⁵⁵ de los CONTRATOS COLECTIVOS SINDICALES FIRMADOS POR LA UTEN, donde se debe garantizar la vinculación de las personas

⁵⁵ **Socios ejecutores:** es sinónimo de afiliado, es aquella persona que decide inscribirse en la organización sindical, que requiere de la afiliación a la institución, para ejercer derechos y obtener beneficios. El título de afiliado además de dar derechos sobre la organización, procede a obligarse a cumplir requisitos instituidos, por el solo hecho de estar afiliado a la misma. Véase más en Anexo F. [CD ROM] Estatutos, capítulo III De los afiliados.

más idóneas con las competencias requeridas para desempeñar los cargos, mejorar la comunicación interna, y la toma de conciencia relacionada con la gestión en Calidad, Medio Ambiente y, Seguridad y Salud ocupacional.

El procedimiento no se ha empezado a implementar porque falta el visto bueno del gerente y la aprobación de la junta directiva, hasta el momento el procedimiento de selección de personal se realiza dependiendo de cómo se den las circunstancias dentro de la organización, ocasionando muchas veces inconvenientes entre las personas que participan en este proceso, por ejemplo en muchas ocasiones se realiza el ingreso por que es recomendado, no se hacen las investigaciones pertinentes al personal y se contrata; se realiza todo el proceso de afiliación e ingreso y después se rechaza porque el cliente o auditoria no acepta a la persona que ingresó, en fin se incurre en costos de valoración médica, se pierde tiempo en evaluaciones, investigaciones y actividades para incorporar al personal, por no establecerse un procedimiento donde especifique como es la manera correcta y acordada de hacer las cosas dentro de la organización.

❖ *Alto índice de accidentabilidad*

Uno de los objetivos que debe cumplir la gestión de talento humano en compañía de la gestión S&SO es Minimizar el ausentismo y las enfermedades profesionales para lo cual se han establecido unas estrategias que permiten mejorar los indicadores que se han establecido para dar cumplimiento al objetivo.

Se describe como una variable que está afectando negativamente es por el índice de accidentabilidad no ha logrado mantenerse bajo, son muchos los accidentes e incidentes que se han presentado en este año, a pesar de todas las capacitaciones que se les ofrece a los trabajadores y de contar con todos los elementos de protección personal- EPP.

Este factor es de gran importancia para la empresa, ya implica la ausencia del empleado, baja productividad y lo más complejo, es que la organización le incumple al cliente con el indicador HSE⁵⁶lo que ocasionaría el deterioro de la imagen de la empresa, costos jurídicos o judiciales, multas y sanciones establecidos en el contrato por el incumplimiento de algún indicador.

⁵⁶ **Indicador de S&SO Y Medio Ambiente HSE:** Mide la severidad por cada 10.000 horas trabajadas y mediante la razón de horas de incapacidad a horas programadas. La frecuencia de la ocurrencia de accidentes de trabajo se mide por cada 10.000 horas trabajadas y por cada 100 empleados, en la operativa. **Manual de Ejecución del Contrato MEC – Indicadores de Gestión del Contrato**

❖ *Poco reconocimiento del desempeño*

Una variable con la no se encuentran muy satisfechos, es con el reconocimiento del desempeño, en la pregunta 19 de la encuesta de Clima Organizacional: “*Considera que la empresa brinda reconocimiento a las personas por su buen desempeño*” un gran porcentaje contestó que se encontraba en mediano acuerdo con el reconocimiento que se proporciona.

No existe un programa de recompensas o de incentivo para el personal.

❖ *El enfoque de la persona que dirige el departamento de gestión talento humano.*

El perfil profesional que exige la organización para desempeñar el cargo de director de departamento del talento humano es ser abogado, buscan que tengan esta profesión para tratar todos los temas que se presenten por demandas de los afiliados, problemas que tiene la organización en cuestiones legales o judiciales, las cuales son bastante según lo informo la persona que desempeño este cargo, por lo que la rotación en este puesto es muy recurrente, la mayoría de las personas que han ocupado este cargo se han quejado por la cantidad de trabajo que tienen y por eso deciden renunciar.

Se considera como un aspecto negativo, porque la mayor parte del tiempo que la persona tiene, lo dedica a funciones de oficina jurídica y a realizar reportes disciplinarios (para lo cual demanda mucho tiempo por el alto número de afiliados que hay existe en la organización), dejando un poco descuidado las funciones que en realidad se deben hacer en la gestión de talento humano, como por ejemplo estar pendiente en las necesidades del personal, de la implementación del programa de salud ocupacional, de ofrecer incentivos, en fin todos aquellos aspectos que mejoren el clima organizacional, incentiven la integración, las buenas relaciones y el desempeño de los afiliados.

▪ **Logística e infraestructura:**

Variables que afectan POSITIVAMENTE:

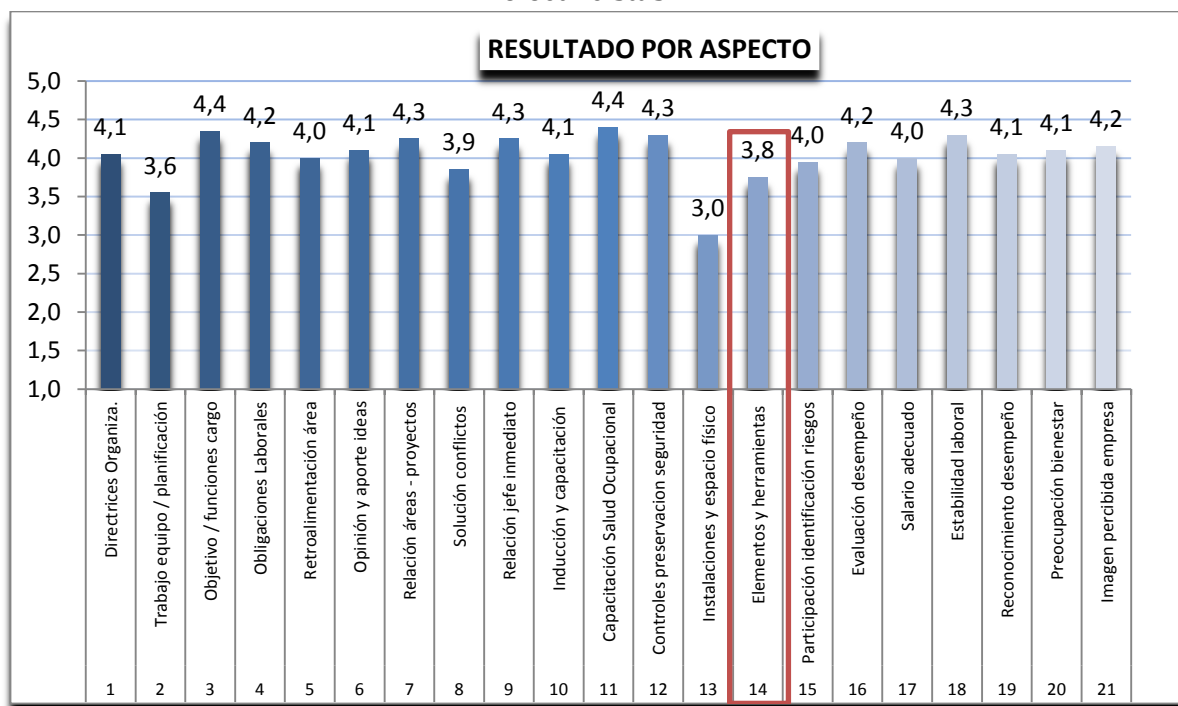
❖ *Mejoramiento en cuanto a la dotación de EPP y herramientas.*

La empresa cuenta con una gran mayoría de elementos y/o equipos que se utiliza para la realización de las actividades de la operativa, aunque todavía no se logra tener en su

totalidad a todo el personal satisfecho con los elementos de protección personal, herramientas y equipos. Las herramientas, materiales y equipos que son de dotación, son de calidad y de proveedores certificados.

En la siguiente tabla se muestra como los técnicos electricistas se encuentran en mediano acuerdo casi cerca al alto acuerdo, con un resultado promedio de 3,8 a la pregunta 14 de la encuesta de clima organizacional, la cual dice “Los elementos, herramientas y/o equipos que utiliza, son suficientes para trabajar con comodidad y seguridad y lograr los objetivos propuestos en su área o proyecto”

Figura 10. Resultados de las Encuestas de Clima Organizacional realizadas a técnicos electricistas.



Fuente: propia de la investigación

Se puede considerar como una variable positiva ya que la empresa en un año ha mejorado considerablemente en la dotación de EPP, y herramientas que permitan realizar adecuadamente las labores asignadas de cada operario, aunque falta algunos aspectos por mejorar, en muy poco tiempo será una variable que aporte mucho para el mejoramiento de los indicadores de la empresa.

El índices de accidentabilidad en la empresa es preocupante, pero en su gran mayoría no han sido causados por no tener los EPP y herramientas adecuadas, si no por

descuido del operario y no aplicar los procedimientos correspondientes en la zona de trabajo en cuanto a seguridad, para lo cual se realizan capacitaciones en temas como trabajo en alturas, de riesgo eléctrico, como portar adecuadamente los EPP, etc.

Variables que afectan NEGATIVAMENTE:

❖ *Infraestructura inadecuada de las sedes municipales de Norte y Sur.*

Las sedes en los municipios no se encuentran en las mejores condiciones, los elementos de trabajo de la mayoría del personal administrativo no cumple con las especificaciones de salud ocupacional y seguridad industrial. Algunos manifestaron su inconformidad en la entrevista que se realizó, puesto que no están a gusto con la oficina que se les ha asignado, con la silla donde tienen que pasar en promedio el 80% de su tiempo sentado, las instalaciones y equipos no son las mejores para desempeñar las labores.

Todo esto se debe a que las sedes de la anterior empresa que suministraba en servicio de energía eléctrica en el departamento, Centrales Eléctricas del Cauca – CEDELCA E.S.P ofreció las sedes en alquiler a la UTEN para el desarrollo de las actividades, estando su planta y equipo en deterioro y en muy mal estado, lo cual dificulta y no estimula el deseo de trabajar de muchos en las sedes.

❖ *Falta de experiencia de la persona responsable de almacén.*

La primera persona responsable de almacén, es el coordinador, el cual no cuenta con una experiencia en almacén, está ocupando este cargo porque es miembro de la junta directiva y se necesitaba una persona de gran confianza.

Lo que ha ocasionado inconvenientes ya que es una persona que no tiene un conocimiento apropiado de cómo manejar un almacén, de administración y control de inventarios. Por lo que a veces resulta inadecuada su gestión y trae problemas de comunicación con la persona que elaboro el software para inventarios, ya que esté muchas veces se siente confundido con lo que pretenden hacer con el sistema de inventarios en la organización, demorando un poco el proceso de mejoramiento del almacén.

❖ *Inadecuada administración del almacén*

La UTEN no tenía una adecuada administración del almacenamiento de materiales, insumos, herramientas y demás elementos requeridos para la prestación de los servicios. No existía un control, es decir no realizaban inventarios, no existía una codificación, no se sabía que tanto material y herramienta está en poder de los trabajadores, que materiales, insumos y herramientas habían entrado por parte de la Compañía energética de Occidente CEO y cuales por parte de UTEN. En realidad el almacén era un descontrol, un espacio propicio para que los trabajadores realizaran fraudes de elementos que son de gran valor económico.

En la UTEN se están llevando procesos de mejoramiento, pero debido a que las personas que laboran y dirigen la organización son tan reacias al cambio, los procesos de mejora y cambio son lentos, en la actualidad se está tratando de implementar un sistema logístico que permitirá disponer de un almacén adecuado que garantice la conservación de materiales, herramientas y equipos; e igualmente se dispondrá de un software de gestión de inventarios, que permitirá determinar diariamente los diferentes inventarios y consumos:

- ❖ Los inventarios entregados por el cliente CEO SASESP, para cada uno de los planes o programas, así como el inventario de los materiales desmontados por las cuadrillas en los diferentes planes y proyectos.
- ❖ Los inventarios de lo que disponen los diferentes almacenes, cuadrillas y núcleos operativos de cada uno de los diferentes planes y proyectos.
- ❖ Control de entregas y consumos por planes, programas y proyectos a los núcleos operativos y cuadrillas.

