

**ANÁLISIS DE PRÁCTICAS Y PROCESOS DE GESTIÓN ADMINISTRATIVOS
QUE HACEN DE ECOPETROL UNA EMPRESA EXITOSA.
CASO REFINERÍA DE CARTAGENA.**

BERNAL ROMERO JAIRO HUMBERTO

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN
CARTAGENA**

2015

**ANÁLISIS DE PRÁCTICAS Y PROCESOS DE GESTIÓN ADMINISTRATIVOS
QUE HACEN DE ECOPETROL UNA EMPRESA EXITOSA.
CASO REFINERÍA DE CARTAGENA.**

Proyecto presentado como requisito para optar el título de:

MASTER EN ADMINISTRACION

BERNAL ROMERO JAIRO HUMBERTO

ASESOR

Dr. Juan Carlos Robledo.

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN
CARTAGENA**

2015

LISTADO DE TABLAS

Tabla 1. Teoría de la Administración Científica.	16
Tabla 2. Teoría Clásica de la organización.....	19
Tabla 3. Escuela conductista: La organización son las personas	22
Tabla 4. Teoría Conductista de la Administración por Elton Mayo y Fritz Roethlisberger	25
Tabla 5 Escuela de la ciencia de la administración por Robert McNamara	26
Tabla 6 Escuela de enfoque de sistemas por Ludwig von Bertalanffy	27
Tabla 7. Escuela del enfoque de contingencias por Chandler, Burns y Stalker, Lawrence y Lorsch	28
Tabla 8. Escuela de la administración decisonal por Herbert A. Simón, Luther Gulick y Lyndall Urwick	30
Tabla 9 Caracterización de la gestión del talento humano.....	84
Tabla 10 Caracterización de la gestión de producción.	85
Tabla 11 Caracterización de la gestión de proyectos.....	86
Tabla 12 Caracterización de la gestión de compras y abastecimiento.	87
Tabla 13 Caracterización de la gestión del conocimiento e información.	88
Tabla 14 Caracterización de la gestión financiera.....	89
Tabla 15 Caracterización de la gestión social y responsabilidad empresarial.	90
Tabla 16 Relación entre procesos y prácticas de Gestión para la Refinería de Cartagena.	93

LISTADO DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 Pirámide de Maslow.....	23
Ilustración 2 Características de un proceso Administrativo.....	33
Ilustración 3. Elementos del proceso administrativo.....	34
Ilustración 4 Cadena de valor de Michael Porter.....	40
Ilustración 5 Refinería Ecopetrol. Cartagena.	51
Ilustración 6 Organigrama Refinería Cartagena.....	51
Ilustración 7 Marco estratégico Grupo Empresarial Ecopetrol 2012 - 2020	54
Ilustración 8. Variación de planta de personal	56
Ilustración 9. Inversión en desarrollo de personal.....	57
Ilustración 10. Margen de Refinación.	62
Ilustración 11. Mapa mental de proceso claves.	73
Ilustración 12. Mapa mental detallado de proceso administrativo claves.....	74
Ilustración 13. Resultado análisis encuestas sobre gestión de recursos humanos.	76
Ilustración 14. Resultado análisis encuestas sobre gestión de las operaciones.	77
Ilustración 15. Resultado análisis encuestas sobre gestión de proyectos.	79
Ilustración 16. Resultado análisis encuestas sobre gestión de abastecimiento.	80
Ilustración 17. Resultado análisis encuestas sobre gestión del conocimiento.	81
Ilustración 18 Mapa mental de prácticas administrativas.....	82

LISTADO DE ANEXOS

Anexo 1. Encuesta sobre procesos de gestión en la Refinería de Cartagena.

CONTENIDO

1. Introducción.....	9
1.1 Formulación del problema	10
1.2 Justificación.....	12
1.3 Objetivos.....	14
1.3.1 Objetivo general	14
1.3.2 Objetivos específicos.....	14
2. Marco teórico y referencial.....	15
2.1 Marco Teórico	15
2.1.1 Teorías Administrativas en las Organizaciones	15
2.1.1.1 Escuela de la administración científica.....	15
2.1.1.1.1 Teoría de la Administración Científica por Frederick W. Taylor.....	16
2.1.1.1.2 Teoría de la Administración Científica por Henry L. Gantt	17
2.1.1.1.3 Teoría de la Administración Científica por Frank B. y Lillian M. Gilbreth	18
2.1.1.2 Escuela de la teoría clásica de la organización.....	19
2.1.1.2.1 Teoría Clásica de la Administración por Henry Fayol	19
2.1.1.2.2 Teoría Clásica de la Administración por Max Weber	20
2.1.1.2.3 Teoría Clásica de la Administración por Mary Parker Follett	21
2.1.1.2.4 Teoría Clásica de la Administración por Chester I. Barnard	21
2.1.1.3 Escuela conductista: La organización son las personas	22
2.1.1.3.1 Teoría Conductista de la Administración por Abraham Maslow	22
2.1.1.3.2 Teoría Conductista de la Administración por Frederick Herzberg.....	23
2.1.1.4 Teoría Conductista de la Administración por Elton Mayo y Fritz Roethlisberger	24
2.1.1.5 Escuela de la ciencia de la administración por Robert McNamara	25
2.1.1.6 Escuela de enfoque de sistemas por Ludwig von Bertalanffy.....	26
2.1.1.7 Escuela del enfoque de contingencias por Chandler, Burns y Stalker, Lawrence y Lorsch	27

2.1.1.8	Escuela de la administración decisional por Herbert A. Simón, Luther Gulick y Lyndall Urwick.....	28
2.1.1.9	Escuela del enfoque de un compromiso dinámico	30
2.1.2	Primeras prácticas y conceptos del proceso administrativo.....	31
2.1.3	Características de un proceso Administrativo	33
2.1.4	Elementos del proceso administrativo.	33
2.1.4	Gestión por procesos.....	34
2.1.5	Generación de valor de los procesos	38
2.1.6	Arquitectura Organizacional.	41
2.1.7	Procesos Administrativos.....	42
2.1.7.1	Proceso de comunicación según James Gibson	42
2.1.7.2	Proceso de toma de decisiones según James Gibson	43
2.2	Marco conceptual.....	45
2.3	Estado del arte.....	47
2.4	Marco contextual	49
2.4.1	Historia de la empresa Ecopetrol, caso Refinería de Cartagena.	49
2.4.2	Estructura de la Refinería de Cartagena	51
3.	Aspectos Metodológicos de la investigación	52
3.1	Fuentes de la investigación	52
3.2	Fuentes de información.....	53
3.3	Páginas web.....	53
3.4	Bases de datos.	53
3.5	Bibliotecas.	53
4.	Procesos Administrativos de la Refinería de Cartagena	54
4.1	Procesos claves en Ecopetrol caso Refinería de Cartagena.....	55
4.1.1	Gestión del Talento humano.	55
4.1.1.1	Selección de personal clase mundo.....	60
4.1.2	Excelencia operacional en todos los procesos.....	60
4.1.3	Gestión de proyectos.....	64
4.1.4	Gestión de abastecimiento de bienes y servicios.	65
4.1.5	Gestión del conocimiento e información.....	67
4.1.6	Excelencia financiera.....	69

4.1.7	Proceso de responsabilidad social empresarial	70
5.	Prácticas administrativas de Ecopetrol caso Refinería de Cartagena	75
5.1	Adecuada gestión del recurso humano.	75
5.2	<i>Adecuada operación de la refinería</i>	<i>77</i>
5.3	Manejo de la gestión por proyectos.	78
5.4	Gestión del abastecimiento.	80
5.5	Gestión del conocimiento.	81
6.	Caracterización de las prácticas de gestión administrativas y su relación con el éxito de la empresa.	83
7.	Reinventarse	91
8.	Conclusiones.....	92
9.	Bibliografía.....	95
10.	ANEXOS	98

1. Introducción

Cualquier empresa que tenga como objetivo el éxito emplea varias áreas del conocimiento y las aplica integrando elementos dinámicos que van apareciendo paulatinamente. Cada disciplina aplica su propia teoría mediante la adopción de un método, que a la vez facilita su análisis y comprensión. Por lo tanto la aplicación de las diversas áreas del conocimiento de una forma lógica y secuencial con un fin determinado forma un proceso administrativo.

Un proceso administrativo es un método social que tiene como finalidad lograr los máximos resultados mediante la coordinación de actividades y personas que integran un sistema organizado. En este orden de ideas los procesos y prácticas administrativas claves son los que hacen que la administración surja y que la empresa sea exitosa.

G Munich y M García (1997) lo define el proceso como: “El conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales, se hace efectiva la administración misma que son interrelacionados y forman un proceso integral”. J. Stoner (1996) lo define como “una series de partes separadas, o funciones, que constituyen un proceso total”. Terry y Frankling (1986) lo definen como: “Las funciones fundamentales, y son los medios por los cuales el gerente administra”.

En todos los procesos existen prácticas administrativas que hacen que los procesos, fases o etapas fluyan y que se conforme un sistema que tenga un fin común. Estas prácticas son un conjunto coherente de acciones que tienen buen o incluso excelente resultado en un determinado contexto y se espera que en contextos similares, rindan similares resultados.

1.1 Formulación del problema

Todas las organizaciones aprenden, desarrollan y aplican prácticas y procesos administrativos los cuales se arraigan en las empresas según sea la filosofía administrativa de los líderes. Muchas veces estas prácticas y procesos son exitosos y en otras ocasiones solo con el paso de los años se puede llegar a un punto de madurez en el cual se es económicamente rentable y sostenible.

Un ejemplo de ésta situación son las empresas familiares en las cuales la prácticas y procesos son los que determine el fundador y a medida que pasan los años se optimizan un poco y son eficientes pero en muchos casos cuando existe un cambio generacional esas prácticas se modifican y afectan positiva o negativamente a las empresas.

De la misma forma existen organizaciones en las cuales existen procesos administrativos que se han optimizado con el tiempo y que generan un gran valor agregado para el éxito de las organizaciones, pero nunca esta analizadas o definidas en función de teorías administrativas para garantizar el éxito. En muchos casos solo se analiza una teoría y se trata de implementar en una organización ya sea por la actualidad académica de los administradores o por moda, pero en muy pocas ocasiones se analiza desde el punto de vista estructural y analizando como unas prácticas y procesos exitosos se pueden aplicar a cualquier organización.

En la Refinería de Cartagena de Ecopetrol S.A., existen diversas prácticas y procesos que impactan directamente la gestión administrativa y técnica de la empresa en el corto y largo plazo. Muchas de estas prácticas se ejecutan diariamente y son el éxito de la empresa dado que están vinculadas a los proceso y hacen parte de la cultura que la misma empresa ha dispuesto para los trabajadores.

Estas prácticas administrativas se desarrollan en la Refinería de Cartagena, por lo tanto es importante no solo conocerlas sino saber cómo afectan la interrelación entre las áreas y los procesos.

Por lo tanto se identifican las prácticas de gestión administrativa en los proceso claves de Ecopetrol, caso de la Refinería de Cartagena y se analizan como la impactan el desarrollo y éxito de la empresa.

El presente estudio da respuesta a la pregunta:

¿Cuáles son la practicas de gestión administrativas que hacen de Ecopetrol una empresa exitosa?, caso Refinería de Cartagena.

1.2 Justificación.

El estudio de las prácticas y procesos en empresas exitosas le da gran aporte a la academia y sociedad.

Desde el punto de vista de generación de valor a la academia, se realizará un análisis de las teorías administrativas clásicas y se evalúa su aplicación en la actualidad, con el fin de definir la practicidad y vigencia de muchas teorías.

Desde la perspectiva de la sociedad, se estará aportando prácticas y procesos aplicados en empresas exitosas con lo cual se desarrollaran organizaciones más eficientes y rentables para el beneficio de la sociedad.

El hecho de poder realizar un análisis de la teoría y su vigencia aplicado en una empresa exitosa genera varias lecciones aprendidas y beneficios para la sociedad.

De la misma manera a la Refinería de Cartagena se aporta un análisis de sus prácticas y procesos que no están documentados desde el punto de vista teórico, sino estratégico con lo cual es más viable evaluar puntos de mejora en el mapa estratégico de la organización.

En muchas empresas del sector petrolero existen trabajadores de diversos niveles socioculturales, administradores con diferentes puntos de vista y estructuras organizaciones que interactúan unas con otras. Igualmente existen procedimientos y procesos que se ejecutan con la interrelación de la gente que apoya los procesos. Pero esa dinámica que existe entre las personas no está del todo documentada dado que se espera que los procesos trabajen solos apoyados con las herramientas informáticas y con los niveles de poder que otorga la organización con su jerarquía.

Por lo tanto si no se conoce la interrelación que existe entre las prácticas que hacen que los procesos claves se desarrollen exitosamente se podrá analizar la forma de aplicarlo en otras áreas u organizaciones.

Cada empresa es diferente, en cuanto a productos o servicios se refiere, diferentes en procedimientos y enfoques administrativos, pero todas tienen en común prácticas de gestión administrativa que generan sinergia y que las pueden hacer exitosas.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo general

Establecer las prácticas y procesos de gestión administrativa que hacen de Ecopetrol una empresa exitosas, caso refinería de Cartagena.

1.3.2 Objetivos específicos.

1. Establecer los procesos claves en Ecopetrol caso Refinería de Cartagena.
2. Identificar las prácticas administrativas de Ecopetrol caso Refinería de Cartagena.
3. Caracterizar las prácticas consideradas de gestión administrativa y establecer sus nexos con el éxito de la empresa.
4. Establecer un mapa de vinculación entre las prácticas de gestión administrativa y los procesos estratégicos claves.

2. Marco teórico y referencial

2.1 Marco Teórico

A continuación se presentan las principales teorías administrativas que apoyan la toma de decisiones en la investigación de los procesos y prácticas administrativas exitosas en la Refinería de Cartagena.

Para realizar la evaluación de las teorías es necesario revisar los marcos teóricos referentes a la evolución de las organizaciones y su relación con los procesos administrativos.

2.1.1 Teorías Administrativas en las Organizaciones

2.1.1.1 Escuela de la administración científica

Su principal exponente fue Frederick W. Taylor en 1911, que pretendía determinar, científicamente, los mejores métodos para realizar cualquier tarea, así como para seleccionar, capacitar y motivar a los trabajadores.

La administración científica estudiaba la administración desde la perspectiva de cómo mejorar la productividad del personal operativo. Los teóricos de la administración general se preocupaban por la organización y por cómo hacerla más efectiva.

La principal publicación que apoya esta teoría es la presentada por Frederick Winslow Taylor, cuyo contenido fue aceptado ampliamente por los gerentes en todo el mundo

La teoría de la administración científica surgió, en parte por la necesidad de elevar la productividad.

La única manera de aumentar la productividad era elevando la eficiencia de los trabajadores. Así fue como Frederick W. Taylor, Henry L. Gantt y Frank y Lillian Gilbreth en 1924 inventaron el conjunto de principios que se conocen como la teoría de la administración científica¹.

Tabla 1. Teoría de la Administración Científica.

ESCUELA ADMINISTRATIVA	AUTOR	TEORIA
Escuela de la Administración Científica	Federick W. Taylor	Se creo la Administración Científica, la cual se fundamente en cuatro principios: - Desarrollar una ciencia de la administración, que determine el mejor método de hacer una tarea. - La selección científica de los trabajadores, de tal manera que cada trabajador fuera responsable de la tares para la cual tuviera mas aptitudes. - La educación y desarrollo del trabajador en forma científica. - La cooperación extra y amistarse entre obreros y patrones.
	Henry L. Gantt	Implemento la bonificación para el aumento de la producción además de realizar seguimiento al trabajo proyectase según un plan.
	Frank B. y Lilina Gilbreth	El movimiento y la fatiga están entrelazados, y con cada movimiento que se elimine se reduce la fatiga.

Fuente: Estructura de la tabla propia. Origen información: AMARU, Antonio. Fundamentos de Administración. Teoría general y procesos administrativos. Prentice Hall. México. 2009.

2.1.1.1.1 Teoría de la Administración Científica por Frederick W. Taylor

Frederick W. Taylor (1856-1915) fundamento su filosofía en cuatro principios básicos²:

- I. El desarrollo de una verdadera ciencia de la administración, de tal manera que se pudiera determinar el mejor método para realizar cada tarea.

¹ Terry George R., Franklin Stephen G. "Principios de administración" 13ª edición, Editorial Compañía editorial Continental, S.A. de CV., México.1985

² Chiavenato, Idalberto. Introducción a la teoría general de la administración. - 8.ed. México: McGraw-Hill, c2014

- II. La selección científica de los trabajadores, de tal manera que cada trabajador fuera responsable de la tarea para la cual tuviera más aptitudes.
- III. La educación y desarrollo del trabajador en forma científica.
- IV. La cooperación mutua entre obreros y patrones.

Taylor sostenía que el éxito de estos principios requería una “revolución total de la mentalidad” de los obreros y patrones y en lugar de pelearse por las utilidades, las dos partes deberían poner su empeño en elevar la producción y al hacerlo, las utilidades aumentarían a tal grado que los obreros y los patrones ya no tendrían que pelearse por ellas.

La teoría de Taylor fundamentó su sistema de administración en estudios de tiempos de la línea de producción dado que en lugar de partir de métodos laborales tradicionales, analizó y tomó el tiempo de los movimientos de trabajadores siderúrgicos que realizaban una serie de trabajos. A partir de este mismo estudio, separó cada uno de estos trabajos en sus componentes y diseñó los métodos más adecuados y rápidos para ejecutar cada componente. De esta manera estableció la cantidad de trabajo que deberían realizar los trabajadores con el equipo y los materiales que tenían.

