

INFORME DE PRÁCTICA
PROCESO DE ADMINISTRACION ESTRATEGICA
ASOCIACION DE PRODUCTORES AGROPECUARIOS DEL ORIENTE
COLOMBIANO “AGROORIENTAL”

FABIAN LEONARDO GELVES YARURO

1.094.268.443

UNIVERSIDAD DE PAMPLONA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
PAMPLONA

2017

INFORME DE PRÁCTICA
PROCESO DE ADMINISTRACION ESTRATEGICA
ASOCIACION DE PRODUCTORES AGROPECUARIOS DEL ORIENTE
COLOMBIANO “AGROORIENTAL”

FABIAN LEONARDO GELVES YARURO

1.094.268.443

Informe presentado como requisito final para optar al título de
ADMINISTRADOR DE EMPRESAS

ALVARO PARADA CARVAJAL

Director centro de prácticas y asesoría empresarial

AGDA ZULUAGA ALDANA

Docente Asesor Trabajo de Grado

UNIVERSIDAD DE PAMPLONA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
PAMPLONA

2017

Nota de Aceptación

Jurado

Jurado

Jurado

Pamplona, 30 de Mayo de 2017

AGRADECIMIENTOS

Son muchas las personas a quienes debemos agradecerles por su apoyo que nos brindaron a lo largo de la carrera en la universidad de Pamplona y especialmente en este trabajo.

A Dios por darnos la oportunidad de graduarnos, que me dio fuerzas y sabiduría en los momentos más difíciles de este proceso académico, por darme su luz y entendimiento para la culminar de manera exitosa esta meta.

A nuestra Universidad De Pamplona la cual llevamos en el corazón con respeto y admiración, ya que nos abrió las puertas del conocimiento y nos brindó las herramientas necesarias para ser profesionales integro para la sociedad.

A mis padres Jorge Gelvez Y Marlene Yaruro quienes me dieron la vida e hicieron de mí un hombre íntegro con principios y valores. Gracias por el gran sacrificio que hicieron por mí, para que yo estudiara y fuera un profesional

A mi padre Jorge Gelvez porque es el ser más maravilloso del mundo, gracias por el apoyo moral, consejos, regaños, cariño y comprensión que desde niño me ha brindado para guiar mi camino y forjan en mi un hombre correcto.

A mi hermano Jorge Leonardo Gelves Yaruro por ser un apoyo en los momentos difíciles y ser mi motivación para salir adelante y poderlo ayudar.

Al profesora Agda Aldana Zuluaga gracias por su apoyo y comprensión en este proyecto. Por haber transmitido todos sus conocimientos a lo largo de nuestra carrera profesional y como tutora de mi trabajo de grado, fortaleciendo mis conocimientos y corrigiéndome cuando lo necesitaba.

DEDICATORIA

A Dios Por haberme permitido llegar hasta este punto, llenarme de bendiciones a cada momento y haberme dado salud para lograr mi objetivo propuesto, además de su infinita bondad y amor.

A mi padre Jorge Gelvez y mi madre Marlene Yaruro por haberme apoyado en todo momento, por sus consejos, sus valores, por la motivación constante que me ha permitido ser una persona de bien, pero más que nada, por su amor y comprensión en los momentos más difíciles.

A mi hermano Jorge Gelves por compartir conmigo los momentos más importante de mi vida, por apoyarme cuando más lo necesitaba.

A mis amigos con los que he compartido buenos momentos en la vida y me han enseñado lo importante que este tener una amistad sincera, por el apoyo las risas en los momentos difíciles dentro de este proceso académico.

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
1 Informe práctica empresarial	21
1.1 Reseña histórica de la empresa.....	21
1.2 Aspectos corporativos de la empresa.....	22
1.2.1 Misión.....	22
1.2.2 Visión.....	22
1.2.3 Portafolio de servicio.....	22
1.3 Diagnostico.....	24
1.3.1 DOFA.....	26
1.4 Descripción del área de trabajo.....	31
1.4.1 Cargos.....	32
1.5 Funciones asignadas.....	35
1.6 Estructuración de la propuesta de mejoramiento.....	37
1.6.1 Título.....	37
1.6.2 Objetivos.....	37
1.6.2.1 Objetivo general.....	37
1.6.2.2 Objetivos específico.....	37
1.7 Justificación.....	38
1.8 Cronograma.....	40
2. Segundo informe de práctica empresarial	43
2.1 Desarrollo propuesta de mejoramiento.....	43
2.2 Metodología de Investigación.....	43
2.2.1 Modelo de diagnóstico de la empresa.....	44
3. La Organización	44
3.1 Importancia de la organización.....	45
3.2 Principios de la organización.....	46
3.3 Fases de la organización.....	47
3.4 Elementos de la organización.....	48

3.5 Administración Estratégica.....	50
3.6 Beneficios de la Administración Estratégica.....	51
3.7 Proceso de la Administración Estratégica.....	51
4 Formulación de la Misión, Visión y Valores corporativos.....	53
4.1 Planeación.....	53
4.2 Valores corporativos.....	53
4.3 Valores corporativos definido por varios autores.....	54
4.4 Dimensiones de los valores culturales.....	55
4.5 Los valores como parte de la estrategia de la organización.....	56
4.6 Pasos para definir los valores corporativos de Agro-oriental.....	57
5 Misión.....	58
5.1 La importancia de la misión.....	60
5.2 Misión antigua.....	60
6 Visión.....	61
6.1 Importancia de la visión.....	61
6.2 Elementos de la visión empresarial.....	62
6.3 Características de la visión.....	62
6.4 Visión antigua.....	63
7 Formulación de la visión y misión nueva.....	63
7.1 Preguntas frecuentes para elaborar la misión y visión.....	63
7.2 Paso para la elaboración de la Misión y Visión de Agro-oriental.....	65
8 Organigramas.....	66
8.1 Organigrama según diversos autores.....	66
8.2 Finalidad.....	67
8.3 Limitaciones de los organigramas.....	68
8.4 Ventajas de los organigramas.....	68
8.5 Desventajas.....	69
8.6 Características de los organigramas.....	69
8.7 Estructuración de los organigramas.....	70
8.8 Formas de graficar un organigrama.....	71

8.9	Elementos de los organigramas.....	74
8.10	Niveles jerárquicos de los organigramas.....	77
8.11	Tipos de organigramas.....	78
8.11.1	Por su naturaleza.....	78
8.11.2	Por su finalidad.....	80
8.11.3	Por su ámbito.....	82
8.11.4	por su contenido.....	83
8.12	Proceso para la elaboración del organigrama de Agro-oriental.....	85
8.12.1	Aspectos preliminares para la elaboración del organigrama.....	85
8.12.2	Fuentes de información.....	86
8.12.3	El ordenamiento y análisis de la información.....	88
8.12.4	Diseño del organigrama.....	88
8.12.5	Divulgación, revisión y actualización.....	88
9	Manual de Funciones	89
9.1	Definición de manual de funciones.....	90
9.2	Objetivos del manual de funciones.....	91
9.3	Características del manual.....	92
9.4	Aplicación de manual de funciones	92
9.5	Ventajas del manual de funciones.....	93
9.6	Desventajas del manual de funciones.....	94
9.7	Planeación y elaboración del manual de funciones.....	95
9.8	Objetivo general del manual.....	95
9.8.1	Pasos para la elaboración del manual de funciones.....	95
10	Conclusiones.....	98
11	Recomendaciones.....	100
12	Web gráfica.....	101

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
FIGURA 1 Esquema administración estratégica.....	52
FIGURA 2 La misión.....	59
FIGURA 3 Visión.....	62
FIGURA 4 Pirámide vertical.....	71
FIGURA 5 Pirámide horizontal.....	72
FIGURA 6 Pirámide mixta.....	72
FIGURA 7 Pirámide circular.....	73
FIGURA 8 Organigrama bloque.....	73
FIGURA 9 Relación lineal o de autoridad.....	74
FIGURA 10 Relación de autoridad funcional.....	75
FIGURA 11 Relación de Coordinación.....	76
FIGURA 12 Relación de Asesoría Interna.....	76
FIGURA 13 Relación de Asesoría Externa.....	77
FIGURA 14 Niveles jerárquicos los organigramas.....	78
FIGURA 15 Organigrama micro administrativo.....	79
FIGURA 16 Organigrama macro administrativo.....	79
FIGURA 17 Organigrama meso administrativo.....	80
FIGURA 18 Organigrama informático.....	81
FIGURA 19 Organigrama analítico.....	81
FIGURA 20 Organigrama General.....	82
FIGURA 21 Organigrama Específico.....	82
FIGURA 22 Organigrama Integral.....	84

FIGURA 23 Organigrama Funcional.....84

FIGURA 24 Organigrama de Puestos, Plazas y Unidades.....85

FIGURA 25 Encuesta para diseño del organigrama.....87

LISTA DE TABLAS

	Pág.
TABLA 1 Dofa.....	26
TABLA 2 Cronograma de actividades.....	40
TABLA 3 Dimensiones de los Valores Culturales.....	55

LISTA DE ANEXOS

ANEXO A: Carta de presentación

ANEXO B: Carta de aceptación

ANEXO C: Certificado de finalización de la practica

ANEXO D: Certificado de implementación y socialización de la propuesta de mejoramiento

ANEXO E: Formato de evaluación

ANEXO F: Formato de autoevaluación

ANEXO G: Valores corporativos

ANEXO H: Misión y Visión propuestas

ANEXO I: Organigrama

ANEXO J: Manual de funciones

GLOSARIO

ACTIVIDAD: Conjunto de operaciones o tareas afines y sucesivas, que forman parte de un procedimiento, ejecutado por una persona o por una área administrativa para realizar una función dentro de una organización.

ÁREA ADMINISTRATIVA: Cada uno de los órganos que forman parte de una estructura con funciones propias que lo distinguen de otros. Pueden ser Direcciones, Subdirecciones, Coordinaciones, Gerencias, Subgerencias / Unidades, Departamentos y Oficinas.

COMPETITIVIDAD: Es la capacidad de una organización pública o privada, de mantener sistemáticamente ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico.

DECISIÓN ESTRATÉGICA: Son aquellas propias de la alta dirección, que normalmente presentan gran trascendencia para la organización a la que afectan de forma global.

DELEGACIÓN DE AUTORIDAD: Acto por el cual el encargado de una unidad administrativa, faculta y responsabiliza a un subalterno para actuar en su nombre en la ejecución de acciones específicas.

EFICACIA: Capacidad de lograr los objetivos y metas programadas con los recursos disponibles en un tiempo determinado.

EFICIENCIA: Uso racional de los medios con que se cuenta para alcanzar un objetivo predeterminado; es el requisito para evitar dispendios y errores. Capacidad de alcanzar los objetivos y metas programadas con el mínimo de recursos y tiempo, logrando su optimización.

ESTRUCTURA ORGÁNICA: Disposición sistemática de los órganos que integran a una institución, conforme a criterios de jerarquía y especialización, ordenados y

codificados de tal forma que sea posible visualizar los niveles jerárquicos y sus relaciones de dependencia.

FUNCIÓN: Conjunto de actividades afines y coordinadas entre sí necesarias para alcanzar los objetivos de una entidad, de cuyo ejercicio generalmente es responsable un órgano o unidad administrativa; se definen a partir de las disposiciones jurídico administrativas.

FORMALIZACIÓN: Legalizar internamente los documentos para hacerlos oficiales en su aplicación y observancia, considerando que la información está especificada explícitamente en sus prácticas normales y las responsabilidades de cada posición.

INTEGRACIÓN: Elemento del Desarrollo Organizacional que fomenta mediante la coordinación y la estabilidad lograr nuevas estructuras y organizaciones desde la perspectiva estratégica y sistémica organizacional. Logro de la unidad de esfuerzos entre las distintas unidades e individuos mediante liderazgo y planificación.

LÍNEA DE AUTORIDAD: Relación formal y de enlace dentro de las unidades de diferente nivel jerárquico. Canal de Responsabilidad a lo largo del cual se emiten las instrucciones.

MANUAL DE FUNCIONES: Documento en que se registra y actualiza la información detallada de la funciones de una organización la cual integra, niveles jerárquicos, líneas de comunicación y coordinación y los organigramas que representan en forma esquemática la estructura.

OBJETIVO: Es la expresión cualitativa del fin que persigue un área administrativa o grupo de trabajo, que responde al ¿para qué? se realiza determinada función o grupo de funciones.

ORGANIGRAMA: Representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o parte de ella y de las relaciones que guardan entre sí los órganos que la integran.

PROCESO ADMINISTRATIVO: Es toda una secuencia de pasos que conducen a producir, registrar, conservar o modificar Información y su fin es un acto administrativo como una compra, una cobranza, un pago, entre otros.

PUESTO: Unidad de trabajo específica e impersonal, constituida por un conjunto de operaciones que deban realizarse y aptitudes que debe reunir su titular u ocupante, en determinadas condiciones de trabajo.

PLANIFICACIÓN: Proceso racional y sistémico de proveer, organizar y utilizar los recursos escasos para lograr objetivos y metas en un tiempo y espacio predeterminados

JERARQUÍA: La jerarquía es la forma de organización que se le asignará a diversos elementos de un mismo sistema, que pueden ser indistintamente personas, animales o cosas, ascendente o descendente, por criterios de clase, poder, oficio, autoridad, categoría o cualquier otro de tipo que se nos ocurra, aun siendo el más arbitrario, pero que tienda y cumpla con un criterio de clasificación. Esto implica que cada elemento estará subordinado al que tenga por encima suyo, con la excepción, claro está, de aquel que ocupe el primer lugar en la jerarquía.

EPSAGRO: Son entidades prestadoras del servicio de asistencia técnica directa rural; pueden ser públicas, privadas, mixtas, comunitarias o solidarias incluyendo instituciones de educación técnica, tecnológica y universitaria.

ALIANZAS PRODUCTIVAS: Acuerdos que buscan vincular a los pequeños productores organizados al sector privado (comercializadores, agroindustria), para desarrollar proyectos a mediano y largo plazo

DOFA: Es un método de planificación que debería ser aplicado por todo dueño de negocio en apertura, ya que permite tener los enfoques claros de cuáles son los aspectos buenos y malos de su nuevo negocio, permitiendo de tal forma buscar soluciones para sus aspectos negativos, logrando así la mejoría progresiva del negocio.

RESUMEN

El presente informe se realizó para optar por el título profesional de Administrador de Empresas otorgado por la universidad de Pamplona y tiene como objetivo principal implementar la actualización de la Misión, Visión y valores corporativos, se estructuró un organigrama y se diseñó e implementó un manual de funciones dentro de **AGROORIENTAL**. Estas acciones desarrolladas para mitigar las falencias se realizaron a través de la implementación del proceso de Administración Estratégica que busca diseñar una serie de estrategias para fortalecer la estructura organizacional de la empresa, de igual manera se realizó un diagnóstico previo para identificar de manera directa los problemas en el área administrativa de la empresa donde se pudo determinar que la organización presenta falencias en la estructura organizacional que han dificultado la ejecución correcta de las actividades tanto administrativas como de trabajo de campo, dentro del tiempo de ejecución de la propuesta de mejoramiento se fortalecieron los conocimientos aprendidos como estudiante y se aplicaron en el desarrollo de un plan de mejoramiento que tiene por nombre “proceso de Administración estratégica Asociación de Productores Agropecuarios del Oriente Colombiano **AGROORIENTAL**”

ABSTRACT

This report was made to opt for the professional title of Business Administrator granted by the University of Pamplona and has as main objective to implement the update of the Mission, Vision and corporate values, structured an organization chart and designed and implemented a manual of Functions within AGROORIENTAL. These actions developed to mitigate the shortcomings were made through the implementation of the Strategic Administration that seeks to design a series of strategies to strengthen the organizational structure of the company, just as a previous diagnosis was made to identify directly the problems in The administrative area of the company where it was possible to determine that the organization has shortcomings in the organizational structure that have hindered the correct execution of both administrative and fieldwork activities, within the time of execution of the improvement proposal, Learned as a student and applied in the development of an improvement plan that is named "Strategic Management in the Association of Agricultural Producers of the Colombian East AGROORIENTAL"

INTRODUCCION

La Asociación de Productores Agropecuarios del Oriente Colombiano **AGROORIENTAL** tiene como objetivo prestar un servicio basado en la implementación de un plan de asistencia técnica rural en la región, para ello la asociación debe estar en constante cambio, adaptándose a las nuevas tecnologías y actualizando de manera continúa su metodología de trabajo tanto en el área administrativa como en el área de trabajo de campo. Esta estrategia permitirá a la organización aumentar la eficiencia y eficacia de las actividades realizadas y contrarrestar los obstáculos presentes en el desarrollo de sus objetivos.

La estructura organizacional es fundamental en todas las empresas, define características de cómo se va a organizar, su misión, visión, valores corporativos y tiene como función principal la de establecer autoridad, jerarquía, cadena de mando, organigramas y departamentalizaciones, también es importante la implementación de un manual de funciones, que permita estandarizar las actividades a realizar por cada uno de los miembros de la organización y de igual forma es fundamental para facilitar la adaptación de lo nuevos empleados a las funciones realizadas por la asociación.

En la asociación de productores agropecuarios del oriente colombiano **AGROORIENTAL** se realizó un diagnostico a través de la herramienta DOFA, donde se identificó que los principales problemas encontrados dentro de la organización radican en la estructura organizacional e imagen corporativa. La administración estratégica es una herramienta que permite a través de la implementación de acciones mitigar de forma eficaz las falencias identificadas en la estructura organizacional de la empresa que dificultan el óptimo desarrollo de sus actividades diarias. Es importante diseñar e implementar un manual de funciones para estandariza los procesos a realizar en cada una de las áreas de la organización, de esta forma buscamos como empresa brindar no solo un servicio

de calidad hacia nuestros clientes si no generar un valor agregado de satisfacción a la hora de diseñar y ejecutar proyectos de desarrollo rural en el departamento.

Se actualizara la misión, visión y valores corporativos de la organización, también se diseñara un organigrama que represente de forma gráfica la estructura organizacional de la empresa, se elaborara un manual de funciones que sirva de apoyo y orientación para determine cada una de las acción a realizar por el personal de la organización, de esa forma se implementara un calendario de actividades determinadas por la correcta aplicación del proceso de Administración Estratégica para mitigar la problemática detectada en el diagnóstico, estableciendo fechas y procesos a realizar durante el desarrollo de la propuesta de mejoramiento.

Cabe señalar que para la implementación exitosa de este proceso de administración estratégica en la asociación de productores agropecuarios del oriente colombiano **AGROORIENTAL**, se contara con el apoyo directo de la gerencia de la empresa, de la institución educativa y del cumplimiento de todas las actividades a ejecutar en los tiempos estipulados para el desarrollo de la propuesta.

1 INFORME DE PRÁCTICA EMPRESARIAL

1.1. RESEÑA HISTÓRICA DE LA EMPRESA

ASOCIACION DE PRODUCTORES AGROPECUARIOS DEL ORIENTE COLOMBIANO AGROORIENTAL

Fue creada el 19 de Mayo de 2001 con el nombre o razón social de Asociación de Productores de Frutas y Verduras de Santander ASFRUVERS y mediante Acta N°003 del 17 de septiembre de 2.011 se modificó la razón social a “Asociación de Productores Agropecuarios del Oriente Colombiano” y la sigla **AGROORIENTAL**.

AGROORIENTAL es una institución de derecho privado pero de utilidad común, cuyo objeto social hace énfasis en el desarrollo de programas sociales y dentro de sus objetivos específicos se encuentran los de contribuir al mejoramiento del proceso productivo mediante la capacitación y asistencia técnica; profundizar en las actuales y nuevas estrategias de comercialización que redunden en el rendimiento de las explotaciones y garanticen una buena rentabilidad de sus actividades.

