

**CARTA DE AUTORIZACIÓN DE LOS AUTORES PARA LA CONSULTA, LA REPRODUCCIÓN
PARCIAL O TOTAL, Y PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DEL TEXTO COMPLETO.**

Bogotá, D.C., Junio 7 de 2011

Tesis Trabajo de Grado


Señores
BIBLIOTECA GENERAL
Ciudad

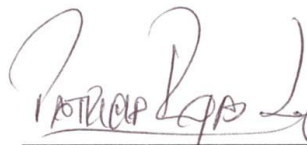
Estimados Señores:

Yo (nosotros) Adriana María Avellaneda Salamanca y Cecilia Patricia Rojas Zapata, identificado(s) con C.C. No. 52.694.745 y 52.379.658 respectivamente, autor(es) de la tesis y/o trabajo de gradotitulado "El talento humano y el crecimiento organizacional" presentado y aprobado en el año 2011 como requisito para optar al título de Especialista en Gerencia de Recursos Humanos; autorizo (amos) a la Biblioteca General para que con fines académicos, muestre al mundo laproducción intelectual de la Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano, a través de la visibilidad de su contenido de la siguiente manera:

- Los usuarios puedan consultar el contenido de este trabajo de grado en la página Web de la Facultad, de la Biblioteca General y en las redes de información del país y del exterior, con las cuales tenga convenio la Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano.
- Permita la consulta, la reproducción, a los usuarios interesados en el contenido de este trabajo, para todos los usos que tengan finalidad académica, ya sea en formato CDROM o digital desde Internet, Intranet, etc., y en general para cualquier formato conocido o por conocer.

De conformidad con lo establecido en el artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, "**Los derechos morales sobre el trabajo son propiedad de los autores**", los cuales son irrenunciables, imprescriptibles, inembargables e inalienables.


52.694.745 Bta
Firma y documento de identidad


52.379.658 Bta
Firma y documento de identidad

El talento humano y el crecimiento organizacional

“Coordinadora Comercial de Cargas CCC S.A.”



Adriana M. Avellaneda S. y Cecilia Patricia Rojas Z.

Dra. Zulma Portillo

Director

Universidad Jorge Tadeo Lozano

Especialización Gerencia Recursos Humanos

Mayo de 2011

Tabla de contenido

Introducción.....	5
Objetivos	7
Objetivo general.....	7
Objetivos específicos	7
Marco Teórico	8
Teoría sobre la estrategia corporativa.....	8
Teoría de Henry Fayol.....	8
Planta de personal optima.....	9
Aprendizaje organizacional	9
Organizaciones que aprenden	10
Teoría de Peter Senge.....	10
Cultura organizacional.....	11
Motivación.....	12
Competencia del talento humano.....	12
La estrategia de comunicación que contribuye al crecimiento.....	14
El talento humano y los resultados de la organización.....	14
Método.....	16

Diseño	16
Participantes o sujeto	16
Herramientas	27
Participantes	28
Resultados	29
Estrategias de crecimiento basadas en la innovación.	29
Estrategia de comunicación que contribuye al crecimiento	30
Estrategia de mejora del talento humano y los resultados de la organización....	31
Implementación y mantenimiento de un sistema de Gestión	37
Competencias organizacionales	38
Discusión	40
Conclusiones	44
Bibliografía.....	46
Anexos.....	47
Lista De Tablas	47
Lista De Figuras.....	47
Lista De Anexos	47

Introducción

En la actualidad y con el comportamiento de los diferentes mercados y sectores, las empresas se están viendo obligadas a definir estrategias y optimizar sus recursos para poder mantenerse y ser una empresa competitiva en el mercado.

Esto nos llevó a estudiar a Coordinadora Comercial de Cargas CCC S.A. [CCC S.A.] y poder desarrollar el siguiente interrogante: ¿Cómo una empresa puede lograr crecer en el mercado sin tener que incrementar su planta de personal?. Adicionalmente estudiar cuáles son sus estrategias corporativas, su forma de aprendizaje y la clase de personal con el que debe contar.

Este estudio se realizará conociendo el funcionamiento, su estructura y el personal por medio de entrevistas y observación directa en el sitio de trabajo, para así tener los fundamentos para responder la anterior pregunta.

Para desarrollar el trabajo nos basamos en la teoría de Fayol enfocada a la estructura organizacional (jerarquización) de la empresa, a la teoría de aprendizaje basada en la “Quinta disciplina” (organizaciones que aprenden) de Peter Sengel y la definición y estudio de competencias por Martha Alles; se estudió y se validó como estas teorías se pueden ver reflejadas dentro de la organización.