2.1.1.1.2 Teoría de la Administración Científica por Henry L. Gantt

Henry I. Gantt (1861-1919)³ trabajó con Taylor en varios proyectos, sin embargo cuando empezó a trabajar por su cuenta dando asesorías empezó a reanalizar el sistema de incentivos de Taylor.

Para Gantt cada uno de los trabajadores que terminara la porción de trabajo diaria que se le hubiera asignado, obtendría una determinada bonificación. El supervisor

³ ESCUELA DE LA ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA - HENRY L. GANTT. APUNTES DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS. http://soloadministracionapuntes.blogspot.com/2009/03/escuela-de-la-administracion-cientifica_18.html

obtendría una bonificación por cada uno de los trabajadores que cumpliera con la ración diaria, más otro bono extraordinario si todos los trabajadores lo hacían.

Gantt fue el iniciador de las gráficas para calendarizar la producción; “la gráfica de Gantt” se sigue usando en nuestros días. La gráfica de Gantt muestra la relación entre el trabajo proyectado y completado en un eje y el tiempo transcurrido en el otro. La gráfica de Gantt permite a la gerencia observar cómo progresaban los planes y tomar la acción necesaria para mantener los proyectos dentro de los límites de tiempo.

2.1.1.1.3 Teoría de la Administración Científica por Frank B. y Lillian M. Gilbreth

Frank B. y Lillian M. Gilbreth (1868-1924 y 1878-1972)⁴ contribuyeron al movimiento de la administración científica realizando estudios sobre la fatiga y el movimiento, y se concentraron en cómo mejorar el bienestar del trabajador individual. El fin último de la administración científica era ayudar a los trabajadores a desarrollar todo su potencial humano.

Frank Gilbreth es conocido por sus experimentos para reducir el número de movimientos en la ejecución de actividades repetitivas.

Esta teoría confirma que el movimiento y la fatiga estaban entrelazados, y con cada movimiento que se eliminaba, se reducía la fatiga, lo cual aporta al trabajador en razón de los beneficios físicos evidentes y porque demostraba la preocupación de la gerencia por el trabajador.

⁴Reyes Ponce Agustín, Administración moderna, Editorial Limusa, México. 2005

2.1.1.2 Escuela de la teoría clásica de la organización

La administración científica se preocupó por elevar la productividad de la fábrica y el trabajador. La teoría clásica de la organización surgió la necesidad de encontrar lineamientos para administrar organizaciones complejas como lo son las fábricas.

Esta corriente, cuya preocupación básica es aumentar la eficiencia de la empresa, a través de la forma y disposición de los órganos componentes de la organización (departamentos) y de sus interrelaciones estructurales, se denomina teoría clásica.

Es importante por haber desarrollado teorías más generales sobre lo que hacen los gerentes y lo que constituye una buena práctica gerencial. Los más destacados de los teóricos de la administración general fueron Henry Fayol, Max Weber, Mary Parker Follett y Chester i. Barnard

Tabla 2. Teoría Clásica de la organización.

ESCUELA ADMINISTRATIVA	AUTOR	TEORIA
Escuelas de la teoría clásica de la organización	Henry Fayol	Las practicas administrativas acertadas siguen patrones, los cuales se pueden identificar y analizar. Fayol afirmaba que la administración era como cualquier otra habilidad, que se podría enseñar una vez que se entendiera sus principios fundamentales.
	Max Weber	Desarrollo la teoría de la administración de las burocracias que subraya la necesidad de una jerarquía definida en términos muy estrictos y regida por reglamentos y líneas de autoridad definido con toda claridad. Consideraba que la organización ideal era una burocracias con actividades y objetivos establecidos mediante un razonamiento profundo y con una división del trabajo detallada explícitamente.
	Mary Parker Follett	Ninguna persona podría sentirse completa a no ser que formara parte de un grupo y que los humanos crecían gracias s su relaciones con otros miembros de las organizaciones.
	Chester Barnad	Las personas se reúnen en organizaciones formales para alcanzar fines que no pueden lograr estando solas. Sin embargo, mientras persiguen las metas de la organización, también deben satisfacer sus necesidades individuales.

Fuente: Estructura de la tabla propia. Origen información: AMARU, Antonio. Fundamentos de Administración. Teoría general y procesos administrativos. Prentice Hall. México. 2009.

2.1.1.2.1 Teoría Clásica de la Administración por Henry Fayol

Henry Fayol (1841-1925) suele ser recordado como el fundador de la escuela clásica de la administración, no porque fuera el primero en estudiar el comportamiento gerencial, sino porque fue el primero en sistematizarlo. Fayol pensaba que las prácticas

administrativas acertadas siguen ciertos patrones, los cuales pueden identificar y analizar.

Fayol se parecía mucho a Taylor, sin embargo Taylor se interesaba primordialmente por las funciones de la organización, mientras que Fayol se interesaba por la organización total y se enfocaba hacia la administración, que en su opinión, era la operación empresarial más descuidada. Antes de Fayol, en general, se pensaba que los “gerentes nacen, pero no se hacen”. No obstante Fayol insistía en que la administración era como cualquier otra habilidad, que se podría enseñar una vez que se entendiera sus principios fundamentales.

2.1.1.2.2 Teoría Clásica de la Administración por Max Weber

El sociólogo alemán Max Weber (1864-1920) pensaba que toda organización se dirige a alcanzar metas las cuales se alcanzan en conjunto con los individuos, y desarrolló una teoría de la administración de burocracias que enfoca en la necesidad de una jerarquía definida en términos muy estrictos y regida por reglamentos y líneas de autoridad definidos con toda claridad. Se establecía que la organización ideal era una burocracia con actividades y objetivos establecidos mediante un razonamiento profundo y con una división del trabajo detallada explícitamente. Weber también pensaba que la competencia técnica tenía gran importancia y que la evaluación de los resultados debía estar totalmente fundamentada en los méritos.

2.1.1.2.3 Teoría Clásica de la Administración por Mary Parker Follett

Mary Parker Follett (1868-1933), fue una de las creadoras del marco básico de la escuela clásica introdujo muchos elementos nuevos, sobre todo en el campo de las relaciones humanas y la estructura de la organización.

Follett estaba convencida de que ninguna persona podría sentirse completa a no ser que formara parte de un grupo y que los humanos crecían gracias a sus relaciones con otros miembros de las organizaciones. El modelo de Follett fue un importante antecedente del concepto que la administración significa algo más que lo que ocurre en una organización cualquiera.

2.1.1.2.4 Teoría Clásica de la Administración por Chester I. Barnard

Chester I. Barnard (1886-1961), las personas se reúnen en organizaciones formales para alcanzar fines que no pueden lograr trabajando solas. Sin embargo, mientras persiguen las metas de la organización, también deben satisfacer sus necesidades individuales. Así, Barnard llegó a su teoría principal: una empresa solo puede funcionar en forma eficiente y subsistir si las metas de la organización guardan equilibrio con los propósitos y necesidades de los individuos que trabajan en ella.

Barnard pensaba que los fines personales podrían guardar equilibrio con los de la organización si los gerentes entendían la zona de indiferencia de los empleados; es decir, aquello que los empleados harían sin cuestionar la autoridad del gerente.

2.1.1.3 Escuela conductista: La organización son las personas

La escuela conductista surgió, en parte a que el enfoque clásico no lograba suficiente eficiencia productiva ni armonía en el centro de trabajo. Para frustración de los gerentes, las personas no siempre seguían los patrones de conducta pronosticados o esperados. Por tanto, aumento el interés por ayudar a los gerentes a manejar con más eficiencia el “lado personal” de sus organizaciones.

Esta teoría trajo una nueva visión de la práctica administrativa basada en el comportamiento humano dentro de las organizaciones. Bajo este enfoque se plantea la relativa dificultad de aplicar los conceptos de las diversas teorías sobre la organización, cada cual con un enfoque diferente y, muchas veces, en conflicto con los demás.

Tabla 3. Escuela conductista: La organización son las personas

ESCUELA ADMINISTRATIVA	AUTOR	TEORIA
Escuela conductista.	Abraham Maslow	Las necesidades que quieren satisfacer las personas tienen forma de pirámide. Las necesidades materiales y de seguridad están en la base de la pirámide y las necesidades del ego (por ejemplo, la necesidad de respeto) y las necesidades de autorrealización (como la necesidad de crecimiento personal y de significado) están en la cúspide.
	Frederick Herzberg	Todo lo que ocurra en la empresa relacionado con el individuo y su forma de sentirse, lo motivará; sin embargo, todo aquello que imponga reglas, políticas de la organización, salarios, entre otros, no lo motivarán pero de no estar lo podrán desmotivar.

Fuente: Estructura de la tabla propia. Origen información: AMARU, Antonio. Fundamentos de Administración. Teoría general y procesos administrativos. Prentice Hall. México. 2009.

2.1.1.3.1 Teoría Conductista de la Administración por Abraham Maslow

Según Maslow, las necesidades que quieren satisfacer las personas tienen forma de pirámide. Las necesidades materiales y de seguridad están en la base de la pirámide y las necesidades del ego (por ejemplo, la necesidad de respeto) y las necesidades de autorrealización (como la necesidad de crecimiento personal y de significado) están en la cúspide.



Ilustración 1 Pirámide de Maslow

Fuente:: Estructura propia. Origen información: AMARU, Antonio. Fundamentos de Administración. Teoría general y procesos administrativos. Prentice Hall. México. 2009.

2.1.1.3.2 Teoría Conductista de la Administración por Frederick Herzberg

Herzberg planteó distintos elementos y factores que motivan, desmotivan o no motivan al factor humano dentro de la organización, todo lo que ocurra en la empresa relacionado con el individuo y su forma de sentirse, lo motivará; sin embargo, todo aquello que imponga reglas, políticas de la organización, salarios, entre otros, no lo motivarán pero de no estar lo pueden desmotivar.

Cuando las personas se sentían bien con su trabajo, tendían a atribuir esta situación a ellos mismos, mencionando características o factores intrínsecos como: los logros, el reconocimiento, el trabajo mismo, la responsabilidad, los ascensos y el crecimiento o desarrollo; los cuales están directamente relacionados con la satisfacción en el puesto de trabajo. En cambio, cuando estaban insatisfechos, tendían a citar factores extrínsecos, tales como: las políticas y la administración de la compañía, la supervisión, las relaciones interpersonales y las condiciones de trabajo.

Los administradores que procuran eliminar factores que crean insatisfacción en el puesto pueden apaciguar las inquietudes de sus trabajadores pero no necesariamente los motivan.

Si se desea motivar a la gente en su puesto de trabajo, se debe dar énfasis a los logros, el reconocimiento, el trabajo mismo, la responsabilidad y el crecimiento. Estas son las características que verdaderamente motivan y satisfacen a la gente, porque las encuentran intrínsecamente gratificantes.

2.1.1.4 Teoría Conductista de la Administración por Elton Mayo y Fritz Roethlisberger

Bajo esta teoría se considera que el punto importante y focal de la acción administrativa es el comportamiento del ser humano. Qué es lo que logra, cómo se logra y por qué se logra se considera en relación con su impacto e influencia sobre las personas, que son el componente de verdadera importancia de la administración. Los partidarios de esta escuela dicen, “La administración no lo hace, hace que otros hagan.”

En esta teoría se considera al individuo como un ser sociopsicológico, y las tareas a las que se enfrenta el gerente van desde comprender y conseguir los mejores esfuerzos de parte de un empleado al satisfacer sus necesidades psicológicas, hasta entender toda la gama del comportamiento psicológico de los grupos que representa la totalidad de la administración.

Se dan notables e importantes contribuciones como lo son el uso de la participación y las formas de manejar los conflictos que se originan de marcadas diferencias de opinión dentro de una organización. Asimismo, esta escuela reconoce la influencia vital del ambiente y las restricciones sobre el comportamiento.

Tabla 4. Teoría Conductista de la Administración por Elton Mayo y Fritz Roethlisberger

ESCUELA ADMINISTRATIVA	AUTOR	TEORIA
Escuela del comportamiento	Elton Mayo y Fritz Roethlisberger	El punto importante y focal de la acción administrativa es el comportamiento del ser humano. Qué es lo que logra, cómo se logra y por qué se logra se considera en relación con su impacto e influencia sobre las personas, que son el componente de verdadera importancia de la administración. Los partidarios de esta escuela dicen, "La administración no lo hace, hace que otros hagan."

Fuente: Estructura de la tabla propia. Origen información: AMARU, Antonio. Fundamentos de Administración. Teoría general y procesos administrativos. Prentice Hall. México. 2009.

2.1.1.5 Escuela de la ciencia de la administración por Robert McNamara

La escuela de la ciencia de la administración obtuvo popularidad debido a dos fenómenos de la posguerra. En primer lugar, el desarrollo de las computadoras de gran velocidad y la comunicación entre computadoras ofreció un medio para atacar problemas de la organización, de gran escala y complejos. En segundo Robert McNamara aplicó una forma de la ciencia de la administración en Ford Motor Company en las décadas de 1950 y 1960.

Hoy, el enfoque de la ciencia de la administración para resolver problemas parte del momento en que se constituye un equipo interdisciplinario de especialistas para que analice el problema y proponga un curso de acción para la administración. El equipo formula un modelo matemático que muestra, en términos simbólicos, todos los factores relevantes que repercuten en el problema y su interrelación. También, cambia los valores de las variables del modelo y analiza las diferentes ecuaciones del modelo en una computadora, y así puede determinar una base objetiva para que tome su decisión.

La ciencia de la administración representó una forma totalmente nueva de concebir el tiempo. Los complejos modelos matemáticos, y las computadoras para desmenuzar las cifras, hicieron que el pronóstico del futuro con base en el pasado y en el presente se convirtiera en una actividad muy popular. Ahora, los gerentes pueden jugar con preguntas de tipo "¿Qué pasaría si el futuro fuera así? Que las teorías de la administración anterior no podían manejar.

Esta escuela no presta mucha atención a las relaciones dentro de las organizaciones. Los modelos tienden a pasar por alto relaciones con los datos, resaltando datos numéricos que se pueden reunir o calcular con facilidad.

Tabla 5 Escuela de la ciencia de la administración por Robert McNamara

ESCUELA ADMINISTRATIVA	AUTOR	TEORIA
Escuela de la ciencia de la administración	Robert McNamara	Enfoque de la ciencia de la administración para resolver problemas parte del momento en que se constituye un equipo interdisciplinario de especialistas para que analice el problema y proponga un curso de acción para la administración. El equipo formula un modelo matemático que muestra, en términos simbólicos, todos los factores relevantes que repercuten en el problema y su interrelación. También, cambia los valores de las variables del modelo y analiza las diferentes ecuaciones del modelo en una computadora, y así puede determinar las repercusiones de cada cambio.

Fuente: Estructura de la tabla propia. Origen información: AMARU, Antonio. Fundamentos de Administración. Teoría general y procesos administrativos. Prentice Hall. México. 2009.

2.1.1.6 Escuela de enfoque de sistemas por Ludwig von Bertalanffy

El enfoque de sistemas para administrar, en lugar de abordar los diversos segmentos de una organización por separado, piensa que la organización es un sistema único, que tiene un propósito y está compuesto por partes que se interrelacionan. Esta posición permite a los gerentes contemplar a la organización como un todo y como parte del ambiente externo, más amplio.

El enfoque de sistemas dice que la actividad de un segmento de la organización afecta, en diferentes grados la actividad de todos sus segmentos. La médula del enfoque de sistemas es que los gerentes no pueden funcionar plenamente dentro de los límites del organigrama tradicional, sino que deben entremezclar su departamento con toda la empresa.

La teoría de sistemas destaca la esencia dinámica y las interrelaciones de las organizaciones y el que hacer administrativo. Con la perspectiva de los sistemas, los gerentes generales pueden conservar, con más facilidad, el equilibrio entre las

necesidades de las distintas partes de la empresa y las necesidades y las metas de la compañía entera.

Tabla 6 Escuela de enfoque de sistemas por Ludwig von Bertalanffy

ESCUELA ADMINISTRATIVA	AUTOR	TEORIA
Escuela de enfoque de sistemas	Ludwig von Bertalanffy	La organización es un sistema único, que tiene un propósito y está compuesto por partes que se interrelacionan. Esta posición permite a los gerentes contemplar a la organización como un todo y como parte del ambiente externo, más amplio. El enfoque de sistemas dice que la actividad de un segmento de la organización afecta, en diferentes grados la actividad de todos sus segmentos.

Fuente: Estructura de la tabla propia. Origen información: AMARU, Antonio. Fundamentos de Administración. Teoría general y procesos administrativos. Prentice Hall. México. 2009.

2.1.1.7 Escuela del enfoque de contingencias por Chandler, Burns y Stalker, Lawrence y Lorsch

El enfoque de contingencias fue concebido por gerentes, asesores e investigadores que trataron de aplicar los conceptos de las escuelas más importantes a las situaciones reales que vivían. Cuando métodos que eran muy eficaces para una situación no funcionaban en otra, buscaban una explicación, por ejemplo, ¿Por qué funcionaba magníficamente un programa de desarrollo organizacional una situación y fracasaba rotundamente en otra? Los partidarios del enfoque de contingencias tenían una respuesta lógica para este tipo de preguntas: los resultados difieren porque las situaciones difieren, la técnica que funciona en un caso no funcionará necesariamente en todos los casos.

Conforme al enfoque de contingencias, la tarea del gerente consiste en identificar la técnica que servirá mejor para alcanzar las metas de la gerencia, en una situación concreta, en circunstancias concretas y en un momento concreto. Por ejemplo, cuando se requiere alentar a los trabajadores para incrementar la productividad, el teórico clásico podría recomendar un nuevo plan para simplificar el trabajo.