Con la ayuda de la implementación del sistema de inventarios, se logrará mejorar en un gran porcentaje las inconformidades que la organización tiene con su cliente la Compañía Energética de Occidente CEO SAS ESP. La UTEN presentará como mínimo un informe mensual de la gestión de los materiales que la CEO SAS ESP le ha entregado, especificando un consumo detallado y totalizado, por planes, programas, proyectos y núcleos operativos, un balance de materiales entregados, consumidos y en stock y un balance de materiales retirados y devueltos al almacén.

2.4.2. Procesos de realización o ejecución

Variables que afectan NEGATIVAMENTE:

- ❖ *No se han podido controlar las no conformidades en su totalidad.*

En los procesos de ejecución se presentan muchas no conformes, las **no conformidades** se identifican a través del Control y Seguimiento de los procesos y se producen cuando se están realizando actividades de seguimiento al servicio, en la aplicación de las caracterizaciones y/o la planificación de la calidad del servicio, incluidas las inspecciones del cumplimiento de los procedimientos seguros de trabajo, el porte de los elementos de protección personal y el cumplimiento de las instrucciones y programas relativos a la conservación del medio ambiente, y se detecta que no se cumple un criterio de aceptación previamente definido.

Las no conformidades de los procesos operativos, pueden clasificarse en:

- **Calidad en actuación:** Mide el cumplimiento con la dotación de equipos, herramientas y elementos de protección personal de las cuadrillas, especificados por el cliente; o portando herramienta, EPP o dotación en mal estado, Incumpliendo los procedimientos seguros de trabajo, o asumiendo comportamientos inseguros que impliquen riesgo para su salud y seguridad; o Incumpliendo las normas, procedimientos o instrucciones dadas para proteger el medio ambiente.
- **Calidad en la documentación:** Mide el correcto diligenciamiento de las actas, formatos y documentación especificada por el cliente para el desarrollo de los procesos, calidad en la entrega de información (actualización de la información)
- **Calidad en ejecución:** Mide el cumplimiento de la ejecución de las actividades de campo conforme a las especificaciones técnicas y/o reglamentarias de acuerdo a normas nacionales e internacionales aplicables.

Las no conformidades, en los procesos de ejecución no se han podido controlar en su totalidad, pero se está llevando a cabo un seguimiento por parte del Sistema Integrado de Gestión, para disminuir el porcentaje de no conformes, implementando en la empresa procedimientos como Procedimiento para el control del producto o servicio no conforme el cual establece las directrices para la identificación, manejo y control del producto o servicio no conforme, en los procesos.

Este nuevo esquema ha traído ciertos inconvenientes, debido a que el personal de la organización no tiene una cultura de productividad, de ser medidos y de mostrar

resultados, por lo que resulta más difícil el trabajo, debido a que primero toca realizar un cambio de cultura y de crear conciencia de que el contrato que se tiene con el cliente depende principalmente del comportamiento de la operativa, porque son ellos los que tienen una relación directa con el usuario.

❖ *Personal operativo no se encuentra satisfecho con la actuación de la interventoría.*

El núcleo operativo de la empresa expresan sentirse afectados psicológicamente, porque sienten una gran presión por parte de la CRA, la cual es la interventoría de la empresa, cuya función es identificar las no conformidades. El personal comunica que la interventoría siempre que los ven trabajar, levanta inconformidades y que siempre están supervisándolos, lo que no permite que realicen sus funciones adecuadamente, debido a la presión que ejerce, también manifiestan que muchos interventores muchas veces no portan su uniforme o identificación.

Se considera que independientemente de cómo la interventoría realice sus actividades, es responsabilidad de cada operario realizar su función según lo establecido para que ningún ente de control levante inconformidades sobre su trabajo.

❖ *Incumplimiento de los indicadores de gestión del contrato*

El cliente Compañía Energética de Occidente-CEO SASESP estableció unos índices de gestión de contrato, los cuales evalúan el desempeño de la UTEN, son una medida de cumplimiento de los objetivos definidos por la CEO SASESP, en aspectos de Calidad, Productividad, Seguridad y Gestión en cada uno de los Procesos en los que la UTEN presta los servicios.

En cada proceso se definen indicadores específicos y metas para los 2 primeros años de ejecución del contrato, cada indicador específico se calcula mensualmente y se evalúa su cumplimiento respecto a la meta establecida. El indicador total de cumplimiento será calculado como la sumatoria de la ponderación del cumplimiento de los indicadores específicos.

En la actualidad la empresa ha logrado aumentar los porcentajes de cumplimiento pero todavía se tienen algunas falencias, debido al gran número de inconformidades que levanta la interventoría en los trabajos de campo, unas fundamentadas y otras falsas, por lo que muchas veces toca llegar a acuerdos con el cliente para conciliar las

inconformidades falsas presentadas, y lograr mantener el porcentaje de cumplimiento igual o mayor del 85%.

La empresa todavía no logra mantener todos los indicadores de gestión por proceso por encima del 85%, pero muy seguramente con un adecuado seguimiento y control por parte del sistema SIG y principalmente de los coordinadores de proceso y supervisores, se lograra adquirir una curva de experiencia para el mejoramiento de los indicadores de gestión en cada proceso.

2.4.3. Elaboración de la Matriz De Evaluación Del Factor Interno (EFI)

Fortalezas y Debilidades

En este punto se identificaron las principales Fortalezas y Debilidades de las diferentes áreas o procesos en la organización y que permiten el alcance del objetivo organizacional, el diagnóstico es establecido a través de los procesos de Gestión, procesos de apoyo y procesos de realización. Mediante fuentes primarias como responsables de cada proceso y clientes internos de la UTEN y otras fuentes secundarias.

Tabla 9. Fortaleza y Debilidades de la Organización UTEN

| FORTALEZAS | DEBILIDADES |
|--|--|
| <p>F1: Definición del direccionamiento estratégico</p> <p>F2: Conocimiento de las necesidades del cliente</p> <p>F3: Definición clara del Propósito Organizacional y del plan de mejoramiento</p> <p>F4: Mejoramiento de desempeño</p> <p>F5: Gestión para capacitaciones</p> <p>F6: Clima organizacional medianamente satisfactorio en los procesos de realización</p> <p>F7: Mejoramiento en cuanto a la dotación de EPP y herramientas</p> | <p>D1: Falta planeación organizacional</p> <p>D2: No hay Estructura Organizacional</p> <p>D3: Duplicidad de mando</p> <p>D4: Fallas en la comunicación interna</p> <p>D5: Falta de visión de la organización</p> <p>D6: Falta de apoyo para asistir a capacitaciones</p> <p>D7: No hay control al interior de la organización</p> <p>D8: Clima Organizacional deficiente</p> <p>D9: Inexistencia procedimiento de Gestión del Talento Humano</p> <p>D10: Alto índice de accidentabilidad</p> <p>D11: No hay política de incentivos</p> <p>D12: Infraestructura inadecuada</p> <p>D13: Inadecuada administración del almacén</p> <p>D14: Incumplimiento de los indicadores de gestión del contrato.</p> |

Fuente: Elaboración propia de la investigación

2.4.4. Ponderación de la Matriz EFI de la Organización Sindical UTEN - COLOMBIA

En la elaboración de la matriz se encontraron siete (7) Fortalezas frente a veinte (14) Debilidades.

La calificación de la matriz se hace entre 1 y 4 a cada uno de los factores a efecto de indicar si el factor representa una debilidad mayor (calificación = 1), una debilidad menor (calificación = 2), una fuerza menor (calificación =3) o una fuerza mayor (calificación = 4). Se asigna un peso entre 0.0 (no importante) a 1.0 (absolutamente importante) a cada uno de los factores. El peso adjudicado a un factor dado indica la importancia relativa del mismo para alcanzar el éxito de la empresa. Independientemente de que el factor clave represente una fuerza o una debilidad interna, los factores que se consideren que repercutirán más en el desempeño de la organización deben llevar los pesos más altos. El total de todos los pesos debe de sumar 1.0.

Se busca con la matriz analizar las Fortalezas y Debilidades, que permitan replantear estrategias y planes de acción que permitan el mejoramiento de la UTEN.

Tabla 8. Matriz de Evaluación de Factores Internos

| Factor | Peso | Calificación | Total Ponderado |
|--|------|--------------|-----------------|
| FORTALEZAS | | | |
| F1: Definición del direccionamiento estratégico | 0,1 | 3 | 0,3 |
| F2: Conocimiento de las necesidades del cliente | 0,09 | 4 | 0,36 |
| F3: Definición clara del Propósito Organizacional y del plan de mejoramiento | 0,07 | 3 | 0,21 |
| F4: Mejoramiento de desempeño | 0,04 | 3 | 0,12 |
| F5: Apoyo en capacitaciones | 0,05 | 3 | 0,15 |
| F6: Clima organizacional medianamente satisfactorio en los procesos de realización | 0,1 | 3 | 0,3 |
| F7: Mejoramiento en cuanto a la dotación de EPP y herramientas | 0,05 | 4 | 0,2 |
| DEBILIDADES | | | |
| D1: Falta planeación organizacional | 0,05 | 1 | 0,05 |
| D2: No hay Estructura Organizacional | 0,05 | 1 | 0,05 |
| D3: Duplicidad de mando | 0,03 | 1 | 0,03 |
| D4: Fallas en la comunicación interna | 0,03 | 1 | 0,03 |
| D5: Falta de visión de la organización | 0,03 | 1 | 0,03 |

| | | | |
|---|------|---|-------------|
| D6: Falta de apoyo para asistir a capacitaciones | 0,01 | 2 | 0,02 |
| D7: No hay control al interior de la organización | 0,05 | 1 | 0,05 |
| D8: Clima Organizacional deficiente | 0,03 | 1 | 0,03 |
| D9: Inexistencia de un procedimiento de Gestión del Talento Humano | 0,03 | 1 | 0,03 |
| D10: Alto índice de accidentabilidad | 0,04 | 2 | 0,08 |
| D11: No hay política de incentivos | 0,02 | 2 | 0,04 |
| D12: Infraestructura inadecuada | 0,04 | 1 | 0,04 |
| D13: Inadecuada administración del almacén | 0,04 | 1 | 0,04 |
| D14: Incumplimiento de los indicadores de gestión del contrato. | 0,05 | 1 | 0,05 |
| TOTAL | | | 2,21 |

Fuente: Elaboración propia de la investigación

Análisis de la Matriz Evaluación de Factores Internos

El resultado de la aplicación de la Matriz de Evaluación de Factores Internos es de **2,21** lo que indica que la empresa se encuentra en una situación difícil debido a presentar muchas debilidades, lo cual se debe en mayor parte al inadecuado clima organizacional y a no tener definido una estructura organizacional que le permita alcanzar los objetivo. Sus fortalezas aunque son menores se puede trabajar en ello, realizando un esfuerzo por ser cada vez más competitivo y mejorar la calidad en la prestación de servicios, siendo capaz de actuar en un ambiente que conlleve el cumplimiento del objetivo principal, con un personal con la disposición de capacitarse y desarrollarse para el beneficio individual y colectivo en la organización.

CAPITULO III.

ANÁLISIS Y PROPUESTA DE LOS CARGOS ADMINISTRATIVOS EN LA UNIÓN DE TRABAJADORES DE LA INDUSTRIA ENERGÉTICA NACIONAL –UTEN-

El Análisis y la Descripción de Puestos de Trabajo (ADP), tiene como objetivo definir de una manera clara y sencilla las tareas que se van a realizar en un determinado puesto y los factores que son necesarios para llevarlas a cabo con éxito, es por esta razón que se considera importante contar con este método fundamental y básico para cualquier organización en su proceso de formación, sin embargo, muchas empresas no lo consideran necesario y esto se convierte en una de las causas de un deficiente y desequilibrado clima organizacional, incluso de las fallas en el ámbito de la comunicación organizacional. En muchas ocasiones se hace énfasis en cuestiones tales como: políticas de selección, promoción, retribución, calidad, seguridad, salud ocupacional, indicadores, metas, etc., y se deja de lado la base de todos estos procesos como es el **análisis y descripción de puestos de trabajo**.

Como respuesta a la necesidad identificada de la UTEN referente a organizar eficazmente el trabajo y conocer con precisión las funciones y actividades realizadas por cada uno de sus trabajadores y las aptitudes requeridas para tal fin, fue necesario realizar un análisis de cargo que permitiera determinar los deberes y la naturaleza de los puestos y los tipos de personas que los debe ocupar. Donde se proporcionó información sobre los requerimientos del puesto, la cual fue utilizada para el desarrollo de las descripciones de los puestos y las especificaciones del puesto.