Acreditada Regionalmente como EPSAGRO Empresa Prestadora de Servicios de Asistencia Técnica Agro empresarial.

Inscrita en el REGISTRO DE ENTIDADES AMBIENTALISTAS del Ministerio del Medio Ambiente.

Registrada como ORGANIZACIÓN GESTORA ACOMPAÑANTE en el Proyecto Apoyo a Alianzas Productivas del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural.

AGROORIENTAL tiene las herramientas administrativa y gerencial para orientar empresas agropecuarias y agroindustriales hacia un eficaz y eficiente desarrollo de su capacidad de producción.

Para cumplir y desarrollar el objeto social y los objetivos la asociación de Productores Agropecuarios del Oriente Colombiano **AGROORIENTAL** cuenta con

personal idóneo y calificado con amplia experiencia en la prestación del servicio de asistencia técnica, creación y dirección de empresas de economía solidaria y gestión de crédito agropecuario.

1.2 ASPECTOS CORPORATIVOS DE LA EMPRESA

1.2.1 MISIÓN

Diseñar, promover y gestionar modelos de desarrollo agrario rural que faciliten la articulación de las inversiones público-privadas y que contribuyan a la reducción de la pobreza y a la inclusión de las familias rurales, contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de sus asociados mediante el diseño y ejecución de actividades solidarias que permitan el incremento de la productividad de sus predios.

1.2.2 VISIÓN

Seremos una organización comprometida con el mejoramiento de la calidad de vida la población rural y el desarrollo socioeconómico de la región, mediante el mejoramiento continuo y permanente innovación orientada a la satisfacción de nuestros clientes internos y externos.

1.2.3 PORTAFOLIO DE SERVICIOS

- Asistencia técnica directa rural a las entidades territoriales y demás personas jurídicas del sector público y privado.
- Planeación y desarrollo agrícola. Planeación del Desarrollo Rural integrado. Promoviendo procesos que permitan: la protección de ecosistemas de manera sostenible, el manejo de residuos sólidos y líquidos; recuperación de suelos, control de erosión; y generación de empleo.
- Realización de censos y estadísticas agrícolas, pecuarias y forestales.
- Estudios municipales para la planificación del desarrollo agrícola y pecuario.

- Elaboración de estudios socioeconómicos; asesoría para la realización de alianzas estratégicas para el desarrollo sostenible; y organización de cooperativas y asociaciones.
- Diagnóstico de los impactos ambientales y sus respectivas mitigaciones.

Elaboración y ejecución de:

- Planes de Reconversión de leche.
- Planes para la ejecución de bovinos y bufalinos.
- Planes de recuperación y manejo de ecosistemas.
- Planes para la disposición de residuos líquidos y sólidos.
- Estudios de aprovechamiento y uso de la tierra.
- Construcción de granjas pilotos, granjas integrales y granjas experimentales
- Procesamiento y comercialización de productos agrícolas, forestales y mineros; y sus insumos y equipos.

1.3 DIAGNOSTICO

La Asociación de Productores Agropecuarios del Oriente Colombiano **AGROORIENTAL** es una institución de derecho privado pero de utilidad común, cuyo objeto social hace énfasis en el desarrollo de programas sociales. Creada en el año 2001 con reconocimiento regional, la cual tiene como función principal prestar servicios de asistencia técnica directa rural, la creación y ejecución de proyectos de desarrollo agrícola con entidades privadas y públicas (Ministerio de Agricultura, Gobernación departamental y Alcaldía municipal) que benefician y fortalecen al sector rural del Oriente Colombiano con beneficios integrales, cuyos objetivo general es el de mejorar la calidad de vida de los campesinos de nuestra región.

La empresa cuenta con su oficina principal en la ciudad de Bucaramanga y una sucursal en la ciudad de Pamplona Norte de Santander.

En la ciudad de Pamplona **AGROORIENTAL** se encuentra ubicada en la calle 6 N° 6-23 barrio centro, cuenta con una infraestructura óptima para el desarrollo de las actividades administrativas con una oficina amplia dividida en dos secciones , primero se encuentra el área de administrativa (secretaria, contabilidad) y en la segunda sección está ubicado la oficina de la gerencia, se tiene una buena ventilación e iluminación, lo cual facilita el desarrollo de los procesos administrativos de la empresa, es importante destacar que la mayor parte de los empleados ejecutan trabajo de campo en las veredas del departamento, este grupo de empleados estas preparados técnico, tecnológico y profesionalmente para el desarrollo de forma eficaz y eficiente de las actividades laborales, también cuentan con una disposición positiva al cambio y la innovación para mejorar la prestación de un servicio de calidad tanto en las labores administrativas como en el trabajo de campo.

La Asociación de Productores Agropecuarios del Oriente Colombiano **AGROORIENTAL** como toda organización posee una serie de falencias en el área

administrativa que no le han permitido desarrollar de manera eficiente y eficaz sus funciones, por tal motivo el servicio prestado al público en el área administrativa tiene aspectos por mejorar, se determinó que no se posee una guía de trabajo previamente establecida de forma escrita que facilite y agilice la solución a los problemas de los usuarios, hay debilidades fácilmente detectadas en la estructura organizacional de la empresa que dificultan de manera directa la adaptación rápida y fácil de los nuevos empleados a la organización, también se pudo identificar que no existe una imagen corporativa actualizada que permita conocer de ante mano a las entidades gubernamentales, privadas y usuarios de la empresa cual es la visión de la organización. Para identificar estas debilidades y posibles soluciones se realizó un Diagnostico Estratégico, Según Serna (2001) el Diagnóstico Estratégico es el análisis de fortalezas y debilidades internas de la organización, así como amenazas y oportunidades que enfrenta la institución.

Se identificó que la causa principal de estas dificultades radica en la ausencia de un manual de funciones que facilite la adaptación de los empleados a la empresa de forma rápida y se tenga una estructura clara de la forma en que se ejecutan las actividades, por otra parte el compromiso de la empresa de estar actualizando su información organizacional permitirá tener mayor claridad por parte de los empleados de cuáles son los objetivos que busca la organización en un espacio de tiempo determinado.

1.3.1 MATRIZ DOFA

	FORTALEZAS (F)	DEBILIDADES (D)
INTERNAS	<p>F1. Personal con disposición positiva al cambio y la innovación.</p> <p>F2. Cuenta con una planta física adecuada para ejecutar las actividades administrativas de forma exitosa.</p> <p>F3. Sentido de pertenencia y fidelidad de los empleados con la organización</p> <p>F4. Equipo tecnológico adecuado para el desarrollo de las actividades del proyecto</p> <p>F5. Experiencia en el diseño y ejecución de proyectos para el desarrollo rural a nivel</p>	<p>D1. La asociación de productores del oriente colombiano</p> <p>AGROORIENTAL no posee una planeación estratégica en el área administrativa.</p> <p>D2. No se tiene misión, visión y valores corporativos actualizados y debidamente estructurados.</p> <p>D3. No se tienen parámetros para evaluar el desempeño de los empleados dentro de la organización.</p> <p>D4. No existe un buen clima organizacional dentro de los empleados por actividades bajo presión.</p> <p>D5. No cuenta con un organigrama que evidencie la</p>
EXTERNAS		

	<p>regional.</p> <p>F6. Apoyo de la empresa por parte de entidades gubernamentales para facilitar los recursos para la ejecución de proyectos.</p>	<p>jerarquización de cada uno de los cargos en la organización.</p> <p>D6. No maneja indicadores de desarrollo del proyecto, por lo cual no conoce sus avances de forma mensual.</p> <p>D7. Los empleados no tiene claras las funciones a desempeñar dentro de la organización y no existe una guía general sobre el proceso a seguir en cada actividad.</p>
--	---	--

OPORTUNIDADES (O)	ESTRATEGIAS (FO)	ESTRATEGIAS (DO)
<p>O1.Un servicios web nacional que nos permita promocional de una forma rápida y efectiva el portafolio de servicios de la empresa.</p> <p>O2. Aumentar las alianzas estratégicas entre las instituciones gubernamentales para facilitar el diseño y ejecución de productos.</p> <p>O3. Expansión a otros departamentos para la ejecución de proyectos y asistencia técnica rural.</p> <p>O4. Alianzas con diferentes instituciones para la comercialización de productos impulsados por los proyectos ejecutados.</p>	<p>F1O6. Crear un plan de capacitaciones trimestral que fortalezca las capacidades de cada uno de los empleados en sus respectivas áreas de trabajo.</p> <p>F2.O3.O5. Generar proyectos de desarrollo rural en otros departamentos del país, por lo cual se generara nuevas fuentes de empleo y se expandirá la cobertura de la empresa a nivel nacional.</p> <p>F6.O2. Generar alianzas que fortalezcan el desarrollo de los proyectos y facilite la aprobación de los recursos por parte de las entidades gubernamentales para la ejecución exitosa de los</p>	<p>D106. Realizar capacitaciones para el fortalecimiento de la planeación estratégica del área administrativa de la empresa</p> <p>D207. Reorganizar la imagen corporativa de la empresa, actualizando la misión, visión y valores corporativos.</p> <p>D3.D4.O6. Fortalecer a través de diferentes estrategias el clima organizacional de los empleados, de esta forma aumentara el desempeño laboral , la eficiencia y eficacia en las actividades realizadas por la empresa</p> <p>D5O7 Realizar un organigrama que identifique cada uno delos puestos dentro de la organización y estipule los nivel de mando de</p>

<p>O5. Aumento de la planta de personal.</p> <p>O6. Realizar planes de capacitación para aumentar los conocimientos y fortalecer el desarrollo de las actividades.</p> <p>O7. Reorganizar la imagen corporativa de la empresa.</p>	<p>proyectos.</p> <p>F5.O4 Realizar convenios con grandes empresas para la comercialización de los productos favorecidos con el desarrollo de los proyectos y así mejorar el precio de comercialización.</p>	<p>cada uno de los empleados de manera escrita y ordenada.</p> <p>D6O7. Crear un plan de auditoria interna trimestral para medir los logros alcanzados de forma ordenada y fortalecer las debilidades encontradas.</p> <p>D7O7. Crear un manual de funciones, procesos y procedimientos que estandarice cada uno de las funciones de los empleados de la organización.</p>
<p style="text-align: center;">AMENAZAS(A)</p> <p>A1. Desempeño bajo presión de nuestros empleados por parte de los beneficiarios de los proyectos en ejecución.</p> <p>A2. Las EPSAGROS como instituciones de asistencia técnica rural, que tiene un portafolio de servicios similares a</p>	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS (FA)</p> <p>F1A1. Los empleados se capacitaran al inicio de cada proyecto en cómo debe ser el trato hacia los beneficiarios de los proyecto a ejecutar.</p> <p>F4.F5.A2. La empresa cuenta con un reconocimiento regional</p>	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS (DA)</p> <p>D1.D2.A2. Realizar una planeación estratégica que permite corregir las falencias en el área administrativa, para mejorar la imagen corporativa de la empresa.</p> <p>D7A3. Se creara un manual de funciones</p>

<p>AGROORIENTAL</p> <p>A3. El personal no está calificado profesionalmente en su totalidad.</p> <p>A4. Demora por parte de los proveedores en la entrega de material de trabajo solicitado.</p> <p>A5. Poco conocimiento de la empresa por parte del público en general.</p>	<p>en el diseño y ejecución de proyectos gubernamentales, de igual forma cuenta con la planta física que facilita el desarrollo de las actividades de forma exitosa en comparación con la competencia directa que tiene falencias.</p> <p>F1.A3. El personal cuenta con la disposición a capacitarse de forma profesional en las actividades administrativas y trabajo de campo dentro de la organización, de igual forma la empresa da flexibilidad en los horarios de trabajo para estudios y capacitación por parte de los empleados.</p>	<p>procesos y procedimientos que guie de forma clara a cada uno de los empleados en las funciones que tienen que ejecutar dentro de la organización y se estandaricen los procesos a ejecutar en cada proyecto.</p>
--	---	---

TABLA 1: Dofa
FUENTE: Propia

1.4 DESCRIPCIÓN DEL ÁREA DE TRABAJO

La asociación de productores agropecuarios del oriente colombiano **AGROORIENTAL** no se encuentra dividida actualmente por dependencias, sino que consta de una parte administrativa y la otra de trabajo de campo.

El área donde fui ubicado para realizar mi práctica empresarial es la **administrativa** la cual tiene como objetivo general la interacción directa y personalizada con los usuarios de los proyectos ejecutados en la actualidad, de igual manera se sirve de apoyo a la gerencia en la presentación ante entidades gubernamentales de los proyectos a ejecutar en el desarrollo rural del departamento, el manejo administrativo y contable de la organización. Es importante determinar que dentro de esta área de trabajo se toman las decisiones de carácter administrativo en el manejo de recursos humanos, de igual forma se recolecta y organiza la información pertinente para la ejecución de los proyectos.

El área administrativa de la empresa cuenta con una infraestructura óptima, ventilación e iluminación adecuada que no entorpece las funciones asignadas, tiene unos recursos físicos que facilitan la prestación del servicio con calidad y rapidez.

1.4.1. CARGOS

Dentro del área administrativa seccional Pamplona de la empresa trabajan:

Gerente de AGROORIENTAL

MILTON RAMIREZ GAMBOA

OBJETIVO DEL CARGO

Direccionar y supervisar todas las actividades encaminadas al cumplimiento de los objetivos establecidos por asociación de productores agropecuarios del oriente colombiano **AGROORIENTAL**.

DESCRIPCION DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

- Organización y supervisión del personal a cargo y de las actividades que se ejecutan
- Elaboración y presentación de informes ante entidades gubernamentales y privadas de acuerdo a los requerimientos de los entes de control.
- Representación de AGROORIENTAL ante diferentes empresas y entidades de carácter público y privado.
- Diseño y estructuración de proyectos para el desarrollo rural del departamento.
- Representar a la empresa en las diferentes actividades que lo ameriten en la ciudad y el departamento
- Seguimiento del plan operativo y búsqueda de alternativas para el cumplimiento de metas

Auxiliar administrativo

DIANA LISSETH CAÑAS CAÑAS

OBJETIVO DEL CARGO

Brindar un servicio amable, eficaz y oportuno a los beneficiarios y público en general para resaltar la buena imagen de la empresa, teniendo un control efectivo de la documentación requerida para el buen funcionamiento de la empresa.

DESCRIPCION DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

- Atención al público en general personalmente y telefónicamente
- Recibir, organizar y remitir la documentación por los servicios prestados a los beneficiarios.
- Archivo de documentos de los beneficiarios en los proyectos en ejecución.
- Brindar la información clara, oportuna y precisa para aclarar las dudas presentadas entre los beneficiarios y público en general.
- Crear listados de beneficiarios y demás documentación necesaria para el buen desarrollo de las funciones de los otros empleados de la organización.
- Recibo de planillas de pago de seguridad social por parte de los empleados de la empresa.

Auxiliar contable

DEISY VIVIANA HERNANDEZ RAMIREZ

OBJETIVO DEL CARGO

Analizar la información contable contenida en la documentación generados durante la ejecución de los proyectos verificando su exactitud, a fin de garantizar estados financieros confiables y oportunos.

DESCRIPCION DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

- Elaboración de facturas y recibos de caja menor para el pago de jornales de trabajo u otras actividades ejecutadas en el proyecto actualmente.
- Recibir y archivar documentación contables para el uso de control interno.
- Elaboración de informes periódicos sobre el manejo de ingresos y gastos durante la ejecución de los proyectos.

- Realizar control de pagos de nómina de empleados.
- Participación en la realización de inventarios para el control de los beneficios para cada uno de los usuarios.
- Apoyar en procesos de presupuesto, planificación financiera, cuentas por cobrar, cuentas por pagar.

Coordinador socio empresariales

MIGUEL EDUARDO RAMIREZ

OBJETIVO DEL CARGO

Coordinar de forma efectiva las actividades socio- empresariales a ejecutar durante los proyectos, optimizando recursos y facilitando el aprendizaje de los beneficiarios involucrados en el desarrollo de estas actividades.

DESCRIPCION DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

- Presentar al público toda la programación de capacitación socio empresariales de acuerdo a las actividades estipuladas dentro de los proyectos
- Desarrollar el proceso de temáticas material a trabajar durante la ejecución de capacitaciones empresariales. control
- Ejecución de los diferentes programas de capacitación, teniendo control de entrega de material, registros y temáticas a desarrollar en temas de mercadeo, asociatividad.
- Desarrollo de plan de comercialización de los productos
- Elaboración de material didáctico para el buen desarrollo de los procesos académicos dentro de la ejecución de los proyectos.
- Control y entrega de informes sobre el desarrollo de la programación socio-empresarial del proyecto.

1.5 FUNCIONES ASIGNADAS

La práctica empresarial para cualquier estudiante universitario es la ventana directa a la realidad próxima donde se permiten desarrollar diversas actividades, experimentar en un campo real las funciones de un profesional dentro de una organización, en este proceso se implementó un plan de mejoramiento para la organización a través de la práctica empresarial donde se establecieron responsabilidades bajo unos parámetros previamente diseñados por la asociación. Mis funciones asignadas para ejecutar en la empresa son:

- Apoyo en la atención a los usuarios beneficiarios de los proyectos para el desarrollo rural del departamento.
- Organizar y coordinar actividades de capacitación, entrega de insumos de la asociación de productores agropecuarios del oriente colombiano **AGROORIENTAL**.
- Diseño de cartillas de trazabilidad y registros, mercadeo para el desarrollo de capacitaciones en temáticas empresariales abarcadas dentro de los proyectos ejecutados por **AGROORIENTAL**, para facilitar el aprendizaje de los usuarios.
- Diligenciar formatos de inscripción para posibles beneficiarios de próximos proyectos a ejecutar para el fortalecimiento y desarrollo del sector rural en el departamento.
- Diseño y elaboración de cartas, oficios, memorando y permisos con el fin de difundir actividades de carácter público y desarrollo del proyecto a las entidades gubernamentales y privadas del departamento.
- Realizar jornadas de capacitación en temáticas empresariales (mercadeo, asociatividad, comercialización) para dar cumplimiento a las actividades a desarrollar estipuladas por los proyectos en ejecución.

- Actualizar, organizar y archivar documentación de los beneficiarios de los proyectos actualmente en ejecución.
- Diligenciar las planillas y listados de los beneficiarios para el control realizado dentro de las actividades ejecutadas dentro del proyecto.

1.6 ESTRUCTURACION DE LA PROPUESTA DE MEJORAMIENTO

1.6.1 TITULO

PROCESO DE ADMINISTRACION ESTRATEGICA ASOCIACION DE PRODUCTORES AGROPECUARIOS DEL ORIENTE COLOMBIANO **“AGROORIENTAL”**

1.6.2 OBJETIVOS

1.6.2.1 OBJETIVO GENERAL

Implementar el proceso de Administración Estratégica de la Asociación de Productores Agropecuarios del Oriente Colombiano **“AGROORIENTAL”**

1.6.2.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Actualizar la misión, visión y valores corporativos de la empresa AGROORIENTAL.
- Diseñar un organigrama para la asociación de productores agropecuarios del oriente colombiano AGROORIENTAL.
- Elaborar un manual de funciones para la asociación.

1.7 JUSTIFICACION

Dentro de toda organización pública y privada instaurada de forma legal ante las entidades gubernamentales de cada país es de suma importancia que se implemente un proceso de Administración Estratégica que permita formular e implementar acciones para alcanzar los objetivos previamente establecidos por la organización.

Dentro de la administración estratégica se pueden generar acciones que ayudan a definir claramente la misión, visión y valores corporativos a corto plazo en la organización, de igual manera diseñar una estructura organizacional que facilite el desarrollo de las actividades por parte de los empleados, ya que al tener definido claramente su posición jerárquica ayuda en la comunicación, subordinación y desempeños de las funciones dentro de la organización; Es importante el diseño e implementación de un manual de funciones que establezca de forma clara cuales son las funciones específicas de cada uno de los empleados y los procesos a ejecutar dentro de las actividad realizada en la empresa.