El científico de la conducta, en cambio, podría tratar de crear un ambiente psicológicamente motivante y recomendar una técnica como el enriquecimiento del

trabajo; es decir, la combinación de tareas con diferente alcance y responsabilidad, y que conceden al trabajador mayor autonomía para tomar decisiones. Sin embargo el administrador partidario del enfoque de contingencias se preguntaría: “¿Qué método funcionara mejor en este caso?” Si los trabajadores no cuentan con la capacidad necesaria, y los recursos y la posibilidad de capacitarlos son limitados, la simplificación del trabajo sería la mejor solución.

El enfoque de contingencias significa un giro importante de la teoría moderna de la administración, porque representa cada serie de relaciones de la organización sujeta a sus circunstancias singulares.

Tabla 7. Escuela del enfoque de contingencias por Chandler, Burns y Stalker, Lawrence y Lorsch

ESCUELA ADMINISTRATIVA	AUTOR	TEORIA
Escuela del enfoque de contingencias	Chandler, Burns y Stalker, Lawrence y Lorsch	Conforme al enfoque de contingencias, la tarea del gerente consiste en identificar la técnica que servirá mejor para alcanzar las metas de la gerencia, en una situación concreta, en circunstancias concretas y en un momento concreto.

Fuente: Estructura de la tabla propia. Origen información: AMARU, Antonio. Fundamentos de Administración. Teoría general y procesos administrativos. Prentice Hall. México. 2009.

2.1.1.8 Escuela de la administración decisional por Herbert A. Simón, Luther Gulick y Lyndall Urwick

Comienza de aquellos casos en que existen varios cursos de acción que pueden analizarse, comparándose sus ventajas y desventajas antes de elegir uno.

El foco aquí está en las decisiones administrativas es decir que el verdadero trabajo del gerente es tomar decisiones. El que toma las decisiones limitado por la razón económica de la utilidad marginal y el comportamiento económico bajo incertidumbres. En otros casos se amplían las consideraciones para incluir todo evento que ocurra en

la empresa o cualquier impacto del exterior que en alguna forma, directa o indirecta, pudiera influir en la decisión tomada.

En términos generales esta escuela puede enfocarse desde los siguientes aspectos:

- Las personas o grupos que toman la decisión, realizando un análisis del ambiente en el que actúan, los flujos que reciben de él, de sus compañeros, etc., toman en cuenta los aspectos psicológicos y sociológicos que llevan a una decisión para poder tomar la más adecuada.
- Puede tenerse en cuenta el proceso que debe seguirse para poder llegar a la decisión en sus aspectos lógicos fundamentalmente.
- La decisión en sí misma, es el análisis de la optimización de los resultados que se buscan, sobre todo desde el punto de vista económico.

El mayor número de seguidores de esta escuela son economistas. Lo que principalmente se analiza es la conducta económica, bajo incertidumbre y riesgo; de ahí que se oriente -también principalmente—hacia el uso de modelos matemáticos.

Esta escuela se funda en el siguiente argumento: si la administración puede ser considerada como un sistema, y la toma de decisión como un proceso en cada uno de sus pasos o elementos debe conducir de modo indiscutible a mejores resultados⁵.

⁵ Reyes Ponce Agustín, "Administración moderna", Editorial Limusa, México. 2005

Tabla 8. Escuela de la administración decisional por Herbert A. Simón, Luther Gulick y Lyndall Urwick

ESCUELA ADMINISTRATIVA	AUTOR	TEORIA
Escuela de la administración decisional	Herbert A. Simón, Luther Gulick y Lyndall Urwick	<p>Esta escuela puede enfocarse desde los siguientes aspectos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Las personas o grupos que toman la decisión, realizando un análisis del ambiente en el que actúan, los flujos que reciben de él, de sus compañeros, etc., toman en cuenta los aspectos psicológicos y sociológicos que llevan a una decisión para poder tomar la más adecuada. • Puede tenerse en cuenta el proceso que debe seguirse para poder llegar a la decisión en sus aspectos lógicos fundamentalmente, la ilación lógica que señale los pasos, analizando para ellos las características de las distintas proposiciones que usan dentro de este proceso. • La decisión en sí misma, esto es, el análisis de la optimización de los resultados que se buscan, sobre todo desde el punto de vista económico. Es la tendencia que sigue la gran mayoría de los autores de esta escuela.

Fuente: Estructura de la tabla propia. Origen información: AMARU, Antonio. Fundamentos de Administración. Teoría general y procesos administrativos. Prentice Hall. México. 2009.

2.1.1.9 Escuela del enfoque de un compromiso dinámico

Con el propósito de resaltar la intensidad de las relaciones de las organizaciones modernas y la intensidad de las presiones del tiempo que rigen dichas relaciones, se ha llamado el enfoque del compromiso dinámico a esta nueva corriente de la teoría de la administración.

El enfoque del compromiso dinámico reconoce que el entorno de una organización no está compuesto por una serie fija de fuerzas impersonales. Por el contrario, se trata de una maraña compleja y dinámica de personas que interactúan entre sí.

En consecuencia, los gerentes no sólo deben prestar atención a sus propias preocupaciones, sino también a entender lo que resulta importante a otros gerentes, para crear, mancomunadamente, las condiciones en las que prosperaran o lucharán sus organizaciones.

Los administradores que adoptan el enfoque del compromiso dinámico prestan gran atención a los valores que mueven al personal de sus organizaciones, la cultura de la sociedad que implica dichos valores y los valores que tienen las personas ajenas a la organización.

El enfoque del compromiso dinámico reconoce que el mundo está tocando a la puerta del gerente desde la década de 1990. Con mercados financieros mundiales que operan 24 horas al día y con los rincones más remotos del planeta a una distancia de apenas una llamada telefónica, los gerentes que se enfrentan al siglo XXI se deben considerar ciudadanos del mundo.

Los gerentes que adoptan el enfoque del compromiso dinámico reconocen que las diversas perspectivas y los valores que las personas con antecedentes culturales diferentes aportan a sus organizaciones no solo son una realidad, sino también una fuente importante de contribuciones.

2.1.2 Primeras prácticas y conceptos del proceso administrativo

La revolución industrial trajo mejoramientos en el control de los materiales evitando o al menos minimizando la materia prima. En el control de calidad si existieron bastantes oportunidades de mejora. Los productos continuaron haciéndose de materiales no estandarizados y usando métodos no uniformes, resultando así productos de calidad variable. Las únicas medidas usadas verdaderamente uniformes fueron las dimensiones, los pesos y en algunos casos la pureza. La forma más común de control de calidad fue la inspección del producto por el comprador.

En este tiempo el concepto de control de producción guardaba un estado primitivo.

El control financiero fue quizá el aspecto mejor desarrollado, probablemente debido a que los dueños de las fábricas provinieron de la próspera clase comercial inglesa, quienes habían adoptado las mejores técnicas contables y financieras de Italia y otros países con los cuales frecuentemente negociaron. Aunque existieron técnicas más avanzadas de control de producción, esas técnicas y otros métodos similares no atraían a los comerciantes ingleses cuyos negocios consistieron únicamente en compras, embarques y ventas.

Durante el siglo XVIII, empezó a reconocerse el valor de una *planificación* explícita y cuidadosa. Aunque los dueños de las fábricas parecieron no comprender la importancia sobre la cual la planificación se pudiera utilizar y no intentaron planificar con minuciosidad las operaciones de las oficinas y planta, como frecuentemente se hace en el presente.

Adam Smith es otro economista que mostró gran interés en el desarrollo de las funciones de la administración. Específicamente, Smith puso mucho énfasis sobre la división del trabajo y sus beneficios.

2.1.3 Características de un proceso Administrativo

Las características de un proceso administrativo se pueden mostrar en la ilustración 2, donde se describen sus componentes.

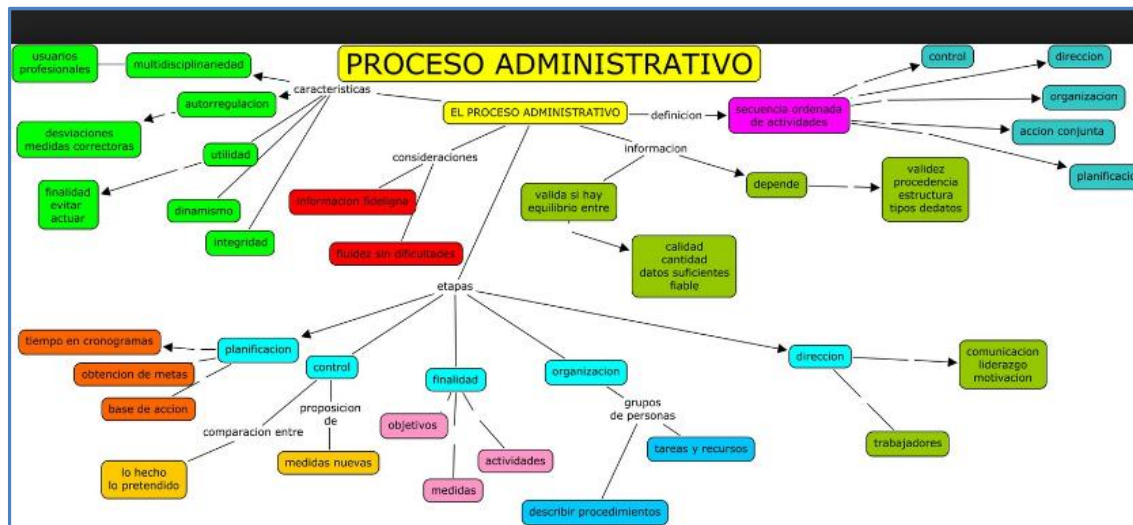


Ilustración 2 Características de un proceso Administrativo

Fuente: AMARU, Antonio. Fundamentos de Administración. Teoría general y procesos administrativos. Prentice Hall. México. 2009.

2.1.4 Elementos del proceso administrativo.

Las cuatro funciones fundamentales planeación, organización, dirección, ejecución y control constituyen el proceso de la administración. Una expresión sumatoria de estas funciones fundamentales de la administración es: La planeación, para determinar los objetivos y los cursos de acción que van a seguir; la organización para distribuir el trabajo entre los miembros del grupo y para establecer y reconocer las relaciones necesarias; la ejecución por los miembros del grupo para que lleven a cabo las tareas prescritas con voluntad y entusiasmo y el control de las actividades para que se conformen con los planes.



Ilustración 3. Elementos del proceso administrativo.

Fuente: Estructura de la tabla propia. Origen información: AMARU, Antonio. Fundamentos de Administración. Teoría general y procesos administrativos. Prentice Hall. México. 2009.

2.1.4 Gestión por procesos

Históricamente, las organizaciones se han gestionado de acuerdo a principios Tayloristas de división y especialización del trabajo por departamentos o funciones diferenciadas. Los organigramas establecen la estructura organizativa y designan dichas funciones. Este tipo de organización permite definir claramente las relaciones jerárquicas entre los distintos cargos de una cadena de mando. Sin embargo, en un organigrama no se ven reflejados el funcionamiento de la empresa, las responsabilidades, las relaciones con los clientes, los aspectos estratégicos o clave ni los flujos de información y comunicación interna⁶.

Esta visión departamentalizada de las organizaciones ha sido fuente de diversos problemas como:

⁶ Taylor, F. (1961). Principios de la administración científica. México DF.

- El establecimiento de objetivos locales o individuales en ocasiones incoherentes y contradictorios con lo que deberían ser los objetivos globales de la organización.
- La proliferación de actividades departamentales que no aportan valor al cliente ni a la propia organización, generando una injustificada burocratización de la gestión.
- Fallos en el intercambio de información y materiales entre los diferentes departamentos (especificaciones no definidas, actividades no estandarizadas, actividades duplicadas, indefinición de responsabilidades, ...)
- Falta de implicación y motivación de las personas, por la separación entre “los que piensan” y “los que trabajan” y por un estilo de dirección autoritario en lugar de participativo.

En la última década, la gestión por procesos ha despertado un interés creciente, siendo ampliamente utilizada por muchas organizaciones que utilizan referenciales de gestión de calidad y/o calidad total. El enfoque basado en procesos consiste en la identificación y gestión sistemática de los procesos desarrollados en la organización y en particular las interacciones entre tales procesos.

La gestión por procesos se basa en la modelización de los sistemas como un conjunto de procesos interrelacionados mediante vínculos causa-efecto. El propósito final de la gestión por procesos es asegurar que todos los procesos de una organización se desarrollan de forma coordinada, mejorando la efectividad y la satisfacción de todas las partes interesadas (clientes, accionistas, personal, proveedores, sociedad en general).

Los criterios para definir la gestión por procesos son:

- Identificar los procesos críticos para el éxito de la organización
- Evaluar como la organización gestiona sistemáticamente sus procesos
- Cómo se revisan los procesos y se establecen objetivos de mejora

- Cómo se mejoran los procesos mediante la innovación y la creatividad
- Cómo se evalúan las mejoras

2.1.4.1 Clasificación de los Procesos.

No todos los procesos de una organización tienen la misma influencia en la satisfacción de los clientes, en los costes, en la estrategia, en la imagen corporativa.

Los procesos se suelen clasificar en tres tipos: Estratégicos, Clave, de Apoyo.

- **Procesos Estratégicos:**

Son los que permiten definir y desplegar las estrategias y objetivos de la organización. Los procesos que permiten definir la estrategia son genéricos y comunes a la mayor parte de negocios (marketing estratégico y estudios de mercado, planificación y seguimiento de objetivos, revisión del sistema, vigilancia tecnológica, evaluación de la satisfacción de los clientes...).

- **Procesos Clave:**

Los procesos clave son aquellos que añaden valor al cliente o inciden directamente en su satisfacción o insatisfacción. Componen la cadena del valor de la organización. También pueden considerarse procesos clave aquellos que, aunque no añadan valor al cliente, consuman muchos recursos.

- Procesos de Apoyo:

En este tipo se encuadran los procesos necesarios para el control y la mejora del sistema de gestión, que no puedan considerarse estratégicos ni clave.

2.1.4.2 Gestión por Procesos.

Para entender la gestión por procesos, primero se debe analizar que es un proceso, el cual es un conjunto de actividades que se desarrollan en una secuencia determinada permitiendo obtener unos productos o salidas a partir de unas entradas o materias primas.

Los procesos pueden ser industriales o de gestión.

La Gestión por procesos conlleva a:

- Una estructura coherente de procesos que representa el funcionamiento de la organización
- Un sistema de indicadores que permita evaluar la eficacia y eficiencia de los procesos tanto desde el punto de vista interno como externo.
- Una designación de responsables de proceso, que deben supervisar y mejorar el cumplimiento de todos los requisitos y objetivos del proceso asignado (costes, calidad, productividad, medioambiente, seguridad y salud laboral, moral)

El análisis y definición de los procesos permite:

- Establecer un esquema de evaluación de la organización en su conjunto.

- Comprender las relaciones causa-efecto de los problemas de una organización y por lo tanto atajar los problemas desde su raíz.
- Definir las responsabilidades de un modo sencillo y directo.
- Fomentar la comunicación interna y la participación en la gestión.
- Evitar la “departamentalización” de la empresa.
- Simplificar la documentación de los sistemas de gestión (puesto que por convenio un proceso podemos describirlo en un único procedimiento)
- Evitar despilfarros de todo tipo:
 - ✓ De excesos de capacidad de proceso
 - ✓ De transporte y movimientos
 - ✓ De tiempos muertos
 - ✓ De stocks innecesarios
 - ✓ De espacio
 - ✓ De actividades que no aportan valor
 - ✓ De fallos de calidad
 - ✓ De conocimiento
- Facilitar la Integración de los diferentes sistemas de gestión.

Los procesos de una organización pueden verse afectados por diversos requisitos legales y/o normativos, del cliente, internos y externos, medioambientales, de calidad, de seguridad, de medio ambiente, de productividad, ... Pueden surgir nuevos requisitos o verse modificados los actuales, pero la estructura de procesos no tiene porqué sufrir modificaciones.

2.1.5 Generación de valor de los procesos ⁷

Cada empresa es un conjunto de actividades que se desempeñan para diseñar, producir, llevar al mercado, entregar y apoyar a sus productos. Todas esas actividades pueden ser representadas usando una cadena de valor.

⁷ La cadena de valor de Michael Porter. <http://www.webyempresas.com/la-cadena-de-valor-de-michael-porter/>

La *cadena de valor* despliega el valor total, y consiste en las actividades de valor y del margen.

Margen: Es la diferencia entre el valor total y el costo colectivo de desempeñar las actividades de valor.

Actividades de Valor: Son las distintas actividades que realiza una empresa. Se dividen en dos amplios tipos:

- **Actividades Primarias:** Las actividades primarias en la cadena de valor son las implicadas en la creación física del producto, su venta y transferencia al comprador así como la asistencia posterior a la venta. Se dividen a su vez en las cinco categorías genéricas que se observan en la imagen.
- **Logística interna:** La primera actividad primaria de la cadena de valor es la logística interna. Las empresas necesitan gestionar y administrar una manera de recibir y almacenar las materias primas necesarias para crear su producto, así como el medio para distribuir los materiales. Cuanto más eficiente sea la logística interna, mayor es el valor generado en la primera actividad.
- **Operaciones:** La siguiente etapa de la cadena de valor son las operaciones. Las operaciones toman las materias primas desde la logística de entrada y crea el producto. Naturalmente, mientras más eficientes sean las operaciones de una empresa, más dinero la empresa podrá ahorrar, proporcionando un valor agregado en el resultado final.
- **Logística Externa:** Después de que el producto está terminado, la siguiente actividad de la cadena de valor es la logística de salida. Aquí es donde el producto sale del centro de la producción y se entrega a los mayoristas, distribuidores, o incluso a los consumidores finales dependiendo de la empresa.