Con este estudio de caso se pretendió mostrar que una organización del sector transporte de carga el cual es muy competido en nuestro país, se puede mantener y expandir teniendo una estructura organizacional con metas y objetivos claros, logrando expandir a

nivel nacional sus servicios a un bajo costo, manteniendo sus estándares de calidad y seguridad en la prestación del servicio contando con personal capacitado y profesional en su trabajo.

Por consiguiente se muestra que aunque no es fácil hacer y mantener una empresa en Colombia se puede lograr si su Junta Directiva o socios tienen una idea clara y conocimiento del negocio para empezar bien este sueño y poderlo realizar.

Objetivos

Objetivo general

Describir las estrategias de crecimiento organizacional basadas en el talento humano para ser competitivos en el mercado.

Objetivos específicos

Describir las estrategias corporativas de crecimiento que tiene la empresa CCC S.A.

Analizar los recursos y capacidades que posee la empresa CCC S.A. para lograr el crecimiento en el mercado.

Describir las competencias que tienen los empleados para determinar su impacto en el desarrollo de las estrategias de crecimiento.

Marco Teórico

Teoría sobre la estrategia corporativa

Teoría de Henry Fayol

La estrategia corporativa es el propósito y alcance que define a una organización, donde se establece una misión, visión, objetivos, metas financieras, forma de prestación de servicios a clientes, proveedores, accionistas y los mismos empleados.

De acuerdo a esto hay estrategias que se generan para hacer crecer la organización por lo que se debe tener en cuenta la generación de valor para accionistas (rentabilidad) y el personal, estrategias de penetración en el mercado con la prestación de nuevos productos y valores agregados a estos; para esto se debe tener en cuenta la expansión en el territorio nacional o internacional, y la apertura de nuevos sectores.

Fayol (1916) identificó cinco reglas o deberes de la administración:

“Planeación: diseñar un plan de acción para el mañana.

Organización: brindar y movilizar recursos para la puesta en marcha del plan.

Dirección: dirigir, seleccionar y evaluar a los empleados con el propósito de lograr el mejor trabajo para alcanzar lo planificado.

Coordinación: integración de los esfuerzos y aseguramiento de que se comparta la información y se resuelvan los problemas.

Control: garantizar que las cosas ocurran de acuerdo con lo planificado y ejecución de las acciones correctivas necesarias de las desviaciones encontradas”

Planta de personal optima

La organización debe establecer los conocimientos y procedimientos necesarios para que las metas planteadas se puedan alcanzar, lo que implica actividades de relación a todo nivel de la empresa orientados a un mismo propósito, definición de una estructura organizacional, de un trabajo en equipo, con herramientas tecnológicas (conocimientos y técnicas), actividades bien definidas; todas estas actividades se deben realizar teniendo en cuenta su tamaño, tiempo en el mercado, tipo de servicio y la planeación estratégica definida por la organización..

Aprendizaje organizacional

Gestión del desempeño. Es un procedimiento utilizado para mejorar los resultados estratégicos, alinear los objetivos individuales a la cultura de la empresa, conseguir un mayor sentido de pertenencia, una comunicación asertiva, un fortalecimiento de valores corporativos enfocado a la consecución de las metas de la organización.

Dentro de la gestión de desempeño se deben tener en cuenta los planes de carrera, para retener el conocimiento y las personas; para que no solo se logre el objetivo de la empresa sino que contribuya al desarrollo personal y profesional de cada colaborador y así evitar sobrecostos en procesos de selección de personal.

Evaluaciones de desempeño. Es una herramienta diseñada y estructurada para cada empresa de acuerdo a sus necesidades, es un instrumento donde se evalúa las competencias y habilidades de las personas que son claves para el éxito de la empresa.

Es una herramienta administrada por Recursos Humanos; debe ser aplicada por los jefes inmediatos de las personas para garantizar su efectividad, medir realmente los potenciales de las personas y brinda la oportunidad de crecimiento dentro de la organización.

Organizaciones que aprenden

Teoría de Peter Senge

Dentro de las organizaciones se debe implementar una disciplina de aprendizaje donde el ser humano mejore cada día y así aporte conocimiento dentro de los procesos de la organización, este concepto está basado en la “5 Disciplina” trabajada y desarrollada por Senge (2005).

En el desarrollo de esta técnica se debe tener en cuenta:

Maestría personal. El ser humano en su afán de alcanzar sus metas profesionales debe tener claro su misión y visión, alineándolas con las de la organización y así poder alcanzar un beneficio mutuo; donde “Entre más se aprende más se quiere aprender” (Anónimo,s.f.).