La propuesta de mejoramiento a desarrollar dentro de la Asociación de Productores Agropecuarios del Oriente Colombiano **AGROORIENTAL** es la implementación de un proceso de administración estratégica en la estructura organizacional de la empresa para contrarrestar la falencias que se ha detectado a través de una diagnóstico DOFA, es importante concluir después de haber realizado el diagnóstico que no se tiene definido de forma clara y visible su misión, visión y valores corporativos, de igual forma la falta de un manual de funciones que facilite la adaptación de los empleados a la organización y estandarice las actividades ejecutadas por la empresa; este tipo de propuesta permitirá diseñar una serie de actividades que fortalezcan el área administrativa de la organización.

Atendiendo a los intereses y necesidades de los usuarios de **AGROORIENTAL** se tiene la necesidad de implementar un proceso de Administración Estratégica

como herramienta que permitirá diseñar una estructura organizacional de la empresa en Pamplona, el fortalecimiento de su imagen corporativa ante las entidades gubernamentales y usuarios en general.

La necesidad de diseñar e implementar un documento que facilite la adaptación de los empleados en la organización motivó a la creación e implementación de un manual de funciones como herramienta útil para facilitar el desarrollo de las actividades realizadas por los empleados en el campo laboral, permitiendo una fácil adaptación del personal lo cual se verá reflejado en un mayor desempeño dentro de la organización.

El interés principal para la implementación del proceso de Administración Estratégica es fortalecer la imagen corporativa de la organización ante entidades gubernamentales y público en general, lo cual generara un respaldo y mayor credibilidad a la hora de licitar para la elaboración y ejecución de proyectos para el desarrollo rural del departamento, de igual manera fortalecer los procesos internos con el diseño y la implementación de los manuales de funciones.

1.8 CRONOGRAMA

MESES	FEBRERO				MARZO				ABRIL				MAYO				JUNIO			
	SEMANAS				SEMANAS				SEMANAS				SEMANAS				SEMANAS			
ACTIVIDADES	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Firma de aceptación para realizar mi práctica empresarial en AGROORIENTAL																				
Legalización de la documentación entre la universidad de Pamplona y AGROORIENTAL																				
Inducción y capacitación en el área donde desarrollare mi práctica empresarial																				
Observación del área de trabajo y las actividades a desarrollar																				
Realización de un diagnostico a través de una matriz DOFA																				
Planteamiento de propuesta a desarrollas durante la práctica empresarial																				

Entrega de primer informe de la ejecución de la práctica empresarial																				
Ejecución de la propuesta de mejoramiento																				
Actualización de la misión , visión y valores corporativos de la empresa																				
Impresión y ubicación de la misión, visión y valores corporativos dentro de la empresa.																				
Diseño de organigrama																				
Impresión y ubicación del organigrama dentro de la empresa.																				
Desarrollo de funciones administrativas dentro de la organización																				
Elaboración de un manual de funciones																				
Entrega segundo informe de la ejecución de la práctica empresarial																				
Correcciones segundo informe																				
Impresión del manual de funciones																				

2. SEGUNDO INFORME DE PRÁCTICA EMPRESARIAL

2.1 DESARROLLO PROPUESTA DE MEJORAMIENTO

PROCESO DE ADMINISTRACION ESTRATEGICA ASOCIACION DE PRODUCTORES AGROPECUARIOS DEL ORIENTE COLOMBIANO "AGROORIENTAL"

2.2 METODOLOGIA DE INVESTIGAION

Según Méndez (2001, p.137), *“En el estudio descriptivo se identifican características del universo de investigación, se señalan formas de conducta y actitudes del total de la población investigada, se establecen comportamientos concretos y se descubre y comprueba la asociación entre variables de investigación”.*

Para llevar a cabo el estudio descriptivo se tuvo en cuenta la metodología planteada por Méndez para los estudios descriptivos, por ello se acudió a técnicas que permiten la recolección de información, las cuales son; la observación donde se identifican y relacionan las actividades a realizar por cada uno de los empleados de la organización, de igual manera se realizara una planeación del área administrativa que facilite identificar las metas y objetivos que tiene la empresa, esta investigación se realizara por medio de técnicas específicas de recolección de la información como lo es la observación y la aplicación de la herramienta de diagnóstico DOFA.

Dentro de la investigación se evaluara y se diseñara un organigrama para la empresa, donde se apliquen los conceptos de los autores a mencionar en esta investigación donde se estructure de una forma organizada la división de trabajo, funciones y jerarquía dentro de la organización.

Se realizara una observación detallada de las actividades realizadas por cada uno de los trabajadores, de esta manera se diseñar un manual de funciones que facilite, identifique las actividades y responsabilidades de cada puesto de trabajo,

para impulsar la adaptación de los empleados y aumentar la eficiencia y eficacia en el desarrollo de las actividades, que permita el ahorro del tiempo y esfuerzo en la ejecución diaria de las labores y que además sirva como medio de integración y orientación al personal nuevo.

Finalmente se replanteará la misión y visión de la empresa buscando generar una mayor credibilidad de la organización referente a su competencia, se planteara la creación de una misión que permita establecer de forma clara la función y razón social de la empresa, siguiendo como referencia el concepto de diferentes autores.

La visión tiene que ser enfocada en la proyección de la empresa a un tiempo determinado no mayor a 5 años, que permita plantear indicadores que faciliten un diagnóstico para medir los objetivos.

2.2.1 MODELO DE DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA

El diagnóstico realizado a la Asociación de Productores Agropecuarios del Oriente Colombiano “**AGROORIENTAL**” se elaboró a partir de una herramienta de diagnóstico empresarial DOFA.

3. LA ORGANIZACIÓN

La palabra organizar se deriva del termino organismo, que es una entidad que se relaciona e integra una con otra y está gobernada por una autoridad. Una organización está compuesta por recursos humanos así como físicos, materiales, económicos, tecnológicos, de infraestructura etc. Por tanto organizar es establecer relaciones efectivas de comportamiento entre las personas de manera que puedan trabajar juntas con eficiencia y obtengan satisfacción personal al hacer tareas seleccionadas bajo condiciones ambientales dadas para realizar alguna meta u objetivo.

Para **Chiavenato** *“Las organizaciones son instrumentos sociales que permiten a muchas personas combinar sus esfuerzos y lograr objetivos que serían*

inalcanzables en forma individual¹”, se puede interpretar que la organización facilita la realización de actividades, aumentando la eficiencia y eficacia dentro de una organización.

Dentro de las organizaciones podemos definir la organización como *“la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados”²*.

La organización empresarial es la conexión entre cada uno de las dependencias de una organización que facilita la realización de las tareas optimizando tiempos de trabajo, es importante analizar el concepto del autor desde una perspectiva jerárquica que facilite el respeto y cumplimiento de funciones dependiendo su nivel y responsabilidad dentro de la organización.

3.1 IMPORTANCIA DE LA ORGANIZACIÓN

La organización se presenta en varias formas de la actividad humana, la podemos identificar en casi todas las actividades que realizamos a diario, si no hay organización no hay eficiencia en el trabajo y por ende los resultados finales no serán los esperados.

Sin embargo, es de gran importancia que el acto de organizar de cómo resultado una estructura de la organización, que pueda considerarse como el marco de trabajo que retiene unidas las diversas funciones de acuerdo con un esquema, que sugiere orden y relaciones armoniosas, en otras palabras, es importante resaltar que la tarea de organizar es armonizar a un grupo de personalidades distintas.

¹ **CHIAVENATO** Idalberto, *“COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL”*, 2009, pág.24

² **REYES PONCE** Agustín, *“ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS”* – Teoría y Práctica, Segunda Parte, Pág. 212.

La organización promueve la colaboración y negociación entre los individuos en un grupo y mejora la efectividad y la eficiencia de las comunicaciones en la organización.

La funciones de una organización son las de crea líneas definidas de autoridad y responsabilidad para cada una de las personas dentro de una empresa mejorando así las funciones de activación y control del gerente.

Algunas de las actividades importantes de la organización son:

- Subdividir el trabajo en unidades operativas (dependencias)
- Agrupar las obligaciones operativas en puestos operativos
- Reunir los puestos de trabajo en unidades manejables y relacionadas
- Aclarar los requisitos del puesto de trabajo.
- Seleccionar y colocar a los empleados en el puesto adecuado dependiendo de sus facultades y habilidades para la ejecución de diversas actividades.
- Utilizar y acordar la autoridad adecuada para cada miembro de la administración (jerarquización)
- Proporcionar facilidades personales y otros recursos para el adecuado desarrollo de las actividades dentro de la organización.
- Ajustar la organización a la luz de los resultados del control.

3.2 PRINCIPIOS DE LA ORGANIZACIÓN

En toda organización debemos tener presente un marco de principios pero sobre todo mantener los mismos para un correcto desarrollo de todas las actividades realizadas y poder plasmar una imagen creíble de la empresa ante los empleados y los clientes de la organización como tal; dichos principios son:

- **División del trabajo:** Consiste en la designación de tareas específicas a cada una de las partes de la organización.
- **Autoridad:** La autoridad es el poder derivado de la posición ocupada

por las personas y debe ser combinada con la inteligencia, experiencia y valor moral de la persona.

- **Responsabilidad:** Los miembros de la empresa adquieren el compromiso y la obligación de realizar tareas de la manera correcta.
- **Unidad de Dirección:** Principio según el cual cada grupo de actividades que tienen un mismo objetivo, debe tener un solo jefe y un solo plan.
- **Jerarquía:** Debe haber una línea de autoridad del escalón más alto al escalón más bajo de la organización. Se conoce como cadena de mando.
- **Orden:** Las personas y medios materiales deben estar en el lugar preciso en el momento exacto.
- **Remuneración:** Los empleados deben ser justamente retribuidos por su trabajo.
- **Estabilidad del personal:** Evitar los excesos de rotaciones de los empleados para mejorar su eficacia.

Dentro de toda organización es importante mantener presente estos principios para el correcto desarrollo de las actividades, es importante resaltar que dentro de las organizaciones estos principios han sido confundidos o no especificados lo cual genera dentro de los empleados de una estructura informalidad en el desarrollo de las actividades.

3.3 FASES DE LA ORGANIZACIÓN

- **Fase pionera:** Es la fase inicial de la organización por sus fundadores o empresarios. Por ser todavía pequeña, sus procesos son fácilmente supervisables y controlables. Hay pocas tareas de rutina y un gran volumen de improvisaciones. Con los pocos procedimientos preestablecidos, la capacidad de la empresa para realizar innovaciones es muy elevada.

- **Fase de expansión:** Es la fase en que la organización crece y expande sus actividades, intensifica sus operaciones y aumenta el número de sus participantes. La preocupación básica es el aprovechamiento de las oportunidades que surgen y la nivelación entre la producción de la organización y las necesidades ambientales.
- **Fase de reglamentación:** Con el crecimiento de las actividades de la organización, ésta se ve obligada a establecer normas de coordinación entre los diversos departamentos o sectores que van surgiendo, como también a definir rutinas y procesos de trabajo.
- **Fase de burocratización:** Con el desarrollo de las operaciones y de acuerdo con su dimensión, la organización comienza a necesitar una verdadera red de reglamentación burocrática. Para tratar toda las contingencias posibles relacionadas con las actividades de trabajo. Esa organización piramidal presenta muy poca flexibilidad para los cambios y para la innovación.
- **Fase de flexibilidad:** también llamada de readaptación a la flexibilidad, de reencuentro con la capacidad de innovación perdida a través de la introducción consciente de sistema organizacional flexibles. El desarrollo organizacional es exactamente un esfuerzo de re flexibilidad.

3.4 ELEMENTOS DE LA ORGANIZACIÓN

Principios de administración /por George R. Terry; Stephen G. Franklin en este libro se pueden determinar 3 elementos fundamentales para la buena administración de las organizaciones.

- **DIVISIÓN DEL TRABAJO**

La división del trabajo significa dividir grandes tareas en paquetes más pequeños de trabajo que se distribuyen entre varias personas. Esta especialización del trabajo permite a un empleado dominar una tarea en el tiempo más corto con un

mínimo de habilidad. También permite que el trabajo humano se vuelva intercambiable, lo que contribuye mucho a la eficiencia organizacional.

- **DEPARTAMENTALIZACIÓN**

La departamentalización se refiere a la estructura formal de la organización compuesta de varios departamentos y puestos administrativos y a sus relaciones entre sí. A medida que crece una organización, sus departamentos crecen y se crean más sub-unidades, lo que a su vez aumenta los niveles de la administración.

Esto suele crear menos flexibilidad, adaptabilidad y unidad de acción dentro de la firma. La departamentalización es un agrupamiento eficiente y efectivo de los puestos en unidades de trabajo significativas para coordinar numerosos puestos, todo para facilitar la rápida realización de los objetivos de la organización.

- **GRADO DE ALCANCE Y CONTROL**

El grado o alcance de control se refiere al número de subordinados inmediatos que depende de un gerente. Un control amplio, o sea, un gerente que tiene un número relativamente grande de subordinados inmediatos por lo general da como resultado pocos niveles organizacionales.

Un número pequeño de niveles organizacionales facilita la comunicación, pero los controles amplios constituyen un reto para un gerente, ya que el ámbito de las operaciones se amplía y se presenta la oportunidad para crecer y demostrar lo que puede hacerse. En contraste, los tramos estrechos, expeditan las relaciones más personalizadas gerente-subordinado, quizá un manejo más efectivo de los subordinados y una “organización alta” esto es, con relativamente muchos niveles.

3.5 ADMINISTRACION ESTRATEGICA

La administración estratégica es un proceso compuesto por el conjunto de compromisos, decisiones y acciones requeridos por una empresa para lograr una competitividad estratégica y obtener un rendimiento superior al promedio de la competencia.

Este proceso tiene como primer paso el análisis a través de un diagnóstico de los entornos externo e interno de la organización para determinar de forma clara donde se encuentran sus principales falencias que dificultan el óptimo cumplimiento de sus objetivos en aspectos fundamentales como son los recursos, capacidades y sus competencias.

Otra forma de entender la administración estratégica es como un conjunto de decisiones y acciones con las cuales se formulan e implementan estrategias o acciones que darán un ajuste y fortalecerán los puntos débiles de la organización con el único objetivo de alcanzar las metas planteadas.

Para Fred (2003) la administración estratégica la define como *"El arte y la ciencia de formular, implantar o evaluar las decisiones a través de las funciones que permitan a una empresa lograr sus objetivos"*. Analizando el concepto anterior podemos interpretar que la administración estratégica es un proceso que define de forma clara y precisa cuales son los objetivos de la empresa en un determinado tiempo.

Es importante resaltar que para lograr esta serie de objetivos que fortalezcan el posicionamiento de la organización se debe tomar una serie de acciones fundamentales definidas por medio de acciones que fortalezcan las debilidades encontradas después de haber realizado el diagnóstico DOFA dentro de la organización.

3.6 BENEFICIOS DE LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA

Históricamente, el principal beneficio de la administración estratégica ha sido ayudar a las organizaciones a formular mejores estrategias utilizando un enfoque más sistemático, lógico y racional para determinar de forma más eficaz la estrategia correcta para impulsar y fortalecer los objetivos planteados por la organización.

Otros de los beneficios de la implementación un correcto proceso de administración estratégica dentro de la organización son:

- Ofrece una visión objetiva de los problemas administrativos.
- Representa un marco para coordinar y controlar mejor las actividades.
- Reduce las consecuencias ante los cambios adversos.
- Permite la mejora de asignación de recursos.
- Disminuye la cantidad de tiempo y recursos que se dedican a corregir decisiones equivocadas.
- Constituye un marco para la comunicación interna.
- Contribuye a incorporar la conducta de los individuos al esfuerzo total.
- Ofrece una base para delimitar las responsabilidades individuales.
- Fomenta el razonamiento.
- Ofrece un enfoque cooperativo.
- Propicia una actitud positiva ante los cambios.
- Brinda disciplina y formalidad a la administración del negocio

3.7 PROCESO DE LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA

También es importante definir que la administración estratégica *es un proceso compuesto por el conjunto completo de compromisos, decisiones y acciones que requiere una empresa para lograr una competitividad estratégica y obtener un rendimiento superior al promedio*³. En este proceso, el primer paso de la empresa

³ Administración estratégica (hitt, Ireland y Hoskisson) pág. 6

consiste en analizar a través de la aplicación de una herramienta de diagnóstico tanto su entorno externo como interno, se define su visión y su misión y valores corporativos y finalmente se formulan e implementan acciones por parte de la empresa para lograr la competitividad estratégica y obtener rendimientos superiores al promedio que permitan posicionarse en un mercado cada vez mas competitivo.

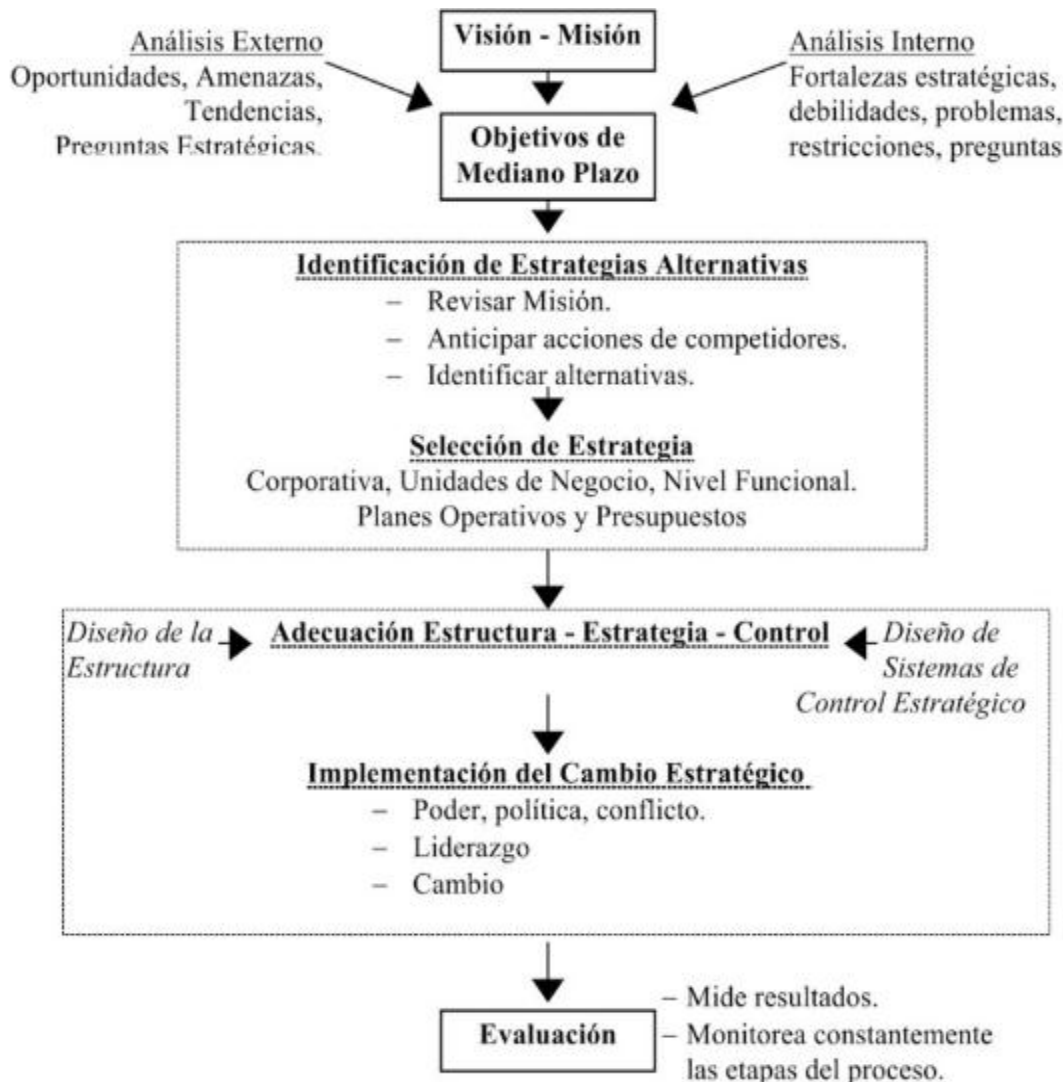


FIGURA 1: Esquema Administración estratégica

FUENTE: El proceso de la administración Biasca pág. 109

Analizando la figura 1 (esquema de Administración estratégica) se pudo identificar que el autor nos presenta un esquema de cómo debemos realizar la aplicación adecuada de un proceso de administración estratégica dentro de la organización, identificando que existe una serie de pasos fundamentales para la correcta aplicación dentro de la empresa.