Para la obtención de datos del análisis de puestos de trabajo en la UTEN se requirió como primer paso la observación y análisis de cada puesto de trabajo, para así después preparar una descripción de los puestos de trabajo; como segundo paso se llevaron a cabo reuniones con los empleados para que participaran en el diligenciamiento de un cuestionario que permitiera extraer todos los datos; como tercer paso se realizaron reuniones con los supervisores donde ellos realizarían la revisión y verificación de las conclusiones a las que se había llegado en el análisis de cargo con respecto a las actividades y deberes de sus subordinados.

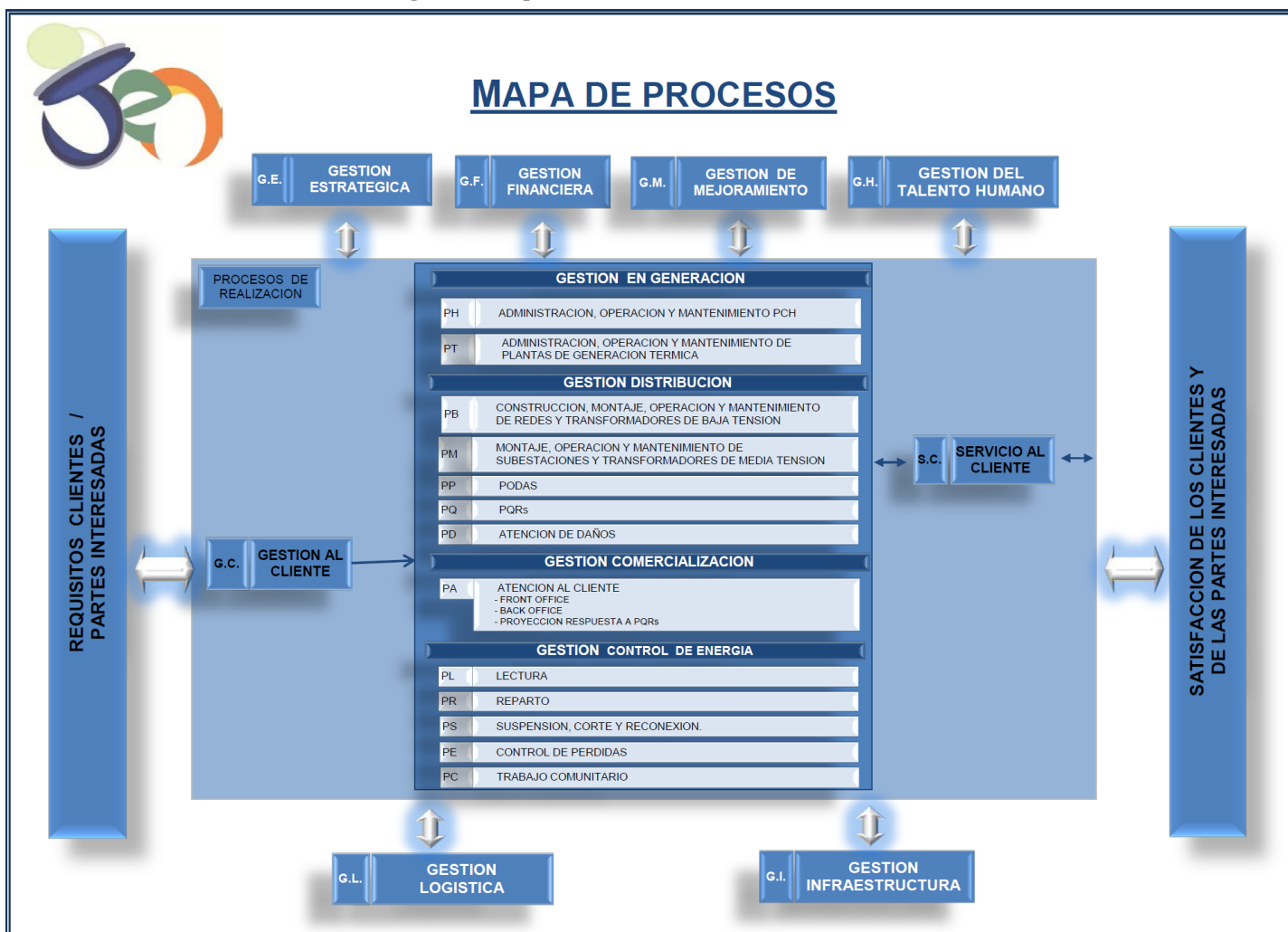
3.1. IDENTIFICACIÓN DE LOS CARGOS DE LA UTEN

El primer paso para el análisis de un puesto, consistió en la identificación de los cargos, este proceso no resultó tan sencillo puesto que la organización es bastante grande y cuenta con muchos puestos de trabajos, para lo cual se requirió llevar reuniones con el personal, pedir información de la nómina, de reuniones con el gerente para que brindara una idea de cómo era la estructura de la empresa ya que esta no cuenta con una, por lo tanto no tiene organigrama.

La organización sindical UTEN-COLOMBIA, no había formalizado la estructura organizacional, no contaba con una definición clara de los cargos, de sus funciones, de los perfiles profesionales que se deben cumplir para ocupar un determinado puesto de trabajo, no existía una denominación de los cargos y el personal no tenía todas funciones claras.

En el transcurso de la pasantía se trabajó en equipo con el grupo de Sistema Integrado de Gestión SIG, el cual brindó información de las necesidades de la empresa en cuanto a la elaboración del diseño organizacional. Conjuntamente se logró determinar y elaborar el mapa de procesos el cual sirvió de guía para la comprensión del funcionamiento de la empresa y empezar a conocer los distintos cargos que existen. Ver Figura 9.

Figura 9. Mapa de Procesos de la UTEN Colombia



Fuente: Plataforma Estratégica De La Organización-Documento Interno Del Sistema Integrado De Gestión SIG.

3.2. CARGOS ACTUALES DE LA UTEN

La organización UTEN, presenta unos cargos y el personal siempre ha trabajado dependiendo de las funciones o tareas que les asigne los directivos (miembros del comité administrativo del sindicato). Actúan dependiendo de los asuntos que se presenten; con el tiempo se han ido estableciendo las actividades o funciones que debe hacer cada persona, pero formalmente no se ha establecido nada, no existe un documento donde se exprese quien es el responsable de hacer tal función.

En la organización al principio del estudio se evidenció:

- La organización no tenía una denominación de cargos iguales, es decir en la nómina aparecían unos nombres de cargo, pero en el momento de entrevistar a la persona, ella mencionaba tener un cargo distinto o muchos no sabían en sí cuál era su cargo.
- Desorientación en muchos trabajadores porque no sabían cuáles eran exactamente sus tareas y sus funciones.
- Desorientación por que no sabían quién era su jefe directo. En la organización se presentaba la duplicidad de mando.
- En cuanto la selección de personal, es un procedimiento bastante complejo, debido a que la selección y la vinculación, muchas veces se realiza por recomendaciones, no existe un procedimiento de gestión talento humano, ni un manual de cargo o de funciones que permita a la coordinadora de talento humano conocer el perfil de cargo para realizar la respectiva entrevista de trabajo, para que tiempo después no se dé cuenta de que la persona no era la idónea para ocupar el cargo.
- El personal no sabe qué lugar ocupa en la empresa.
- El clima organizacional no es el mejor dentro de la organización, debido a que muchos expresan que no se sienten a gusto cuando colocan tareas para que se realicen de manera urgente.
- Algunos no conocen el nivel de autoridad y responsabilidad que tienen en el cargo, pero muchos si expresan que tienen un nivel alto de responsabilidad en el manejo de la información.

3.3. ANÁLISIS, OBSERVACIÓN Y DESCRIPCIÓN DE CARGOS DE LA UTEN

En el desarrollo de trabajo se realizó el análisis de cargos y se elaboró la descripción de puestos de trabajo.

Se desarrolló un proceso de investigación donde se indagó por las tareas, obligaciones y responsabilidades de cada uno de los cargos de la organización, incluyendo la investigación del nivel de toma de decisiones de los empleados pertenecientes a una determinada categoría profesional, las habilidades que los empleados necesitan para ejercer su puesto adecuadamente, la autonomía del trabajo en cuestión y los esfuerzos mentales requeridos para desempeñar el cargo.

Para el análisis de cargo se elaboró una serie de entrevistas donde cada empleado comentó de qué se trataba su trabajo y se diligenció el cuestionario para el análisis de cargo. **Ver Anexo B. Cuestionario para el Análisis de Cargo**

Se consideró importante utilizar el cuestionario como una herramienta que permitió obtener información eficazmente y tener una evidencia del trabajo realizado, donde los trabajadores afiliados describan los deberes y responsabilidades relacionadas con su empleo.

Los datos que reúne el análisis de cargos se concentra en el cuestionario que se diseñó. Los datos que se obtuvieron son:

- a. **Identificación del cargo:** Donde se encuentra información como: nombre del cargo, en que área o proyecto se encuentra, de quien depende directamente, cuáles son los cargos a su disposición, y los procesos con los que se relaciona.
- b. **Identificación de la persona que ocupa el cargo:** se utiliza para conocer si la persona que realmente está ocupando el puesto es la adecuada, donde se cuestiona por la profesión o nivel educativo y la experiencia o antigüedad que tiene desempeñándose en el cargo.
- c. **Descripción del cargo:** se extrae información sobre cuál es el objetivo principal del cargo que desempeña, cuáles son sus responsabilidades principales, el nivel de autoridad, los procesos con los que se relaciona (entradas, transformación y salidas), documentos o procedimientos que sirven de guía para el desarrollo de sus actividades, las aptitudes o características que debe tener para el cargo, etc.

Con las entrevistas se logró evidenciar que los empleados:

- ❖ No conocían realmente la denominación del cargo, lo cual provocaba confusión en la empresa, tanto en nómina, comunicaciones, jerarquías, relaciones entre los procesos, etc.
- ❖ No sabían quién era su jefe directo, debido a la existencia de duplicidad de mando, lo que ocasionaba que recibieran diferentes órdenes.
- ❖ No sabían en que área o departamento se encontraban.
- ❖ Existe conciencia de la responsabilidad en las funciones que realizan para la empresa, lo cual implica una adecuada ejecución de actividades.
- ❖ Existe desconocimiento de las habilidades y conocimientos necesarios para el desempeño del cargo, relacionan las funciones de los cargos con la experiencia, ya que esta les ha permitido afianzarse y desarrollar las actividades.
- ❖ En el área administrativa se sienten estresados por la cantidad de tiempo que tienen que pasar sentados en una silla, la cual no es la adecuada y se encuentra en mal estado.
- ❖ La mayoría de empleados reconocen el estrés laboral como consecuencia de la presión psicológica, debido entre otros factores a: actividades urgentes de última hora, falta de planeación, falta de tiempo para la realización de las múltiples actividades asignadas.

Debido a que se requería elaborar las caracterizaciones de cada gestión, se les realizó una pregunta, para que contestaran cuáles eran las entradas (información o documentos) para el desarrollo de las funciones y el beneficio de su trabajo interna o externamente y a quien influenciaba. Fue un desarrollo confuso para los empleados, lo cual permite concluir que no hay comprensión de sus funciones y el objetivo de cada cargo.

En la organización no existen procedimientos establecidos y formalizados que sirvan como guía para el desarrollo adecuado de los procesos en la organización, para lo cual el Sistema Integrado de Gestión está trabajando, formalizando e implementando todos los procedimientos necesarios para el desarrollo y crecimiento.

El siguiente es un modelo estructurado que permite conocer información significativa del cargo como son: Los deberes, responsabilidades y requisitos; información que

posteriormente será utilizada en los procesos de selección y capacitación, para determinar la carga de trabajo, incentivos y la administración de remuneraciones de un cargo determinado.