Modelos mentales. Para las personas cada idea es diferente de entender y asimilar en su diario vivir por las imágenes internas que viven en su interior. Por consiguiente al

transmitirla o expresarla se debe hacer de manera que todas las personas entiendan la idea principal y no dejar que se salga del contexto.

Visión compartida. Cuando las personas hacen parte de una organización deben alinear su maestría personal con la organización y así poder alcanzar las metas y objetivos en común.

Aprendizaje en equipo. Cuando en las organizaciones se necesita superar un obstáculo donde deben intervenir varias personas se deben alinear las acciones y capacidades del individuo hacia una sola dirección con un compromiso de mejora continua y con la práctica del dialogo y la discusión para comprender los temas y así poder solucionar las adversidades planteadas.

Pensamiento sistémico. Es la integración de todos los procesos para la solución de problemas donde se contara con personas con conocimientos y actitudes diferentes, se fusionaran teorías, métodos y prácticas y así se dará una solución integral. Es necesario ver el contexto de toda la organización y no solo por departamentos.

Cultura organizacional

Las organizaciones se crean de una idea de una o varias personas, con el tiempo se van integrando personas con conocimientos, actitudes y diversos puntos de vista con los cuales la empresa se enriquece y así mejora al pasar de los años.

A todo esto se le conoce como cultura organizacional, que con el tiempo se va fortaleciendo y generando una mini sociedad, la cual es interna y afecta al grupo que la

integra; sin embargo se crean características propias basadas en ritos, rituales, ceremonias, símbolos, eslóganes, lenguajes, mitos e historias al igual que su propio entorno físico.

Esta cultura es la encargada que la empresa crezca y surja en el mercado, sin embargo si esta no se hace con empoderamiento del personal donde sea un compromiso y no solo sea una aceptación no se podrá dar el crecimiento de la organización.

Cuando la cultura esta tan impregnada en el ser humano se da que esta se vea reflejada en el día a día de las personas, no solo en su sitio de trabajo sino en sus hogares y en donde las persona interactúe con otros individuos.

Motivación

Esta práctica se utiliza en las empresas como en la vida diaria para que las personas realicen sus actividades con más ganas y así poder alcanzar una meta u objetivo propuesto por un tercero.

En las organizaciones la motivación es el impulso adicional capaz de influir en el logro de los objetivos, en la mejora continua, en fortalecer la cultura organizacional y generar un sentido de pertenencia hacia la misma, la diferencia se da que esta motivación se puede dar en forma grupal o individual de acuerdo a como mejor le convenga a la empresa.

Competencia del talento humano

Según Spencer y Spencer (1993, citados por Alles, 2000) “Hay cinco tipo de competencias”, motivación, características, concepto propio o de uno mismo, conocimiento y de habilidad. De esta clasificación se desprende o se ha creado la gráfica del iceberg

donde la parte sobresaliente es lo que los seres humanos mostramos fácilmente como son las destrezas y conocimientos, la que no se ve es nuestro interior y personalidad como son la personalidad y conceptos de uno mismo.

Por consiguiente lo que está en el exterior es fácil de modificar o mejorar pero lo que está arraigado en las personas es muy difícil de cambiar para que se alineen a los objetivos y metas de una empresa. Por esta razón las competencias en una empresa están dirigidas a estas últimas.

Liderazgo. “Es la habilidad para orientar la acción de grupos de personas en una dirección determinada”. (Alles, 2000, p. 106).

Orientación de servicio al cliente. “Demostrar sensibilidad hacia las necesidades o demandas que un conjunto de clientes pueden requerir en el presente o en el futuro” (Alles, 2000, p. 106).

Pensamiento estratégico. “Habilidad para comprender rápidamente cambios de entorno, oportunidades de mercado, amenazas competitivas y fortalezas y debilidades de su propia organización para identificar la mejor respuesta estratégica” (Alles, 2000, p.108).

Comunicación efectiva. “Es la capacidad de demostrar una sólida habilidad de comunicación y asegura una comunicación clara. Alienta a otros a compartir información, habla por todos y valora las contribuciones de los demás” (Alles, 2000, p.106).

La estrategia de comunicación que contribuye al crecimiento

Se debe tener un ambiente sano para realizar las labores diarias, donde el individuo pueda expresar y desarrollar todo su potencial y así beneficiar a la empresa. Este ambiente debe proporcionárselo la organización teniendo en cuenta no solo la seguridad física sino psicológica, se deben dar espacios de convivencia donde debe fluir la comunicación hacia todos los niveles de la organización para fortalecer el crecimiento de la misma.