4. FORMULACIÓN DE LA MISIÓN, VISIÓN Y VALORES CORPORATIVOS

4.1 PLANEACION

Las organizaciones requieren tener claro el camino a seguir y la dirección hacia donde van, por ello es necesario definir el horizonte mediante la planeación, el cual está integrado básicamente por los valores corporativos, la misión y la visión.

4.2 VALORES CORPORATIVOS

El valor es *“un estándar de principio o calidad de principio considerado inherentemente valedero o deseable”*⁴, lo que los convierte en cimientos para la visualización, para la alineación de metas y la creación de cultura organizacional.

Es de recalcar que los valores corporativos se definen como el actuar corporativo, el cual precisa un método en el que se comunican y se hacen realidad los valores, propósitos, metas, y objetos de la organización, que buscan generalmente la satisfacción organizacional, es importante resaltar que según **Serna (2003)** se identifican siete creencias administrativas dominantes que reflejan los valores de los ejecutivos en las compañías exitosas:

- Creencias en ser el “mejor”
- Creencias en la importancia de los detalles de la ejecución, en los frutos y rápidos progresos que se produce el trabajo bien hecho.
- Creencias en la importancia de las personas como individuos.

⁴ Visión, Valores y Misión Organizacionales (SCOTT, 1997, 19)

- Creencias en la calidad y el servicio superior al cliente.
- Creencias en que la mayoría de los miembros de la organización deben ser innovadores; y como corolario, predisposición a apoyarlos en el fracaso.
- Creencias en la importancia de la formalidad para mejorar la comunicación.
- Creencia explícita y reconocimiento de la importancia del crecimiento económico y de las utilidades.

4.3 VALORES CORPORATIVOS DEFINIDO POR VARIOS AUTORES

- **Andrade (1995)** *"aquéllas concepciones compartidas de lo que es importante y, por lo tanto, deseable, que al ser aceptadas por los miembros de una organización, influyen en su comportamiento y orientan sus decisiones"*.
- **Judge y Bretz (1992)** *"los valores están organizados jerárquicamente en la memoria y la gente tenderá a responder, dentro del contexto de sus deberes, para aplicar sus valores dominantes ante las situaciones inciertas"*.
- **Deal y Kennedy (1986)** *"son las creencias y conceptos básicos de una organización y como tales, forman la médula de la cultura corporativa"*.

Todas las organizaciones deben crear e implementar un mecanismo que conviertan unas propuestas de valor en percepciones, por medio de las cuales todos los integrantes de las organizaciones incorporen en su comportamiento estos valores y a la vez se traduzcan en prácticas que evidencien la manera en que los valores guían las decisiones y tareas de la organización.

4.4 DIMENSIONES DE LOS VALORES CULTURALES

Dimensión de Valor	Explicación
Universalismo	Reglas y normas sociales
Particularismo	Relaciones individuales
Individualismo	Contribuciones individuales
Colectivismo	Contribuciones en equipo
Afectividad	Emociones manifiestas
Neutralidad	Respuestas no emocionales
Específico	Segregación de las funciones de la vida
Difuso	Integración de las funciones de la vida
Logro	Cumplimiento de metas personales
Atribución	Atributos inherentes a la persona
Pasado y presente	Relación entre hechos pasados, actuales y como se proyectan al futuro
Futuro	Valoración del porvenir, así esté desconectado de la realidad actual
Internabilidad	Control individual
Externabilidad	Control desde afuera del individuo

TABLA 3: Dimensiones de los Valores Culturales.

FUENTES: Whetten, Cameron. *Desarrollo de Habilidades Directivas*. Pearson. 2005)

De acuerdo al análisis presentado en la tabla anterior se puede definir según el autor que la primeras cinco dimensiones muestran cómo los individuos se relacionan con otras personas y cómo valoran la manera en que se comportan en la comunidad.

El particularismo se refiere a cómo se comporta el individuo de acuerdo a la condición particular del otro, si es un pariente o un desconocido, aquí toma mucha referencia el entorno de las personas que rodean al individuo.

La dimensión individualismo/colectivismo habla de cómo la persona se relaciona con otros desde sí mismo o desde su posición en un grupo. Afectividad/neutralidad

se basa en la forma de expresarse, la presencia de risas, tonos altos de voz y similares como reacción ante los demás.

Específico/Difuso, se refiere a la participación de los diferentes roles y escenarios de la vida y los límites entre ellos, como se puede diferenciar el ámbito laboral, del familiar o social.

Logro/Atribución, se basa en la concesión de estatus por la comunidad a la persona, si el mismo se da por el logro de metas o por atributos propios de la persona, es decir si es diferente alcanzar una posición económica elevada a ser anciano o ser hombre, por ejemplo.

Pasado-Presente/Futuro, tienen que ver más con la interpretación y valoración que se le da al momento de la vida, al tiempo, si se permanece en el pasado o si se proyecta al futuro.

Finalmente Interno/externo, tienen que ver con la forma en que las personas afrontan el control de sus vidas, es decir, si se es autónomo o no en el desarrollo de la vida y de la toma de decisiones.

Como se puede apreciar, los valores culturales son una especie de actuaciones que modifican el comportamiento de las personas, de tal manera que los valores organizacionales deben estar en línea con estos. De todas maneras los valores organizacionales son una derivación o producto de los valores prevalentes en una cultura.

4.5 LOS VALORES COMO PARTE DE LA ESTRATEGIA DE LA ORGANIZACIÓN

Es importante definir para que sirvan los valores dentro de una organización y resaltar los beneficios que estos brindan en el desarrollo exitoso de las labores de toda empresa.

- Sirven de guía, de orientación, a sus miembros sobre cómo deben comportarse.
- Fortalecen la cohesión de sus miembros y protegen a la organización de amenazas externas.
- Sirven de mecanismo de autogobierno, por el que se orientan los miembros de la organización para valorar cómo estamos haciendo las cosas.
- Se utilizan para la selección y evaluación del personal.
- Dan coherencia y “alma” (sentimientos) a la organización

4.6 PASOS PARA DEFINIR LOS VALORES CORPORATIVOS DE AGROORIENTAL

- **Definir las cosas importantes de la empresa**

En este primer paso se empezó con la elaboración de una lista con las cosas más importantes de la organización, resaltando que siempre se tiene que nombrar valores que se asocien con la razón social de la organización, en este caso para **AGROORIENTAL** se relacionaron en la lista valores alusivos al trabajo en equipo y atención al público. Estos valores se definieron en función del cliente o de procesos internos que consideremos indispensables para alcanzar resultados.

- **Establecer prioridades y eliminar contradicciones.**

Dentro de la lista se subrayaron los elementos más significativos, recordando que en una organización no todo tiene la misma importancia. Se eliminaron contradicciones ya que los valores no pueden anularse los unos a los otros ni generar ambigüedad. La filosofía corporativa se expresa a través de un discurso compacto, sólido y coherente.

- **Hábitos que respalden las prioridades:**

En este paso se determinó qué hábitos o prácticas diarias que se realizan en la organización pueden ayudarnos a fomentar los valores que hemos elegido

- **Definir los valores corporativos a utilizar**

Finalmente en este paso ya habiendo depurado la lista inicial de los valores propuestos se seleccionaron 5 valores y se redactaron teniendo en cuenta la finalidad de la organización para luego crear un diseño donde resalta la imagen corporativa de la empresa, colores y demás información que fortalezca y facilite la aplicación de estos valores por parte de los empleados en el desarrollo de las actividades diarias.

Los **valores corporativos** son mucho más que sencillos conceptos; son los que expresan la forma de entender los negocios.

VER ANEXO A: *Valores corporativo*

5. MISIÓN

Debido a que la organización posee unas características únicas en cuanto a los principios corporativos y diversos valores que la identifican, es preciso señalar que la razón y existencia de la empresa está determinada por la filosofía empleada en la misma.

Ante todo, es necesario aclarar que según **Prieto Herrera (2008)** *“la misión empresarial es el marco de referencia máximo de una organización, teniendo en cuenta que este le permite lograr sus objetivos a corto plazo, así mismo define y precisa el tipo de negocio, el papel que desempeña, e identifica las ventajas competitivas en el mercado, lo cual permite saber qué papel desempeña la empresa.”*



FIGURA 2: La misión

FUENTE: Serna Gómez Humberto (2003) *Gerencia Estratégica, Planeación y Gestión* pág. 24

Establecer la misión de una empresa nos permite orientar las decisiones y acciones de todos los miembros de la empresa en función de ésta; es decir, nos permite lograr que se establezcan objetivos, formulen estrategias y ejecuten tareas bajo su luz, logrando así coherencia y organización.

Pero además de ello, establecer la misión de una empresa también nos permite:

- Motivar a los miembros de la empresa al hacer que se sientan identificados y comprometidos con ella.
- Darle identidad y personalidad a la empresa.
- Cimentar las bases para su cultura organizacional.
- Mostrar a agentes externos tales como clientes y proveedores el ámbito en el cual se desarrolla.
- Distinguirla de otras empresas similares.

5.1 LA IMPORTANCIA DE LA MISIÓN

Es esencial que la misión de la empresa se plantee adecuadamente porque permite:

- Definir una identidad corporativa clara y determinada, que ayuda a establecer la personalidad y el carácter de la organización, de tal manera que todos los miembros de la empresa la identifiquen y respeten en cada una de sus acciones.
- Da la oportunidad de que la empresa conozca cuáles son sus clientes potenciales, ya que una vez que se ha establecido la identidad corporativa, los recursos y capacidades, así como otros factores de la empresa; es mucho más fácil acercarse a aquellos clientes que fueron omitidos por la razón social de la empresa.
- Aporta estabilidad y coherencia en la operaciones realizadas, llevar una misma línea de trabajo provocará credibilidad y fidelidad de los clientes hacia la empresa; logrando un relación estable y duradera entre las dos partes.
- La misión también nos indica el ámbito en el que la empresa desarrolla su actuación, permitiendo tanto a clientes como a proveedores así como a agentes externos y a socios, conocer el área que abarca la empresa.
- Define las oportunidades que se presentan ante una posible diversificación de la empresa.

5.2 MISIÓN ANTIGUA

“Diseñar, promover y gestionar modelos de desarrollo agrario rural que faciliten la articulación de las inversiones público-privadas y que contribuyan a la reducción de la pobreza y a la inclusión de las familias rurales, contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de sus asociados mediante el diseño y ejecución de actividades solidarias que permitan el incremento de la productividad de sus predios”.

FUENTES: Agro oriental 2017

6. VISIÓN

Definida por *Fleitman Jack* en su obra “**Negocios Exitosos**” (*McGraw Hill, 2000*) como “*el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad*”.

La Visión es denominada por muchos autores como el **SUEÑO** de la empresa, es una declaración de aspiración de la empresa a mediano o largo plazo, es la imagen a futuro de cómo deseamos que sea la empresa más adelante.

Su propósito es ser el motor y la guía de la organización para poder alcanzar el estado deseado, la misión cumple un papel motivacional dentro de toda organización porque es la que determina con tiempos establecidos la evolución de la empresa y los logros empresariales a cumplir, de igual manera es importante resaltar que una empresa sin misión, es una empresa sin rumbo fijo.

6.1 IMPORTANCIA DE LA VISIÓN

La importancia de la visión radica en que es una fuente de inspiración para la empresa, representa la esencia que guía el camino a recorrer por la organización, de él se extraen fuerzas en los momentos difíciles y ayuda a trabajar por un motivo, sirve de dirección a todos los que se comprometen en la empresa.

En empresas ya posesionadas, la importancia de la visión es relativa, no tiene mucha trascendencia, porque ya se tienen definidos los objetivos y metas, pero en sectores nuevos, el correcto planteamiento de la visión es esencial para conseguir lo que la empresa quiere.

6.2 ELEMENTOS DE LA VISION EMPRESARIAL

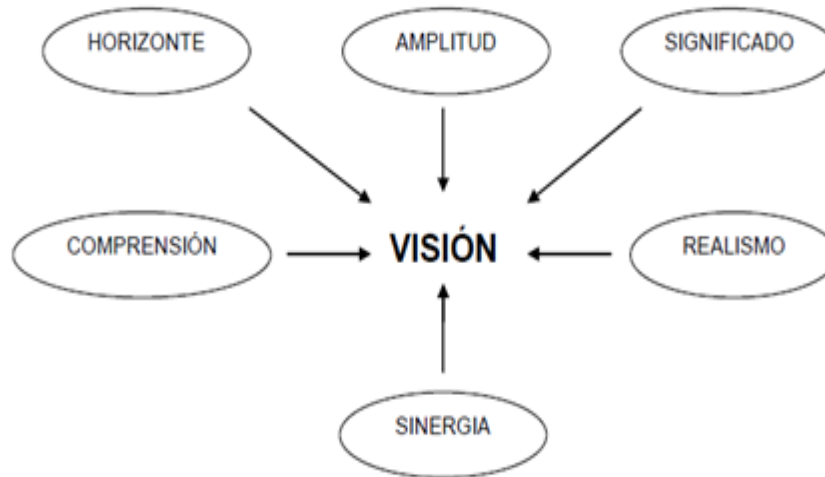


FIGURA 3: Visión

FUENTE: Prieto Herrera, Jorge Eliecer (2008). *Gestión estratégica organizacional*. 2° edición Bogotá pág. 91

6.3 CARACTERÍSTICAS DE LA VISION

- **Informada:** Fundamentada en una comprensión firme de la actividad presente y de las fuerzas que modelan el futuro.
- **Compartida:** Creada mediante la colaboración del personal clave de la empresas.
- **Competitiva:** Crea las condiciones para ganar en toda la organización.
- **Habilitante:** Faculta a los individuos a tomar decisiones significativas sobre tácticas y estrategias.
- **Cohesionada:** Motivante del trabajo en equipo y que delimite la particular forma de ver y hacer las cosas de la organización, generando una cultura empresarial.

6.4 VISION ANTIGUA

“Seremos una organización comprometida con el mejoramiento de la calidad de vida la población rural y el desarrollo socioeconómico de la región, mediante el mejoramiento continuo y permanente innovación orientada a la satisfacción de nuestros clientes internos y externos”

FUENTE: Agro oriental 2017

7. FORMULACIÓN E LA VISIÓN Y MISIÓN NUEVA

En este proceso de formulación de la misión y visión de **AGROORIENTAL** se contó con la aprobación del gerente de la entidad para realizar las modificaciones pertinentes que busquen refrescar y resaltar la identidad de la empresa.

El objetivo de este proceso es lograr un acuerdo con el gerente con el objetivo de actualizar la misión y visión de la organizaron siguiendo una serie de pautas organizacionales que faciliten el desarrollo de la actividad y generen un grado de confianza en las directivas a la hora de la implementación de esta actualización. El resultado de este proceso se materializa en una declaración de la Misión y Visión.

La naturaleza escrita de la declaración de la Misión y Visión elimina la subjetividad y la ambigüedad que suele existir. En las compañías que carecen de una declaración de su Misión y Visión, cada empleado suele formular una respuesta diferente si se le consulta sobre el objetivo de la empresa, por esta razón se busca a través de la propuesta de mejoramiento actualizar esta información y colocarla en un lugar visible tanto para empleados como para público en general que facilite identificar la finalidad de la empresa y cual es Visión a futuro.

7.1 PREGUNTAS FRECUENTES PARA ELABORAR LA MISIÓN Y VISIÓN

- **¿Quiénes somos?**

La empresa **AGROORIENTAL** una empresa que se dedica al desarrollo de programas sociales en el sector rural, enfocados en la satisfacción de nuestros clientes, cuidando la calidad, servicio en cada una de las actividades realizadas.

- **¿Qué buscamos?**

Se busca estar comprometidos a capacitar, impulsar y motivar al personal ofreciendo buenas condiciones laborales, caracterizándonos por ser una empresa honesta donde predomina la ética, el respeto y la responsabilidad en cada una de las actividades que se realizan, compitiendo así en un mercado leal, para de esta manera convertirnos en una empresa líder

- **¿Qué hacemos?**

Realizamos acompañamiento en la formulación y ejecución de proyectos para el desarrollo rural de la región, enfocándonos en un servicio calidad. Cumpliendo con las expectativas de competitividad de la zona, en pro de la estabilidad laboral y desarrollo de la empresa. Planificamos nuestro crecimiento.

- **¿Dónde lo hacemos?**

La ejecución de los proyectos de desarrollo rural se está ejecutando en el Oriente Colombiano, buscando facilidades para expandir los servicios a otras regiones del país, que permitan fortalecer y contribuir en el desarrollo y progreso del sector rural en Colombia

- **¿Para quién trabajamos?**

Para entidades públicas y privadas de orden gubernamental que estén interesadas en la financiación de proyectos de desarrollo rural en el país.

Es importante destacar que para la elaboración de la Misión y Visión, se siguieron lineamientos del libro **“Administración Estratégica” (Strickland y Thompson, 2004)**. Además se recopiló información dentro de la organización necesaria para el objeto de estudio, para así conocer y determinar los elementos implicados en el mismo.

7.2 PASO PARA LA ELABORACION DE LA MISION Y VISION DE AGROORIENTAL

A continuación, se hará mención a los pasos que sirvieron para la redacción de la misión y visión de la organización:

- Se agruparon una serie de Misiones y Visiones de organizaciones públicas y privadas tomando como fuentes las páginas web de cada uno de estas organizaciones, los cuales sirvieron de guía para la elaboración de la misión y visión de la empresa, es importante tener un punto de referencia que facilite la redacción de la información a implementar.
- Se recopiló una serie de información histórica relacionada y recopilada con la empresa **AGROORIENTAL**, la cual fue suministrada por el gerente general y los empleados, para obtener aquellos valores que parezcan reflejar el sentir de los miembros dentro de la organización y ser plasmados en la nueva Visión y Misión de la empresa.
- El siguiente paso se basó en proyectar esos valores hacia el futuro, en base a la situación tecnológica, económica y de mercado que guarda la empresa en la actualidad y el lugar que se aspira a ocupar dentro de un determinado tiempo (posicionamiento).
- En el siguiente paso se identificaron los principales retos que enfrentarían la empresa en corto, mediano y largo plazo, tanto en el ambiente interno como en el ámbito externo.
- Se procedió al análisis de la información obtenida en el paso anterior, para así poder redactar y llegar a lo que es el resultado final de la Misión-visión.

Para la realización correcta de la Misión-Visión se tomaron en consideración las opiniones del gerente general y de algunos empleados de la empresa, esto para tomar y compartir ideas fundamentales que faciliten enfocar toda la información en la redacción de la nueva Misión y Visión.

Se planteó la siguiente pregunta para facilitar la redacción de la Misión y Visión ¿Qué desea llegar a ser la empresa **AGROORIENTAL**, como organización en un futuro? Una vez respondida esta incógnita, se procedió a formular la misión-visión de la misma.