- **Marketing y Ventas:** Marketing y ventas es la cuarta actividad primaria de la cadena de valor. Aquí hay que tener cuidado con los gastos de publicidad, los cuales son una parte fundamental de las ventas.
- **Servicios:** La actividad final de la cadena de valor es el servicio. Los servicios cubren muchas áreas, que van desde la administración de cualquier instalación hasta el servicio al cliente después de la venta del producto. Tener una fuerte componente de servicio en la cadena de suministro proporciona a los clientes el apoyo y confianza necesaria, lo que aumenta el valor del producto.

Actividades de Apoyo: En *la cadena de Valor de Michael Porter* las actividades de apoyo son las que sustentan a las actividades primarias y se apoyan entre sí, proporcionando insumos comprados, tecnología, recursos humanos y varias funciones de toda la empresa.



Ilustración 4 Cadena de valor de Michael Porter

Fuente: <http://www.webyempresas.com/la-cadena-de-valor-de-michael-porter/>

2.1.6 Arquitectura Organizacional.

En los actuales momentos las corporaciones compiten en mercados mundiales contra competidores de todo el mundo. Estas circunstancias demuestran que es imposible pensar únicamente en mercados domésticos con competidores conocidos. Todos estos cambios han traído como consecuencia la revisión y actualización de la arquitectura organizacional. Ésta, en forma general, es una descripción del funcionamiento operativo de toda empresa, representado por pequeñas unidades que se coordinan entre sí para garantizar la consecución de los objetivos exigidos por la planificación estratégica de la organización.

En la arquitectura organizacional intervienen los siguientes procesos:

- Estructura formal, definición de cargos y roles, y dimensionamiento en función de criterios que resulten de la definición de las prácticas de trabajo, procesos de administración y control, y apoyo de tecnología.
- Prácticas de trabajo, que contempla el nivel de externalización de actividades, procesos a ejecutar y asignación en la estructura formal, y flujos de información entre procesos y áreas.
- Procesos de administración y coordinación, que contempla informes a preparar, esquemas de control y mecanismos de coordinación a emplear.
- Tecnologías de información, que contempla la definición de tecnologías para mover información y coordinar, y que permitan integración electrónica entre áreas y vinculación con clientes, proveedores y contratistas, y establecimiento de sistemas requeridos para mantención de información actualizada de actividades y acceso a transacciones históricas.

2.1.7 Procesos Administrativos

2.1.7.1 Proceso de comunicación según James Gibson

Al respecto, James Gibson (1979) sostiene que la comunicación es el hecho de transmitir información y comprensión mediante el uso de símbolos comunes. Esta consta de ciertos elementos básicos que siempre deben estar presentes para que la comunicación sea eficaz. Estos elementos son el comunicador, el mensaje, el medio utilizado para la transmisión, el destinatario y la retroinformación. La comunicación no oral es una importante fuente de información sobre las ideas y sentimientos de emisor y receptor. La expresión corporal y la proxémia son importantes mecanismos de la comunicación no oral.

El diseño de una organización y su proceso de comunicación son inseparables. El diseño debe prever que las comunicaciones circulen en tres direcciones, vertical ascendente o descendente, horizontal y diagonal. El chismorreó es un canal de comunicación informal que está presente en todas las empresas. En una organización típica, la información que rara vez se comunica a través de los canales formales, circula por medio de chismes. Los rumores que se transmiten por medio del chismorreó forman parte de la vida diaria de una organización. Independientemente de su valor, tienden a extenderse cuanto el receptor los considera importantes, entretenidos y/o ambiguos.

La eficacia de las comunicaciones mejora cuando emisor y receptor emplean exposición y retroinformación. El uso equilibrado de ambas es el método más eficaz. Para eliminar en parte las numerosas barreras que se oponen a la comunicación dentro de las organizaciones, los dirigentes deben realizar el oportuno seguimiento de sus mensajes, regular el flujo de información que transmiten y reciben, valerse de la

retroinformación, crear empatía, repetir sus mensajes, fomentar la confianza mutua, simplificar sus expresiones, buscar el momento adecuado para transmitir sus mensajes y escuchar con atención⁸.

2.1.7.2 Proceso de toma de decisiones según James Gibson

En cuanto a este proceso, Gibson, sostiene que es fundamental en toda organización. Los dirigentes toman decisiones basándose en la información que reciben a través de la estructura de la organización y en el comportamiento de las personas y grupos que trabajan en ellas. La toma de decisiones distingue a un dirigente de una persona de otro nivel. La calidad de las decisiones de los dirigentes determina su eficiencia como tales.

No se debe considerar que la toma de decisiones sea un fin, sino un medio para alcanzar las metas y objetivos que la organización se haya propuesto. Las decisiones son las respuestas que da la organización a sus problemas. Se debe considerar la toma de decisiones en un proceso constituido por distintas fases en que la decisión solo es una de dichas fases. Las fases anteriores es el marcarse objetivos, identificar los problemas, desarrollar alternativas, valorar esas alternativas y llevar a la práctica la decisión tomada.

Los especialistas en toma de decisiones han elaborado varios métodos para clasificar las decisiones. Aunque muy similares entre sí, difieren fundamentalmente en cuanto a la terminología que utilizan. Se referencia el sistema propuesto por Herbert Simo, que distingue dos tipos de decisiones: las programadas y las no programadas⁹.

⁸ GIBSON, James. Las organizaciones. España. 1956. IRWIN. Octava edición.

⁹ ibíd.

- **Decisiones programadas.**

Cuando hay una situación rutinaria que se repite a menudo se suele crear un procedimiento para resolverla. Por consiguiente, estas decisiones son programadas, que los problemas son rutinarios y se repiten con frecuencia y se ha creado un procedimiento para hacerles frente.

- **Decisiones no programadas.**

Son las decisiones que son nuevas y no están estructuradas. No existe un procedimiento para hacer frente al problema, ya sea porque no se hubiera presentado anteriormente de esa misma forma o bien porque es complejo o de enorme importancia. Estos problemas merecen una atención especial.

2.2 Marco conceptual

Cadena de valor: Es la representación macro, primer y segundo nivel de desagregación de los procesos en la organización (Agudelo, 2007).

Calidad: Grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos (ISO 9000, 2005).

Eficacia: Grado en que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados planificados (ISO 9000, 2005).

Eficiencia: Relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados (ISO 9000, 2005).

Organización: Sistemas sociales diseñados para lograr metas y objetivos por medio de los recursos humanos y de otro tipo.

Procedimiento: Forma específica para llevar a cabo una actividad o un proceso (ISO 9000, 2005).

Proceso: Conjunto de actividades secuenciales o paralelas que ejecuta un productor sobre un insumo, le agrega valor a este y suministra un producto o servicio para un cliente externo o interno (Argudo, 2007).

Productividad: Es el resultado que se obtiene en un proceso o en un sistema, resulta de valorar adecuadamente los recursos empleados para producir o generar resultados, tiene dos tipos de componentes: eficiencia y eficacia (Gutiérrez, 2004).

Proyecto: Proceso único consistente en un equipo de actividades coordinadas y controladas con fecha de inicio y de finalización llevadas a cabo para lograr un objetivo

conforme con requisitos específicos, incluyendo las limitaciones de tiempo, costo y recursos (ISO 9000, 2005).

Sistema: Conjunto de elementos mutuamente relacionados o que interactúan (ISO 9000, 2005).

Sistema de Gestión de Calidad: Sistema administrativo para dirigir y controlar una organización con respecto a la calidad (ISO 9000, 2005).

Downstream: El sector downstream se refiere comúnmente a las tareas de refinamiento del petróleo crudo y al procesamiento y purificación del gas natural, así como también la comercialización y distribución de productos derivados del petróleo crudo y gas natural.

Clase mundo: Corresponde a empresas o personas con capacidad de adaptarse y liderar cualquier entorno a nivel mundial y que sobresale por sus excelentes resultados.

2.3 Estado del arte

En la búsqueda de información relacionada con la investigación se encuentran trabajos que versan sobre el tema, que aquí se desarrolla.

Como primer trabajo se cita a Ortega Bone Alexis Sandino, en su tesis de grado (2008) para obtener el título de ingeniero industrial titulada “Análisis y mejora de los procesos operativos y administrativos del Centro de Producción Confecciones de la Fundación Benéfica Acción Solidaria”, cuyo objetivo es analizar los procesos operativos y administrativos que afectan el rendimiento del centro de producción confecciones para luego de diagnosticarla respectivamente y presentar una propuesta de mejora que beneficien a las personas están vinculadas con la Fundación.

En éste concluye que de acuerdo al análisis interno, análisis del entorno y el diagnóstico del Centro de Producción Confecciones de la Fundación Benéfica Acción Solidaria, se detectó que la empresa adquiere pérdidas por que no se está explotando en su totalidad la capacidad de la planta. Debidos varios problemas como la baja producción de prendas, elevados costos del producto y deficiencia en la dirección.

Concluye además, que para la solución de los problemas y el crecimiento de la empresa se ha planteado varias propuestas de soluciones que permitirá que la empresa mejore en todos los aspectos posibles. La propuesta va dirigida para toda la empresa en la cual se propone implementar la reestructuración de la organización de la empresa, manual de procedimientos, sistema de control/registro, estandarización de métodos de trabajo (producción en serie), plan estratégico para la gestión en compras, contratación de persona especializada en diseño de modas, programa de capacitación al personal de la empresa y un plan promocional publicitario.

El segundo trabajo de Vaca Pesántez Carmen Celia, en su trabajo de investigación para obtener el título de Máster en Economía con énfasis en Administración (2009), la administración por procesos en la productividad de las empresas, cuyo objetivo es

diseñar un método de análisis y establecimiento de procesos para instituciones o empresas en nuestro medio, que permita establecer indicadores de gestión que determinen la incidencia de la “administración por procesos” dentro de la productividad de las empresas.

En este trabajo se propone comprobar que a través de la Administración basada en procesos de monitoreo, control, mejoramiento continuo y sistemático, es posible obtener índices de productividad que permitan medir la satisfacción de los clientes y la rentabilidad de las empresas. El estudio aporta con una herramienta para la administración de las organizaciones, a través de técnicas de modelación, medición, costeo y control de indicadores, relacionadas con las estrategias y recursos disponibles, que permiten establecer la productividad y rentabilidad de las empresas.

2.4 Marco contextual

2.4.1 Historia de la empresa Ecopetrol, caso Refinería de Cartagena.

La reversión al Estado Colombiano de la Concesión De Mares, el 25 de agosto de 1951, dio origen a la Empresa Colombiana de Petróleos. La naciente empresa asumió los activos revertidos de la Tropical Oil Company que en 1921 inició la actividad petrolera en Colombia con la puesta en producción del Campo La Cira-Infantas en el Valle Medio del Río Magdalena, localizado a unos 300 kilómetros al nororiente de Bogotá.

Ecopetrol emprendió actividades en la cadena del petróleo como una Empresa Industrial y Comercial del Estado, encargada de administrar el recurso hidrocarburífero de la nación, y creció en la medida en que otras concesiones revirtieron e incorporó su operación. En 1961 asumió el manejo directo de la refinería de Barrancabermeja. Trece años después compró la Refinería de Cartagena, construida por Intercol en 1956.

El 7 de diciembre de 1957, la Internacional Petroleum Co. Ltd. inauguró la Refinería de Cartagena, después de varios meses de intensivos trabajos con un costo total de 33 millones de dólares. Su ubicación en el área de Mamonal, actual zona industrial de Cartagena, fue elegida debido a la existencia del Terminal del Oleoducto de la Andian National Corporation, hoy terminal de Refinería, las facilidades portuarias de la Bahía y su proximidad a la ciudad.

La multinacional construyó la refinería para atender los requerimientos del norte y occidente del país. Una de las razones por las cuales Ecopetrol la adquirió en 1974 por un precio de 35 millones de dólares. El precio incluía el valor del cuarenta por ciento de las acciones del Oleoducto del Pacífico, que pertenecía también a Intercol. Alrededor de la refinería se desarrolló un grupo de empresas que encontró una fuente de

materias primas en los productos y subproductos de la refinación. Nació así el área de Mamonal como zona industrial.

La Refinería fue construida con una capacidad de 26.3 mil barriles día (kb), pero su capacidad efectiva fue elevada hasta los 28 kbd. En 1962, se instaló un nuevo horno atmosférico con el cual incrementó la capacidad a 33.2 kbd y en 1964 un horno adicional de vacío con sus facilidades que aumentó la capacidad de refinación a 42 kbd.

Adquirida por Ecopetrol, la Refinería dio un nuevo salto al aumentar su capacidad refinadora hasta 70.7 kbd en la Planta de Destilación Combinada -Crudo-, 29 kbd en Ruptura Catalítica y 5.8 kbd en Polimerización.

En la misma expansión se construyó la Planta Viscosreductora con capacidad de 20 kbd y se montó la primera Torre Enfriante -de 35.000 galones por minuto-, y la Unidad Desmineralizadora de Agua - de 450 galones por minuto- entre otras facilidades. Estas especificaciones son las que ha manejado la refinería desde entonces, modificando tan sólo hasta 1996 la carga de crudo, cuando, gracias a una optimización del tren de precalentamiento y una modificación menor a la Torre de Destilación Atmosférica, se llevó la capacidad de la planta a un promedio de 75 kbd.

En el año 2006, Glencore, con el 51% de participación, y Ecopetrol, con el 49%, crearon la sociedad Refinería de Cartagena S.A. con el fin de adelantar el proyecto de modernización y ampliación de la refinería. En mayo de 2009, Ecopetrol se convirtió en la propietaria del 100% de la compañía, al comprar las acciones de Glencore. Durante el 2009 se concluyeron las etapas de ingeniería básica del Plan Maestro de Desarrollo de la Refinería de Cartagena, se inició la búsqueda de financiación del proyecto y la compra de maquinaria de larga entrega. También continuaron las adecuaciones de los terrenos en los cuales se instalarán las nuevas plantas.



Ilustración 5 Refinería Ecopetrol. Cartagena.
Fuente: Archivo Refinería de Cartagena

2.4.2 Estructura de la Refinería de Cartagena

La refinería de Cartagena tiene una estructura bastante plana ya que Ecopetrol tiene áreas de apoyo horizontal a todos los negocios.

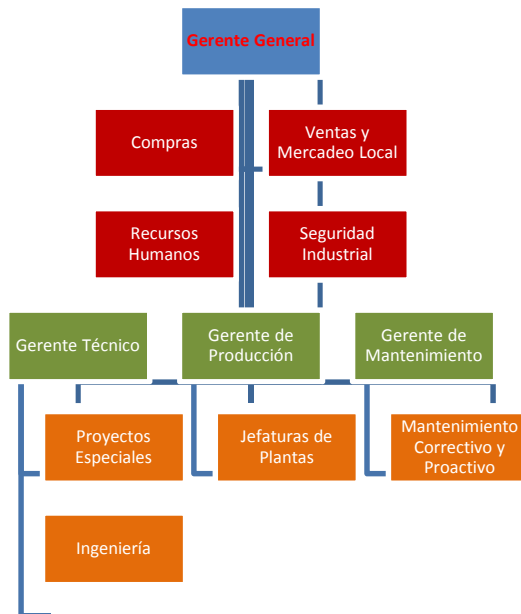


Ilustración 6 Organigrama Refinería Cartagena
Fuente: Refinería de Cartagena

3. Aspectos Metodológicos de la investigación

Para el desarrollo del trabajo se empleó el estudio cualitativo de los procesos y las prácticas de gestión administrativas de la refinería de Cartagena, para poder describir sus cualidades.

La técnica empleada para la investigación es la descriptiva dado que referencia situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción de actividades, procesos y prácticas de gestión administrativa. Igualmente se identifican las relaciones que existen entre todas las variables administrativas de los procesos y prácticas. Con el análisis de las variables se extraen generalizaciones que contribuyan al conocimiento administrativo de las empresas.

3.1 Fuentes de la investigación

Para desarrollar el análisis de las prácticas y procesos administrativos se contó con la información pública que tiene Ecopetrol S.A en su página WEB y en publicaciones y revistas sobre su planeación enfocado a la refinería de Cartagena. De la misma forma se tiene la ventaja de tener acceso a trabajadores de la refinería y ellos serán las fuentes quienes con su experiencia y conocimientos darán las pautas para definir cada proceso y práctica. En este aspecto las encuestas serán una valiosa herramienta para la obtención de información.

3.2 Fuentes de información

Para realizar la investigación de las prácticas y procesos administrativos se realizan encuestas y consultas a personas con cargos claves en la organización. Estas encuestas definen el sentir de las personas y establecen la relación que existe entre la planeación estratégica y las prácticas que cada funcionario realiza. Las encuestas son cualitativas y se analizará su contenido para tratar de extraer lo más relevante.

3.3 Páginas web.

Las consultas en las diferentes páginas web, serán herramientas básicas en la consecución de información que conllevará a un panorama claro con respecto a los procesos administrativos, su definición, la normatividad vigente y la experiencia de otros países con el tema.

3.4 Bases de datos.

Las bases de datos proporcionan bibliografía y artículos de carácter científico, que resultaron de mucha ayuda en la elaboración del presente trabajo. De igual manera proporcionarán datos para ser analizados en desarrollo del presente proyecto.

3.5 Bibliotecas.

Las consultas realizadas en bibliotecas aportan una amplia referencia teórica que contribuye a la realización, solidez y veracidad del trabajo de investigación y las teorías y libros evaluados se relacionan en la bibliografía.

4. Procesos Administrativos de la Refinería de Cartagena

La Refinería de Cartagena hace parte del Downstream y del área de refinación de petróleo. Al hacer parte del grupo empresarial, la Refinería de Cartagena sigue las directrices de Ecopetrol y las gestiona para cumplir su marco estratégico, el cual cuenta con procesos definidos que hacen de Ecopetrol una empresa exitosa.