El talento humano y los resultados de la organización

La implementación de un sistema de gestión integral basado en los conceptos de la Organización Internacional para la Estandarización [ISO] 9001 y Business Alliance for Secure Commerce [BASC] dentro de la organización genera una cultura de servicio hacia los clientes enfocados en calidad y seguridad, donde la principal característica es satisfacer al mismo y contar con personal competente y capacitado para atender las solicitudes de este.

Contar con un sistema de gestión integral fortalece el crecimiento del personal, sus conocimientos, su actitud de servicio y su enfoque a trabajar con seguridad y calidad.

ISO 9001. Norma Técnica de la Calidad elaborada por la Organización Internacional para la Estandarización y especifica los requisitos para un buen sistema de gestión. En una organización se utilizan manuales donde están compiladas las normas sobre la calidad y la gestión que están determinadas mundialmente. Estos parámetros que ayudan a la prestación o a la elaboración de un producto con calidad son determinados por la organización para garantizar su implementación y así lograr una mejora continua y la satisfacción del cliente. La última versión es la ISO 9001:2008.

BASC. Es una alianza empresarial que promueve un comercio seguro, se basa en la norma y los estándares internacionales de un sistema integral de gestión y administración de la seguridad y control en toda la cadena logística. Actualmente se maneja la versión 3 del 2008, donde los principios fundamentales son manejar una adecuada seguridad en las personas, infraestructuras y la carga para lograr la satisfacción del cliente en la prestación del servicio, garantiza.

Adicionalmente la estrategia de crecimiento en organizaciones que implementan BASC como parte de su sistema de gestión es contar con aliados estratégicos (proveedores y clientes) para consolidar una cadena de abastecimiento logístico donde el principal objetivo es garantizar tranquilidad y seguridad en todos los eslabones de la cadena hasta su destino final.

Sistema de Administración del Transporte (SAT). Programa informático que soporta toda la actividad logística de la organización incorporando información de clientes, pedidos, despachos, facturación, cartera y seguimiento de la operación, el cual se maneja por internet para mayor eficiencia y eficacia de los requerimientos de los clientes y de la empresa.

Global Positioning System (GPS). Es un sistema de posicionamiento global que permite ubicar de una manera precisa la posición del vehículo dentro de territorio nacional.

Método

Diseño

La investigación del caso se realizó desde el punto de vista cualitativo, se buscó comprender el desarrollo de la empresa directamente en el proceso productivo; también se analizaron los procesos y procedimientos que interfieren para el desarrollo del interrogante central. Se hizo una descripción de los componentes que influyen en el proceso y el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Las actividades que se realizaron fueron: definición del caso a estudiar, definición de metodología, revisión de formatos a utilizar, entrevistas y observaciones en el sitio de trabajo donde se recopiló información fundamental por el método de triangulación para la confiabilidad de los datos, presentación preliminar tutor, consolidación de información, análisis de información de acuerdo a la teorías encontradas de la quinta disciplina de Peter Sengel, gestión por competencias de Martha Alles y la teoría de la planeación estratégica de Fayol, observaciones del tutor, correcciones, conclusiones del caso y presentación y sustentación.

Participantes o sujeto

La empresa donde se realizó el estudio del caso es CCC S.A., una empresa del sector de transporte de carga terrestre.

La idea nace de un grupo de empresarios del transporte (carga-pasajeros) que gracias a su fe, pujanza y trabajo creen en las oportunidades que brinda el país a pesar de las circunstancias. Unidos los criterios y con vehículos de su propiedad se lanzan al

mercado, apoyados en su experiencia y en el aporte de profesionales en el ramo para ingresar en el sector transportador teniendo como premisas valores como, compromiso con los clientes (aliados estratégicos), competitividad (calidad en la atención), servicio (tarifas competitivas) y una logística acorde a la necesidad de cada usuario.

La firma se establece en Bogotá como tal el 24 de julio de 2004, mediante escritura pública No 0003151, inscrita en cámara de Comercio de Bogotá con matrícula No 01398613 y habilitación del ministerio de transporte según resolución No 001840, encaminando su gestión a la apertura de oficinas en los principales puertos marítimos de Colombia como son Barranquilla, Cartagena y Buenaventura, con el soporte básico de una oficina central en Bogotá, donde se atienden los aspectos financieros, operativos, comerciales y administrativos.