Quedo bajo la responsabilidad principal de parte del gerente la aprobación, difusión y comunicación al personal la Misión-Visión elaborada, transmitiéndole un sentido de propósito de la gerencia, de tal manera de crear una comunidad de interés que impulsa a los trabajadores, en romper con la monotonía del trabajo diario y tedioso, colocándolos en un mundo nuevo de oportunidades y retos.

VER ANEXO B: Misión y Visión propuesta

8. ORGANIGRAMAS

El organigrama como la forma más sencilla de representar la estructura organizacional de una empresa es de suma importancia dentro de cualquier organización porque facilita la distribución de funciones y jerarquización de los puestos de trabajo, un concepto más claro lo define como la *“representación gráfica de la estructura orgánica que refleja, en forma esquemática, la posición de las áreas que integran la empresa, los niveles jerárquicos, las líneas de autoridad y de asesoría”*⁵

Podemos analizar que el organigrama nos informa de manera gráfica los diferentes departamentos o áreas existentes en la empresa, la cadena de mando, jerarquización, la comunicación interna existente, lo que permite un mayor control sobre cada área de trabajo en la empresa.

8.1 ORGANIGRAMA SEGÚN DIVERSOS AUTORES

- **Ferrel, Hirt, Adriaenséns, Flores y Ramos, autores del libro “Introducción a los Negocios en un Mundo Cambiante”**, el organigrama es una “representación visual de la estructura organizacional, líneas de

⁵ Jack Fleitman, libro “Negocios Exitosos”

autoridad, (cadena de mando), relaciones de personal, comités permanentes y líneas de comunicación”.

- **Enrique B. Franklin, autor del libro “Organización de Empresas”,** el organigrama es “la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas, en la que se muestran las relaciones que guardan entre sí los órganos que la componen”.
- **Simón Andrade, autor del libro “Diccionario de Economía”,** lo define como “Expresión gráfica o esquemática de la estructura organizativa de una empresa, o de cualquier entidad productiva, comercial, administrativa, política, etc.”

Se puede interpretar según los conceptos dados por los anteriores autores que el organigrama es básicamente la representación gráfica de la estructura de una organización en el cual se resaltan las relaciones, líneas de mando entre cada uno de los departamentos de la empresa.

8.2 FINALIDAD

Los organigramas dentro de las organizaciones tienen la función de proporcionar información clara y rápida por medio de una representación gráfica de cómo esta estructura la empresa, resaltando la relación que existe entre los diferentes puestos de trabajo, de igual forma facilita la toma de decisiones dentro de la organización.

Es importante resaltar que una de las finalidades principales de los organigramas es la de resaltar las deficiencias funcionales de la organización, porque a través de ellos se puede identificar claramente los diferentes puestos de trabajo, departamento y líneas de mando. Otra finalidad radica en permitir un correcto desarrollo en los canales de comunicación interna entre los miembros de la

organización, definir claramente su departamentalización pero sobre todo nos permite tomar decisiones relevantes para la empresa.

8.3 LIMITACIONES DE LOS ORGANIGRAMAS

Dentro de todas las herramientas utilizadas para la administración óptima de una organización es importante resaltar las limitaciones que presentan los organigramas por su escasa información representada de forma gráfica.

Se pueden identificar una gran limitación dentro de los organigramas sin importar que tipo de organigrama sea y el tamaño de la organización en el que se esté aplicando. Es importante destacar que en las organizaciones más grandes se presenta con mayor frecuencia este tipo de limitación, este consiste en que los organigramas sólo muestran las relaciones formales de autoridad dentro de la empresa y omite las múltiples relaciones informales que se presenta de forma diaria en la organización.

8.4 VENTAJAS DE LOS ORGANIGRAMAS

Entre las principales ventajas que proporciona el uso de organigramas en las organizaciones, podemos destacar los siguientes:

- Facilita la toma de decisiones general dentro de la organización, porque a través de los organigramas se puede visualizar de forma general la estructura de la empresa.
- Al ser una representación gráfica, permite apreciar a simple vista la estructura general y las relaciones de trabajo de una organización.
- Muestra las diversas actividades y funciones que se realizan la organización.
- Indica de forma clara los niveles jerárquicos de la organización
- Brinda conocimiento básico al personal sobre su ubicación, funciones y nivel de mando dentro de la organización.

8.5 DESVENTAJAS

La aplicación del organigrama presenta una serie de desventajas que varían según la percepción de cada uno de los empleados de una organización, los cuales visualizan este tipo de representación estructural dentro de la empresa.

Alguna de estas desventajas son:

- El organigrama tiende a condicionaren las personas el sentimiento de ser superiores o inferiores, a limitar el trabajo en equipo y a limitar las funciones de los empleados dentro de la organización.
- Muestra las relaciones de autoridad formales pero omite las relaciones informales significativas dentro de los procesos de trabajo diarios.
- Los organigramas limitan el dinamismo en los procesos de una organización ya que solo muestran la estructura como se supone que deben ser, o solían ser, y no cómo son en realidad las cuales varías según los acontecimientos o decisiones tomadas por los altos directivos.

8.6 CARACTERISTICAS DE LOS ORGANIGRAMAS

Los organigramas presentan una serie de características fundamentales para el diseño de una estructura organizacional en las empresas, los cales garantizas un mayor éxito y percepción por parte de los empleados de los organigramas.

Según **FRANKLIN FINCOWSKY** las 5 principales características son:

- **“Precisión:** *En el organigrama deben definirse con exactitud todas las unidades administrativas y sus interrelaciones.*
- **Sencillez:** *Debe ser simple, para que se comprenda fácilmente. Para ello, se recomienda no complicarlo con trazos innecesarios o una nomenclatura compleja o poco clara.*
- **Uniformidad:** *Para facilitar su interpretación conviene homogeneizar las líneas y figuras que se utilicen para diseñarlo.*
- **Presentación:** *En gran medida, su funcionalidad depende de su formato y estructura; por ello, para prepararlo se deben considerar criterios técnicos*

y de servicio, en función de su objetivo.

- **Vigencia:** *Para conservar su vigencia el organigrama debe mantenerse actualizado. Cuando se elabora es recomendable que el margen inferior derecho de la gráfica se anote el nombre de la unidad responsable de prepararlo y la fecha de autorización y actualización.”⁶*

8.7 ESTRUCTURACION DE LOS ORGANIGRAMA

Dentro de los procesos para la elaboración de un diseño correcto de organigrama existe una serie de reglas que no estas establecida de forma escrita por ningún autor para facilitar el diseño de los organigramas, sino que fueron propuestas de forma opcional para facilitar el desarrollo correcto del diseño de los organigramas dentro de las organizaciones. Es importante resaltar que a través de la investigación realizada se pudo concluir que hay que tener en cuenta los siguientes aspectos:

- Los rectángulos o figuras utilizadas para describir cada puesto de trabajo dentro de la organización debe tener el mismo tamaño durante todo el organigrama.
- Las líneas utilizadas para la unión de un puesto de trabajo con otro nunca deben cruzarse, de igual manera es importante resaltar que siempre debe tener un comienzo en un puesto determinado y un final en otro, nunca dejando ninguna parte de la línea sin final.
- Siempre los cargos de alta dirección estarán ubicados en la parte superior del organigrama seguido de los cargos operacionales, mientras más abajo este ubicado en la gráfica el cargo menor será su nivel jerárquico.

⁶ **FRANKLIN FINCOWSKY**, Enrique Benjamín, “*ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS*”, México, 4ta Edición Mc Graw- Hill ,2014.

- Desde la base inferior del rectángulo figura utilizada debe salir la línea jerárquica central, esta, siempre es más gruesa que las demás.
- El organigrama debe tener un esquema sencillo y de fácil comprensión por los lectores que facilite la aplicación del esquema estructurado en la gráfica, la distribución de las figuras debe ser equilibrada, debe estar escrito con letra grande y clara para la fácil lectura.

8.8 FORMAS DE GRAFICAR UN ORGANIGRAMA

Dentro de la investigación se pudo determinar que existen tres formas básicas para graficar los organigramas:

- **Pirámide vertical:** Es la forma más utilizada para la representación gráfica de la estructura organizacional porque facilita identificar el nivel jerárquico de cada puesto de trabajo siendo la parte superior la que tiene mayor autoridad en la organización y va descendiendo según valla descendiendo el puesto de trabajo dentro de la estructura del organigrama.

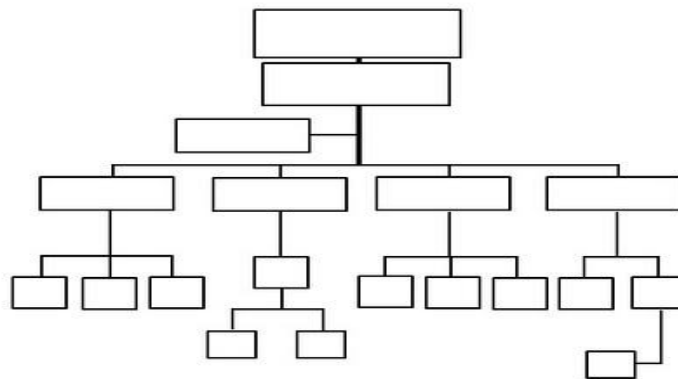


FIGURA 4: Pirámide vertical

FUENTE: Mariano Sebastián (Universidad de Luján) 2015

- **Pirámide horizontal:** Esta la representación gráfica de un organigrama de forma horizontal, lo cuales son usados con poca frecuencia por su complejidad para entenderlo, una de las características principales es que la cabeza de la organización se encuentra ubicada siempre al lado izquierdo

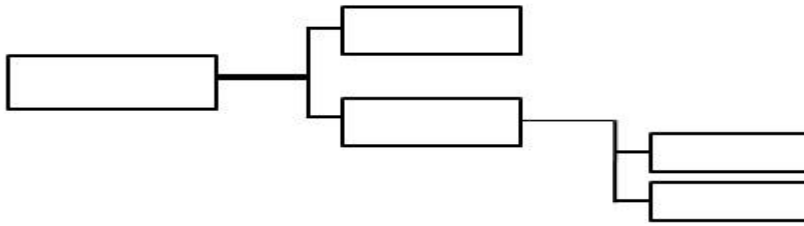


FIGURA 5: Pirámide horizontal

FUENTES: Mariano Sebastián (Universidad de Luján) 2015

- **Pirámide mixta:** Este tipo de organigramas es principalmente la combinación de los organigramas de figura piramidal vertical con la horizontal el cual facilita plasmar de forma más sencilla y entendible la estructura organizacional de las empresas, es utilizado cuando la organización es demasiado grande porque facilita la ubicación de diferentes puestos de trabajo dentro de un mismo departamento.

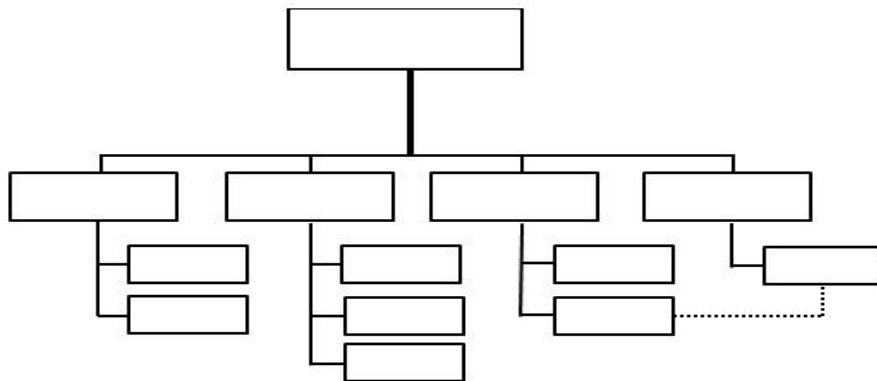


FIGURA 6: Pirámide mixta

FUENTE: Mariano Sebastián (Universidad de Luján) 2015

- **Pirámide circular:** Esta forma de graficar la estructura organizacional de la empresa es muy poco utilizada por las organizaciones y muestra el nivel de autoridad en cada una de las capas que conforman el círculo de la imagen.

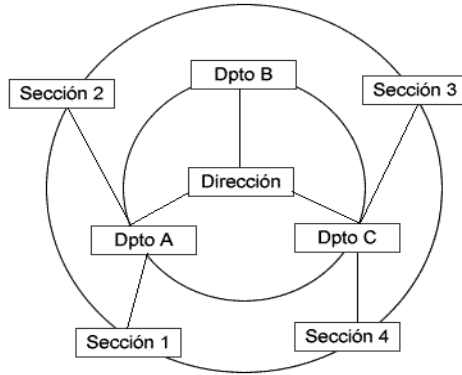


FIGURA 7 Pirámide circular

FUENTES: Conservación sobre educación y tecnología

- **Pirámide en bloque:** “Son una variante de los verticales, pero tienen la particularidad de integrar un mayor número de unidades en espacios más reducidos. Por su cobertura, en poco espacio permiten que aparezcan unidades ubicadas en varios niveles jerárquicos.”⁷

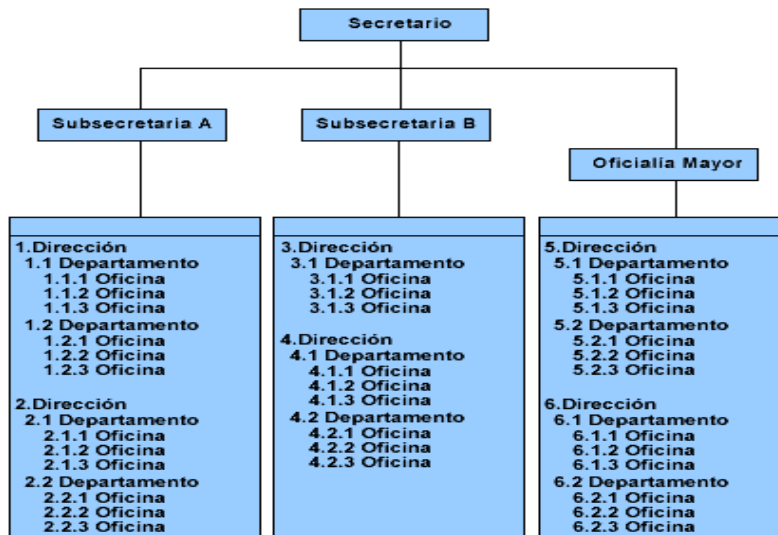


FIGURA 8: Organigrama bloque

FUENTE: Enrique Benjamín Franklin, Organización de Empresas, Tercera Edición

⁷ FRANKLIN FINCOWSKY, Enrique Benjamín, “ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS”, México, 4ta Edición Mc Graw- Hill, 2014, Pág. 103 - 104

8.9 ELEMENTOS DE LOS ORGANIGRAMAS

- **Figuras del organigrama:** las figuras utilizadas para la representación de los organigramas son cada uno de los rectángulos que componen el gráfico, a estas figuras rectangulares se las denomina entregrama, se recomienda que todas las figuras (entregramas) tengan siempre la misma medida.
- **Líneas de conexión:** son una figura geométrica que representa orden, relaciones de dirección, asesoramiento, subordinación, apoyo, control y relaciones consultivas que se presentan al interior de la organización. Se utilizan para representar las diversas relaciones entre las áreas, departamentos o unidades que forman la estructura orgánica, se recomienda mantener siempre el mismo trazo (o grosor) así como evitar cruces de líneas entre áreas, es importante resaltar que existen 4 tipos de líneas que representan las relaciones entre los diferentes puestos de trabajo dentro de uno o varios departamentos.
- **Relación lineal o de autoridad:** La autoridad y responsabilidad se transmiten mediante una sola línea, la cual establece la subordinación en los puestos de trabajo.

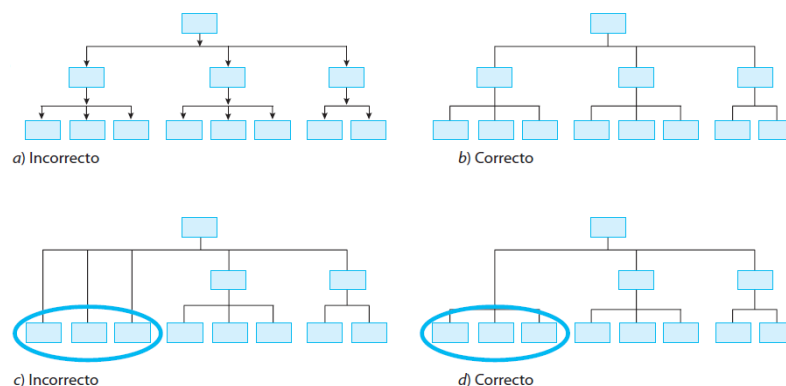


FIGURA 9: Relación lineal o de autoridad

FUENTE: Enrique Benjamín Franklin, *Organización de Empresas*, Tercera Edición

- **Relación de autoridad funcional:** Estas líneas de autoridad funcional se representan en forma entrecortada y representan la relación de mando especializada que existe entre diferentes puestos de trabajo ya sea de un mismo departamento o de diversos departamentos de niveles inferiores.

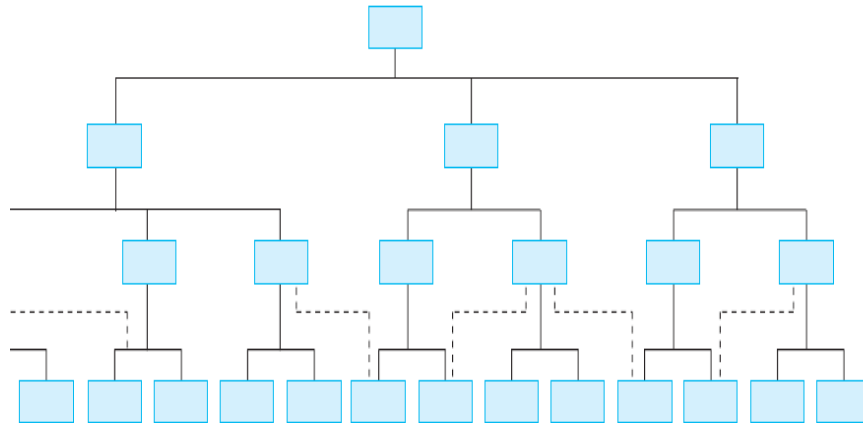


FIGURA 10: *Relación de autoridad funcional*

FUENTE: *Enrique Benjamín Franklin, Organización de Empresas, Tercera Edición*

- **Relación de coordinación:** Estas líneas interrelacionan se representa de forma entrecortada y resalta las actividades que realizan los diversos departamentos de una organización, se representan con líneas largas que salen de la parte inferior del rectángulo y se conecta con la parte inferior del otro rectángulo de una unidad de otro departamento.

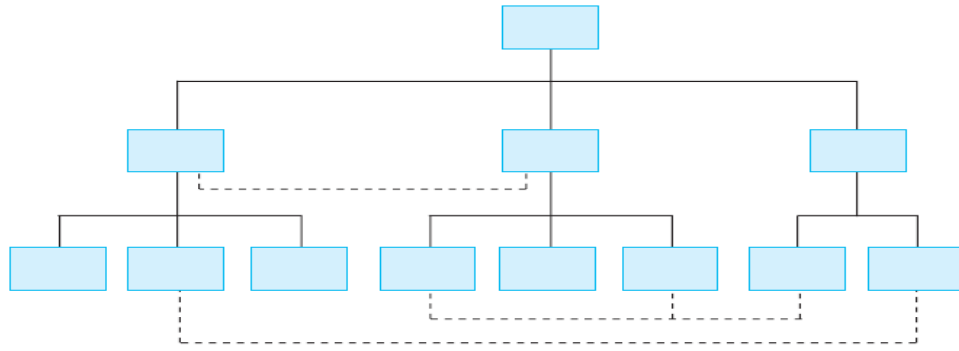


FIGURA 11: Relación de Coordinación

FUENTE: Enrique Benjamín Franklin, *Organización de Empresas*, Tercera Edición

- **Relación de asesoría o staff:** Se representan con líneas continuas de trazo fino y proporcionan información técnica o especializada a los órganos de mando de línea.
 - **Interna:** Estas se representan con líneas continuas de trazo un poco más delgado ubicadas en la parte superior del organigrama en la línea principal de mando, son de carácter permanente y forman parte de la estructura de la organización.