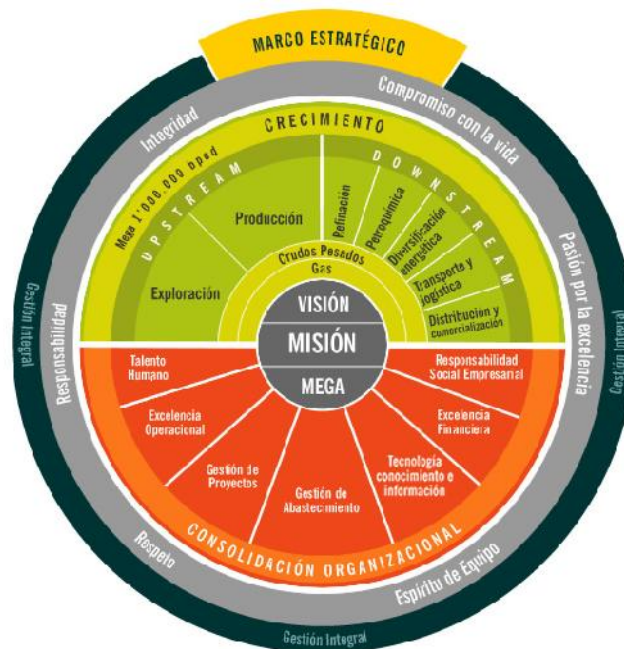


Ilustración 7 Marco estratégico Grupo Empresarial Ecopetrol 2012 - 2020
Fuente: www.ecopetrol.com.co

Para entender más el marco estratégico que aplica a la Refinería de Cartagena, se explicara el corazón del mismo el cual es la misión, la visión y la mega de refinación.

Misión

Encontramos y convertimos fuentes de energía en valor para nuestros clientes y accionistas, asegurando la integridad de las personas, la seguridad de los procesos y el cuidado del medio ambiente, contribuyendo al bienestar de las áreas donde operamos, con personal comprometido que busca la excelencia, su desarrollo integral y la construcción de relaciones de largo plazo con nuestros grupos de interés.

Visión

Ecopetrol y su Grupo Empresarial enfocado en petróleo, gas, petroquímica y combustibles alternativos, será una de las 30 principales compañías de la industria petrolera, reconocida por su posicionamiento internacional, su innovación y compromiso con el desarrollo sostenible.

4.1 Procesos claves en Ecopetrol caso Refinería de Cartagena.

Según lo establecido en el marco estratégico de Ecopetrol, la refinería de Cartagena cuenta con unos procesos estratégicos que apalancan el desempeño dentro de Ecopetrol S.A. las cuales lo consolidan como organización, estos procesos se presentaran y se analizaran según la escuela administrativa que aplique.

La definición de los procesos claves se evalúa a través de las encuestas realizadas a los grupos focales y su valoración respecto al impacto en la planeación estrategia ce la empresa.

4.1.1 Gestión del Talento humano.

El talento humano es uno de los proceso estratégicos claves de Ecopetrol y en concordancia con la teoría de la escuela conductista, en donde la organización son las personas, en esta área, se tiene como finalidad agrupar y correlacionar los lineamientos y requisitos de las referencias normativas nacionales e internacionales y los definidos por Ecopetrol S.A., que orienten la definición de la estructura organizacional y de compensación así como el desarrollo integral de las personas que contribuya de forma efectiva al logro de los objetivos de la organización. Lo anterior es determinante para que la organización sea más efectiva.

Al evaluar las encuestas desarrolladas existe evidencia que el proceso de la Gestión del talento humano tiene un gran impacto en el resultado de la organización y obedece a un estricto control en la selección, capacitación y motivación de todos los trabajadores de la empresa. Igualmente la Refinería de Cartagena al ser una empresa en constante crecimiento tiene que innovar sus procesos y una forma de hacerlo es innovar en la selección de su recurso humano, buscando personal competente , capacitado y joven. Actualmente en la refinería de Cartagena existen 900 empleados directos que gestionan todas las actividades de la empresa.



Ilustración 8. Variación de planta de personal

Fuente: www.ecopetrol.com.co/especiales/Informe%20de%20Gesti%C3%B3n%20y%20Finanzas%202011/talento_01.html

De la misma forma la inversión que realiza la empresa en capacitaciones tanto nacional como internacional es clave para que los empleados cuenten y mejoren sus competencias en todas las áreas de la organización.



Ilustración 9. Inversión en desarrollo de personal

Fuente: www.ecopetrol.com.co/especiales/Informe%20de%20Gesti%C3%B3n%20y%20Finanzas%202011/talento_01.html

La gestión de Talento Humano se compone de cinco (5) subelementos que se despliegan en requisitos específicos de gestión y control integral asociados a la temática completa del elemento.

- **Estructura organizacional**

Considera los elementos básicos requeridos para la adecuada gestión de los procesos, concernientes con la delimitación de roles, responsabilidades, autoridades y relaciones entre el personal, descripción de cargos (incluidas las competencias requeridas) y sistema de compensación para permitir que cada colaborador tenga claridad del alcance del rol en el cual se desempeña, con el fin de apalancar el logro de los

objetivos de la organización. Esta posición se relaciona con la posición de Barnard, quien plantea que las personas se reúnen en organizaciones formales para alcanzar fines que no pueden lograr trabajando solas. Sin embargo, mientras persiguen las metas de la organización, también deben satisfacer sus necesidades individuales.

- **Cultura y toma de conciencia**

En consonancia con la escuela del enfoque de un compromiso dinámico, en lo referente a la ética y la responsabilidad social, la organización tiene como finalidad agrupar los lineamientos y requisitos de las referencias normativas nacionales e internacionales y los definidos por Ecopetrol S. A., requeridos para la adecuada gestión de los procesos, relacionados con el autocontrol, la vivencia de principios y valores, así como los comportamientos, costumbres, creencias y actitudes compartidas, para lograr el compromiso con su cumplimiento por parte de los funcionarios directos y trabajadores de contratistas de Ecopetrol S.A.

- **Desarrollo de la gente**

En este aspecto si tienen características relacionadas con el desarrollo y aseguramiento de las competencias para lograr que los trabajadores directos se desempeñen de manera efectiva en su cargo y además mejoren su empleabilidad que les permita asumir nuevos roles y retos. Así como también controlar que los empleados de contratistas tengan el desempeño requerido para llevar a cabo las labores encomendadas.

Esto coincide con el planteamiento de Follett, quien estaba convencida de que ninguna persona podría sentirse completa a no ser que formara parte de un grupo y que los humanos crecían gracias a sus relaciones con otros miembros de las organizaciones.

- **Ambiente y relacionamiento laboral**

Tiene como finalidad agrupar los lineamientos y requisitos de las referencias normativas nacionales e internacionales y los definidos por Ecopetrol S. A., requeridos para la adecuada gestión de los procesos, relacionados con respeto a los derechos humanos incluyendo los derechos laborales, respeto por las personas, camaradería, credibilidad en la gente, confianza en los líderes, orgullo por el trabajo y la organización, para garantizar un ambiente laboral de excelencia y generar afinidades laborales confiables y sostenibles con empleados directos y velar por el de los trabajadores de los contratistas para impactar positivamente los resultados de Ecopetrol S.A.

- **Calidad de vida**

Chester I. Barnard señala que una empresa solo puede funcionar en forma eficiente y subsistir si las metas de la organización guardan equilibrio con los propósitos y necesidades de los individuos que trabajan en ella. En este sentido, la organización tiene como finalidad agrupar los lineamientos y requisitos de las referencias normativas nacionales e internacionales y los definidos por Ecopetrol S. A., requeridos para la adecuada gestión de los procesos, relacionados con la satisfacción de las necesidades de bienestar físico, mental y social de los funcionarios directos y sus familias y velar por el de los trabajadores de contratistas, que propenda por la conciliación entre la vida laboral y personal.

Las personas independientemente de su vínculo o condición laboral, son el verdadero capital y motor de la organización. Sin las personas idóneas para realizar cada tarea, es imposible lograr los objetivos propuestos. Es por eso, que la adopción de estas buenas prácticas promueven la definición de una estructura organizacional pertinente a

las necesidades de la organización, en un ambiente y relacionamiento laboral favorable, que permita el desarrollo integral de sus colaboradores, el mejoramiento de su calidad de vida y el equilibrio entre su actividad personal y laboral, lo que sin duda contribuye de manera contundente al logro de los Objetivos de la Organización.

4.1.1.1 Selección de personal clase mundo.

Uno de los principales claves del proceso de gestión de talento humano es la selección de personal clase mundo, lo cual básicamente es escoger personas con unas cualidades y competencias tanto técnicas como humanas que sean las adecuadas para trabajar en las mejores empresas de energía del mundo. Muchos de los conocimientos técnicos y administrativas se adquieren a lo largo del desempeño profesional en cada especialidad pero las cualidades humanas son muy valiosas.

Por lo tanto durante los procesos de selección se escoge por competencias humanas más que por técnicas.

En muchas empresas clase mundo se definen un perfil para ocupar un cargo específico y también unas competencias humanas, pero la selección debe enfocarse más a encontrar la persona con las mejores competencias humanas y un buen complemento técnico dado que el conocimiento técnico se adquiere con el tiempo.

4.1.2 Excelencia operacional en todos los procesos.

La excelencia operacional es uno de los elementos claves de la Refinería de Cartagena y para Ecopetrol S.A., tiene como finalidad agrupar y correlacionar los lineamientos y requisitos de las referencias normativas nacionales e internacionales y los definidos por la empresa que orientan a la planificación e implementación de todas las actividades para obtener productos y servicios que cumplan los requisitos técnicos, legales, reglamentarios y demás requerimientos de los grupos de interés para el logro de los objetivos de la organización.

Desde el punto de vista administrativo la operación no sería un proceso clave pero cuando se habla de “Excelencia Operacional” involucra muchos aspectos que solo la gestión los puede cumplir y muchos de ellos se basan en el ciclo PHVA y en la gestión bajo normas como la ISO 9000.

Excelencia es un talento que es extraordinariamente bueno y también de lo que excede las normas ordinarias y como talento que es debe planearse, gestionarse y administrarse desde las bases conceptuales de la ingeniería de los equipos y sistemas hasta la estructura organizacional de cada departamento para que apalancado en la gestión del talento humano se obtengan los resultados que requiere la empresa.

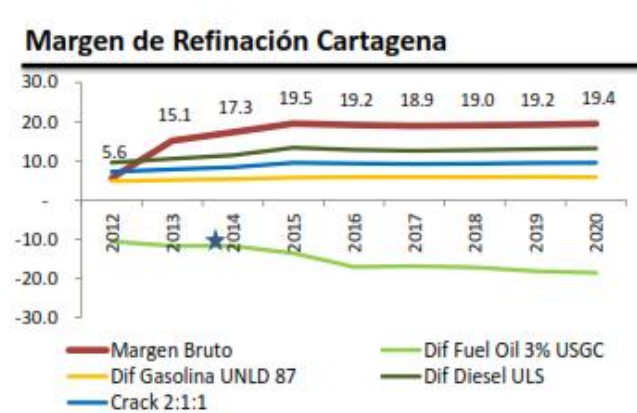


Ilustración 10. Margen de Refinación.

Fuente: www.ecopetrol.com.co/documentos/61792_Anexo_01_Marco_Estrat%C3%A9gico_2012-2020.pdf

Los requisitos de la excelencia operacional se pueden dividir en cuatro (4) subelementos que se despliegan en requisitos específicos de gestión y control integral asociados a la temática integrada en el elemento.

- **Requisitos del cliente**

Definen los lineamientos y requisitos de las referencias normativas nacionales e internacionales y los definidos por Ecopetrol S.A., relacionados con la identificación de los requerimientos de los clientes y la evaluación de la capacidad de la organización para cumplir y satisfacerlos.

- **Proyectos**

Relaciona los lineamientos y requisitos de las referencias normativas nacionales e internacionales y los definidos por Ecopetrol S.A., requeridos para la adecuada gestión de los procesos, relacionados con la formulación, ejecución y aseguramiento de proyectos, que permitan la implementación de la estrategia de la organización.

- **Actividades, productos y servicios**

Tiene como finalidad agrupar y correlacionar los lineamientos y requisitos de las referencias normativas nacionales e internacionales y los definidos por Ecopetrol S.A., relacionados con el establecimiento de las actividades y procesos necesarios para el normal actuar de las operaciones (directas y tercerizadas), el cumplimiento de la regulación y los requisitos de los productos y servicios que permitan la implementación y el logro de los objetivos de la organización.

- **Continuidad de los procesos**

Tiene como finalidad agrupar y correlacionar los lineamientos y requisitos de las referencias normativas nacionales e internacionales y los definidos por Ecopetrol S.A., requeridos en la planeación, ejecución y continuidad de las actividades para predecir, prevenir, mitigar y atender interrupciones de los procesos y retornarlos a su normal proceder, permitiendo el logro de los objetivos de la organización.

Asegurar que los productos y servicios ofrecidos por la Organización cumplan con los requisitos técnicos, legales y demás solicitados por otros grupos de interés, se constituye en un reto para toda la Organización que busca la excelencia. Es por eso que este elemento incorpora requisitos que van desde la identificación de las necesidades del cliente, la planificación e implementación de actividades de control tanto en operaciones propias como tercerizadas y el establecimiento de la estrategia de continuidad del negocio que permitan oportunamente predecir, prevenir, mitigar y atender interrupciones de los procesos de la Organización y retornarlos a su normal ejecución.

4.1.3 Gestión de proyectos.

La gestión de proyectos es un proceso importante en la Refinería de Cartagena dado que agrupa los lineamientos y requisitos de las referencias normativas nacionales e internacionales y los definidos por Ecopetrol S.A., requeridos para la adecuada gestión de los procesos, relacionados con la formulación, planeación, ejecución y seguimiento de Proyectos, que permitan la implementación de la estrategia de la organización.

El enfoque dado a la administración de proyectos corresponde al tamaño, complejidad y requerimientos regulatorios de cada proyecto y asegurar la inclusión de los lineamientos de administración, seguridad de procesos operacionales en el diseño y construcción de nuevas facilidades, modificaciones de éstas, proyectos de adquisición o proyectos con socios. Se debe establecer una estructura de gobierno de proyectos que incluya entre otros aspectos la definición de roles, responsabilidades, la rendición de cuentas y los criterios de evaluación del desempeño del personal involucrado.

La obtención de productos y servicios requeridos para cada proyecto se debe planear y administrar para alcanzar los objetivos del proyecto, usando las prácticas de aprovisionamiento de la organización. Los proyectos emprendidos deben ser coherentes con el plan de inversión de la organización y ser ejecutados dentro del costo, tiempo y la calidad estimados, para contribuir al logro de las metas y los objetivos estratégicos de la organización.

No obstante la Gestión de proyectos no es un proceso administrativo sino operativo, dado que está más a nivel táctico que estratégico. La gestión de proyectos implican mejoras o cambios en actividades rutinarias lo cual es el resultado de actualizaciones y modernizaciones pero no de una actividad administrativo que pueda implementarse en otra industria, por lo tanto la gestión de proyectos no se considera un proceso clave más sin embargo si es un proceso importante.

Lo anterior se puede comprobar tan solo con la definición de proyecto, el cual emprendimiento temporario diseñado a producir un único producto, servicio o resultado con un principio y un final definido (normalmente limitados en tiempo, y en costos o entregables), que es emprendido para alcanzar objetivos únicos. Lo anterior significa que un proyecto no es sostenible ni permanente por lo tanto la Gestión de proyectos como aspecto administrativo clave no cumple para ser un elemento clave.

4.1.4 Gestión de abastecimiento de bienes y servicios.

EL proceso de compras o abastecimiento de bienes y servicios es un proceso importante en la Refinería de Cartagena y tiene como finalidad agrupar y correlacionar los lineamientos y requisitos de las referencias normativas nacionales e internacionales y los definidos por Ecopetrol S.A., que se orientan a la identificación, gestión y optimización del uso de los recursos necesarios para la continuidad del negocio.

Se compone de tres (3) subelementos que se despliegan en requisitos específicos de gestión y control integral asociados a la temática integrada en el elemento.

- **Aprovisionamiento de recursos**

Tiene como finalidad de agrupar los lineamientos y requisitos de las referencias normativas nacionales e internacionales y los definidos por Ecopetrol S.A., requeridos para la adecuada gestión de los procesos, relacionados con la identificación, planeación, adquisición, verificación, registro, almacenamiento, custodia, preservación, instalación y entrega de recursos , incluida la selección y evaluación del desempeño de los proveedores para asegurar la confiabilidad operacional a un costo óptimo.

- **Mantenimiento de recursos**

Tiene como finalidad de agrupar los lineamientos y requisitos de las referencias normativas nacionales e internacionales y los definidos por Ecopetrol S.A., requeridos para la adecuada gestión de los procesos, relacionados con la administración, mantenimiento, integridad, custodia, actualización de los recursos, para asegurar la confiabilidad operacional a un costo óptimo y un ambiente de trabajo adecuado, que contribuya de forma efectiva al cumplimiento de los objetivos de la organización.

- **Disposición final de recursos**

Tiene como finalidad de agrupar los lineamientos y requisitos de las referencias normativas nacionales e internacionales y los definidos por Ecopetrol S.A., requeridos para la adecuada gestión de los procesos, relacionados con el desmantelamiento, abandono, cesión, disposición controlada, venta, permutas, destrucción, pérdidas y bajas contables de los recursos, propendiendo por un comportamiento socio-ambiental responsable y la optimización del costo operativo.