Con la infraestructura mencionada y luego de complementar aspectos tan importantes como documentación legal, exigencias del Ministerio de Transporte, adquisición de una póliza garante para sus actividades, abre sus puertas el 1ro de Noviembre de 2004, generando en un corto lapso de tiempo, la confianza de los clientes y propietarios de vehículos, estos últimos como proveedores esenciales de la operación.

Cuenta con un respaldo sólido y una liquidez, capaz de atender y solventar su permanencia, buscando desarrollar actividades que la diferencien del común de entidades competidoras, para ganar un posicionamiento en el mercado que le permita unas relaciones comerciales duraderas, basadas en la ética como un gran aporte a la economía nacional, acompañando a quienes le confían su carga, en la gestión empresarial que con esfuerzo y

tesón aportan al engrandecimiento del país, generando empleo y a través de su actividad divisas que fortalezcan su economía.

Ventaja competitiva. Son una empresa especializada en el transporte terrestre de carga a nivel nacional, con regionales en los principales puertos del país y una oficina central en Bogotá; cuentan con personal profesional en el ramo, lo que garantiza un servicio y atención acorde con las necesidades de sus clientes y usuarios.

Los vehículos al servicio son de modelos recientes y su flota está conformada por propios, socios, afiliados y de terceros, mantienen para seguridad de las mercancías una póliza, operando por subrogación, no obstante si el generador de carga no tiene asegurada sus mercancías, ofrecen pólizas específicas y adicionalmente protegen los contenedores que conservan la carga.

En el año 2006 reciben la primera certificación BASC gracias a sus procesos y un sistema de gestión que garantiza un alto grado de seguridad, tranquilidad y satisfacción a sus clientes, esta certificación se ha mantenido a través del tiempo; en el 2007 de acuerdo a las oportunidades del mercado se decide abrir sucursales en Medellín y Cali para abarcar una mayor oferta en el mercado.

Conociendo el tipo de carga, su precio, su peso, su embalaje, su modo de cargue y descargue ubican el vehículo apropiado (carrozado, en plancha, carpado y furgonado) para su transporte, así mismo conociendo si la carga es peso o volumen, establecen la capacidad del vehículo a enviar, coordinando los horarios, adicionalmente complementan la seguridad logística con puestos de control en el país siendo además apoyados por el Frente De

Seguridad Empresarial, Dirección de Investigación Criminal Interpol [DIJIN], Seccional de Investigación Criminal [SIJIN], Policía Vial y de Carreteras.

Una vez establecen los destinos del cliente, cotizan el valor del servicio, manteniéndolo informado sobre la situación en ruta, durante el trayecto a través de su proceso de operaciones que lo conforman, despachos, tráfico y seguridad, con reportes permanentes 2 veces al día (uno en la mañana y otro en la tarde) o como los quiera el cliente.

Son una empresa sólida que busca satisfacer las necesidades y ofrecer soluciones a los problemas de transporte, siempre dentro del contexto de la logística integral, buscando alianzas estratégicas con el fin de prestar un servicio con seguridad y calidad para sus clientes.

Desarrollo de la idea en un mercado en crecimiento. C.C.C. S.A. en el transcurso de la implementación del proyecto de vida de los socios de la empresa decidió organizarse para estar acorde con el mercado y no quedarse atrás de la competencia. Por consiguiente se creó un plan estratégico que contempla los siguientes elementos:

Misión. “Somos una organización facilitadora del transporte de carga, para satisfacer las necesidades de nuestros clientes, a través de profesionales capaces de manejar la logística y técnicas del servicio que mueven la economía.” (CCC S.A., 2005).

Visión. “Para el 2013 incrementar el porcentaje de utilidad en ventas en un 50% con respecto al 2008, para ser una empresa líder en la operación logística del transporte y

distribución de mercancías, respaldada en la seguridad, coordinación, puntualidad y excelencia del servicio.”(CCC S.A., 2010).

Política de Calidad Integral. “Es compromiso de la Gerencia General de COORDINADORA COMERCIAL DE CARGAS C.C.C. S.A., y sus colaboradores trabajar dentro del marco legal, contribuyendo como empresa transportadora de carga terrestre, a garantizar que los procesos y procedimientos relacionados con la cadena logística del comercio exterior, estén libres de cualquier actividad relacionada con narcotráfico, terrorismo, bioterrorismo o cualquier modalidad delincuencia, para satisfacer las necesidades de nuestros clientes mejorando continuamente los procesos.” (CCC S.A., 2010).

Valores Corporativos. Se establecieron en CCC S.A. los valores de: lealtad, compromiso, responsabilidad, honestidad, respeto, equidad y confiabilidad.