Figura 10. Formato para Análisis de cargos de la UTEN

|  | | MANUAL DE CARGO | | | | CODIGO: | |
|---|---|---|--------------------------|-----------------------|---------------------------------------|----------|--|
| | | CARGO | | | | VERSIÓN: | |
| | | ÁREA Y/O PROYECTO: | | | | | |
| | | CARGO AL QUE REPORTA: | | | | | |
| | | CARGOS A DISPOSICIÓN: | | | | | |
| PERFIL DEL CARGO | | | | | | | |
| REQUISITO | EDUCACIÓN | | | EXPERIENCIA | | | |
| | | | | | | | |
| CONOCIMIENTOS (Conocimientos básicos o esenciales requeridos para ocupar el cargo) | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| OBJETIVO DEL CARGO | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| FUNCIONES BÁSICAS | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| FUNCIONES EN EL SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADA | | | | | | | |
| AMBIENTAL | GENERAL | | | | | | |
| AMBIENTAL | GENERAL | | | | | | |
| AMBIENTAL | GENERAL | | | | | | |
| AMBIENTAL | GENERAL | | | | | | |
| HABILIDADES BÁSICAS DEL CARGO | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| INDUCCIÓN Y REINDUCCIÓN PARA EL CARGO | | | | | | | |
| TEMA | CONTENIDO | HABILIDAD A DESARROLLAR | MEDIOS UTILIZADOS | EVALUACIÓN /REGISTRO | EFICACIA | | |
| Plataforma estratégica | Misión, Visión, Valores, Políticas y objetivos. Organigrama, historia y líneas de servicio. | Conocimiento general de la organización y entendimiento de sus políticas. | Inducción personalizada. | Registro de inducción | Encuesta de Clima Organizacional | | |
| Funciones | Objetivo y funciones del cargo, recursos para su ejecución. | Conocimiento del cargo y su alcance. | Inducción. | Registro de inducción | Evaluación de desempeño satisfactoria | | |
| OTROS TEMAS DE INDUCCION QUE APLIQUEN AL CARGO | | | | | | | |
| La formación a desarrollar para cada cargo, se define de acuerdo a la evaluación de competencia y se planea en el Programa de Formación de cada oficina o proyecto. | | | | | | | |

Aprobó _____
Junta Directiva Nacional

Firma _____
Alex Ivan Ortiz Bueno
Presidencia

Firma _____ Rige a partir de _____
Alberto Giraldo Gomez
Secretaría General

Fuente: Elaboración propia de la investigación

CAPITULO IV.

PROPUESTA DE DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA UNIÓN DE TRABAJADORES DE LA INDUSTRIA ENERGÉTICA NACIONAL –UTEN-

El diseño organizacional es el conjunto de medios que maneja la organización con el objeto de dividir el trabajo en diferentes tareas y lograr la coordinación efectiva de las mismas. De esta manera, se realiza el esfuerzo coordinado que lleve a la obtención de objetivos, definiendo las relaciones y aspectos más o menos estables de la organización. En la estructura, las partes están integradas, es decir que se relacionan de tal forma que un cambio en uno de los elementos componentes afecta y genera cambios en los demás elementos, en las relaciones entre los mismos y en la conducta de la organización.

A través del diseño de la estructura de la organización se busca el logro de un adecuado grado de eficacia y eficiencia. La estructura formal es un elemento fundamental para proporcionar un ambiente interno adecuado en la organización, en el que las actividades que desarrollan sus miembros contribuyen al logro de los objetivos organizacionales. En este sentido, una estructura es eficaz si facilita el logro de los objetivos. Una estructura es eficiente si permite esa consecución con el mínimo de costo o evitando consecuencias imprevistas para la organización.

Para tal fin, la propuesta que se presenta como parte del rediseño organizacional para la Unión de Trabajadores de la Industria Energética Nacional –UTEN- se realizó considerando el diagnóstico organizacional y las conclusiones y resultados como parte del análisis de los procesos y funciones (cargos) al interior de la organización de la misma forma considera el entorno y posición actual de la organización con la realidad. Además, con el fin de organizar el trabajo en la empresa y crear mecanismos de coordinación, que faciliten la implementación de la estrategia, el flujo de procesos, la interacción entre los mismos, el flujo de información y el relacionamiento entre las personas y la organización.

Se espera que con la construcción de la estructura y puestos de trabajo, flexibles, sencillos alineados con estrategia, la cultura, los procesos, y el nivel de evolución de la organización, se logre mejorar los resultados y la productividad mediante la organización del trabajo y la distribución adecuada de las cargas laborales.

4.1. PROPUESTA DE DISEÑO DE LOS CARGOS DE LA UTEN

La UTEN busca mejorar la productividad y lograr la certificación integral⁵⁷, es por este motivo que la organización implemento el Sistema Integrado de Gestión – SIG que contribuirá con tal fin. En el desarrollo de la pasantía se hizo parte de este sistema, se realizó un apoyo al progreso de los procesos en la organización, siendo el mejoramiento continuo la fuente principal de los incrementos en la productividad.

El diseño del mapa de procesos de la UTEN implicó un cambio en la cultura organizacional, debido a la ejecución del enfoque basado en procesos, definiendo a los procesos como un “conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados”⁵⁸.

Igualmente, la estructura organizacional que establece las interacciones e intercambios en la organización, fue desarrollada mediante la departamentalización por procesos siendo consecuente con el mapa de procesos. Existe en parte de su estructura la departamentalización por servicios, donde se relaciona la diferenciación y agrupamiento de actividades de acuerdo con las diferentes líneas de servicios que ofrece la empresa. Esto permite a la gerencia general la delegación de las diversas actividades de los servicios de la empresa en un coordinador, importante para fortalecer los procesos y mejorar las licitaciones de los mismos.

Otra parte de la departamentalización es realizada por funciones, agrupadas en unidades organizacionales, basándose en la especificación de las actividades acordes a funciones administrativas, esta departamentalización se evidencia en los procesos de apoyo.

En la actualidad se determinaron en la organización los siguientes puestos de trabajo:

PROCESOS DE APOYO:

❖ Gestión Estratégica:

- Director General del proyecto
- Gerente General del proyecto
- Auxiliar administrativa

⁵⁷ **Certificación integral:** es el procedimiento mediante el cual un organismo da una garantía por escrito, de que un producto, un proceso o un servicio está conforme a los requisitos especificados en las normas ISO 9001, 14001 y 18001.

⁵⁸ ICONTEC Norma Internacional, ISO 9000:2000, Capítulo 3: Términos y definiciones.

❖ **Gestión Financiera:**

- Director de Gestión de Financiera
- Tesorero
- Contador
- Auxiliar contable

❖ **Gestión de Mejoramiento**

- Director del Sistema Integrado de Gestión
- Coordinador de Gestión de Seguridad industrial y salud ocupacional S&SO
- Coordinador de Gestión Ambiental

❖ **Gestión de Talento Humano**

- Director de Gestión Talento Humano
- Auxiliar de Talento Humano
- Tecnóloga en Gestión documental

❖ **Gestión Administrativa y Logística**

- Director de Gestión Administrativa y Logística
- Asistente Administrativa y Logística
- Auxiliar Administrativo/Almacén
- Auxiliar Administrativo/Mensajería
- Auxiliar de Sistemas
- Auxiliar de Servicios Generales
- Coordinador de Almacén
- Almacenista
- Auxiliar de Almacén
- Auxiliar Administrativo/Almacén General

PROCESOS DE EJECUCIÓN O REALIZACIÓN:

❖ **Gestión en Generación**

- Administración, Operación y Mantenimiento de PCH(Pequeñas Centrales Hidroeléctricas) y Plantas de Generación Térmica
 - Coordinador Proceso
 - Líder de Planta
 - Auxiliar Administrativo

- Operario de Planta
- Fontanero
- Técnico Electromecánico
- Auxiliar Electromecánico

❖ **Gestión Distribución**

- Mantenimiento y Atención de Daños
 - Coordinador Proceso
 - Supervisor
 - Digitador
 - Liniero

- Podas
 - Coordinador Proceso
 - Supervisor
 - Líder de cuadrilla
 - Auxiliar de cuadrilla

- Petición, Quejas y Reclamos PQR's y Suspensión Corte y Reconexión SCR
 - Coordinador Proceso
 - Supervisor PQR's
 - Supervisor SCR
 - Digitador PQR's
 - Digitador SCR
 - Analista SCR
 - Operario de cuadrilla PQR's
 - Operario de cuadrilla SCR

❖ **Gestión Comercialización**

- Atención al Cliente
 - Coordinador Proceso
 - Gestor comercial PAC Front Office
 - Gestor comercial PAC Back Office
 - Auxiliar administrativo

❖ **Gestión Control de Energía**

- Lectura y Reparto
 - Coordinador Proceso
 - Supervisor
 - Digitador
 - Analista
 - Lector/Repartidor

- Campaña Control de Perdidas
 - Coordinador Proceso
 - Supervisor
 - Digitador
 - Operario Cuadrilla Campañas Y Macromedición

- Trabajo Comunitario
 - Coordinador Proceso
 - Trabajador Comunitario

❖ **Gestión al Cliente**

- Proyectos
 - Subgerente Operativo y de Proyectos de Ingeniería
 - Jefe de División Operativa de Distribución y de Proyectos de Ingeniería
 - Jefe de División Operativa de Obras y de Proyectos de Ingeniería
 - Ingeniero Civil

❖ **Los proceso de ejecución o de realización son apoyados por:**

- Coordinador administrativo
- Mensajero

Los procesos de realización o ejecución se presentan en las tres zonas por lo tanto estos cargos se repiten en cada una de ellas:

- ❖ Zona Norte
- ❖ Zona Centro
- ❖ Zona Sur

Nota aclaratoria: Se denominó Coordinador de proceso, a todos los coordinadores de los procesos independientemente del área donde se encuentre, debido a que en cada manual de cargo se especifica el área o proceso al que pertenece. Las funciones directivas y de coordinación son las mismas en cada proceso, pero en cuanto al perfil que se requiere existen algunas diferencias. Igualmente sucede en los cargos de supervisor, digitador, analista y los cargos que su denominación se repite, pero su perfil es diferente, depende del proceso.

Los manuales de cargo se encuentran en **Anexo C. [CD- ROM]: Manuales de cargo**

Nota aclaratoria: Para la elaboración de los manuales de cargo de algunos procesos operativos en su perfil profesional fue necesario fundamentarse en la matrícula profesional que se requiere para el desarrollo de ciertas actividades. **Ver Anexo D. Clases de Matrícula Profesional.**

4.2. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PROPUESTA

En toda organización es importante realizar la estructuración de las funciones y actividades organizacionales, mediante la generación de áreas funcionales, puestos y niveles jerárquicos que faciliten la coordinación del esfuerzo de todos los miembros de la empresa y propicien mayores niveles de eficiencia en la distribución y manejo de los recursos, así como en el logro de los objetivos organizacionales.

Por lo anterior, se propone el siguiente organigrama debido a que la organización carece de uno, y es una herramienta fundamental que permitirá a los integrantes de la organización y personas vinculadas a ella conocer a nivel global las características de la administración de la UTEN. De igual manera sirve de instrumentos para análisis estructural al poner de relieve, con la eficacia propia de las representaciones gráficas, las particularidades esenciales de la organización.

En la elaboración del organigrama se logró identificar diferentes fallas, porque se indagó y analizó en las unidades y relaciones correspondientes al tipo de actividad, función o autoridad que desempeña la unidad en sí, detectando fallas en el control (cuando se disminuía o excedía su capacidad), verificar si hay confusión en las interrelaciones y donde se descubrió que hay duplicidad de mando.

Como primera medida se consideró necesario establecer un organigrama de tipo vertical, por la facilidad que tiene su funcionamiento y comprensión para el personal de la empresa. Este organigrama representa con toda fidelidad una pirámide jerárquica, ya que las unidades se desplazan según su Jerarquía de arriba hacia abajo en una gradación jerárquica descendente. La estructura organizacional vertical se caracteriza por una línea de mando angosta y muchos niveles jerárquicos, esto quiere decir que existen muchos niveles entre los administradores de mayor jerarquía y los de más bajo nivel.