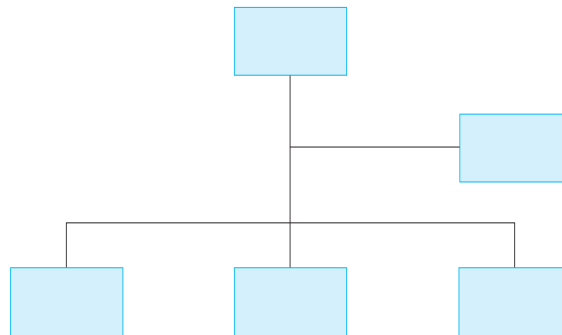


FIGURA 12: Relación de Asesoría Interna

FUENTE: Enrique Benjamín Franklin, *Organización de Empresas*, Tercera Edición

- **Externa:** Estas se representan con líneas discontinuas ubicadas en la parte superior del organigrama, la cual sale de la línea principal de mando, esta no forma parte de manera directa de la organización.

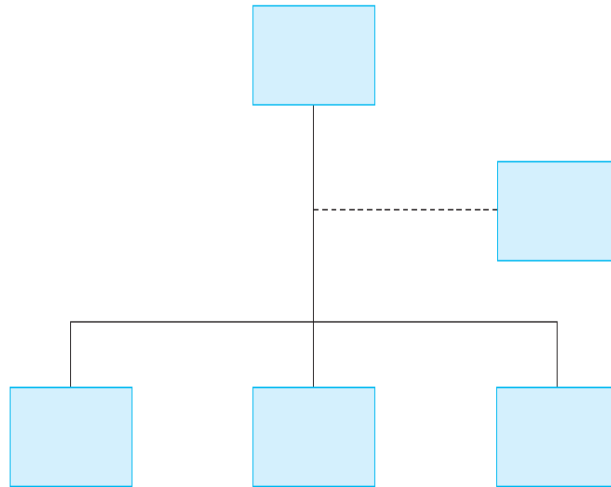


FIGURA 13: *Relación de Asesoría Externa*

FUENTE: *Enrique Benjamín Franklin, Organización de Empresas, Tercera Edición*

8.10 NIVELES JERARQUICOS DE LOS ORGANIGRAMAS

Es importante determinar los niveles jerárquicos de la organización para la realización de un diseño correcto de un organigrama. Los organigramas se componen de tres partes, en la primera se ubica la alta dirección, los cuales son los encargados de la toma de decisiones más importantes en la organización y de ellos depende el correcto funcionamiento, en el segundo nivel se encuentra la dirección media de la empresa que son las unidades de asesoramiento las cuales tienen como objetivo principal ejercer un control sobre el tercer nivel de la organización, también es importante resaltar que este nivel es el encargado de transmitir y hacer cumplir las decisiones tomadas en el primer nivel de la organización., en el tercer nivel se encuentran las unidades de línea u

operacional las culés tiene las función de realizar la parte operacional de la empresa.

La representación gráfica de estos niveles jerárquicos es la siguiente:

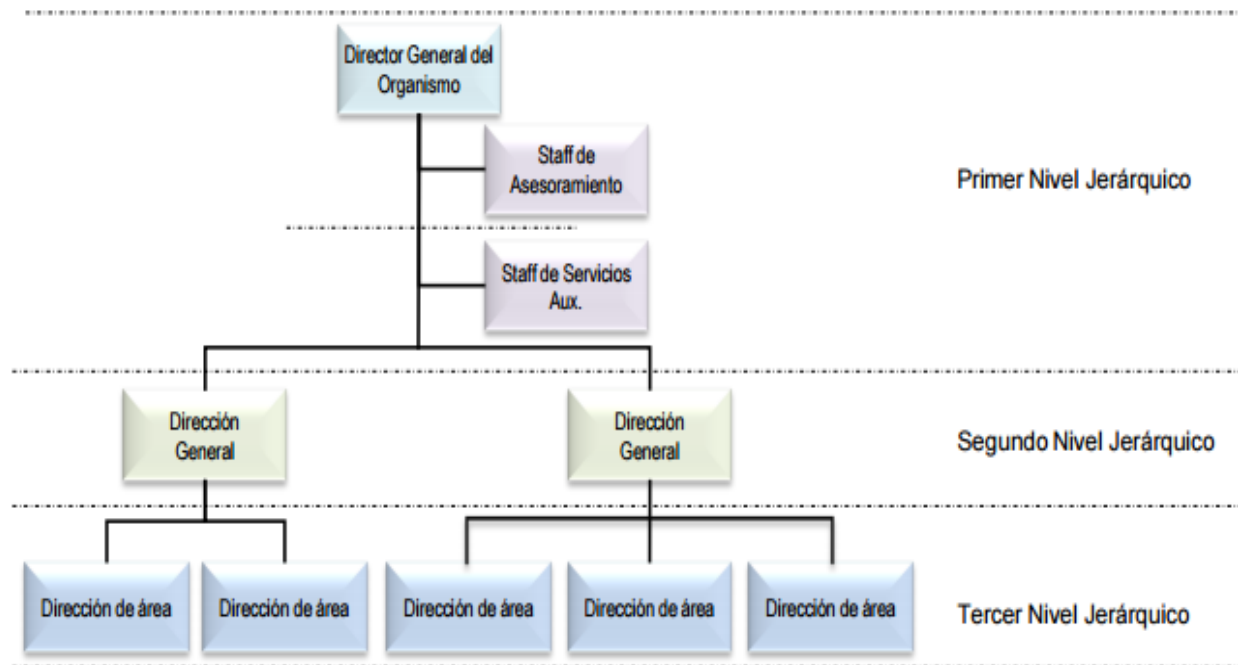


FIGURA 14: Niveles jerárquicos los organigramas

FUENTE: Guía técnica para elaborar organigramas (servicio de salud Jalisco) pág. 17

8.11 TIPOS DE ORGANIGRAMAS

Los organigramas se clasifican dentro de 4 criterios los cuales se representan de la siguiente manera:

8.11.1 POR SU NATURALEZA

Estos tipos de organigramas responden a una composición con vínculo de relación de forma completa o por área. Este grupo se divide en modelos de organigrama

- **Micro administrativo:** Estos tienen la finalidad de representar a una sola organización y referirse a ella de forma global o general.

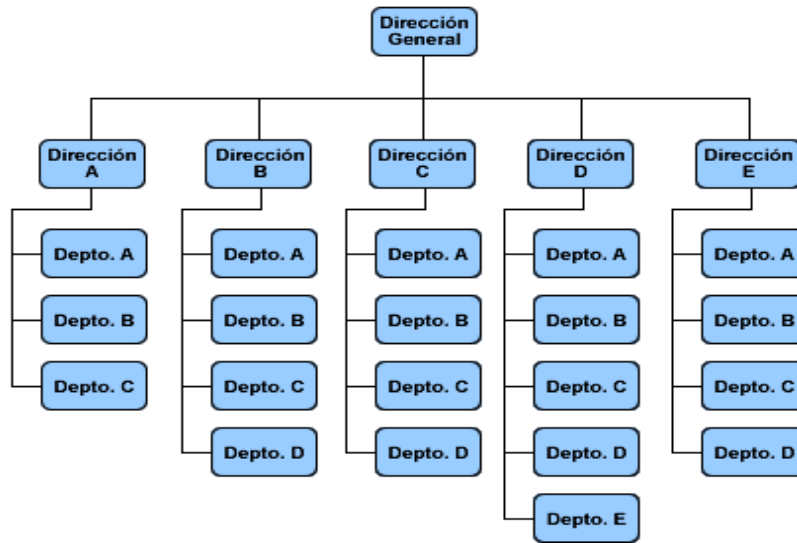


FIGURA 15: Organigrama micro administrativo

FUENTE: Enrique Benjamín Franklin, *Organización de Empresas*, Tercera Edición

- **Macro administrativos:** Contienen información de más de una organización y se especifica por áreas que tiene empresa.



FIGURA 16: Organigrama macro administrativo

FUENTE: Mariano Sebastián (Universidad de Lujan) 2015

- **Meso administrativos:** estos tienen la finalidad de unir una o más organizaciones de un mismo sector de actividad o ramo específico.

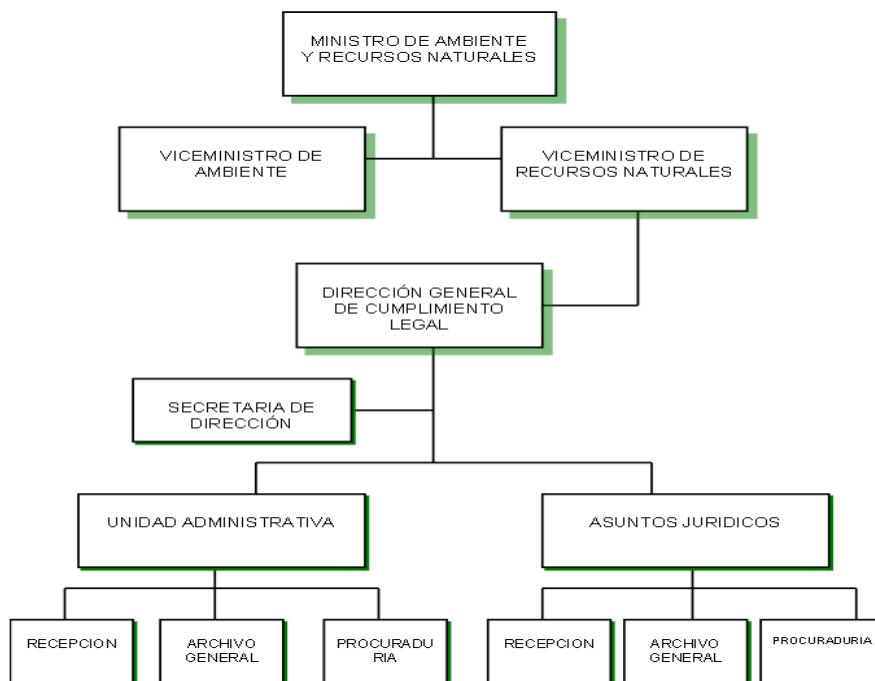


FIGURA 17: Organigrama meso administrativo

FUENTE: http://www.marn.gob.gt/sub/porta_legal/menus/organigrama.html

8.11.2 POR SU FINALIDAD

Esta clasificación de los organigramas toma como referencia el beneficio que proporciona el organigrama a los diferentes actores de la empresa y público en general. Estos son los siguientes:

- **Informativo:** Estos organigramas están diseñados con el objetivo de ser puestos a disposición de todo el público, facilitando la información accesible a personas no especializadas. Por ello, solo deben expresar las partes o unidades del modelo y sus relaciones de líneas y unidades asesoras y se grafica de forma sencilla facilitando su comprensión.



FIGURA 18: Organigrama informático

FUENTE: blog desarrollo de la administración

- **Analítico:** “Tiene por finalidad el análisis de determinados aspectos del comportamiento organizacional, como también de cierto tipo de información que presentada en un organigrama permite la visión macro o global de la misma”⁸

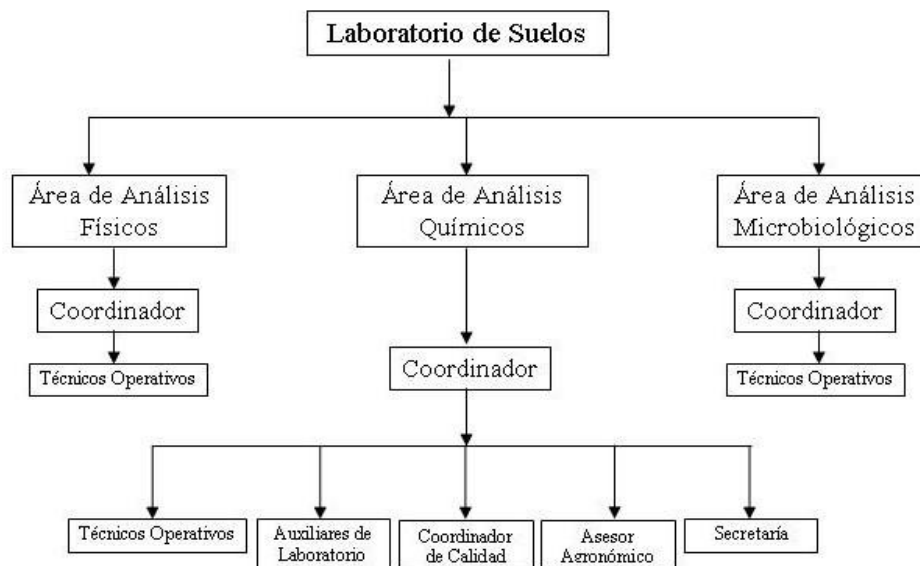


FIGURA 19: Organigrama analítico

FUENTE: http://www.unalmed.edu.co/~esgeocien/analisis_suelos.html

⁸ FLEITMAN Jack, “NEGOCIOS EXITOSOS”, Editorial MC Graw- Hill, 2000, Pág.245

8.11.3 POR SU ÁMBITO

Generales: “En el sector público pueden abarcar hasta el nivel de dirección general o su equivalente, en tanto que en el sector privado suelen hacerlo hasta el nivel de departamento u oficina.”⁹

Se puede concluir que los organigramas generales son los más utilizados por las entidades públicas y privadas, estos facilitan la comprensión facilitando el desarrollo de las actividades por parte de los empleados.

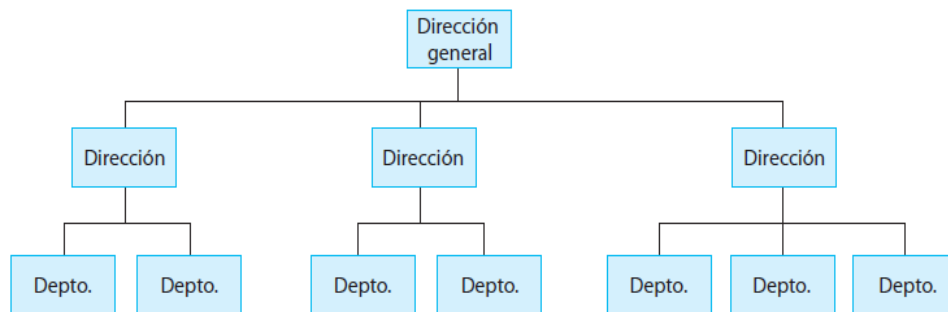
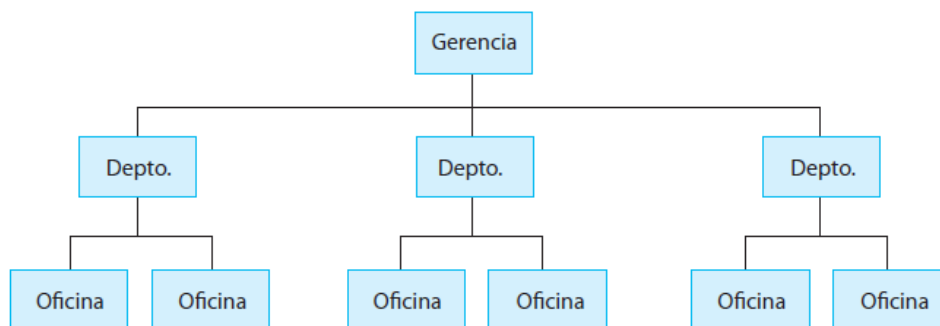


FIGURA 20: Organigrama General

FUENTE: Enrique Benjamín Franklin, *Organización de Empresas*, Tercera Edición

- **Específicos:** Muestran en forma particular y detallada como está la estructura de cada una de las áreas de la empresa que comprenden la empresa.



⁹ FRANKLIN FINCOWSKY, Enrique Benjamín, “ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS”, México, 4ta Edición Mc Graw- Hill , 2014, Pág. 101

FIGURA 21: Organigrama Específico

FUENTE: Enrique Benjamín Franklin, *Organización de Empresas*, Tercera Edición

8.11.4 POR SU CONTENIDO

- **Integrales:** Son representaciones gráficas de todas las unidades administrativas de la empresa y sus relaciones jerárquicas o de dependencia entre las mismas, es importante resaltar dentro de este punto que los organigramas generales tiene una similitud con los integrales lo cual dificulta su identificación.

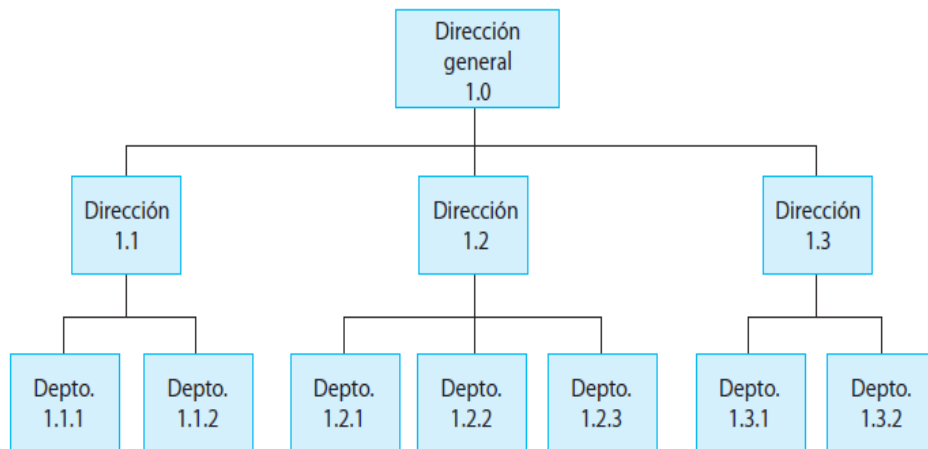


FIGURA 22: Organigrama Integral

FUENTE: Enrique Benjamín Franklin, *Organización de Empresas*, Tercera Edición

- **Funcionales:** Son llamados también “organigramas de funciones”, y tienen por objeto indicar en el cuerpo de cada unidad o proceso, el nombre y las principales funciones vitales que deberán desempeñar cada una de ellas. Esto facilita el análisis y comprensión de todo lo que se lleva a cabo en dichas áreas orgánicas que conforman a la organización.

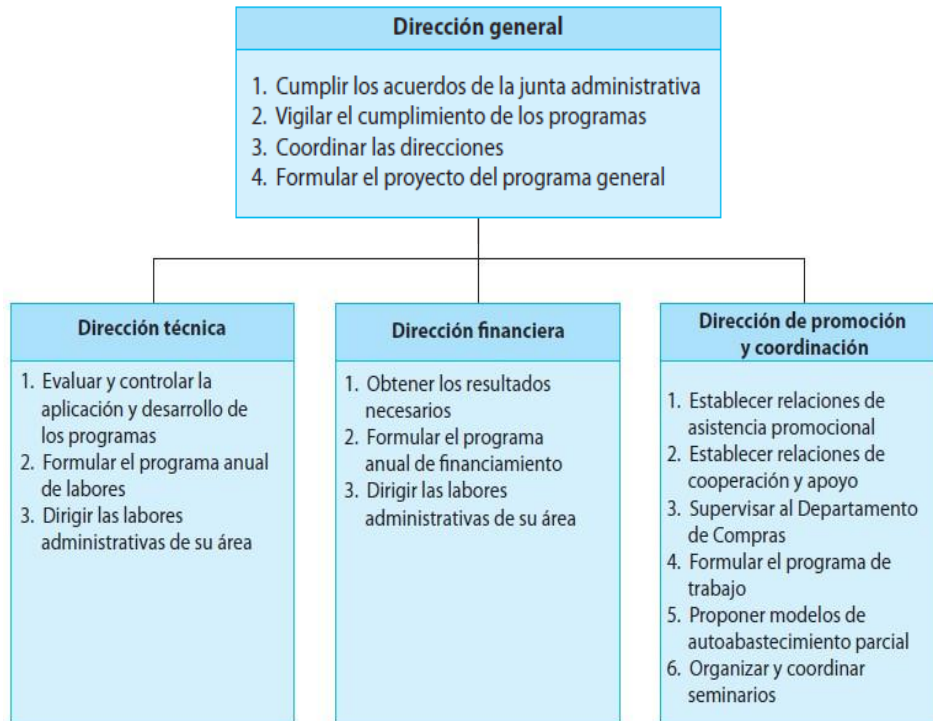


FIGURA 23: Organigrama Funcional

FUENTE: Enrique Benjamín Franklin, *Organización de Empresas, Tercera Edición*

Este tipo de organigrama nos sirve para capacitar al personal y presentar a la organización en su contexto y forma general.