Objetivos de Calidad.

- a. Aumentar las ventas.
- b. Aumentar las expectativas del cliente.
- c. Disminuir los reclamos del cliente.
- d. Aumentar la capacitación para nuestros colaboradores.
- e. Reducir tiempos en la colocación de vehículos.
- f. Mejorar el desempeño de los sistemas de gestión.

- g. Mejorar el rendimiento en los procesos.
- h. Mantener los equipos funcionando correctamente.
- i. Aumentar las entregas oportunas.
- j. Aumentar la rentabilidad de los negocios.
- k. Mejorar la calidad de trabajo en cada uno de los puestos.
- l. Mantener relaciones a largo plazo con clientes y proveedores.

Buscando la información en el programa de Análisis y Calificación de empresas [Benchmark] desarrollado por la empresa BPR Asociados. Este programa analiza la empresa frente al sector transportador y como está en el mercado viéndolo con datos financieros.

La empresa fue analizada con la información suministrada hasta el año 2009. En el sector hay 321 empresas y la última ubicación de la empresa en el promedio general fue la 117. Las cifras que se tienen en cuenta en este estudio son las ventas realizadas, activos, cartera por cobrar, proveedores por pagar, gastos operativos y la utilidad generada al realizar el objeto social de la empresa al final de cada año.

Tabla 1.

Análisis de la empresa CCC S.A. en el sector transportador. Fuente BPR Asociados - Benchmark

EMPRESA : **COORDINADORA COMERCIAL DE CARGAS CCC S.A.**SECTOR : **Terrestre de Carga C**No. De Empresas : **321**

	2,009		2,008		2,007		2,006		2,009
	Valor	Pos.	Valor	Pos.	Valor	Pos.	Valor	Pos.	Sector
Tamaño									
Ventas (millones)	4,269	54	3,967	70	1,333	179	2,101	114	3,836
Activos (millones)	4,297	38	5,249	33	4,676	35	3,051	38	2,910
Utilidad (millones)	854	9	-294	464	257	36	157	45	131
Patrimonio (millones)	1,827	39	2,226	35	1,935	36	836	54	1,488
Tamaño Promedio		35		151		72		63	
Dinámica									
Crecimiento en Ventas (porcentaje)	8	136	198	117	-37	106	136	13	35
Crecimiento en Activos (porcentaje)	-18	260	12	172	53	38	41	70	61
Crecimiento en Utilidades (porcentaje)	390	25	-214	311	64	73	89	75	28
Crecimiento del Patrimonio (porcentaje)	-18	279	15	139	132	13	11	113	93
Dinámica Promedio		175		185		58		68	
Rentabilidad									
Rentabilidad sobre Ventas (porcentaje)	20	13	-7	452	19	92	7	57	3.4
Rentabilidad sobre Activos (porcentaje)	20	33	-6	446	5	376	5	138	4.5
Rentabilidad sobre Patrimonio (porcentaje)	47	33	-13	447	13	335	19	84	8.8
Utilidad Operativa / Ventas (porcentaje)	6	130	-1	441	21	136	3	178	7.2
Rentabilidad Promedio		52		447		235		114	
Endeudamiento									
Endeudamiento (porcentaje)	57	207	58	295	59	496	73	274	50
Apalancamiento (porcentaje)	135	212	136	301	142	509	265	276	98
Pasivo Total / Ventas (porcentaje)	58	245	76	379	206	662	105	291	38
Pasivo Corriente/Pasivo Total (porcentaje)	67	86	63	105	42	115	39	44	76
Endeudamiento Promedio		188		270		446		221	
Eficiencia									
Rotación de Cartera (días)	0	95	156	459	469	758	0	167	294
Rotación de Inventarios (días)	0	72	0	193	0	101	0	138	7
Rotación de Proveedores (días)	0	72	155	342	155	565	0	131	19
Ciclo Operativo (días)	0	95	156	456	469	758	0	172	302
Eficiencia Promedio		84		363		546		152	
Liquidez									
Razón Corriente (razón)	1	167	2	231	2	213	3	81	1
Prueba Acida (razón)	1	167	2	230	2	213	3	81	1
Capital de Trabajo (millones)	817	41	1,232	22	1,700	14	1,655	9	233
Liquidez Promedio		125		161		147		57	
Otros									
Rentabilidad Bruta (porcentaje)	83	117	83	171	82	271	33	166	39
Otros Ingresos/Utilidad Neta (porcentaje)	5	276	-13	434	5	580	13	241	29
Corrección Monetaria/Utilidad Neta (porcentaje)	0	96	0	266	0	136	0	173	0
Otros Promedio		163		290		329		193	
Posición Promedio		117		267		261		124	

La tabla 1 nos muestra el movimiento comparado con el mercado de la empresa en el año 2009. Después de analizadas las cifras se ubica la empresa en la posición 66 de las 321 del mercado en este año.