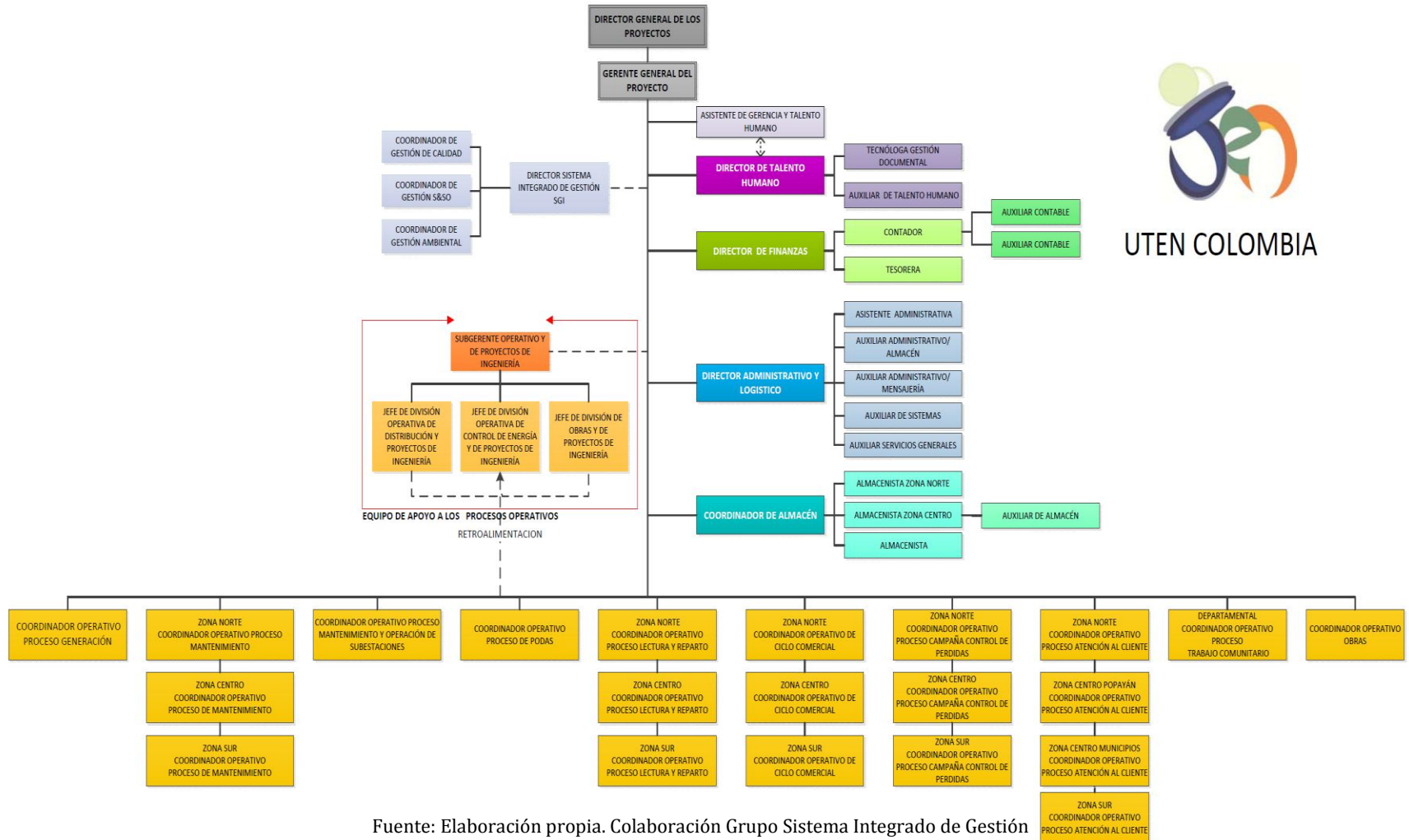
A continuación se presenta el organigrama que se diseñó para la organización, considerando que la empresa se encuentra en etapa de crecimiento y los trabajadores vienen de una cultura paternalista⁵⁹ y anómica⁶⁰, lo que trae como resultado el difícil establecimiento de una estructura horizontal. Con cambios en la cultura organizacional, la innovación en los procesos administrativos con el empoderamiento como estrategia y el mejoramiento en los beneficios y reconocimiento de los trabajadores.

También es conveniente modificar en el mediano plazo la estructura, debido a que el tramo de control del gerente general de la empresa es muy amplio, muchas veces da la impresión de ser más horizontal, pero en la organización se está operando el modelo de “*mande y controle*”.

⁵⁹ **Cultura paternalista** donde se prioriza el cuidado de las relaciones interpersonales por sobre la orientación a los resultados, objetivos y metas.

⁶⁰ **Cultura anómica** se expresa como sinónimo de desinterés y falta de involucramiento, la indiferencia por el comportamiento de la gente, el estado de incertidumbre y confusión, la pérdida de entusiasmo, la ausencia de recompensas para premiar los éxitos, la poca seguridad laboral que a su vez determina el escaso interés por el futuro y la preocupación excesiva por lo inmediato centrada principalmente en evitar el despido.

Figura 12. Propuesta de Organigrama UTEN Seccional Cauca



Fuente: Elaboración propia. Colaboración Grupo Sistema Integrado de Gestión

4.3. CARACTERIZACIÓN DE LOS CARGOS

La Unión de Trabajadores de la Industria Energética y de Servicios Domiciliarios – UTEN- presentaba unos serios problemas de comunicación, considerado para la organización como una de las principales causas de la ineficiencia organizacional, la lentitud de los procesos y el inadecuado flujo de información. El mal manejo de la comunicación ha impedido desarrollar las estrategias de mejoramiento pretendidas por la UTEN. Como parte de los resultados previos a las caracterizaciones de los cargos se destaca lo siguiente:

- La organización ha definido implícitamente, los procedimientos y mecanismos de comunicación informales, con los cuales se logró conocer como la organización concibe la comunicación y las situaciones y procedimientos específicos destinados para ella. Por la observación se pudo concebir que existen situaciones comunes de comunicación, periodicidad, personas involucradas y roles, también se observó que existen procedimientos informales relacionados con el conducto regular, la opinión sobre la efectividad de los procedimientos y los medios utilizados.
- Se identificó que no existía comunicación formal debido a que los mensajes no siguen los caminos oficiales dictados por las jerarquías y generalmente especificados en el organigrama, el cual no existía para la UTEN. Si la información no sigue los caminos establecidos por la estructura, la comunicación se convierte en informal e incluye la información no oficial entre los diferentes grupos que hacen parte de la organización.
- Con el desarrollo del organigrama como primera etapa de ajuste de la estructura organizacional de la UTEN se ha mejorado la comunicación, logrando socializar la Misión y Visión, y todo el contenido de la plataforma estratégica que conlleve al mejoramiento del sistema de interrelaciones y entendimiento laboral, posteriormente con el establecimiento de la estructura se logrará el alcance de los objetivos organizacionales, dirigidos hacia el beneficio individual, colectivo, y por ende empresarial.
- Con el enfoque basado en procesos para la UTEN, se estructuraron los procesos que se deben configurar en el mapa de procesos y que mejorarían sustancialmente la comunicación entre las partes jerárquicas y las diferentes líneas.
- Las caracterizaciones de cada proceso de apoyo del personal vinculado a la empresa (líderes, clientes, proveedores, participantes de actividades, etc.),

adquieran una visión integral y entiendan para qué sirven las actuaciones individuales, de tal forma que permita el fortalecimiento del trabajo de equipo y la comunicación para que se logre el mejoramiento continuo en la prestación del servicio.

Las caracterizaciones como una de las herramientas que ayudan a evidenciar la interrelación entre los procesos, para un mejor entendimiento se han clasificado las actividades y siguiendo la estructura del ciclo PHVA que aplica a los procesos de la organización:

- **Planificar:** Establecer los objetivos y procesos necesarios para conseguir resultados de acuerdo con los requisitos del cliente y las políticas de la organización.
- **Hacer:** Implementar los procesos o actividades
- **Verificar:** Realizar el seguimiento y la medición de los procesos y los productos o servicios respecto a las políticas, los objetivos y los requisitos del producto o servicio, e informar sobre los resultados.
- **Actuar:** Tomar acciones para mejorar continuamente el desempeño de los procesos.

Para el mayor entendimiento de los procesos y de las funciones que tiene cada uno de los integrantes en el formato de las caracterizaciones, se identifican los siguientes factores que intervienen en el proceso y que se deben controlar:

- | | |
|--|-----------------------------------|
| ❖ Objetivo | ❖ Indicadores |
| ❖ Proveedor – entrada | ❖ Registros |
| ❖ Proceso: actividad-responsable – autoridad. | ❖ Requisitos |
| ❖ Salida – cliente | ❖ Planificación de control |
| ❖ Documentos | |


A continuación se presenta un breve significado de cada uno de los anteriores factores mencionados:

- **Objetivo:** describir para qué existe el proceso dentro de la organización. El objetivo general del proceso de gestión.
- **Responsable:** Es la persona que le ha sido asignada la responsabilidad y autoridad de dirigir el proceso de gestión.
- **Insumos:** Son las materias primas y materiales directos que el proceso necesita para obtener sus productos.

- **Proveedores:** Son las entidades internas y externas que entregan los insumos.
- **Proceso:** Son las grandes etapas o actividades que el proceso requiere realizar para transformar los insumos o materias primas en los productos.
- **Clientes:** Son tanto los internos como los externos que reciben directamente los productos y/o servicios que genera el proceso. Se indican nombres de empresas, clientes individuales si es del caso y nombres de las áreas o procesos internos.
- **Salida:** Son los entregables del proceso y que no serán objeto de ninguna otra transformación por parte del proceso que lo genera y que son entregados a los clientes.
- **Base documental:** Son todos aquellos manuales, reglamentación legal, especificaciones de los clientes, procedimientos documentados que se requieren para un adecuado control y garantizar que los productos obtenidos cumplen los requisitos del cliente, de la misma empresa, del sector y de los entes gubernamentales.
- **Indicadores:** Son medidores que deben establecer en determinadas etapas del proceso, para asegurar los resultados, y medir la eficacia y eficiencia del proceso.
- **Cargos involucrados:** Es la identificación o relación de los cargos que intervienen en las diferentes etapas del proceso.
- **Recursos:** Para identificar los equipos, maquinaria, software, hardware que el proceso requiere para obtener los productos y servicios.

En la organización se elaboraron las caracterizaciones de cada proceso de apoyo, para que estas tuvieran un mejor entendimiento organizacional y permita una mejor comunicación, (**Ver Anexo E. [CD- ROM]: Caracterización de procesos**), a continuación se presenta un ejemplo de la caracterización de la gestión Financiera:

Tabla 10. Caracterización del proceso de Gestión Financiera

|  | | PROCESO: GESTIÓN FINANCIERA | | | Código: CGFI - 001 | | |
|--|---|--|--|--|--|---|----------------------------|
| | | | | | Fecha: 01/JUNIO/2011 | | |
| | | | | | Versión: 1A | | |
| Objetivo: Mantener y mejorar los resultados comerciales y financieros | | | | | | | |
| PROVEEDOR | ENTRADA | PROCESO | | | SALIDA | CLIENTE | |
| | | ACTIVIDAD | RESPONSABILIDAD | AUTORIDAD | | | |
| GESTIÓN ESTRATÉGICA | Políticas claramente definidas | P L A N E A R Evaluación de necesidades de recursos Planeación integral y sistemática de todas las actividades a ejecutar en el periodo determinado Establecimiento de plazos convenientes y gestión de pago y de cobro | Director Gestión Financiera | Gerente General | Facturas del servicio aprobadas | CLIENTES | |
| | | | Director Gestión Financiera Gerente General | Gerente General | | | |
| | | | Director Gestión Financiera Gerente General | Gerente General / Director Gestión Financiera | | | |
| GESTIÓN AL CLIENTE | Propuesta económica concertada | H A C E R Aprobación y procesamiento de documentos contables (facturas, recibos, etc.) Determinación de la porción y tipo de deuda por mantener: de corto, mediano o largo plazo, con interés fijo o variable, en moneda extranjera o nacional Procesamiento, Revisión, aprobación y pago de nomina Procesamiento, Revisión, aprobación y Pago a proveedores Revisión y validación de precios de las propuestas | Director Gestión Financiera Gerente General | Gerente General / Director Gestión Financiera | Información financiera correcta y completa | GESTIÓN ESTRATÉGICA | |
| | Compromisos claros y bien definidos | | Procesa: Contador y/o Aux. Contable | Director Gestión Financiera | Información Tributaria y comercial específica y aprobada | | |
| | | | Director Gestión Financiera | Gerente General | Desembolsos oportunos para la gestión | | |
| | | | Procesa: Aux. Contable. Revisa: Contador Aprob: Director Gestión Financiera Pago: Tesorera. | Director Gestión Financiera | | | |
| Procesa: Aux. Contable. Revisa: Contador Aprob: Director Gestión Financiera Pago: Tesorera. | Director Gestión Financiera | | | | | | |
| GESTIÓN LOGÍSTICA | Documentos para contabilización de pago revisados | V E R I F I C A R Elaboración y análisis del balance general, estados de resultados, flujos de efectivo razones financieras e informes específicos Elaboración y presentación de información tributaria y contable requerida | Director Gestión Administrativa y Logística / Director Gestión Financiera Gerente General | Gerente General / Director Gestión Financiera | Informes financieros, Balances y estados de resultados, Razones financieras aprobadas Propuesta económica avalada | GESTIÓN AL CLIENTE GESTIÓN ESTRATÉGICA | |
| | Cuentas de cobro conciliadas | | Elabora: Contador Analiza y Aprueba: Director Gestión Financiera | Gerente General / Director Gestión Financiera | | | |
| PROCESOS DE EJECUCIÓN | Reporte de nomina y novedades | A C T U A R Elaboración de comprobantes de contabilidad Elaboración y Aprobación de presupuestos | Elabora: Contador Revisa: Director Gestión Financiera | Director Gestión Financiera | Comprobante de egreso | PROVEEDORES | |
| | Necesidades de los proceso definidas | | Auxiliares Contables | Director Gestión Financiera | | | |
| | Cuentas de cobro conciliadas | | Director Gestión Financiera Gerente General | Gerente General | | | |
| GESTIÓN DE MEJORAMIENTO | Recomendaciones para la mejora | V E R I F I C A R Verificación del cumplimiento de requisitos legales reglamentarios: laborales (Aportes), comerciales (Obligaciones Especificaciones) y tributarios Verificación de la ejecución de los proyectos versus el presupuesto y consolidado de la ejecución presupuestal de la empresa Verificación del cumplimiento de las políticas de cartera, de pago a proveedores y nomina Verificación del cumplimiento de fechas de entrega de información y de requisitos legales Control de flujo del presupuesto | Director Gestión Financiera | Director Gestión Financiera | Requisición de compra | GESTIÓN LOGÍSTICA | |
| | Programa de auditoria | | Director Gestión Financiera | Director Gestión Financiera/ Gerente General | Presupuesto aprobado | | |
| | Informes de auditoria | | Contador | Director Gestión Financiera | Solicitud de personal competente | | GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO |
| | Ambiente Seguro de trabajo | | Contador | Director Gestión Financiera | Asignación de presupuesto para formación de personal | | |
| | Documentos controlados | | Director Gestión Financiera Gerente General | Gerente General | Solicitud de adición o modificación de documentos | | |
| GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO | Personal competente motivado y comprometido | A C T U A R Manejar como no conformes las desviaciones presupuestales no justificadas Negociar con clientes externos el cumplimiento de las políticas Identificar causas de desviación y generar plan de acción En casos de desviación en el flujo de caja se gestionarán créditos | Director Gestión Financiera Gerente General | Gerente General | | GESTIÓN MEJORAMIENTO | |
| | | | Director Gestión Financiera Gerente General | Gerente General | | | |
| | | | Director Gestión Financiera Gerente General | Junta Directiva Seccional | | | |
| | | | Director Gestión Financiera | Gerente General | | | |
| | | DOCUMENTOS | | | | | |
| | | Instructivo para el manejo de Caja Menor IGF-001 Procedimiento para pagos PGF-001 Instructivo para la contabilización de documentos IGF-002 | | | | | |



PROCESO: GESTIÓN FINANCIERA

Código: CGFI - 001

Fecha: 01/JUNIO/2011

Versión: 1A

| RESPONSABLE | INDICADORES | RECURSOS | REGISTROS |
|--|---|--|---|
| Responsable: - Gerente General - Director Gestion Financiera Participantes: - Tesorero - Contador - 2 Auxiliares Contables | - Ingresos - Rentabilidad - Capital de trabajo - Líquidez - Endeudamiento - Utilidad | * Infraestructura * Equipos de comunicación * Papelería * Software SIIGO, Office, Internet * Personal Competente | Información financiera en el sistema contable |

| REQUISITOS | | | |
|--------------|--|---|---|
| TIPO | CALIDAD | AMBIENTAL | SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL |
| NORMA | ISO-9001 6.1 Provisión de Recursos | ISO 14001 4.4.1 Recursos , Funciones, Responsabilidad y Autoridad | OHSAS 18001 4.4.1 Recursos , funciones, responsabilidad rendición de cuentas y autoridad |
| LEGAL | -Estatuto tributario Colombiano -Código del comercio - Decretos y leyes aplicables | Ver los requisitos aplicables al proceso en la Matriz Gestión de Requisitos Legales y otros, en Gestión Ambiental, Seguridad y Salud Ocupacional. PGMS-006-01 | |

PLANIFICACIÓN DEL CONTROL

| ETAPA CRITICA | VARIABLE A CONTROLAR | MÉTODO DE CONTROL | CRITERIO DE ACEPTACIÓN | REGISTRO | RESPONSABLE |
|---|---|--|--|--|--|
| Procesamiento, Revisión, aprobación y Pago a proveedores | Cumplimiento de políticas de cartera, pago a proveedores | Revisión del listado de programación de pagos | Condiciones pactadas con el proveedor | Listado Programación de pagos | Gerente General Director Gestión Financiera |
| Procesamiento y presentación de información tributaria y contable | Cumplimiento de las fechas de entrega de información y requisitos legales | Seguimiento al cumplimiento de los tiempos previstos | Cumplimiento de las fechas del cronograma establecido | Cronograma establecido Registros legales y entidades externas | Director Gestion Financiera |
| Determinación de la porción y tipo de deuda a mantener | Flujo de caja | Seguimiento al flujo de caja proyectado | Ingresos y egresos según lo proyectado | Flujo de Caja | Gerente General Director Gestión Financiera |
| Aprobación y procesamiento de documentos contables | Cumplimiento de requisitos legales reglamentarios | Verificar contabilización | Contabilización de acuerdo a soporte físico y uso adecuado del PUC. Documentos cumpliendo requisitos de ley y organizacionales | Documentos con visto bueno y sello contabilizado | Contador Director Gestión Financiera |

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El desarrollo de la presente propuesta de trabajo permite establecer las siguientes conclusiones y recomendaciones:

- ⊕ La implementación del diseño organizacional para la UTEN permitió identificar los principales problemas que la afectaban tales como la falta de una estructura formal, el ineficiente flujo de información y el desconocimiento de los objetivos organizacionales así como de las funciones reales que se deben desarrollar.
- ⊕ Se identificaron mediante el uso de la matriz de las seis casillas problemas relacionados con la falta de coordinación, la falta de participación, la falta de responsabilidad en los procesos, todo esto como parte de la informalidad de la estructura, se recomienda aplicar la formalización de las áreas y procesos con el fin de obtener mejoramiento en el funcionamiento de la organización.
- ⊕ Formalizar las funciones, procesos y actividades fue un aspecto relevante en el diseño organizacional, lo cual es una parte trascendental para la consideración de la política integral de la empresa. Es importante que en la organización todas las actividades descritas y documentadas sean conocidas y de dominio de todos los interesados y responsables.
- ⊕ Al principio del estudio no se consideró el tamaño de la organización y el gran número de cargos que existían, por lo que se considera que la amplitud de control es un aspecto vital en la definición del tamaño de la organización. Se evaluó la cantidad de cargos contenidos en los diferentes niveles en atención al principio de la cadena mínima de mando.
- ⊕ El diagnóstico organizacional permitió reconocer que no existía para la UTEN una definición de las líneas de autoridad especialmente en los procesos de realización o ejecución, ocasionando múltiples y diferentes órdenes de parte de diferentes personas, ocasionando dificultades en el reconocimiento de autoridad y cumplimiento de actividades.
- ⊕ Las acciones de formación, capacitación de personal y gestión del conocimiento, como estrategias del diseño organizacional no obtuvieron resultados positivos puesto que en el nivel estratégico se toman las decisiones y para ello no asume el consenso del nivel medio y operativo.

- ⊕ Los altos directivos no permiten que los empleados realicen aportes con base en su conocimiento, experiencia y habilidades en la búsqueda de mejores soluciones para el mejoramiento de la empresa, por esto se recomienda involucrar al personal de la organización en la creación y desarrollo de las estrategias organizacionales.
- ⊕ La UTEN fue creada como parte de la solución de la problemática suscitada por las Centrales Eléctricas del Cauca –CEDELCA-, concebida como una organización sindical y no como una empresa, lo que ha impedido desarrollar procesos administrativos elementales de la mejor forma como la planificación y el control, además de estrategias y actividades emergentes. Se deben aclarar los objetivos organizacionales a través del fortalecimiento de la comunicación y de la estructura organizacional
- ⊕ Se debe realizar un estudio y desarrollo del perfil de cargo del Director del departamento de Talento Humano, que cumpla además de las funciones jurídicas, las funciones competentes a la gestión humana, como la selección y contratación de personal adecuado, la motivación del personal, el mejoramiento de todos los cargos y en general, todas las relacionadas con la dirección del cargo. Esto con el fin de mejorar el personal humano de la organización y contribuir al cumplimiento de la misión.
- ⊕ Se pretende en la UTEN la integración horizontal y vertical, como parte de la visión empresarial, considerando también la estrategia de certificación. No obstante, se deben romper paradigmas relacionados con el plan de salvamento para la antigua CEDELCA, tales como: Contratación única con la Compañía Energética de Occidente. Se deben crear estrategias que permitan realizar otras contrataciones e integrar la toma de decisiones en pro de la misión y visión de la UTEN.
- ⊕ La comunicación organizacional de la UTEN es de tipo informal, lo que trae como problema el inadecuado flujo de información y la falta de coordinación en la organización, por tal motivo se debe formalizar y ajustar el diseño organizacional en el corto plazo, permitiendo agilidad en los procesos, mejoramiento del servicio al cliente y posicionamiento empresarial.
- ⊕ Los fallos en los índices de cumplimiento de los indicadores de gestión con la interventoría y el cliente, se debe principalmente a la falta de comunicación entre los coordinadores de proceso y el grupo transversal, la subgerencia operativa y de proyectos de ingeniería. Se recomienda por tal motivo la realización de reuniones periódicas con los coordinadores de proceso, quienes conocen las variables de no conformidad que han impedido mejorar e incrementar el índice de cumplimiento.

- ⊕ Se deben desarrollar flujos de información horizontales que permitan el intercambio de información de empleados del mismo nivel, y flujos de comunicación ascendentes con el objetivo de agilizar los procesos, recibir y aportar retroalimentación y sugerencias y mejorar la productividad.
- ⊕ En esta investigación se presentó un modelo de diseño organizacional que pretende servir de base para la gestión estratégica y lograr el cambio que tanto necesita esta organización en cuanto a estructura, estrategia planeación y control. Pero hay que destacar que dicho modelo dependerá de la aceptación de la organización.
- ⊕ El manual de cargo que se propone en este trabajo pretende ayudar a la empresa a solucionar problemas como la duplicidad de mando, la duplicidad de actividades, la falta de conocimiento para su ejecución y coordinación; para que esto sea posible es necesario que se empiece a socializarle a los trabajadores este manual de descripción de puestos y la forma en que se encuentra organizado, es de suma importancia también que desde que el empleado entre a trabajar a la empresa se le dé una inducción sobre de lo que se trata el cargo, las responsabilidades de forma detallada y las actividades que tendrán que desarrollar en ese cargo.
- ⊕ Este manual de cargo proporcionara una guía para que todos los empleados de la empresa puedan desarrollar de forma más eficiente sus actividades, evitando confusión y la pérdida de tiempo, además de que sirve de complemento al organigrama propuesto puesto que incluye las responsabilidades y actividades a realizar, así como su relación con otros puestos lo que hace posible que los empleados puedan entender la importancia de trabajar de una manera ordenada y coordinada, con el objetivo de lograr el mejoramiento continuo.
- ⊕ La estructura que se propone para la organización es la que en este momento puede adaptarse a sus necesidades, pero no tiene por qué ser algo permanente, se le pueden realizar revisiones periódicas para asegurarse de que esta sigue teniendo la capacidad de respuesta a las nuevas situaciones que se presenten en el entorno ya que la empresa se encontraría en desventaja al no poder anticiparse ante las exigencias de los clientes y a las tendencias del mercado. La estructura debe ser flexible, para que responda rápidamente a las necesidades que se generen tanto de manera interna como externa, así como asegurar de que exista un buen flujo de información y recursos y una adecuada delegación de actividades. Tratando de pasar a una estructura horizontal, más plana donde se reduzcan las jerarquías y el personal este más motivado y comprometido con su trabajo.