- **De puestos, plazas y unidades:** Estos muestran las necesidades de puestos y el número de plazas existentes o necesarias de cada una, generalmente en sus cuadros se representan con las letras E de existente y R de requerido, además incluyen los nombres de las personas que ocupan las plazas.

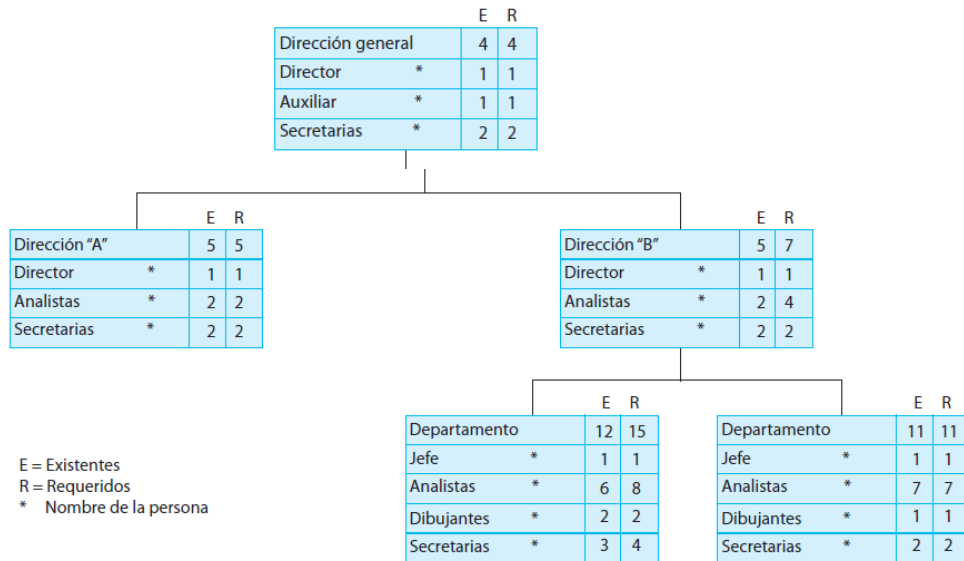


FIGURA 24: Organigrama de Puestos, Plazas y Unidades

FUENTE: Enrique Benjamín Franklin, *Organización de Empresas*, Tercera Edición

8.12 PROCESO PARA LA ELABORACIÓN DEL ORGANIGRAMA DE “AGROORIENTAL”

En la elaboración del organigrama para **AGROORIENTAL** se ha tenido en cuenta la información documental recopilada a través de la implementación de esta propuesta de mejoramiento la cual ha servido de guía principal para la estructuración del organigrama basado en conceptos de diferentes autores, de igual manera se siguieron los siguientes pasos para la elaboración del organigrama.

8.12.1 Aspectos Preliminares para la Elaboración del Organigrama

- **Autorización y Apoyo de la gerencia**

El paso preliminar a la elaboración del organigrama, es obtener la autorización correspondiente de la gerencia de la organización.

La gerencia general autorizo la elaboración del organigrama y ella tendrá la autoridad de realizar algún cambio pertinente durante el proceso de elaboración, de igual manera la autorización de la gerencia se traduce también en el apoyo y colaboración con que se contó por parte de dicha oficina durante el 'proceso de diseño del organigrama.

El proceso de elaboración del organigrama involucro una serie de pasos básicos, entre los cuales se encuentran:

- **La Recopilación de Información**

Los datos que se recopilaron están en relación directa con cada una de las dependencias y empleados de la organización, especificando y aclarando que la información necesaria para el diseño del organigrama debe ser clara.

La información recolectada a cada uno de los empleados de la organización abarca los temas de:

- a. Las dependencias que integran cada una de las áreas de la organización.
- b. Nivel jerárquico que ocupan en la estructura orgánica.
- c. Las relaciones que se mantienen en las dependencias y líneas de mando.
- d. Las funciones que realizan
- e. Las características de los puestos y número de éstos en cada dependencia de la organización

9.12.2 Fuentes de Información

Para la obtención de la información se realizó consultas en las siguientes fuentes:

- **La Investigación Documental**

Se consultó la información en la base de dato de la organización, de igual forma se documentó todo lo relacionado con los organigramas (concepto,

funciones. Tipos, características, etc.) toda esta información permitió facilitar el proceso de diseño del organigrama.

Se revisó los objetivos institucionales que permiten direccionar de forma precisa cual es la razón social de la organización, lo que facilito la selección de un diseño que más se ajustara a la organización por todas las características que esta presenta.

- **La Investigación de Campo**

Se aplicó una encuesta a todos los empleados de la organización en el cual resaltan preguntas sencillas y abiertas que buscan recopilar información para facilitar el diseño del organigrama.



Encuesta para determinar la línea de mando de la Asociación de Productores Agropecuarios del Oriente Colombiano **AGROORIENTAL**

OBJETIVO

La siguiente encuesta tiene como objetivo general recopilar información para determinar las líneas de mando para el diseño de un organigrama para **agrooriental**, por favor responda de forma clara y sencilla las siguientes preguntas.

NOMBRE _____

PUESTO _____

1. Departamento al que pertenece:

2. Jefe inmediato:

3. Supervisa a:

4. Quien supervisa mi trabajo:

5. Conoce la línea de mando de la organización:

6. Que puesto de trabajo estan a mi mismo nivel jerarquico:

Gracias

FIGURA 25: Encuesta para el diseño del organigrama
FUENTE: Propia

8.12.3 El Ordenamiento y Análisis de la Información

La información recopilada y clasificada se sometió a un análisis por parte de la gerencia con el fin de detectar las contradicciones e información que no es necesaria para el desarrollo de la actividad. Los resultados obtenidos en el proceso serán utilizados para el correcto diseño del organigrama de la asociación.

8.12.4 Diseño del Organigrama

Para diseñar el organigrama se realizaron los siguientes pasos:

- Determinaron los objetivos de la organización.
- Se definió el nivel jerárquico de cada uno de los puestos de trabajo, en base a las características e información recolectada a través de la investigación.
- Dibujar el organigrama ajustándose a las técnicas contempladas en la investigación
- Definir el nivel de integración coordinación de cada una de las unidades que conforman el organigrama, con el fin de determinar con exactitud la relación de cada uno de los puestos de trabajo.
- Agregar las características finales que van a estar en el organigrama (colores, imagen corporativa, etc) que permitan institucionalizar el diseño.

VER ANEXO C: Organigrama

8.12.5 Divulgación, Revisión y Actualización

- **Divulgación**

Después del proceso de diseño de un organigrama para la Asociación de Productores Agropecuarios del Oriente Colombiano “**AGROORIENTAL**” se realizó por parte de la gerencia una reunión con todo el personal de la

empresa para divulgar el organigramas referente a la estructura administrativa para que sirvan como instrumento de orientación e información tanto internamente como al público en general y a aquellas personas u organismos con las que mantiene alguna relación.

El organigrama se tendrá de forma digital en los archivos de la organización y se realizara una impresión la cual será colocada dentro de la oficina de la empresa facilitando su divulgación tanto a empleados como a público en general.

- **Revisión y Actualización**

La fase de revisión de los organigramas tendrá lugar periódicamente por parte de la gerencia, el cual tendrá como función revisar y actualizar el organigrama dependiendo de los nuevos cambios que adopte la entidad en su estructura organizacional.

Es importante actualizar constantemente esta información porque permite a la organización tener una guía clara sobre los niveles jerárquicos y la conexión que existe ya sea de forma directa o indirecta entre cada uno de los puestos de trabajo de la empresa.

9. MANUAL DE FUNCIONES

Con el fin de mantener una organización administrativa de forma óptima, toda empresa sin importar el sector en el que se desempeñe debe indispensablemente establecer de manera ordenada y adecuada los objetivos, funciones, responsabilidades y perfiles de los cargos que la conforman. La manera más apropiada es desarrollando esta actividad es el manual de funciones, los cuales deben ser revisados de forma periódica debido a los cambios institucionales que

pueda tener la empresa a corto o largo plazo como consecuencia de la evolución de la economía y/o el crecimiento del mercado.

De acuerdo a los análisis realizados a través de la herramienta de diagnóstico **DOFA** a toda la empresa durante el desarrollo y ejecución de la propuesta de mejoramiento, se evidencio que es de suma importancia, estructurar un manual de funciones que facilite el desarrollo de las tareas de los empleados de la Asociación de Productores Agropecuarios del Oriente Colombiano **AGROORIENTAL** el cual tendrá los principales aspectos a tener en cuenta al momento de contratar el personal para cada uno de los cargos a desempeñar, así como cada una de las funciones a realizar, su nivel jerárquico y/o cargo bajo dependencia directa, evitando confusión al recibir órdenes, duplicidad en funciones y trabajadores no idóneos para el puesto.

9.1 DEFINICIÓN DE MANUAL DE FUNCIONES

El manual de funciones es una herramienta administrativa que nos permite especificar todos los conocimientos, capacidades y demás cualidades que deben tener los empleados que aspiran a un cargo específico, pero sobre todo determina de manera directa las funciones a desempeñar y el perfil para cada puesto en cada área de la empresa, la definición de Manual de Funciones nos dice que: *“Es la especificación del contenido, de los métodos de trabajo y de las relaciones con los demás cargos para cumplir requisitos tecnológicos, empresariales, sociales y personales del ocupante del cargo”*¹⁰

Por lo tanto, si analizamos el concepto del autor podemos determinar que el manual de funciones es una herramienta de trabajo que contiene un conjunto de tareas y normas específicas que se desarrollan de forma diaria en la empresa, para dar cumpliendo a estándares de trabajo previamente establecidos.

¹⁰ **CHIAVENATO**, Idalberto; *“GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO”*, Ediciones Mc Graw Hill. 3ra. Ed., México, 2009

9.2 OBJETIVOS DEL MANUAL DE FUNCIONES

El manual de funciones tiene varios objetivos que permitirá a la empresa impulsar un mejor desempeño en la realización de sus actividades diarias, a continuación se describen estos objetivos.

- Permite tener claridad en las funciones asignadas a cada uno de los puestos de trabajo de la organización.
- Define las responsabilidades y metas de los cargos.
- Evita el cruce de información y trabajo de áreas diferentes de la organización.
- Define las labores establecidas a cada empleado, favoreciendo la uniformidad en el trabajo y aumentando la eficacia y eficiencia en el desarrollo de las actividades.
- Ahorra tiempo de trabajo así como esfuerzo en la realización del trabajo, evitando la repetición de instrucciones y normas.
- Facilita el reclutamiento, selección, capacitación, interrelaciones y demás procesos de Talento Humano.
- Establece el grado de jerarquización y responsabilidad de los miembros en los distintos niveles que componen la organización.

Es importante destacar dentro del plan de mejoramiento que estos objetivos facilitan a los altos directivos y al departamento de talento humano el control, capacitación y desarrollo de actividades que permitan fortalecer las capacidades de trabajo de cada uno de los empleados que comprende la empresa, de igual forma ayuda facilitando la adaptación de los nuevos empleados de la organización.

También es correcto afirmar que los objetivos del manual de funciones son diversos pero todos apuntan a la consecución de las metas propuestas por la empresa de una manera eficiente y eficaz optimizando cada esfuerzo y con un alto grado de coordinación por parte de la alta directiva.

9.3 CARACTERÍSTICAS DEL MANUAL

Es importante resaltar una serie de características que identifican un manual de funciones y es de suma importancia ciertas particularidades que son recomendables cumplir a la hora de redactar y aplicar estos documentos, unas de las características más importantes son:

- El manual de funciones debe tener un lenguaje sencillo que permita su aplicabilidad por parte de los empleados.
- Deben estar elaborados de manera sencilla, que facilite su rápida modificación dependiendo a nuevas políticas, funciones o puestos de trabajo en la organización, lo cual permita su rápida actualización.
- Debe tener un esquema de hojas intercambiables para facilitar la adición de nueva información al manual de funciones.
- Los manuales de funciones deben ser dados a conocer a todos los funcionarios de cada una de las dependencias de la empresa, de igual forma socializarlo para facilitar la adaptación de los empleados a las funciones nuevas o ya establecidas dentro de la organización.
- Estar debidamente formalizado por una instancia que corresponda a la Empresa.

9.4 APLICACIÓN DEL MANUAL DE FUNCIONES

El manual de funciones permite a una organización darle diferentes usos y aplicaciones; facilita a los empleados de la empresa principalmente su adaptación a cada factor ya sean internos como externos (tanto de planeación como de gestión), a los intereses primarios de la organización.

Se pueden identificar las siguientes funciones para la aplicación básicas del manual de funciones:

- El establecimiento de objetivos dentro de cada puesto de trabajo

- La definición de políticas, guías, procedimientos y normas dentro de cada dependencia o de la organización en general.
- La creación de un sistema de evaluación de las capacidades de cada empleado en la organización.
- Las limitaciones de autoridad y responsabilidad dentro de cada puesto de trabajo.
- La aplicación de un sistema de méritos y sanciones que permita motivar al empleado según el cumplimiento de las funciones previamente establecidas en el manual.
- La generación de recomendaciones por actividades desempeñadas.
- El establecimiento de procedimientos, normas y actividades a realizar en cada puesto de trabajo.
- La institución de métodos de control y evaluación de la gestión.

9.5 VENTAJAS DEL MANUAL DE FUNCIONES

Los manuales de funciones ofrecen una serie de ventajas que facilitan el desarrollo de las actividades de los empleados de una organización, para. *Vásquez r, Víctor Hugo, **Organización aplicada, 2° edición***: Según el autor tenemos las siguientes ventajas:

- Son un compendio de la totalidad de funciones y procedimientos que se desarrolla en una organización, elementos éstos que por otro lado sería difícil reunir.
- La gestión administrativa y la toma de decisiones no quedan supeditadas a improvisaciones o criterios personales del funcionario actuante en cada momento.
- Clarifican la acción a seguir o la responsabilidad a asumir en aquellas situaciones en las que pueden surgir dudas respecto a qué áreas debe actuar o a qué nivel alcanza la decisión o ejecución.

- Mantienen la homogeneidad en cuanto a la ejecución de la gestión administrativa y evitan la formulación de la excusa del desconocimiento de las normas vigentes.
- Sirven para ayudar a que la organización se aproxime al cumplimiento de las condiciones que configuran un sistema.
- Son un elemento cuyo contenido se ha ido enriqueciendo con el transcurso del tiempo.
- Facilitan el control por parte de los supervisores de las tareas delegadas al existir.
- Son elementos informativos para la capacitación del personal.
- Ubican la participación de cada componente de la Empresa.
- Permiten la determinación de los estándares efectivos para la empresa.

Es importante destacar que según *Vásquez r, Víctor Hugo, en su libro **Organización aplicada***, son más las ventajas que las desventajas a la hora de aplicar un manual de funciones para el desarrollo estandarizado de las actividades a realizar por parte de los empleados de una organización.

Es significativo la implementación de este manual porque facilita el desarrollo de forma óptima de las actividades y reduce los tiempos de trabajo empleados, también cabe destacar que facilita el control de las actividades realizadas por parte de los jefes de cada dependencia.

9.6 DESVENTAJAS DEL MANUAL DE FUNCIONES

Para *Gómez Ceja Guillermo, **Planeación Y Organización de Empresas 8° edición, 1994***: todo manual de funciones tiene limitaciones ya que están sujetos a cambios” aquí algunas de las limitaciones:

- Su deficiente elaboración provoca serios inconvenientes en el desarrollo de las operaciones.
- El costo de producción y actualización puede ser alto.
- Si no se actualiza periódicamente, pierde efectividad.

- Incluye solo aspectos formales de la organización, dejando de lado los informales, cuya vigencia e importancia es notorio para la misma.
- Muy sintética carece de utilidad: muy detallada los convierte en complicados.
- Exigen un costo en su redacción y confección que se debe afrontarse.
- Exigen una permanente actualización.

9.7 PLANEACIÓN Y ELABORACIÓN DEL MANUAL DE FUNCIONES

“La tarea de elaborar manuales requiere de mucha precisión, los datos tienen que asentarse con la mayor exactitud y objetividad posibles. Por ello debe ponerse mucha atención a toda y cada una de sus etapas de integración, fases y procedimientos que fundamentan la ejecución del trabajo.”¹¹

9.8 OBJETIVO GENERAL DEL MANUAL

El presente manual de funciones tiene por objetivo principal proporcionar a las personas designadas para la ejecución de cada una de las actividades una guía que permita su adaptación dentro de la organización.

9.8.1 PASOS PARA LA ELABORACIÓN DEL MANUAL DE FUNCIONES

Para la elaboración de un manual de funciones de la Asociación de Productores Agropecuarios del Oriente Colombiano “**AGRORIENTAL**” se analizó la información recopilada por los diferentes autores, se estableció una serie de pasos que permiten identificar de forma detallada como fue el proceso de elaboración del manual.

Es importante destacar que el proceso de elaboración del manual de funciones estuvo supervisado por el gerente general de la organización, la información

¹¹ **FRANKLIN FINCOWSKY**, Enrique Benjamín, “*ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS*”, México, 4ta Edición Mc Graw- Hill, 2014. Pág. 210

recolectada se realizó a través de la observación, documentación, aportes realizados por cada uno de los empleados de la organización e información suministrada por bases de datos de la empresa, logrando determinar de forma detallada las funciones y demás requerimiento para el desarrollo óptimo de cada puesto de trabajo.

Los pasos para la elaboración del manual de funciones fueron:

- **Recopilación de información:** Se recopiló información basada en los conceptos básicos de un manual de funciones, característica, importancia expuesta anteriormente a través de diferentes autores, de igual manera se recopiló información con cada uno de los empleados buscando profundizar conocimientos y por último se utilizó bases de información de la empresa recopilada a través de los años en las labores realizadas por la organización.
- **Identificación de los cargos:** Se ubicó cada uno de los cargos dentro de la empresa, su denominación, nivel, relación de jerarquía y supervisión.
- **Revisar Información del cargo:** Se realiza un análisis según la información recopilada anteriormente donde se logró identificar de forma clara la objetivo general del cargo y algunas características que lo diferencia de otros cargos en la organización.
- **Elaborar las funciones y coordinaciones principales del cargo:** Se realizó una lista detallada de las funciones de cada uno de los cargos en la organización y luego se socializó con el gerente general y cada uno de los empleados los cuales tiene como función aprobar y aportar para una correcta estructuración de las funciones. Es importante la opinión y aprobación de toda la organización porque son ellos con su experiencia dentro de la empresa lo cual facilita el conocimiento de las funciones que desempeñan.
- **Identificar las funciones esenciales de cada cargo en la organización** Después de haber creado la lista de las funciones de cada uno de los cargos,

se le dio una puntuación resaltando las funciones principales que desempeñara cada empleado en su puesto de trabajo, de esta forma se seleccionó la información que va estar dentro del manual de funciones.