Los valores tomados para este análisis fue el crecimiento en las ventas, en los activos, en las utilidades y el patrimonio. Para la ubicación de la empresa también se tuvo en cuenta el nivel de rentabilidad de las ventas, el activo y el patrimonio.

En la figura 1 también se muestran las cifras en cuanto a indicadores financieros como el nivel de endeudamiento y apalancamiento, los cuales muestran la rentabilidad del negocio para saber si es viable hacerle préstamos o si es seguro hacer negocios con la empresa.

En el anexo 3 se muestra el resumen de todas las cifras analizadas y el resumen presentado por la empresa que presto el servicio de análisis de la sociedad en el mercado.

En el anexo 4 se muestra el aumento de despachos (ventas) que ha tenido la empresa en los últimos cinco (5) años por trimestre, demostrando una vez más que sus políticas e ideales llegan al cliente generando ingresos a la compañía.

Las personas que se entrevistaron para poder realizar el análisis de la información recopilada son:

Coordinador de Operaciones: Es la persona encargada en la organización de realizar la programación y planeación de los despachos a nivel nacional de acuerdo a las necesidades de los clientes y la disponibilidad de vehículos, lleva 3 años y seis meses en la organización, tiene 35 años y es estudiante de administración financiera.

Figura 1. Indicadores Económicos de CCC S.A. Fuente BPR Asociados - Benchmark

COORDINADORA COMERCIAL DE CARGAS CCC LTDA

2,009

Sector : Terrestre de Carga C BPR Rating : **66**
 %
 Rating No. De Empresas : 321

Tamaño

Ventas (millones)	83
Activos (millones)	88
Utilidad (millones)	98
Patrimonio (millones)	88

Dinámica

Crecimiento en Ventas (%)	58
Crecimiento en Activos (%)	19
Crecimiento en Utilidades (%)	93
Crecimiento del Patrimonio (%)	13

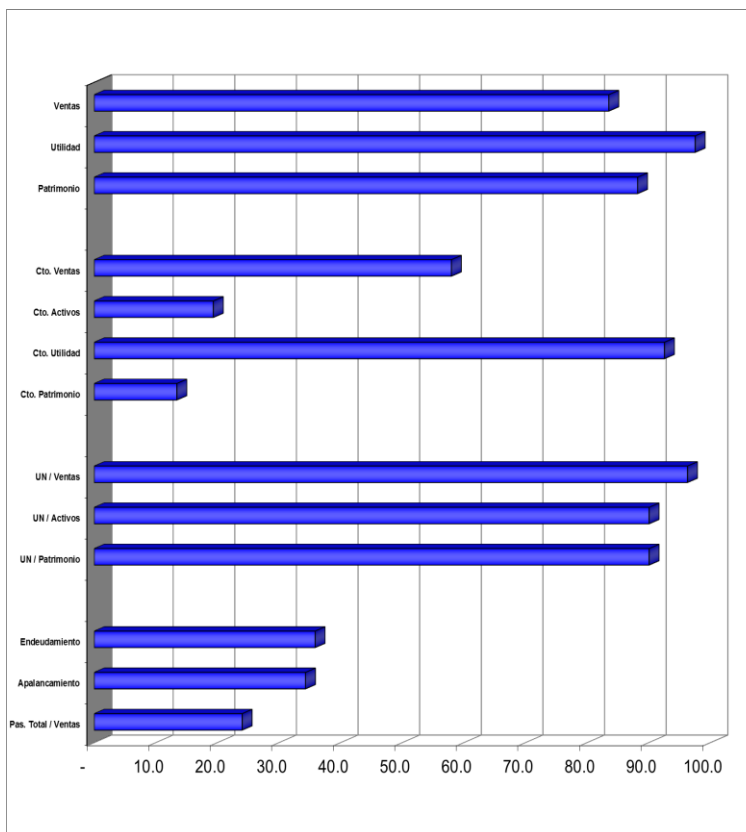
Rentabilidad

Rentabilidad sobre Ventas (%)	96
Rentabilidad sobre Activos (%)	90
Rentabilidad sobre Patrimonio (%)	90

Endeudamiento

Endeudamiento (%)	36
Apalancamiento (%)	34
Pasivo Total / Ventas (%)	24
Pasivo Corriente/Pasivo Total (%)	74

Promedio	66
-----------------	-----------



Servicio al cliente: Es la persona encargada de tener comunicación directa y en todo momento con el cliente, es el encargado de dar la información de la ubicación de las mercancías a los clientes y dar solución a las quejas y reclamos que puedan presentar los mismos, lleva 1 año y 6 meses en la empresa, tiene 21 años y es estudiante de ingeniería industrial.