GLOSARIO

- **Caracterización:** Descripción de la interacción entre los procesos del Sistema Integrado de Gestión.
- **Certificación:** la certificación es el resultado de un proceso por el cual los evaluadores o auditores de la entidad de certificación, examinan la conformidad del producto o sistema de gestión de acuerdo a los requisitos de la norma. Si es conforme se emitirá un documento público, el certificado que da la fe del resultado del resultado del examen.
- **Conformidad:** Cumplimiento de un requisito.
- **Contrato sindical:** Se entiende por contrato sindical el que celebren uno o varios sindicatos de trabajadores con uno o varios patronos o sindicatos patronales para la prestación de servicios o la ejecución de una obra por medio de sus afiliados. Uno de los ejemplares del contrato sindical, debe depositarse, en todo caso, en el Ministerio de Trabajo, a más tardar quince (15) días después de su firma. La duración, la revisión y la extinción del contrato sindical se rigen por las normas del contrato individual de trabajo.
- **Corte del servicio de energía:** Acto administrativo por medio del cual se declara disuelto el contrato y se procede al corte del servicio de energía incluyendo el retiro total de la acometida.
- **Diseño Organizacional:** “el arte de organizar el trabajo y crear mecanismos de coordinación que faciliten la implementación de la estrategia, el flujo de procesos y el relacionamiento entre las personas y la organización, con el fin de lograr productividad y competitividad.
- **Lectura:** Actividad que consiste en tomar del equipo de medida actual el consumo y/o la observación existente, lo cual se consigna en el listado o terminal portátil para ser usado en la facturación del servicio. la lectura se realiza predio a predio.
- **Mapa de procesos:** es una representación gráfica que nos ayuda a visualizar todos los procesos que existen en la empresa, ofrece una visión general del sistema de gestión, en el que representan los procesos que componen el sistema, así como sus relaciones principales. Dichas relaciones se indican mediante flechas y registros que representan los flujos de información.

- **No Conformidad:** incumplimiento de un requisito.
- **Organigrama:** Es la representación gráfica de la estructura organizativa. El Organigrama es un modelo abstracto y sistemático, que permite obtener una idea uniforme acerca de una organización.
- **Política integral:** Intenciones globales y orientación de la organización relativas a la calidad, ambiental, seguridad y salud ocupacional, tal como se expresan formalmente por la alta dirección.
- **Proceso:** Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados.
- **Procesos de ejecución:** Corresponden a los procesos de prestación del servicio: Lectura, Reparto, Control pérdidas, Suspensión, Corte y Reconexión, Atención al cliente, entre otros.
- **Reconexión del servicio de energía:** Es la operación que consiste en restablecer nuevamente el servicio a un inmueble al cual se le había suspendido
- **Reparto de Facturas y documentos anexos:** Actividad que consiste en entregar las facturas del servicio público de energía y anexos predio a predio a los usuarios y dentro de los plazos establecidos en el Contrato.
- **Salud Ocupacional:** Se define como la disciplina que busca el bienestar físico, mental y social de los empleados en sus sitios de trabajo.
- **Sindicato:** es una asociación integrada por trabajadores ya sea de empresas públicas o privadas que se agrupan en defensa y promoción de sus intereses sociales, económicos y profesionales relacionados con su actividad laboral o con respecto al centro de producción, y que desde el momento de la asamblea de constitución se convierte en una Persona jurídica.
- **Sistema integrado de gestión:** Sistema de gestión para dirigir y controlar una organización con respecto a la Calidad, la Seguridad y Salud Ocupacional y el Medio Ambiente.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARIAS GALICIA, Fernando. (1990), Administración de Recursos Humanos, México, Editorial Trillas.

ARIAS GALICIA, Fernando. (1991), Introducción a la metodología de la investigación en ciencias de la administración y del comportamiento, México, Editorial Trillas.

ARIAS PÉREZ, José Enrique. ARISTIZÁBAL BOTERO, Carlos Andrés. Influencia de la Estructura Organizacional en la Creación de Conocimiento, estudio del caso EPM-Medellín. Semestre Económico. Fundación Universitaria Luis Amigó. Medellín, Colombia. Diciembre de 2008. 161 Páginas.

BERMEO MUÑOZ, José Reinel. Directrices para escribir un anteproyecto de pasantía. Programa de Administración de Empresas. Universidad del Cauca.

BRAVO, J. (1985). Manual de Administración para la Pequeña y Mediana Empresa en México. México. Editorial Osar.

BURKE, W. (1988). Desarrollo Organizacional, Punto de Vista Normativo, SITESA, Sistemas Técnicos de Edición, S.A. de C.V. Columbia University: Teachers College.

BURNS, Tom, y STALKER, G. M. The management of innovation. London: Tavistock.

CARREL, Michael R.; ELBERT, Norbert F. y HATFIELD, Robert D.: Human Resource Management: Global Strategies for Managing A Diverse Workforce. New Jersey: Prentice Hall, 5ª ed., 1995.

CUMMINGS, Thomas G, (1993), Desarrollo organizacional y cambio, Minneapolis.

DAFT R. LENGEL, R. Organizational Information requirements, media richness and structural design. Management Science. 1986. Página 32, 5

DAFT Richard L, Teoría y diseño organizacional, 9ª edición.

DESSLER, Gary: Human Resource Management. New Jersey: Prentice Hall, 6ª ed. , 1994

DISEÑO ORGANIZACIONAL. Grupo Consultoría. Medellín, Colombia. 1 página.

EVANS James R y LINDSAY William M. Administración y Control De La Calidad, principios fundamentales de la calidad total se han integrado de manera imperceptible en las prácticas administrativas actuales y representan un enfoque eficaz para lograr el éxito en los negocios.

FERNÁNDEZ COLLADO, C. (1991). Comunicación en las organizaciones. México D.F., Trillas.

GOFFEE, R. y JONES, G. (2001). El Carácter Organizacional: como la cultura corporativa puede crear o destruir negocios. Editorial Gránica, S. A.

HAX Arnoldo C., MAJLUF Nicolás S.; Estrategias para el liderazgo competitivo.

HILL, Charles W.L., JONES, Garet R. Administración estratégica: un enfoque integrado. Mc Graw Hill. Colombia: 1996 Pág. 81

HUTT Gabriela y MARMIROLI M. Belen. Estructura Organizacional del Libro "Diseño de Organizaciones Eficientes" de Mintzberg.

JOHNSON , G. y SCHOLLES, K. Dirección estratégica: análisis de la estrategia de las organizaciones. Editorial Prentice Hall, tercera edición, Madrid, 1996.

KOSCIUK, Nicolás H. Resumen de Diseño de Organizaciones Eficientes de Henry Mintzberg. Argentina. 17 de Marzo de 2006. 66 Páginas.

KREPS Gary L. "La Comunicación en las Organizaciones" Ed. Addison -Wesley Iberoamericana. Estados Unidos. 1995.

LOUART, Pierre (1994): Gestión de los Recursos Humanos. Barcelona: Ediciones Gestión 2000

MARÍN, Diego. Etal. Determinantes del Análisis y Diseño Organizacional. Grupo de Investigación AdGeo. Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano. Facultad de Ciencias Económico Administrativas. Programa Administración de Empresas. Bogotá, Noviembre de 2009. Páginas 7-8

MARTÍN DE HOLAN, Pablo. Henry Mintzberg, el hombre que descubrió cómo realmente piensan y actúan los gerentes. Instituto de Empresa. Materia Biz. Consultado en Agosto de 2010 en: <http://www.materiabiz.com/mbz/>

MARTÍNEZ, Alberto; y NOSNIK, Abraham. (1999). Comunicación Organizacional. Editorial Mc Graw-Hill. México.

MINISTERIO DE LA PROTECCIÓN SOCIAL; decreto N° 1429 de 2010. Publicado en el Diario Oficial 47694 de abril 28 de 2010.

MOSCA, J. (2002). La Restructuración de los Trabajos para el Año 2000. Public Personnel Management, Vol. 26, Núm. 1, pp. 24-29.

NAVAS LÓPEZ, J.E.; GUERRAS MARTÍN, L.A. (2002): "La Dirección Estratégica de la Empresa. Teoría y Aplicaciones", Editorial Civitas, Madrid, 3ª edición.

NONAKA, I. y TAKEUCHI, H. (1995). The knowledge-creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation. New York: Oxford University Press.

OGLIASTRI, Enrique.; Planeación estratégica, estructura organizacional y motivación., Cerlalc Unesco.

SERNA GÓMEZ, Humberto.; (1998). Gerencia estratégica.

UTEN- Unión de Trabajadores de la Industria Energética Nacional y de Servicios Públicos Domiciliarios. <http://www.utencolombia.com>

VIDAL, Elizabeth. Diagnóstico organizacional, 2da. Edición. Bogotá, EcoeEdiciones. 2004.

ZARZUELA POLO, Cristina. HENRY MINTZBERG: La estructuración de las Organizaciones. 6 páginas. Junio de 2001

ZUÑIGA, A. La Comunicación Organizacional En Las Relaciones Humanas Camino Hacia La Productividad. 2002

ANEXOS

NOTA ACLARATORIA:

Los anexos que se hacen parte del Presente Informe se dividen en dos tipos: impresos y digitales.

Los Anexos Impresos hacen parte de este informe y corresponden a:

- Anexo A. Encuesta de Clima Organizacional
- Anexo B. Cuestionario para el Análisis de Cargo

Los Anexos Digitales se encuentran en el CD ROM adjunto a este documento y son:

- Anexo C. [CD- ROM]: Manuales de cargo
- Anexo D. [CD- ROM]: Clases de Matricula Profesional
- Anexo E. [CD- ROM]: Caracterización de procesos
- Anexo F. [CD- ROM]: Estatutos Organización sindical

Anexo A. Encuesta de Clima Organizacional



ENCUESTA DE CLIMA ORGANIZACIONAL

PGHI-001-15

AREA O PROYECTO: _____ CARGO: _____ FECHA: _____

NIVEL EDUCATIVO: Primaria Secundaria Técnico/Tecnólogo Pregrado Postgrado

ANTIGÜEDAD EN LA EMPRESA: Menor a 3 años 3 a 5 años Mayor a 5 años

Por favor, califique de 1 a 5 de acuerdo a la percepción que usted tiene en cada pregunta, considerando la siguiente escala:

- 1: En desacuerdo, 2: Bajo acuerdo, 3: Mediano acuerdo,
4: Alto Acuerdo y 5: Total acuerdo.

Si la calificación dada es igual o inferior a 3 puntos, determine las posibles causas y plantee soluciones o recomendaciones.

| ITEM | PREGUNTA | PUNTUACION | | | | | POSIBLES CAUSAS (Si califica 1, 2 o 3) | SOLUCIONES O RECOMENDACIONES |
|------|--|------------|---|---|---|---|--|------------------------------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | |
| 1 | Conoce las políticas y directrices organizacionales (misión, visión, valores, organigrama, reglamentos, etc.) | | | | | | a. No se tienen establecidas las políticas y directrices b. No se han socializado c. No me interesan o no he prestado suficiente atención d. Otras causas: | |
| 2 | Dentro de mi área o proyecto se trabaja en equipo, con planificación y organización para lograr el cumplimiento de las políticas y directrices de la empresa, y para brindar un servicio de alta calidad a nuestros clientes | | | | | | a. No se tienen objetivos claros en el área o proyecto. b. Priman más otros intereses que el trabajo en equipo y las necesidades de la organización. c. No se trabaja con planificación y organización (Ciclo PHVA: Planear - Hacer - Verificar y Actuar) d. Otras causas: | |
| 3 | Se siente bien informado sobre los objetivos y funciones del cargo que desempeña | | | | | | a. Cuando Ingrese a la empresa no me los dieron a conocer b. No se tienen establecidos los objetivos y funciones del cargo c. Recibí inducción al respecto, pero las instrucciones no fueron claras d. Otras causas: | |
| 4 | Considera que la empresa da cumplimiento a las obligaciones laborales: Afiliaciones seguridad social (EPS, ARP, AFP), pago de salarios y prestaciones sociales, suministro dotación, entre otros | | | | | | a. La empresa no cumple con las obligaciones salariales y prestacionales de acuerdo a lo legalmente b. No se cuenta oportunamente con las afiliaciones a la Seguridad Social c. La dotación suministrada (Uniformes y elementos de protección personal), no cumple los requerimientos para el proyecto y labor a desarrollar d. Otras causas: | |