- **Validación de las funciones:** se validó y socializo la información por parte del gerente a todos los empleados explicado de forma detalla las funciones que van a estar dentro del manual de funciones.
- **Consolidar la información del manual de funciones:** La información se consolida en el formato elaborado y diseñado para el Manual de Funciones y se redacta de forma clara, en este paso se realizara los diseños finales y características que tendrá el manual (logos, imagen corporativa), lo cual le dará mayor institucionalidad al manual de funciones.
- **Validación y Aprobación del manual de funciones:** El Gerente aprobó la información del manual de funciones para luego ser impreso y distribuido dentro de cada uno de las dependencias de la organización, con esto se busca tener el soporte escrito que facilite la adaptación de los nuevos empleados a la organización.

VER ANEXO D: Manual de funciones

10. CONCLUSIONES

- Se encontró que la asociación de productores agropecuarios del oriente colombiano **AGROORIENTAL** posee una serie de falencias de carácter administrativo en la estructura organizacional que han afectado el desarrollo y desempeño de las actividades por parte de los empleados.
- La asociación de productores agropecuarios del oriente colombiano **AGROORIENTAL** se encuentra realizando su actividad económica sin la implementación de una Estructura Organizacional claramente definida, identificando el poco conocimiento por parte de los empleados del objetivo principal de la organización y de las funciones directas que cada uno desempeñan en la asociación.
- Por medio del modelo de diagnóstico DOFA aplicado en la asociación se logró identificar las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas en la estructura organizacional que permitieron a través de la administración estratégica generar acciones para contrarrestar dichas falencias.
- La implementación de acciones a través del proceso de administración estratégica en la asociación de productores agropecuarios del oriente colombiano **AGROORIENTAL** incidió positivamente en la implementación de una nueva estructura organizacional de la empresa.
- El diseño y aplicación de la propuesta de mejoramiento en la asociación de productores agropecuarios del oriente colombiano **AGROORIENTAL** proporciono las herramientas necesarias para contrarrestar las falencias identificadas y hacer que la organización sea competitiva en la región.

- Se determinó que la estructura organizacional y la administración estratégica están ligados al compromiso, participación y evaluación constante de resultados, permitiendo de esta manera corregir preventivamente procesos, proyecciones y acciones que vayan en contra del cumplimiento de los objetivos de la organización.
- Como estrategia implementada en el plan de mejoramiento se propone un organigrama, donde están establecidas las áreas funcionales de la empresa, líneas de mando y limitaciones y dependencias de cada cargo.
- Se identificó la ausencia de un Manual de Funciones dentro de la asociación que no ha permitido que el personal tenga claras sus funciones a realizar, líneas de autoridad y niveles jerárquicos existentes en la organización.
- El diseño del Manual de Funciones como una acción en la implementación del proceso de administración estratégica permitirá a la asociación de productores agropecuarios del oriente colombiano **AGROORIENTAL** optimizar recursos, ya que por medio de este documento escrito que establece las funciones de cada uno de los empleados se podrá obtener mayor eficiencia en el desarrollo de las actividades de la organización.
- Con la implementación del Manual de Funciones se logra un mejor ambiente de trabajo y mayor efectividad en el desarrollo de las actividades por parte de los empleados de la organización, optimizando tiempo de trabajo y reorganizando las funciones y objetivos de cada empleado en la asociación.

11. RECOMENDACIONES

- La Asociación de Productores Agropecuarios del Oriente Colombiano **AGROORIENTAL** debe implementar de forma ordenada y responsable cada una de las acciones planteadas en la propuesta de mejoramiento lo cual permite tener una administración.
- Identificar y nombrar la persona líder que desarrolle y advierta la puesta en marcha de la propuesta de mejoramiento.
- Aprobar los recursos que se requieren por parte de la junta directiva, para facilitar el correcto desarrollo de las estrategias implementadas en la propuesta de mejoramiento.
- Realizar constante evaluación de las actividades y del cumplimiento de estas por parte de la organización, identificando errores a tiempo y diseñando estrategias preventivas o correctivas que permitan la mejora en el área afectada.
- Evaluar periódicamente las actividades definidas en la propuesta de mejoramiento.
- Hacer un seguimiento periódico al manual de funciones, modificaciones las cuales deben ser trasladadas y plasmadas dentro del documento para la implementación inmediata dentro de asociación.

12. WEBGRAFIA

- <https://www.gestiopolis.com/concepto-e-importancia-de-la-administracion-estrategica/>
- <https://www.marketingdirecto.com/punto-de-vista/la-columna/mision-vision-y-valores-conceptos-fundamentales-para-el-buen-desarrollo-de-una-empresa>
- <http://retos-directivos.eae.es/valores-corporativos-de-tu-empresa-como-definirlos/>
- <http://destinonegocio.com/co/gestion-co/entiende-la-importancia-del-organigrama-en-la-estructura-de-la-empresa/>
- <https://www.promonegocios.net/organigramas/tipos-de-organigramas.html>
- <http://www.funcionpublica.gov.co/documents/418537/506911/GuaEstablece+rModificarManualFuncionesYCompetenciasLaborales.+ActualizadaSeptiembre2015/fe0e4657-1e36-4715-8d8d-3fceb57e34a>
- <http://www.monografias.com/trabajos76/organigramas-manual-organizacion-funciones/organigramas-manual-organizacion-funciones.shtml>
- <http://bvs.minsa.gob.pe/local/MINSA/1760-2.pdf>

ANEXOS

ANEXO A: Carta de presentación



Universidad de Pamplona
Pamplona - Norte de Santander - Colombia
Tels: (7) 5685303 - 5685304 - 5685305 - Fax: 5682750 - www.unipamplona.edu.co

Pamplona, enero 17 de 2017

GA170.90PA00.10-007

Señor
MILTON RAMÍREZ GAMBOA
Representante Legal
AGROORIENTAL
Asociación de Productores Agropecuarios del Oriente Colombiano
Pamplona (N. de S.)

Cordial saludo.

Respetuosamente solicito su colaboración, para que **FABIAN LEONARDO GELVES YARURO**, identificado con la Cédula de Ciudadanía No. 1.094.268.443, estudiante del X semestre del Programa de Administración de Empresas, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Pamplona, realice su Práctica Profesional en esa Asociación, durante el primer periodo académico del año 2017.

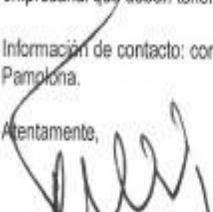
Nuestro estudiante, con su capacidad de liderazgo y espíritu emprendedor, desarrolla competencias gerenciales, gestiona el cambio, crea e innova estrategias empresariales, en pro del fortalecimiento del sector productivo de nuestra región y del país. Profesional idóneo, con capacidad de análisis e investigación en el entorno socioeconómico y toma de decisiones.

La práctica cuenta con este Centro de Prácticas, donde se ofrece orientación y se hace seguimiento personalizado al pasante, haciendo partícipe del proceso a su superior inmediato. Comprende un periodo de 4 a 6 meses, equivalente a un semestre académico, en el horario que según la naturaleza de la labor encomendada requiera, sin exceder los términos de ley.


Manifiesto a Usted, mi sentido de gratitud al contribuir con esta etapa del proceso de formación académica del estudiante, lo cual redundará en beneficio de la comunidad y particularmente en la visión empresarial que deben tener nuestros egresados.

Información de contacto: correo cenprac@unipamplona.edu.co, telefax (097) 5681761, Universidad de Pamplona.

Atentamente,


ÁLVARO PARADA CARVAJAL
Director Centro de Práctica y Asesoría Empresarial

Recibi,


17- ENERO - 2017
4:07 PM

AgrOriental
NIT 904011324-1



Una universidad **Incluyente** y **comprometida** con el desarrollo integral

ANEXO B: Carta de aceptación



Pamplona, 19 de enero de 2017

Señores
Dirección de centro de prácticas y asesorías empresariales
Universidad de Pamplona

Asunto: Aceptación para Práctica Profesional

El motivo de esta carta es informarle la aceptación del alumno de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la carrera de Administración de empresas **Fabián Leonardo Gelves Yaruro** con C.C 1.094.268.443 de Pamplona para la realización de sus prácticas profesionales dentro de nuestra empresa AGROORIENTAL Asociación de productores Agropecuarios del Oriente Colombiano.

Dentro de nuestra empresa desarrollara actividades relacionadas con:

- Atención al cliente
- Realizar capacitaciones a los usuarios en temas empresariales
- Elaboración de material didáctico (talleres, cartillas) para fortalecer los conocimientos de los usuarios en las jornadas de capacitación.
- Planificar actividades a desarrollar por la empresa (capacitaciones, entrega de material, salidas de campo)

Las prácticas empresariales se realizaran durante el primer semestre del año 2017 con una intensidad de (8) ocho horas diarias de lunes a viernes.

Gracias por la atención prestada

 **AgroOriental**
Nit 804011324-5

MILTON RAMIREZ GAMBOA
Representante legal
AGROORIENTAL

ANEXO C: Certificado de finalización de la practica



**EL SUSCRITO GERENTE DE LA ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES
AGROPECUARIOS DEL ORIENTE COLOMBIANO, identificada con el
NIT 804-011-324-5**

CERTIFICA

Que el estudiante, **FABIAN LEONARDO GELVES YARURO**, identificado con la cédula de ciudadanía No 1.094.268.443 expedida en Pamplona , estudiante de **ADMINISTRACION DE EMPRESAS** de la Universidad de Pamplona, estuvo vinculado a nuestra organización realizando la práctica empresarial durante un periodo de cuatro (4) meses en el área administrativa, desempeñándose en labores de:

- Atención al cliente
- Realización de capacitaciones a usuarios en temáticas empresariales
- Elaboración de material didáctico (talleres, cartillas) para fortalecer el conocimiento de los usuarios en temáticas empresariales durante las jornadas de capacitación realizadas.
- Planificar actividades a desarrollar por la empresa (capacitaciones, entrega de materiales, salidas de campo).

Esta certificación se expide a solicitud del interesado a los treinta (30) días del mes de mayo del año 2.017

 **AgroOriental**
NIT 804011324-F

MILTON RAMIREZ GAMBOA
Gerente Agrooriental

Calle 6 N° 5-90 Oficina 202 Tel 5680305 350-6993555
agrooriental@gmail.com Pamplona

ANEXO D: Certificado de implementación y socialización de la propuesta de mejoramiento



EL SUSCRITO GERENTE DE LA ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES AGROPECUARIOS DEL ORIENTE COLOMBIANO, identificada con el NIT 804-011-324-5

CERTIFICA

Que el estudiante, **FABIAN LEONARDO GELVES YARURO**, identificado con la cédula de ciudadanía No 1.094.268.443 expedida en Pamplona , estudiante de **ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS** de la Universidad de Pamplona, implemento la propuesta de mejoramiento que tiene como nombre: Administración estratégica en la asociación de productores agropecuarios del oriente colombiano **AGROORIENTAL** realizando las siguientes actividades.


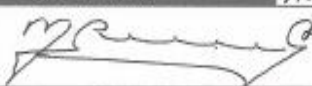
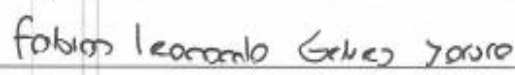
- Diseño e implementación de un Manual de Funciones.
- Diseño de un Organigrama.
- Actualizar y socialización de la misión, visión y valores corporativos.

Esta certificación se expide a solicitud del interesado a los treinta (30) días del mes de mayo del año 2.017


 **AgrOriental**
NIT 804011324-F

MILTON RAMIREZ GAMBOA
Gerente Agrooriental

ANEXO E: Formato de evaluación

 REPORTE DE EVALUACIÓN		Universidad de Pamplona Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales Centro de Prácticas y Asesoría Empresarial Pamplona (Norte de Santander) Km 1, Vía Bucaramanga Telf: (7) 5681761 - www.unipamplona.edu.co cenprac@unipamplona.edu.co			
OBJETIVO:	Evaluar el desempeño del practicante de acuerdo con los objetivos previamente planteados en la empresa con el fin de comprender las acciones que faciliten el cumplimiento de los mismos y logren el desarrollo personal y profesional del estudiante				
ESTUDIANTE:	<i>Fabian Leonardo Gelvez y.</i>	ORGANIZACIÓN:	<i>A.6200oriental.</i>		
PROGRAMA:	<i>Adm. empresas</i>	DEPENDENCIA:	<i>Administrativa</i>		
EVALUADOR:	<i>Hilton Ramirez</i>	FECHA:	<i>29 mayo / 2017</i>		
CALIFICACION: MUY SOBRESALIENTE (MS)- SOBRESALIENTE (S)- POCO SOBRESALIENTE (PS)- ACEPTABLE(A)					
INDICADORES DE DESEMPEÑO	MS	S	PS	A	CONCEPTO DEL EVALUADOR
ADAPTACIÓN A LA ORGANIZACIÓN <small>Actitud del estudiante para afrontar cambios en los diversos roles que debe asumir de acuerdo con las circunstancias presentadas.</small>		X			
INTEGRACIÓN AL GRUPO DE TRABAJO <small>Facilidad para adaptarse a las orientaciones, comportamientos y necesidades de las personas que componen el equipo.</small>	X				
INICIATIVA Y APORTES <small>Capacidad para sugerir soluciones prácticas e innovadoras a problemas presentados en la organización.</small>		X			
RESPONSABILIDAD <small>Asumir positivamente las consecuencias de sus actos.</small>	X				
CALIDAD DE TRABAJO <small>Oportunidad y efectividad en todas las actividades que realiza.</small>	X				
PUNTUALIDAD Y ASISTENCIA <small>Disposición para presentarse a tiempo en su lugar de trabajo.</small>		X			
COMUNICACIÓN <small>Capacidad para expresar sus ideas (oral y escrita) en forma clara y precisa, y para interrelacionarse.</small>		X			
MADUREZ <small>Grado de autocontrol y seriedad para manejar cualquier tipo de situación.</small>		X			
ENTUSIASMO <small>Capacidad para asumir aptitudes de manera positiva y optimista.</small>	X				
CAPACIDAD DE MEJORAMIENTO <small>Capacidad de revisar constantemente los procesos para dárles valor agregado.</small>	X				
TRABAJO BAJO PRESIÓN <small>Capacidad de dar solución a diferentes labores en cortos periodos de tiempo.</small>	X				
CUALIDADES DEL ESTUDIANTE:	<i>Responsable, líder, organizado, proactivo</i>				
ASPECTOS QUE DEBE MEJORAR EL PRACTICANTE:	Liderazgo			Proactividad	
	Comunicación			Generación de Propuestas	X
	Otra, ¿Cuál?				
EL PRACTICANTE CUMPLIO CON SUS ESPECTATIVAS:	SI	X		¿Por qué?	<i>Realizo sus labores responsablemente.</i>
RECOMENDACIONES Y /O SUGERENCIAS:	<i>Hacer mayor seguimiento a los estudiantes durante la practica.</i>				
					
FIRMA EVALUADOR	FIRMA PRACTICANTE				

ANEXO F: Formato de autoevaluación



CENPAE

REPORTE DE AUTOEVALUACIÓN

Universidad de Pamplona
Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
Centro de Prácticas y Asesoría Empresarial
Pamplona (Norte de Santander)
Km 1, Via Bucaramanga
Tel: (7) 5681781 - www.unipamplona.edu.co
cenprac@unipamplona.edu.co

Nombre del Estudiante: Fabian Leonardo Galves Yonro

Nombre de la Empresa: Agrooriental

Dependencia Entidad: Area administrativa

Fecha: 29 / 5 / 17

Programa: Administracion Empresas

Evaluador: Milton Ramirez

OBJETIVO: Reflexionar en torno de las actitudes y habilidades que pueden dinamizarse durante el semestre de práctica para reafirmar los valores y principios ciudadanos fundamentales.

- 1 Señale el medio por el cual se vinculó usted a la empresa donde desarrolla su Práctica Profesional.

1.1. Unipamplona <input type="checkbox"/>	1.2. Familiar <input type="checkbox"/>	1.3. Amistad <input type="checkbox"/>	1.4. Autogestión <input checked="" type="checkbox"/>
1.5. ¿Otro Medio? <input type="checkbox"/> Especifique ¿Cuál Otro? <input style="width: 100%;" type="text"/>			
- 2 ¿Qué lo motivó a elegir este medio?
- 3 ¿Considera usted que ha cumplido las expectativas que se tenía antes de iniciar el semestre de práctica? Si NO

Explique:
- 4 ¿Qué tipo de dificultades ha afrontado durante la práctica?

4.1. Académicas <input type="checkbox"/>	4.2. Laborales <input type="checkbox"/>	4.3. Personales <input type="checkbox"/>	4.4. Ninguna <input checked="" type="checkbox"/>
--	---	--	--

Explique:
- 5 ¿Cree usted que el semestre de práctica es un escenario propicio para la formación en valores humanos? Si NO
- 6 Señale TRES VALORES que usted haya fortalecido durante este semestre de práctica profesional.

6.1. Responsabilidad <input checked="" type="checkbox"/>	6.2. Puntualidad <input type="checkbox"/>	6.3. Compromiso <input checked="" type="checkbox"/>	6.4. Participación <input type="checkbox"/>
6.5. Sensibilidad Social <input type="checkbox"/>	6.6. Nacionalismo <input type="checkbox"/>	6.7. Creatividad <input checked="" type="checkbox"/>	6.8. ¿Otro? <input type="checkbox"/>

¿Cuál?
- 7 Desde el punto de vista del cumplimiento de los objetivos, evalúe su desempeño durante el semestre de práctica y califique, en el siguiente cuadro. Utilizando escala de 0.0 a 5.0, con base en las siguientes competencias y sus criterios.

COMPETENCIA	NOTA	EXPLIQUE ¿PORQUE?
Ciudadano Autónomo Hombre – Contexto Participación y cumplimiento en todas las actividades de CENPAE.	4,5	Cumpli en totalidad con los Activitates propuestos
Científico Hombre – Conocimiento Presentación efectiva y oportuna del trabajo académico	5,0	Se presentaron los informe de forma puntual.
Profesional Hombre – Disciplina Expresa la síntesis de su formación en saberes, actitudes y habil-	4,5	Aplica los conocimientos adquiridos durante el

VALORES CORPORATIVOS



• **Responsabilidad:** Tenemos el compromiso de cumplir nuestras metas y obligaciones dentro de los tiempos estipulados para la correcta ejecución de nuestros planes de desarrollo rural.

• **Trabajo en Equipo:** La articulación de las diferentes áreas de la empresa es primordial para el logro de nuestros objetivos, en un ambiente de confianza, respeto y comunicación efectiva.

• **Innovación:** Comprometidos con generar ideas novedosas que busquen solucionar de manera directa y eficaz las necesidades dentro del sector rural Colombiano y así diferenciarnos de nuestra competencia.

• **Liderazgo:** Tenemos un equipo de trabajo con iniciativa, líder en la gestión y desarrollo de propuestas agropecuarias, interesados en convocar a todos aquellos actores internos y externos que nos permitan financiar la ejecución y desarrollo del sector rural en el país.

• **Compromiso:** Trabajamos arduamente para satisfacer de la mejor forma posible los requerimientos de nuestros beneficiarios, brindándoles soluciones directas que faciliten mejorar su calidad de vida.

• **Transparencia:** Manejamos información confiable y oportuna que permite una adecuada toma de decisiones, la transparencia es un factor clave para generar confianza que impulsa la ejecución de manera exitosa de los proyectos de desarrollo rural.

MISIÓN

Promover, a través de las inversiones público-privadas, ejecución de proyectos y personal idóneo en asistencia técnica especializada, el desarrollo social, económico y cultural de las familias del sector rural del oriente colombiano.



VISIÓN

Para el año 2022 ser reconocida como una asociación líder en investigación, gestión y ejecución de programas de desarrollo rural, que promuevan la calidad de vida del sector rural, bajo los principios de calidad, compromiso y respeto hacia los campesinos del país.



ORGANIGRAMA