Los recursos asignados contribuyen de manera potencial al logro de los objetivos de la organización. Las buenas prácticas integradas en este elemento promueven la optimización del uso de los recursos a través de una planeación disciplinada de los mismos para llevar a cabo la operación de los procesos y los proyectos emprendidos, el control sobre los proveedores de los insumos y servicios, la verificación y preservación de los productos comprados, el mantenimiento de la infraestructura, planta y equipos, la disposición final de activos y la gestión permanente de un ambiente de trabajo sano, limpio y seguro.

Como se mencionó el Abastecimiento de bienes y servicios es importante pero es un proceso operativo y necesario para que la empresa surja. No obstante no es un proceso administrativo clave dado que no es por una gestión interna de la empresa que potencialice el valor agregado de un abastecimiento, más si lo es como necesidad operativa y como tal no es relevante administrativamente.

4.1.5 Gestión del conocimiento e información.

La gestión del conocimiento a través de las tecnologías de información es un proceso clave en la Refinería de Cartagena, por la cantidad de documentos e información que se maneja y agrupa, integra y correlaciona las normativas locales y estándares internacionales y los definidos por Ecopetrol, mediante las cuales se generan, estructuran y mantiene la información. Se incorpora y asegura el conocimiento, transformándolos en activos estratégicos que estén a disposición de una comunidad de usuarios, garantice su seguridad, para orientarlos a la toma de decisiones con el propósito de apalancar el cumplimiento del marco estratégico corporativo.

Se compone de cuatro (4) subelementos que se despliegan en requisitos específicos de gestión y control integral asociados a la temática integrada en el elemento.

- **Calidad de la información.**

Agrupa e integra las normativas locales y estándares internacionales y los definidos por Ecopetrol, con el fin de establecer las responsabilidades, principios, criterios, directrices y conductas para asegurar el adecuado tratamiento de los atributos de calidad de la información interna y externa, soportada o no en la tecnología de la misma.

- **Seguridad de la información**

Agrupar e integrar las normativas locales y estándares internacionales y los definidos por Ecopetrol, con el fin de establecer las responsabilidades, principios, criterios, directrices y conductas para asegurar el adecuado tratamiento de los atributos de calidad de la información dentro de los lineamientos de ética y buen gobierno de la organización.

- **Documentación**

Agrupar e integrar las normativas locales y estándares internacionales y los definidos por Ecopetrol, con el fin de establecer los principios, lineamientos, responsabilidades y conductas garantizando la trazabilidad en el ciclo de vida de la documentación, que sirva como evidencia y prueba de la gestión de los procesos.

- **Conocimiento**

Agrupar e integrar las normativas locales y estándares internacionales y los definidos por Ecopetrol, que establecen las responsabilidades, principios, mecanismos y estrategias para la identificación, incorporación, aseguramiento y transferencia del conocimiento clave que apalanca la sostenibilidad de la operación y el crecimiento organizacional.

La información y el conocimiento son activos estratégicos en la organización. Las buenas prácticas integradas en este elemento orientan al adecuado tratamiento de la información en atención a los atributos de calidad de la misma: unicidad, oportunidad, consistencia y confidencialidad. La gestión de la información se constituye en el sustento natural de la gestión del conocimiento y el aprendizaje, es por eso que resulta imprescindible tener directrices claras para la incorporación, aseguramiento y

transferencia del conocimiento que permita gestar el crecimiento organizacional y apalancar la sostenibilidad de la operación.

Según lo referido por las encuestas la gestión del conocimiento es un proceso clave dado que integra información importante para la toma de decisiones trascendentales. Una empresa tan dinámica como lo es la Refinería de Cartagena debe revisar diariamente sus bases de datos, lecciones aprendidas y tener presente lo aprendido para mejorar y es con la adecuada gestión del conocimiento su gestión, cuidado y manejo que este proceso toma en si la importancia que requiere.

4.1.6 Excelencia financiera.

La excelencia financiera es uno de los principales procesos de la Refinería de Cartagena y tiene como finalidad agrupar los lineamientos y requisitos de las referencias normativas nacionales e internacionales y los definidos por Ecopetrol S.A., requeridos para la adecuada gestión de los procesos, relacionados con la identificación de necesidades y aseguramiento de la disponibilidad de recursos, para el desarrollo de las actividades que apalancan la estrategia. En este sentido, se observa la postura de Taylor, quien sostenía que el éxito de los cuatro principios¹⁰ requería una “revolución total de la mentalidad” de los obreros y patrones. En lugar de pelearse por las utilidades, las dos partes deberían poner su empeño e elevar la producción y, en su opinión, al hacerlo, las utilidades aumentarían a tal grado que los obreros y los patrones ya no tendrían que pelearse por ellas. En pocas palabras, Taylor pensaba que tanto obreros como patrones tenían el mismo interés en elevar la productividad.

¹⁰ 1) El desarrollo de una verdadera ciencia de la administración, de tal manera que se pudiera determinar el mejor método para realizar cada tarea. 2) La selección científica de los trabajadores, de tal manera que cada trabajador fuera responsable de la tarea para la cual tuviera más aptitudes. 3) La educación y desarrollo del trabajador en forma científica. 4) La cooperación estrecha y amistosa entre obreros y patrones.

Ecopetrol S. A. y sus subordinadas deben establecer y mantener un marco de trabajo financiero para administrar las inversiones y el costo de los activos y servicios de la organización. El marco de trabajo debe incluir cuando sea apropiado lo siguiente:

- Implementación de un proceso efectivo que facilite la toma de decisiones y la priorización de la asignación de recursos.
- La elaboración y administración de un presupuesto que refleje las prioridades establecidas en el portafolio de inversión empresarial, incluyendo los costos recurrentes de operar y mantener la infraestructura actual.
- Análisis y el reporte de los costos de acuerdo con los sistemas de medición financiera de la organización, que permita soportar un modelo de costos transparente.

La alta dirección debe asegurar que se distribuyen los recursos entre las unidades de negocio, teniendo en cuenta el marco estratégico y la tolerancia y apetito de riesgo definidos por la organización.

4.1.7 Proceso de responsabilidad social empresarial.

En este aspecto, también se refleja la relación con la escuela del enfoque de un compromiso dinámico, en lo referente a la ética y la responsabilidad social, la cual afirma que los administradores que adoptan el enfoque del compromiso dinámico prestan gran atención a los valores que mueven al personal de sus organizaciones, la cultura de la sociedad que implica dichos valores y los valores que tienen las personas ajenas a la organización. La contribución más importante que ECOPETROL S.A. hace a la sociedad, es realizar sus procesos tan efectivos, seguros y sostenibles como sea posible excediendo en lo posible los requerimientos normativos, comprometiéndose con el desarrollo sostenible del entorno¹¹.

¹¹ http://www.reficar.com.co/descargables/documentos/Politica_Responsabilidad_Social.pdf

Así mismo, la Refinería de Cartagena al tener una Política de Responsabilidad Social Corporativa como el criterio que orienta sus decisiones y actuaciones, reconoce su capacidad de dar respuesta a la luz del proyecto de Nación. Es la forma de comportarse la empresa que se evidencia en todas sus decisiones y acciones frente a la sociedad, el Estado y la sociedad empresarial, en lo económico, en lo social, lo político, lo cultural y lo ambiental. Esto implica que no es una característica, una función, una táctica productiva o una acción específica, tampoco compete únicamente a un equipo o a una fundación de la empresa. Es por esto que para ECOPETROL la Responsabilidad Social es un actuar coherente que se ejerce permanentemente.

Desde nuestra operación y en cada proyecto que ECOPETROL emprenda, en frente a nuestro entorno, comunidades, industria vecina, autoridades, gobierno, accionistas, empleados y contratista actuamos:

- Con respeto por sus intereses sociales, culturales, económicos, políticos, espirituales y ambientales, comprometiéndose primero con el diálogo abierto y constructivo, que involucre a todas las partes interesadas, legal y legítimamente constituidas.
- Estimulando la inclusión y la acción colectiva (Empresa, Gobierno, Comunidad y otras entidades) para asegurar la sostenibilidad de la empresa y así mismo fortalecer la institucionalidad, la creación y mejoramiento de bienes públicos.
- Estableciendo interlocutores responsables, claros, definiendo metas y siguiendo los resultados de sus desempeños.
- Promoviendo los Derechos Humanos a través de programas en esquemas multipartitos que contribuyan al mejoramiento de la calidad de vida de las comunidades vecinas y de la ciudad de Cartagena.
- Utilizando las mejores herramientas, tecnologías y estándares en bien del medio ambiente en los procesos productivos y en los productos así como en la educación y la cultura de las comunidades.

- Generando posibilidades de desarrollo y bien estar de sus empleados, contratistas y cadenas de valor asociadas a la refinería.

El manejo de estos procesos estratégicos dinamiza la Refinería de Cartagena.

4.1.8 Procesos claves de la refinería de Cartagena que la hacen ser exitosa según las teorías administrativas.

Según lo evaluado y documentado en las encuestas y entrevista se puede concluir que los procesos claves de la refinería de Cartagena que la hacen exitosa son:

- Gestión del talento humano.
- Excelencia Operacional.
- Gestión del conocimiento e información.
- Excelencia financiera.
- Gestión en la responsabilidad social empresarial.

Los procesos administrativos claves de la refinería de Cartagena se pueden resumir en los siguientes mapas mentales.

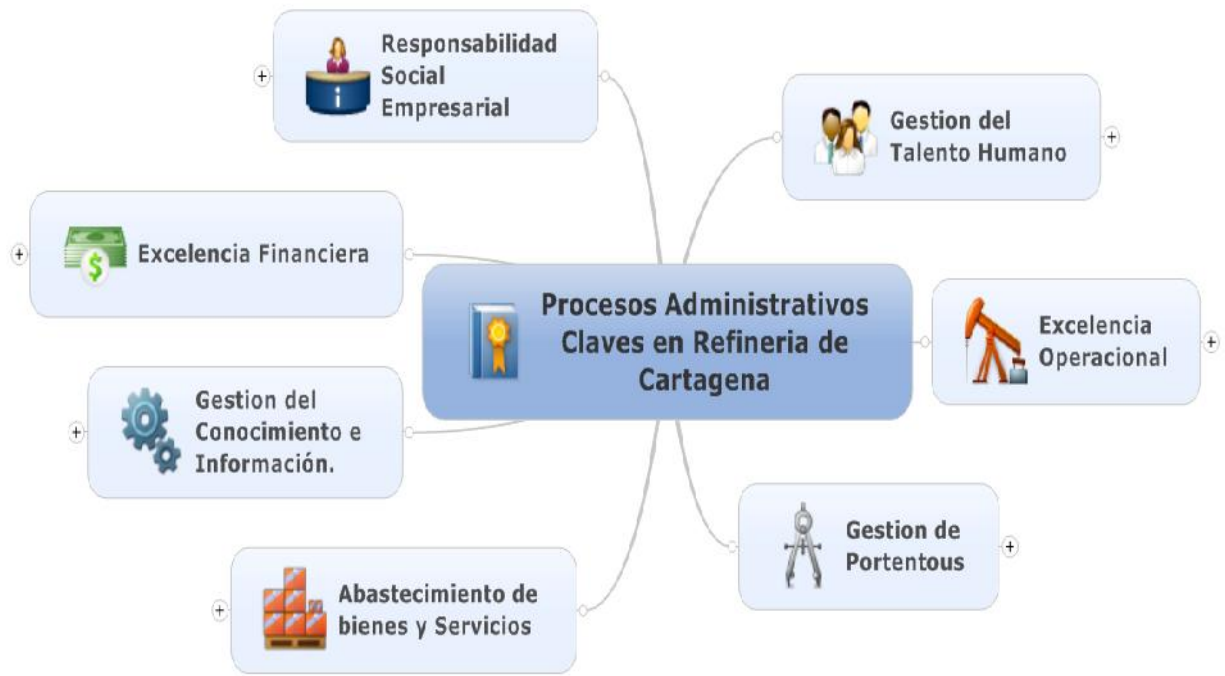


Ilustración 11. Mapa mental de proceso claves.
 Fuente: Elaboración propia.

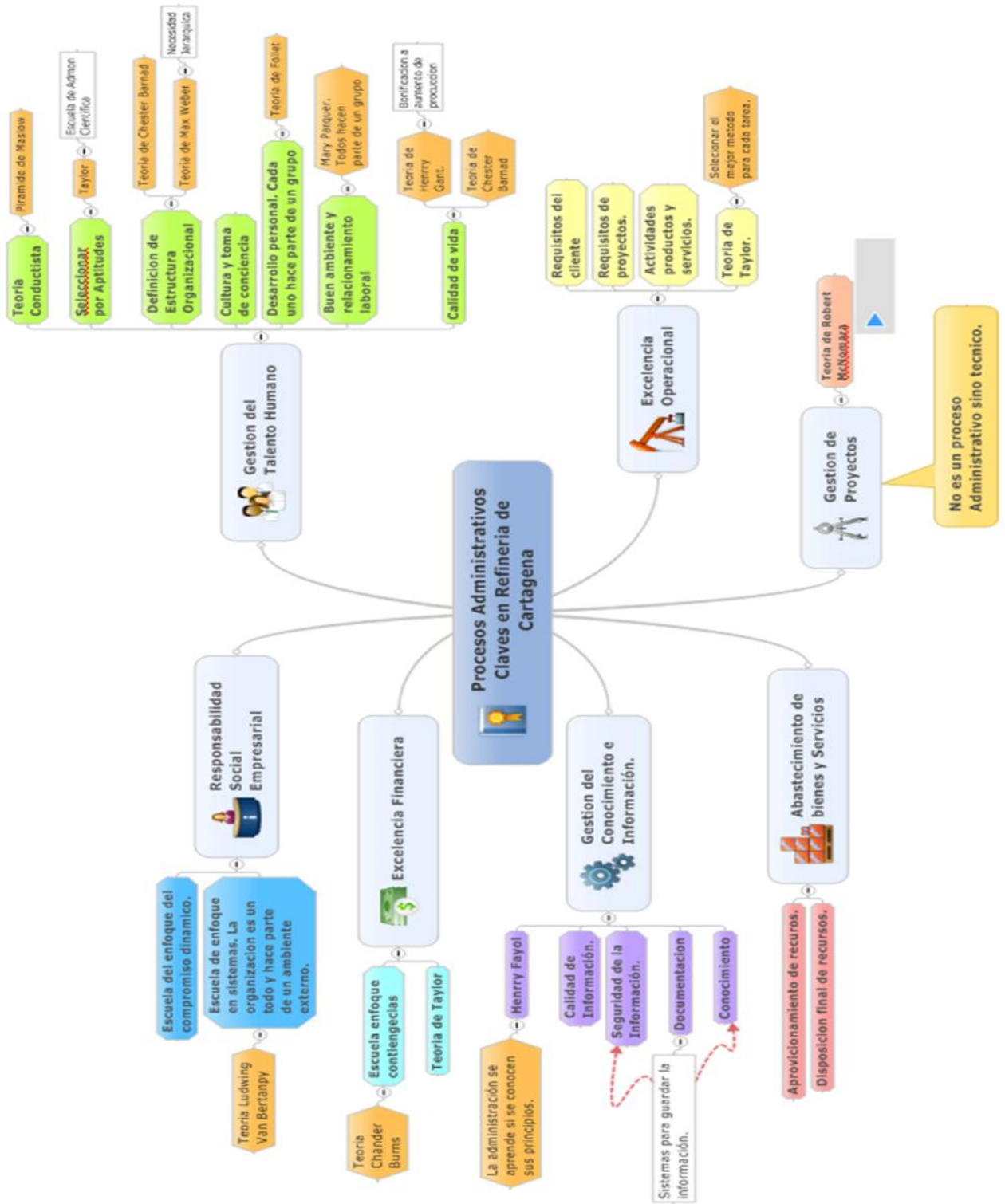


Ilustración 12. Mapa mental detallado de proceso administrativo claves.
Fuente: Elaboración propia.

5. Prácticas administrativas de Ecopetrol caso Refinería de Cartagena

En la Refinería de Cartagena se desarrollan varios procesos técnicos, operativos y administrativos y para que todos sean efectivos requiere de la interrelación de personas que según su cultura, nivel académico y actitud, deben ejercer prácticas que unen cada uno de las etapas que hacen que los procesos sean efectivos.

La definición de las prácticas administrativas requiere de una evaluación por parte de las personas que desarrollan los procesos administrativos, para lo cual se desarrollaron encuestas que buscan determinar en grupos focales cuales prácticas apalanca cada proceso.

Con base en las encuestas que se referencian en los anexos, se determinaron las siguientes prácticas en las diferentes áreas.

- a) Adecuada gestión del recurso humano.
- b) Adecuada operación de la refinería.
- c) Manejo de la gestión por proyectos.
- d) Oportuna gestión del abastecimiento de bienes y servicios.
- e) Gestión del conocimiento.

5.1 Adecuada gestión del recurso humano.

Durante las encuestas a las personas que realizan los procesos administrativos claves se identificó un área específica a nivel de recursos humanos donde se destacan prácticas claves así:



Ilustración 13. Resultado análisis encuestas sobre gestión de recursos humanos.
Fuente: Elaboración propia.

En ésta área de los recursos humanos se destacan prácticas que se implementan para el logro de los procesos y estos son:

- a. La experiencia de cada persona como algo fundamental para el logro de los objetivos de la empresa.
- b. La capacitación personalizada y continua de cada trabajador según las expectativas de la empresa y específicamente del área en el cual se labora. Estas capacitaciones apalancan el desarrollo personal y profesional de cada individuo.
- c. La adecuada selección de personal implica escoger trabajadores de clase mundo con un perfil definido que aporte a cada labor. Para el desarrollo de esta práctica la empresa se apalanca en empresas especializadas en selección de personal.
- d. El liderazgo de cada trabajador en cada actividad que se desarrolle, es fundamental dado que sin esta cualidad no se tendría éxito dado que el entorno que se debe manejar es bastante complejo.
- e. Los conocimientos previos, en proceso de aprendizaje son fundamentales dado que los procesos en la empresa son cíclicos y el tener un conocimiento básico y

con el método PHVA se genera nuevo conocimiento y de su aplicación se perfecciona.