ENCUESTA DE CLIMA ORGANIZACIONAL

| ITEM | PREGUNTA | PUNTUACION | | | | | POSIBLES CAUSAS (SI califica 1, 2 o 3) | SOLUCIONES O RECOMENDACIONES |
|------|---|------------|---|---|---|---|--|------------------------------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | |
| 5 | Recibe retroalimentación de la Información general, sobre la gestión en el área o proyecto al que pertenece | | | | | | a. No se tiene información al respecto en el área o proyecto b. La información es solo de manejo a nivel directivo del área o proyecto c. Se ha realizado, pero no he prestado suficiente atención d. Otras causas: | |
| 6 | Se siente a gusto y comprometido con la empresa, tiene la posibilidad de opinar y aportar ideas para la toma de decisiones para el mejoramiento de la organización | | | | | | a. Mis conocimientos y habilidades no están siendo aprovechados por la organización b. Mis aportes y opiniones no son tenidas en cuenta c. Mis conocimientos no son lo suficientemente amplios como para aportar ideas d. Otras causas: | |
| 7 | Posee una buena relación con las personas, áreas y/o proyectos con que interactúa en la organización, son cordiales y buscan el beneficio de la empresa | | | | | | a. Prevalecen los conflictos y no se tiene actitud para solucionarlos b. La calidad de los trabajos y la información que recibo no es la mejor, no cumple los requerimientos o es inoportuna c. Priman los intereses particulares por encima de los intereses de la empresa d. Otras causas: | |
| 8 | En el área o proyecto se solucionan los conflictos que se presentan de una manera adecuada, rápida y satisfactoria | | | | | | a. No tenemos actitud para solucionar los conflictos. b. Los jefes en general no prestan mayor atención al conflicto. c. No se solucionan oportunamente, afectando las actividades del área o proyecto d. Otras causas: | |
| 9 | La relación con su jefe inmediato se basa en una buena comunicación: cordial, motivante, orientadora, accesible, de trabajo en equipo, apoyo y confianza mutua | | | | | | a. El jefe no dispone de tiempo y/o tiene demasiadas personas a su cargo. b. El jefe es autoritario, no presta atención a nuestras ideas c. El jefe no se preocupa por conocernos, ni por nuestro desarrollo. d. Otras causas: | |
| 10 | La inducción y capacitación que ha recibido es suficiente para el desempeño y mejora de las funciones del cargo y para el desarrollo de sus capacidades y conocimientos | | | | | | a. Las posibilidades de capacitación y formación son escasas b. No he recibido capacitación para el cumplimiento de las exigencias en calidad y salud ocupacional para el desempeño y mejora de mis funciones c. Las funciones que debo desempeñar no estimulan el desarrollo de mis capacidades y conocimientos d. Otras causas: | |



ENCUESTA DE CLIMA ORGANIZACIONAL

| ITEM | PREGUNTA | PUNTUACION | | | | | POSIBLES CAUSAS (SI califica 1, 2 o 3) | SOLUCIONES O RECOMENDACIONES |
|------|---|------------|---|---|---|---|--|------------------------------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | |
| 11 | Ha sido informado y capacitado en temas de seguridad industrial y acerca de los factores de riesgo a los cuales se encuentra expuesto en la realización de las labores, para evitar la ocurrencia de accidentes de trabajo y enfermedades | | | | | | a. No se tiene interés respecto al Programa de Salud Ocupacional b. No se tienen identificados los riesgos en el área o proyecto c. No se han realizado actividades en salud ocupacional (Capacitaciones, campañas de salud, suministro de elementos seguridad, etc) d. Otras causas: | |
| 12 | Se aplican los controles necesarios para su salud y seguridad. | | | | | | a. Se desconocen los riesgos asociados a la labor. b. No se asignan los EPP adecuados c. No se aplican controles para verificar comportamiento seguro. d. Otras causas: | |
| 13 | Considera que las instalaciones de la empresa y el espacio físico que dispone son suficientes para las labores que desempeña, se siente a gusto | | | | | | a. Las instalaciones son antiestéticas, inseguras y/o poco funcionales. b. Hace demasiado calor o frío, hay mucho ruido o falta iluminación, no existe control sobre este tipo de riesgos en la salud de los trabajadores. c. El aspecto de las instalaciones en general no muestra organización, orden y aseo d. Otras causas: | |
| 14 | Los elementos, herramientas y/o equipos que utiliza, son suficientes para trabajar con comodidad y seguridad, y lograr los objetivos propuestos en su área o proyecto | | | | | | a. No hay preocupación en la organización por conseguir los mejores y más modernos elementos y equipos. b. Los elementos y equipos que tengo a mi disposición no son suficientes. c. Los equipos y elementos que utilizo no cumplen los requerimientos para la seguridad y protección personal en la labor que realizo d. Otras causas: | |
| 15 | Tiene la posibilidad de participar en la identificación de los peligros y riesgos asociados a la labor que desempeña, y para aportar ideas en la definición de acciones para disminuirlos | | | | | | a. No está permitida la participación en estos temas. b. Mis aportes y opiniones no son tenidas en cuenta c. Mis conocimientos no son lo suficientemente amplios como para aportar ideas d. Otras causas: | |
| 16 | Considera usted que las evaluaciones que realiza la organización, de sus conocimientos, habilidades y/o desempeño para el cargo que ocupa, son adecuadas dentro de los parámetros según el perfil del cargo exigido | | | | | | a. La falta de claridad en las funciones, impide una evaluación adecuada. b. La evaluación no es objetiva ni imparcial. c. No se acostumbra evaluar el desempeño de las personas. d. Otras causas: | |



ENCUESTA DE CLIMA ORGANIZACIONAL

| ITEM | PREGUNTA | PUNTUACION | | | | | POSIBLES CAUSAS (Si califica 1, 2 o 3) | SOLUCIONES O RECOMENDACIONES |
|------|--|------------|---|---|---|---|---|------------------------------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | |
| 17 | El salario es adecuado al trabajo que realiza, comparado con otras personas que trabajan en cargos similares | | | | | | a. El salario no esta de acuerdo con las exigencias del cargo. b. El ingreso que recibo no es equitativo con respecto a lo que pagan en otras empresas c. La situación económica de la organización no lo permite d. Otras causas: | |
| 18 | La organización brinda un ambiente de trabajo adecuado que propende por su estabilidad laboral | | | | | | a. Se presentan despidos injustificados y arbitrarios. b. Hay fuerzas externas (económicas, políticas, jurídicas, culturales, sociales) que ocasionan alta rotación del personal. c. La funcionalidad de la empresa no permite brindar estabilidad laboral d. Otras causas: | |
| 19 | Considera que la empresa brinda reconocimiento a las personas por su buen desempeño. | | | | | | a. No es costumbre valorar a las personas en la empresa. b. Se hace énfasis en las sanciones más que en un reconocimiento positivo c. Algunos jefes lo hacen en ocasiones, pero les falta mayor sensibilidad al respecto. d. Otras causas: | |
| 20 | La empresa se preocupa por nuestro bienestar y el cuidado del medio ambiente | | | | | | a. No hay preocupación por nuestro crecimiento personal. b. No se cumplen las medidas de seguridad, se da prioridad a la producción. c. No es clara la contribución de la empresa al mejoramiento del medio ambiente. d. Otras causas: | |
| 21 | Percebe en general una buena imagen de la empresa | | | | | | a. No se realizan inversiones en infraestructura y nuevas tecnología b. No se tienen directrices Institucionales que guíen el cumplimiento de las misión y visión de la empresa c. No percibe mejora en calidad, seguridad y salud de los trabajadores y/o protección del medio ambiente. d. Otras causas: | |



Anexo B. Cuestionario para el Análisis de Cargo

CUESTIONARIO PARA EL ANÁLISIS DE CARGO

1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO:

| | |
|--|--|
| Nombre del Cargo: | |
| Área y/o Proyecto: | |
| Dependencia Directa: | |
| Cargos a Disposición: (Subordinados) | |
| Procesos con los que se relaciona.(Proveedores/clientes Internos) | |
| Fecha de aplicación: | |

2. IDENTIFICACIÓN DE QUIEN RESPONDE EL CUESTIONARIO:

| | |
|------------------------------------|--|
| Nombre: | |
| Profesión o nivel educativo | |
| Antigüedad en el Servicio: | |

3. DESCRIPCIÓN SUMARIA DEL CARGO:

A. ¿Cuál es el objetivo principal de su cargo?

| |
|---|
| <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> |
|---|

D. Considerando el enfoque basado por procesos, ¿Cuáles son sus principales proveedores, entradas, clientes y salidas en su cargo?

| ENTRADAS | | TRANSFORMACIÓN | SALIDAS | |
|-------------------------|-------------|----------------|-------------------------|-------------|
| DOCUMENTO O INFORMACIÓN | RESPONSABLE | PROCESO | DOCUMENTO O INFORMACIÓN | RESPONSABLE |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |

E. ¿Cuáles son los documentos, requisitos y normas aplicables a este proceso?

| |
|-------------------------|
| <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> |
|-------------------------|

F. ¿Cuál es su nivel de autoridad y responsabilidad en el cargo que desempeña?

| |
|-------------------------|
| <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> |
|-------------------------|

G. ¿Considera usted que para el buen desempeño del cargo se requiere experiencia en cargos similares? (marque con una X solo una respuesta).

| | | | | |
|---------------------------------------|-----------------------------------|---------------------------------------|---|--|
| <input type="checkbox"/> No necesaria | <input type="checkbox"/> Deseable | <input type="checkbox"/> Mínimo 1 año | <input type="checkbox"/> Entre 1 y 3 años | <input type="checkbox"/> Más de 3 años |
|---------------------------------------|-----------------------------------|---------------------------------------|---|--|

H. ¿En qué tipo de labores se debe tener experiencia para desempeñar este cargo?

| |
|--|
| |
| |
| |
| |
| |
| |

I. ¿Cuáles son los conocimientos que se deben tener para desempeñar este cargo?

| CONOCIMIENTO O ENTRENAMIENTO |
|------------------------------|
| |
| |
| |
| |
| |
| |
| |

J. ¿Cuáles son las habilidades que se deben tener para desempeñar este cargo?

| |
|--|
| |
| |
| |
| |
| |
| |
| |

K. ¿Cuáles de las aptitudes y características descritas a continuación son innecesarias, deseables o esenciales para el desempeño del cargo?

| Característica | No necesaria | Deseable | Esencial |
|----------------------|--------------|----------|----------|
| Agudeza visual | | | |
| Agudeza auditiva | | | |
| Rapidez de decisión | | | |
| Coordinación general | | | |

| | | | |
|-------------------------------|--|--|--|
| Iniciativa | | | |
| Creatividad | | | |
| Capacidad de juicio | | | |
| Atención | | | |
| Comprensión de lectura | | | |
| Cálculo | | | |
| Redacción | | | |
| Nivel Académico | | | |
| Trabajo de equipo | | | |
| Liderazgo | | | |
| Sociabilidad | | | |
| Orden y organización | | | |
| Minuciosidad | | | |

L. Aproximadamente cuanta parte del tiempo (%) se encuentra usted en el cargo:

| Descripción | Peso porcentual (100%) |
|--------------------------------------|-------------------------------|
| En Pie | |
| Sentado | |
| Caminando | |
| Agachado | |
| Llevando pesos | |
| Otros (Explicar su Respuesta) | |

M. ¿Cómo calificaría usted las condiciones físicas en que desempeña este cargo?

| | | | | |
|----------------------|------------------|---------------------|-----------------|--------------------|
| __ Excelentes | __ Buenas | __ Regulares | __ Malas | __ Muy mala |
|----------------------|------------------|---------------------|-----------------|--------------------|

Exponga brevemente los argumentos que justifican su respuesta:

| |
|--|
| |
| |
| |
| |
| |
| |
| |
| |
| |
| |

N. ¿Está usted sometido(a) en el cargo que desempeña a presiones psicológicas especiales?

| | | | |
|--|----------------------------------|-----------------------------------|--------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Permanentemente | <input type="checkbox"/> A veces | <input type="checkbox"/> Rara vez | <input type="checkbox"/> Nunca |
|--|----------------------------------|-----------------------------------|--------------------------------|

Fundamente brevemente su respuesta:

| |
|---|
| <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> |
|---|

Muchas gracias por la atención brindada y por contribuir con este proceso.

Firma de quien respondió el Cuestionario