Todos estos elementos evaluados en las encuestas permiten desarrollar adecuadamente el recurso humano como practica administrativa en cada uno de sus elementos.

5.2 *Adecuada operación de la refinería*

Se evidencia que la operación de la refinería además de ser un tema netamente técnico incluye unos aspectos administrativos que de la misma forma son cíclicos y que su adecuada gestión apalanca la generación de valor para la refinería.

Se pueden establecer como aspectos representativos de la operación:

- a. La disciplina operativa.
- b. La planeación
- c. La experiencia en la operación.
- d. La gestión de la tecnología



Ilustración 14. Resultado análisis encuestas sobre gestión de las operaciones.
Fuente: Elaboración propia.

- a. La disciplina operativa, es el aseguramiento estricto de hacer las cosas siempre de la misma forma, y esto se logra con la generación de procedimientos y guías que permiten mantener todas las variables operativas en control.
- b. La planeación como aspecto básico de la planeación, donde existe un grupo dedicado únicamente a realizar gestión y control permanente a cada materia prima y producto terminado, de tal forma que nunca se vea afectada la operación.
- c. La experiencia en la operación, dado que no es fácil encontrar en el mercado local personas con conocimiento en refinerías, la experiencia se valora y se cuida.
- d. La gestión de la tecnología es fundamental porque requiere un proceso de definición y gestión administrativa, financiera y operativa para su implementación según se requiera.

5.3 Manejo de la gestión por proyectos.

La gestión por proyectos se apalanca en los fundamentos de PMI, y se pueden establecer tres (3) prácticas administrativas claves como son:

- a. Estandarización de tareas.
- b. Planeación de actividades.
- c. Gestión personalizada cara a cara.

Esto se evidencia en los resultados de las encuestas donde quedan formalizados estos aspectos así:



Ilustración 15. Resultado análisis encuestas sobre gestión de proyectos.
Fuente: Elaboración propia.

- a. La estandarización de tareas es una práctica que ha permitido conocer más de los procesos administrativos de cada proyecto y proceso, generando conocimiento cada vez más valioso y reduciendo los pasos que no agregan valor.
- b. Planeación de actividades es fundamental en cada proceso y para el desarrollo de un proyecto la empresa cuenta con un grupo dedicado exclusivamente a la planeación que afinan temas operativos, técnicos y financieros en toda su índole.
- c. Gestión personalizada cara a cara, es quizás la practica clave más importante de la refinería de Cartagena, dado que la empresa por su magnitud y multiplicidades de proceso y trabajadores no siempre es fácil que todos se gestionen con la celeridad que se quisiera, por lo que es necesario que los procesos se aceleren y esto se logra no solo con la tecnológica sino que es fundamental ir donde cada responsable de un proceso e impulsar las tareas que se requieren, de lo contrario todo entra en una lentitud que no permite concluir ninguna tarea.

5.4 Gestión del abastecimiento.

En la gestión del abastecimiento de bienes y servicios e han identificado temas administrativos fundamentales como:

- a. Estandarización.
- b. Cumplimiento de normas.
- c. Gestión personalizada.
- d. Acuerdo con proveedores.

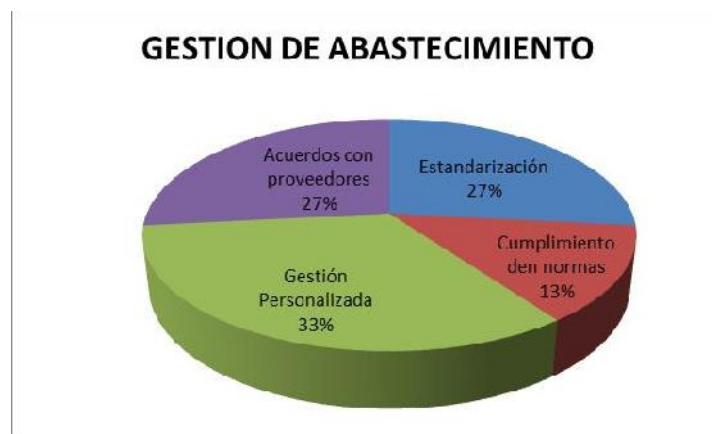


Ilustración 16. Resultado análisis encuestas sobre gestión de abastecimiento.
Fuente: Elaboración propia.

- a. La estandarización de tareas es una práctica que ha permitido conocer más de los procesos administrativos de cada área para generar valor al momento de realizar un suministro, generando conocimiento cada vez más valioso y reduciendo las tareas que no agregan valor.
- b. Cumplimiento de normas es fundamental como práctica administrativa dado que clasifica los proveedores y define un listado de las firmas que prestan un adecuado servicio.
- c. Gestión personalizada es una práctica administrativa igualmente importante en la gestión de abastecimiento, dado que cuando se requiere algún bien o servicio si no se gestiona directamente con todos los involucrados no se acelera los procesos y pueden demorarse más de los previsto.

- d. Acuerdo con proveedores, es una práctica que permite igualmente acelerar las compras principalmente dado que se realizan acuerdos que reducen la burocracia.

5.5 Gestión del conocimiento.

La gestión del conocimiento es una práctica administrativa clave dado que apalanca la generación de valor en todos los procesos.

En esta práctica se han identificado tres (3) áreas relevantes.

- a. Estandarización de procesos.
- b. Sistemas de información.
- c. Calidad de la información.



Ilustración 17. Resultado análisis encuestas sobre gestión del conocimiento.
Fuente: Elaboración propia.

- a. Estandarización de procesos, implica tener información similar que se pueda clasificar en diferentes categorías y por hacerle análisis estadísticos que permiten predecir comportamientos.

- b. Adecuado manejo de sistemas de información, dado que con la gran cantidad de información que se maneja en la refinería todo debe quedar almacenado en un sistema que permita clasificar la información y mantenerla actualizada.
- c. Gestión a la calidad de la información, dado que sin los datos que se tienen no son confiables el resultado del análisis de dichos datos no lo serán, por lo que es importante saber que existen un práctica clave que permita auditar periódicamente la información con el fin de garantizar la veracidad de la misma.

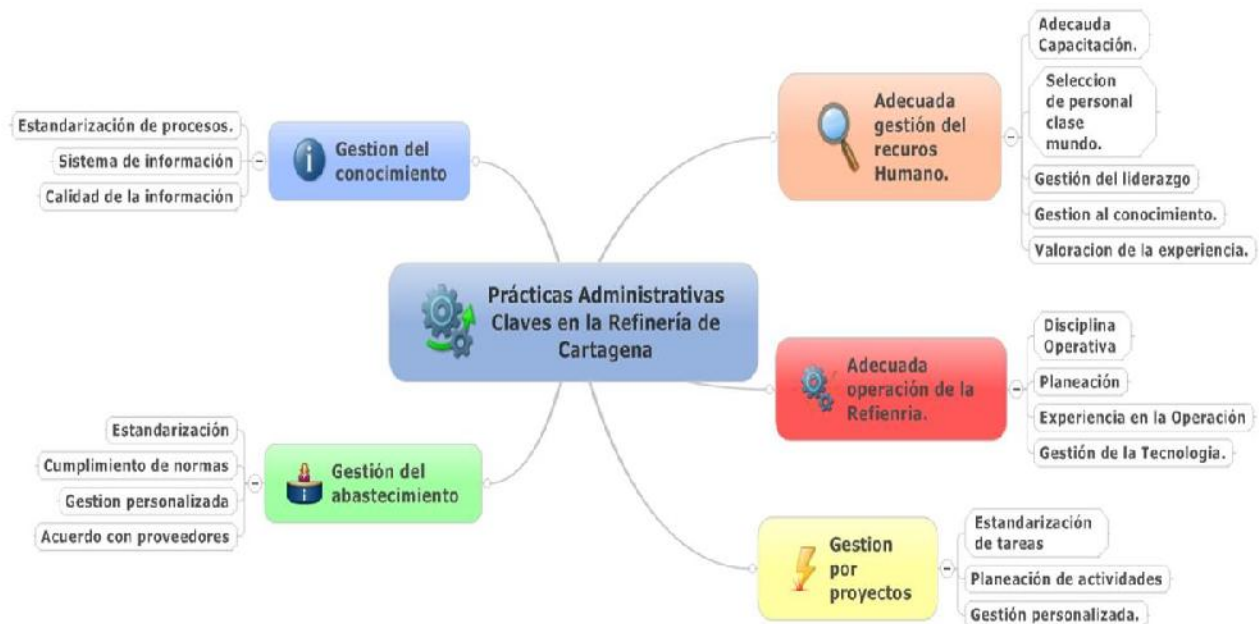


Ilustración 18 Mapa mental de prácticas administrativas.
Fuente: Elaboración propia.

6. Caracterización de las prácticas de gestión administrativas y su relación con el éxito de la empresa.

Luego de analizar las respuestas de la encuesta (ver anexos), se esbozan las prácticas administrativas que tiene relación directa con el éxito de la empresa.

En cuanto a la gestión del talento humano, se considera la constancia y compromiso por parte de los funcionarios encargados de esta área, como elementos claves para el logro de los objetivos. Además, la transparencia con que se desarrolla el proceso de selección de personal y la evaluación de competencias de forma integral. Así mismo, se promueve el desarrollo profesional de los funcionarios, la retención del talento humano, las oportunidades de crecimiento de acuerdo con el perfil y conocimiento de los empleados. La organización en cuanto al tiempo de trabajo y tiempo de descanso, vacaciones programadas, actividades lúdicas con o sin familias. Se desarrolla el período de formación y adaptación de nuevos roles dentro de la organización, se hace seguimiento a planes y actividades de desarrollo y se recibe apoyo por parte de la organización para su cumplimiento.


 		ANÁLISIS DE PRÁCTICAS Y PROCESOS DE GESTIÓN ADMINISTRATIVOS QUE HACEN DE ECOPETROL UNA EMPRESA EXITOSA. CASO REFINERÍA DE CARTAGENA.		
PROCESO DE TALENTO HUMANO				
OBJETIVO: Tiene como finalidad agrupar y correlacionar los lineamientos y requisitos de las referencias normativas nacionales e internacionales y los definidos por Ecopetrol S.A., que orienten la definición de la estructura organizacional y de compensación así como el desarrollo integral de las personas que contribuya de forma efectiva al logro de los objetivos de la organización.				
PROVEEDORES	ENTRADAS	SUB PROCESO	SALIDAS	CLIENTE
Presidencia de Ecopetrol. Gerencia de la Refinería. Gobierno Nacional y Local. Empresas locales del sector petroquímico. Empresas dedicadas a desarrollo de benchmarking empresarial.	Normativa nacional sobre Gestión de Talento Humano Normativa Internacional sobre Gestión de Talento Humano Lecciones aprendidas de otras empresas del mismo sector Directrices de la empresa. Planeación estratégica de la empresa. Planes de desarrollo que ofrecen las empresas proveedores. Benchmarking sobre los mejores sitios para trabajar.	Gestión de la Estructura Organizacional Gestión de Cultura y toma de conciencia Desarrollo de la gente Ambiente y desarrollo laboral Calidad de Vida	Estructurar Organizaciones actualizadas. Definición de Roles y responsabilidades por cargo. Definición de planes de carrera a largo plazo. Listados de cargos y opciones de ascensos y traslados en Planes de capacitación según el cargo. Definición de incentivos para desarrollo profesional. Planes para socialización de directrices empresariales.	Departamento productivos de la Empleados. Empresas petroquímicas locales y Comunidad. Universidades.

Tabla 9 Caracterización de la gestión del talento humano.

Fuente: Elaboración propia

En lo referente a la producción, esta se desarrolla con base en la seguridad de los funcionarios que acompañan los procesos. Se evidencia así un compromiso con la vida, con base en las políticas de la compañía y el respaldo a las decisiones que ha tomado el departamento de operaciones.



 		ANÁLISIS DE PRÁCTICAS Y PROCESOS DE GESTIÓN ADMINISTRATIVOS QUE HACEN DE ECOPEPETROL UNA EMPRESA EXITOSA. CASO REFINERÍA DE CARTAGENA.		
PROCESO DE EXCELENCIA OPERACIONAL				
OBJETIVO: Tiene como finalidad agrupar y correlacionar los lineamientos y requisitos de las referencias normativas nacionales e internacionales y los definidos por Ecopetrol S.A. que orientan a la planificación e implementación de todas las actividades para obtener productos y servicios que cumplan los requisitos técnicos, legales, reglamentarios y demás requerimientos de los grupos de interés para el logro de los objetivos de la organización.				
PROVEEDORES	ENTRADAS	SUB PROCESO	SALIDAS	CLIENTE
Presidencia de Ecopetrol. Gerencia de la Refinería. Gobierno Nacional y Local. Empresas locales del sector petroquímico.	Normativa nacional sobre Necesidad de combustibles. Normativa Internacional sobre manejo ambiental. Listado de potenciales proveedores de bienes y servicios. Directrices de la empresa. Planeación estratégica de la empresa.	Evaluación de los requisitos del cliente. Gestión de proyectos según las necesidad operacionales. Continuidad de procesos. Gestión a actividades, productos y servicios.	Planes de producción. Definiciones de combustibles a producir. Definición de nuevas instalaciones. Listados de proveedores de bienes y servicios.	Empresas consumidoras de combustibles. Gobierno. Los Colombianos.

Tabla 10 Caracterización de la gestión de producción.

Fuente: Elaboración propia

En cuanto a la **gestión de proyectos**, se evidencian las buenas estrategias que conllevan al logro de los objetivos. Se cumple con el rigor de todas las fases de maduración de proyectos y se evidencia la alineación con el modelo de buenas prácticas del PMI o de otro ente de estructuración en generación de proyectos. Se realiza una adecuada gestión documental en proyectos.



 	ANÁLISIS DE PRÁCTICAS Y PROCESOS DE GESTIÓN ADMINISTRATIVOS QUE HACEN DE ECOPETROL UNA EMPRESA EXITOSA. CASO REFINERÍA DE CARTAGENA.			
	PROCESO DE GESTIÓN DE PROYECTOS			
OBJETIVO: Tiene como finalidad agrupar los lineamientos y requisitos de las referencias normativas nacionales e internacionales y los definidos por Ecopetrol S.A., requeridos para la adecuada gestión de los procesos, relacionados con la formulación, planeación, ejecución y seguimiento de Proyectos, que permitan la implementación de la estrategia de la organización.				
PROVEEDORES	ENTRADAS	SUB PROCESO	SALIDAS	CLIENTE
Presidencia de Ecopetrol.	Normativa nacional sobre calidad de combustibles.	Definición de nuevos proyectos.	Listado de proyectos necesarios.	Gobierno.
Gerencia de la Refinería.	Normativa Internacional sobre manejo ambiental.	Planeación de proyectos.	Presupuestos de inversiones.	Los Colombianos.
Gerencia de Proyectos.	Planeación estratégica de la empresa.	Gestión a la ejecución y control de proyectos.	Planes generales de trabajo.	Gerencia de proyectos.
Empresas contratistas.	Presupuestos asignados.			La Refinería de Cartagena. Las Jefaturas de departamento de las áreas operativas.

Tabla 11 Caracterización de la gestión de proyectos.

Fuente: Elaboración propia

En cuanto a la **gestión de compras y abastecimiento**, se considera la perseverancia como factor clave para la reducción de tiempo de entregas.

		ANÁLISIS DE PRÁCTICAS Y PROCESOS DE GESTIÓN ADMINISTRATIVOS QUE HACEN DE ECOPETROL UNA EMPRESA EXITOSA. CASO REFINERÍA DE CARTAGENA.		
		PROCESO DE ABASTECIMIENTO		
OBJETIVO: Tiene como finalidad de agrupar y correlacionar los lineamientos y requisitos de las referencias normativas nacionales e internacionales y los definidos por Ecopetrol S.A., que se orientan a la identificación, gestión y optimización del uso de los recursos necesarios para la continuidad del negocio.				
PROVEEDORES	ENTRADAS	SUB PROCESO	SALIDAS	CLIENTE
Presidencia de Ecopetrol.	Definición de bienes y servicios requeridos.	Aprovisionamiento de Recursos.	Bienes y servicios suministrados.	Las jefaturas de departamento de las áreas operativas.
Gerencia de la Refinería.	Presupuesto disponible.	Mantenimiento de Recursos.	Bodegas de materiales abastecidas.	El gobierno.
Área de Compras.	Gestión de ciclo de vida de proyectos de compras.	Disposición final de recursos.	Requisitos de calidad de bienes y servicios.	Gerencia financiera.
Empresas proveedoras.	Listado de proveedores admisibles.		Listado de equipos depreciados.	Gerencia de proyectos.
Gerencia Financiera.	Normativa de compras y contratación.			Áreas de apoyo de la refinería.
	Especificaciones técnicas de los productos y servicios.			Los proveedores.

Tabla 12 Caracterización de la gestión de compras y abastecimiento.

Fuente: Elaboración propia

En lo referente a la **gestión del conocimiento e información**, se tiene la formación periódica de los funcionarios, ya sea por vinculación a la empresa o la creación de un nuevo rol. Además se tiene en cuenta el periodo de adaptación. La estandarización de procesos y procedimientos administrativos, la creación de una buena base de datos de procesos y procedimientos y la fácil ubicación de los mismos. La actualización del conocimiento pertinente para el logro de los objetivos.



 	ANÁLISIS DE PRÁCTICAS Y PROCESOS DE GESTIÓN ADMINISTRATIVOS QUE HACEN DE ECOPEPETROL UNA EMPRESA EXITOSA. CASO REFINERÍA DE CARTAGENA.			
	PROCESO DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO E INFORMACIÓN.			
OBJETIVO: Agrupa, integra y correlaciona las normativas locales y estándares internacionales y los definidos por Ecopetrol, mediante las cuales se generan, estructuran y mantiene la información. Se incorpora y asegura el conocimiento, transformándolos en activos estratégicos que estén a disposición de una comunidad de usuarios, garantice su seguridad, para orientarlos a la toma de decisiones con el propósito de apalancar el cumplimiento del marco estratégico corporativo.				
PROVEEDORES	ENTRADAS	SUB PROCESO	SALIDAS	CLIENTE
La Refinería de Cartagena.	Documentación de Sistema de Gestión de Calidad.	Gestión a la Calidad de la información.	Procedimientos de definición de procedimientos.	Las áreas operativas de la refinería de Cartagena.
La Refinería de Barrancabermeja.	Listado de procedimientos y registros.	Gestión a la seguridad de la información.	Bases de datos útiles para el procesos de refinación y procesos de apoyo.	Las áreas administrativas de la Refinería de Cartagena.
Departamento de informática.	Procedimientos operativos y técnicos.	Documentación.	Procedimientos estandarizados.	
Departamento de Archivo.	Sistemas de gestión del conocimiento.	Gestión del conocimiento.		

Tabla 13 Caracterización de la gestión del conocimiento e información.

Fuente: Elaboración propia

En cuanto a la **gestión financiera**, la transparencia con que se desarrollan los proceso, el cumplimiento de las normas dispuestas para este tipo de información, los objetivos de acuerdo con el valor accionario de la empresa, el control de las inversiones a largo plazo y la proyección de crecimiento de acuerdo a la demanda del mercado.



 	ANÁLISIS DE PRÁCTICAS Y PROCESOS DE GESTIÓN ADMINISTRATIVOS QUE HACEN DE ECOPETROL UNA EMPRESA EXITOSA. CASO REFINERÍA DE CARTAGENA.			
	PROCESO DE EXCELENCIA FINANCIERA.			
OBJETIVO: Tiene como finalidad agrupar los lineamientos y requisitos de las referencias normativas nacionales e internacionales y los definidos por Ecopetrol S.A., requeridos para la adecuada gestión de los procesos, relacionados con la identificación de necesidades y aseguramiento de la disponibilidad de recursos, para el desarrollo de las actividades que apalancan la estrategia.				
PROVEEDORES	ENTRADAS	SUB PROCESO	SALIDAS	CLIENTE
Áreas operativas de la Refinería de Cartagena. Gobierno Nacional y Local. La Presidencia de Ecopetrol.	Histórico de presupuestos. Planeación estrategia de Ecopetrol. Definición de planes y proyectos a realizar. Bases de datos de costos de bienes y servicios. Procedimientos de análisis en la asignación de recursos.	Definición en la asignación de recursos. Elaboración de presupuestos. Análisis y reporte de costos.	Presupuestos. Priorización en la asignación de recursos. Plan de seguimiento y control a los costos. Estrategias para la optimización de costos.	Áreas operativas de la Refinería de Cartagena. Los proveedores. Los empleados.

Tabla 14 Caracterización de la gestión financiera.

Fuente: Elaboración propia

En cuanto a la **gestión social y responsabilidad empresarial**, el apoyo educacional a las personas de las áreas de impacto, niños y jóvenes, formación profesional a adultos y certificación de sus competencias para que tengan acceso al mercado laboral, alto énfasis en el HSE, mitigación de impactos ambientales y afectaciones a zonas de influencia. Formación de empresas contratistas mejorando sus estándares de servicio, seguridad y responsabilidad. Contacto con la comunidad, en donde el elemento de la comunicación ha sido importante para el crecimiento y desarrollo de la responsabilidad social empresarial en la compañía.



 	ANÁLISIS DE PRÁCTICAS Y PROCESOS DE GESTIÓN ADMINISTRATIVOS QUE HACEN DE ECOPETROL UNA EMPRESA EXITOSA. CASO REFINERÍA DE CARTAGENA.			
	PROCESO DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL.			
OBJETIVO: Tiene como finalidad de definir los lineamientos y requisitos que apalanquen el desarrollo de la empresa y su área de influencia de tal forma se vean beneficiados todos los entes que permitan lograr el desarrollo de la empresa.				
PROVEEDORES	ENTRADAS	SUB PROCESO	SALIDAS	CLIENTE
El gobierno nacional y local. La comunidad. La gerencia de la Refinería de Cartagena.	Límites de influencia de la refinería. Históricos de necesidad.	Gestión a las necesidades de las comunidades del área de influencia. Definición de presupuestos necesarios. Implementación de planes de desarrollo.	Planes de desarrollo. Presupuestos asignados. Listados de las comunidades beneficiadas.	Las comunidades. La refinería de Cartagena. Los sindicatos.

Tabla 15 Caracterización de la gestión social y responsabilidad empresarial.

Fuente: Elaboración propia

7. Reinventarse

Después de evaluar todos los procesos y prácticas de gestión administrativas que hacen de Ecopetrol una empresa exitosa, se puede decir que su estricta aplicación conlleva a un manejo eficiente de cualquier organización

Pero con los actuales cambios a nivel financiero, comercial y técnico que están afrontando las empresas clase mundo la aplicación de las prácticas y procesos no siempre llevan a las empresas a cumplir su marco estratégico, en muchas ocasiones es necesario revisar el camino y reinventarse, lo cual significa revisar si las actividades que se están realizando en realidad se adaptan a las situaciones actuales.

Reinventarse es evaluar si las practicas que se manejan en realidad cumplen los objetivos de la organización, o si se requieren cambios que las mejoren, dado que las organizaciones son cambiantes y no se pueden ver de forma matemática.

Reinventarse significa colocarle más corazón y sentido común a los procesos y prácticas y evaluar su eficiencia a nivel económico, y saber que aunque todos los procesos se sigan de manera rigurosa siempre existirán herencias de varios años como malas prácticas, costumbres y entornos que no son fáciles de cambiar no porque no existan las herramientas administrativas sino porque no se quiere cambiar. Por lo tanto reinventarse es hacer las cosas de manera consiente y no cuadrículada.

Reinventarse no podría definirse como una práctica dado que no es la aplicación de una forma de actuar, es evolucionar y tomar conciencia del entorno y en que puede cada persona dar los mejor de cada uno.

8. Conclusiones

Al finalizar la elaboración de la presente propuesta, se pueden esbozar las siguientes conclusiones:

1. Los procesos estratégicos claves de la Refinería de Cartagena son:

- ✓ Gestión del Talento humano.
- ✓ Excelencia operacional.
- ✓ Gestión de abastecimiento de bienes y servicios.
- ✓ Tecnologías de conocimiento e información.
- ✓ Excelencia financiera.
- ✓ Responsabilidad Social empresarial.

2. Existen prácticas administrativas claves que son

- ✓ Manejo de la capacitación.
- ✓ Selección de personal clase mundo.
- ✓ Liderazgo en todos los procesos.
- ✓ Manejo de conocimientos.
- ✓ Valoración de la experiencia.
- ✓ Disciplina operativa.
- ✓ Planeación.
- ✓ Experiencia en la operación.
- ✓ Gestión de tecnología.
- ✓ Gestión por proyectos.
- ✓ Estandarización de tareas.
- ✓ Planeación de actividades.
- ✓ Gestión personalizada.
- ✓ Estandarización.
- ✓ Cumplimiento de normas.

✓ Acuerdos con proveedores.

3. Existe una gran relación entre los procesos y las prácticas de gestión administrativa para el éxito de la refinería de Cartagena tal como se muestra en la siguiente tabla.

PROCESOS ADMINISTRATIVOS CLAVES EN LA REFINERÍA DE CARTAGENA						
	Gestión del Talento humano	Excelencia operacional.	Abastecimiento de bienes y servicios.	Gestión del conocimiento e información.	Excelencia financiera.	Responsabilidad social empresarial.
PRACTICAS ADMINISTRATIVAS CLAVES	Manejo de la capacitación.					
	Selección de personal clase mundo.					
	Liderazgo en todos los procesos.					
	Manejo del conocimiento.					
	Valoración de la experiencia.					
	Disciplina operativa.					
	Planeación.					
	Experiencia en la operación.					
	Gestión de tecnología.					
	Gestión por proyectos.					
	Estandarización de tareas.					
	Gestión personalizada.					
	Estandarización.					
	Cumplimiento de normas.					
Acuerdos con proveedores.						

Tabla 16 Relación entre procesos y prácticas de Gestión para la Refinería de Cartagena.

Fuente: Elaboración propia

4. El direccionamiento estratégico para la gestión de procesos y el control de los mismos es un factor determinante para alcanzar los objetivos de la organización. Es importante alinear las normas nacionales e internacionales y las propias de la organización para una adecuada gestión de procesos.

5. Se debe contar con prácticas bien definidas que sean derroteros para el adecuado cumplimiento de las actividades en las distintas áreas de la empresa a fin de garantizar un adecuado funcionamiento organizacional. Esto se logra, al consolidar integralmente los procesos en un solo sistema de Gestión, estructurando elementos

y subelementos de gestión y control que integran los requisitos relacionados con una temática transversal a los referentes integrados.

6. El éxito de la organización radica en la adopción de un enfoque integral basado en procesos, que consiste en determinar, gestionar y controlar de manera eficaz una serie de actividades relacionadas entre sí. Esto promueve un control continuo sobre los vínculos entre los procesos individuales que forman parte de un sistema conformado por procesos, así como su combinación e interacción.
7. Es necesario reconocer que el talento humano es un factor determinante para cualquier organización, y que su formación, código de ética y demás características intrínsecas, hacen que la organización se dinamice de tal forma que los objetivos de la misma se materialicen.
8. Además de las prácticas y procesos de gestión administrativa se requiere hacer un permanente análisis de entorno para evaluar en que aspectos se debe reinventar y ser más eficiente. No siempre el estricto cumplimiento de las prácticas y procesos llevan al éxito económico, también se requiere ir evolucionando y adaptándose a los cambios que se requieran.

9. Bibliografía

AMARU, Antonio. Fundamentos de Administración. Teoría general y procesos administrativos. Prentice Hall. México. 2009.

Arquitectura organizacional.

<http://es.scribd.com/doc/95158846/ARQUITECTURA-ORGANIZACIONAL>

Cadena de valor. Grupo E Consultoría eficiente.

<https://www.youtube.com/watch?v=UpHYUMOpVyE>

Chiavenato, Idalberto. Introducción a la teoría general de la administración. - 8.ed. México: McGraw-Hill, c2014

Compendio de buenas prácticas para la gestión y control integral por procesos. Marco de requisitos. 2012

Documento de política de responsabilidad social

<http://www.Ecopetrol>

[.com.co/descargables/documentos/Politica_Responsabilidad_Social.pdf](http://www.Ecopetrol.com.co/descargables/documentos/Politica_Responsabilidad_Social.pdf)

Gestión por procesos.

<https://www.youtube.com/watch?v=GgDxIVbOmYI>

Gestión por procesos.

<http://www.sinap-sys.com/es/content/todo-sobre-la-gestion-por-procesos-parte-i>

GIBSON, James. Las organizaciones. España. 1956. IRWIN. Octava edición.

Harold koontz y Heinz Weihrich, "Administración una perspectiva global", 11ª edición, editorial McGraw Hill, México 1998.

James A. F. Stoner, R. Edward Freeman, Daniel R. Gilbert "Administración". 6ª Edición. Editorial Pearson Educación. México. 1996.

George R. Terry; Stephen G. Franklin "Principios de administración" Continental, 1986

La cadena de valor de Michael Porter.

<http://www.webyempresas.com/la-cadena-de-valor-de-michael-porter/>

Martínez de Velasco Arellano, Alberto y otros. La comunicación en las organizaciones. - 3.ed. México: Trillas, 2012

ORTIZ, Alexis. GESTION POR PROCESOS EN EL MERCADEO DE PYMES INDUSTRIALES

<http://www.laccei.org/LACCEI2013-Cancun/RefereedPapers/RP055.pdf>

Paredes Trejo, Yaneth Bertila y otros, Diseño de un Sistema de Planeación Estratégica, año 1997, Pág. 12

Proceso Administrativo.

<http://www.powershow.com/view/2804a8->

[MDY30/PROCESO_ADMINISTRATIVO_powerpoint_ppt_presentation](http://www.powershow.com/view/2804a8-MDY30/PROCESO_ADMINISTRATIVO_powerpoint_ppt_presentation)

Reyes Ponce Agustín, Administración moderna, Editorial Limusa, México. 2005

Rodríguez Valencia, Joaquín. Introducción a la administración con enfoque de sistemas. - 4.ed. México: Thomson, 2003

UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA. PLAN ESTRATEGICO.

<http://www.upbbga.edu.co/filesupb/planeacion/MARCO%20TE%20C3%93RICO%20PLAN%20ESTRATEGICO%202010-2014.pdf>

10. ANEXOS

Anexo 1. Encuesta sobre procesos de gestión en la Refinería de Cartagena.

ANÁLISIS DE PRÁCTICAS Y PROCESOS DE GESTIÓN ADMINISTRATIVOS QUE HACEN DE ECOPETROL UNA EMPRESA EXITOSA. CASO REFINERÍA DE CARTAGENA.

El objetivo de la presente investigación es caracterizar las prácticas y procesos de gestión administrativa que hacen de Ecopetrol una empresa exitosas, caso refinería de Cartagena. La información proporcionada sólo será utilizada con fines académicos, de forma que sus respuestas serán absolutamente confidenciales. Agradecemos sinceramente su apoyo para el éxito esta encuesta y de la investigación.

SGC: Sistema de Gestión de Calidad

	Encuesta sobre responsabilidades de la dirección	SI	NO	N.A
1	La alta dirección hace evidente su compromiso con el SGC, mediante su liderazgo y participación en la formulación y despliegue de la política y objetivos de calidad, en la revisión del SGC, al igual que en las comunicaciones a toda la organización en donde destaca la importancia de cumplir con los requisitos.			
2	La organización identifica las necesidades y expectativas de sus clientes de manera sistemática y regular			
3	Asegura la organización que se han considerado los requisitos legales y reglamentarios			
4	La organización ha establecido y divulgado una política de calidad acorde con su naturaleza y características.			
5	Las necesidades y expectativas de los clientes y de otras partes interesadas son entendidas y consideradas como punto de referencia para formular la política de calidad			
6	La política calidad incluye un compromiso formal con la mejora continua y con el cumplimiento de los requisitos.			
7	La política de calidad se revisa y actualiza, según las necesidades y dinámica de la organización.			
8	Con el liderazgo de la alta dirección, se establecen y despliegan los objetivos de calidad, en las funciones y niveles pertinentes dentro de la organización.			
9	Los objetivos están alineados con la política de calidad, y la traducen en metas medibles.			
10	Los objetivos son desplegados a cada nivel, para asegurar la contribución individual para su logro			

11	La dirección asegura la disponibilidad de los recursos necesarios para cumplir los objetivos			
12	La planificación del SGC se ha configurado de tal manera que permite asegurar tanto el cumplimiento de los requisitos de calidad, como el de los objetivos y metas establecidos.			
13	La organización ha establecido e implementado de manera efectiva disposiciones que le permiten asegurar la integridad del SGC, no obstante los cambios que se puedan requerir.			
14	La alta dirección asegura que se establezcan y comuniquen las responsabilidades al personal de la organización.			
15	Se ha designado a un representante de la dirección, del nivel directivo para retroalimentar a la gerencia acerca del desempeño del SGC, asegurar la planificación, implementación y mejora del SGC, y para promover la toma de conciencia acerca de los requisitos del cliente.			
16	Las comunicaciones hacen énfasis en la retroalimentación acerca del cumplimiento de los requisitos, objetivos y logros de calidad, al igual que en la mejora en el desempeño y eficacia del SGC.			
17	La alta dirección asegura que los procesos de comunicación interna son adecuados, y que sus empleados conocen a dónde acudir por información sobre la gestión de la calidad en la organización			
18	La alta dirección realiza de manera planificada y sistemática la revisión del SGC.			
19	Se dispone de información de entrada válida para adelantar la revisión del SGC por parte de la dirección.			
20	Las revisiones del SGC consideran según se requiera, la revisión y/o cambios de su política y objetivos de calidad.			
21	Durante la revisión por la dirección se evalúa y analiza la información para mejorar la eficacia y la eficiencia de los procesos de la organización.			
22	La revisión del SGC genera salidas en las que se consideran decisiones claves para el futuro y proyecciones del SGC, asignación de recursos, y reformulación de objetivos y metas de calidad, según se requiera.			

Anexo 1. Encuesta sobre prácticas de gestión en la Refinería de Cartagena.

PRÁCTICAS DE GESTIÓN ADMINISTRATIVAS DE LA REFINERÍA DE CARTAGENA

Favor evaluar y responder las siguientes preguntas teniendo en cuenta su rol en la organización.

1. Cuáles considera usted, que son la buenas prácticas administrativas en la gestión del talento humano.

2. Cuales considera usted, que son la buenas prácticas administrativas en la operación de las unidades productivas.

3. Cuales considera usted, que son la buenas prácticas administrativas en la gestión de proyectos.

4. Cuales considera usted, que son la buenas prácticas administrativas en la gestión de compras y abastecimiento de bienes y servicios.

5. Cuales considera usted, que son la buenas prácticas administrativas en la gestión del conocimiento e información.

6. Cuales considera usted, que son la buenas prácticas administrativas en el manejo financiero de la empresa.

7. Cuales considera usted, que son la buenas prácticas administrativas en la gestión social y responsabilidad empresarial de la Refinería.

8. Comentarios o aclaraciones especiales.