Director de Despachos: Es la persona encargada de realizar la consecución de vehículos de acuerdo a las necesidades de los clientes, es el encargado de negociar con los conductores los fletes y de garantizar el estado de los contenedores y el cargue de los vehículos. Lleva 9 meses en la empresa, tiene 31 años es administrador de empresas.

Ejecutivo de cuenta: Es la persona encargada de la consecución de nuevos clientes, negociar tarifas con los clientes y realizar la parte de mercadeo de la organización. Lleva 2 años y 6 meses en la empresa, tiene 35 años y es técnica en administración de aerolíneas.

Director de Seguridad: Es la persona encargada de realizar el estudio de seguridad para definir qué vehículos se cargan y de realizar el seguimiento vehicular durante el transcurso del trayecto hasta la entrega del producto al cliente. Lleva 3 meses en la empresa, tiene 37 años y estudio hasta 8vo semestre de comunicación social.

Auxiliar de Despachos: Es la persona que garantiza que los conductores entregan la documentación para facturar al cliente, y el pago a los mismos; así como garantizar la actualización de la información de vehículos, terceros y conductores en el sistema. Lleva 5 años en la organización, tiene 22 años y es técnico en comercio exterior y aduanas.

Mapa de procesos de CCC S.A. El sistema de Calidad y Seguridad de CCC S.A., está conformado por los procesos operativos (2), de soporte (4) y estratégicos (1) los cuales buscan mantener y mejorar continuamente el sistema; garantizando que el servicio prestado cumpla con los requisitos especificados (calidad y seguridad) y así incrementar la satisfacción de los clientes.

Procesos estratégicos. Es el proceso que realiza toda la planeación, revisión y control del sistema para alcanzar los objetivos propuestos. – Gerencial -

Procesos operativos. Son los procesos involucrados en la cadena de valor que garantizan la calidad y seguridad en la prestación del servicio. – Comercial – Operaciones – Despacho - Seguridad y Control tráfico.

Procesos de soporte. Son los procesos cuyo objetivo es orientar los resultados del sistema y procurar los recursos necesarios. - Recursos humanos – Compras - Sistema de gestión y seguridad – Mantenimiento: hardware y software, infraestructura y vehículos.

El mapa de procesos figura 2 muestra la secuencia e interacción de los procesos para CCC S.A., basándose en las necesidades de los clientes para satisfacer a este retroalimentándose básicamente por la comunicación entre las dos partes.

Figura 2. Mapa de Procesos de CCC S.A. Fuente CCC S.A.



Herramientas

Se utilizaron entrevistas y observaciones formato anexo 1, las cuales se realizaron en forma individual en las instalaciones de la empresa a las personas que tienen contacto directo con los clientes de la empresa, se hicieron en todos los niveles jerárquicos con una muestra representativa para poder realizar un mejor análisis.

También se manejaron datos administrativos como el programa que se utiliza, perfiles de cargo, misión, visión, políticas, objetivos, valores, evaluaciones de personal y clima, información del ministerio del transporte y demás datos que sean importantes para el desarrollo de este trabajo. Estos datos estuvieron relacionados con las siguientes interrogantes: ¿Cómo surgió la idea de desarrollar esta empresa y los servicios que se prestan para ser competitivos en el mercado respecto a la competencia? ¿Cuáles son las estrategias de motivación y crecimiento personal y profesional para que el personal trabaje en la organización y no busquen otras oportunidades en el mercado? ¿Cómo está el sector de transporte de carga en el mercado general y en los modelos de bienestar en las empresas del sector transporte? ¿La distribución jerárquica y de funciones está acorde con el tamaño de la organización, las competencias y habilidades de las personas que hacen parte de la organización? ¿Qué motivo que la empresa entrara a certificarse con ISO y BASC? ¿Cómo y quienes deciden en la planeación estratégica, en la definición de competencias, en las decisiones de la organización para así determinar qué tipo de liderazgo se tiene? ¿Cuál ha sido el crecimiento económico de la empresa? ¿Cómo aprenden los miembros de la organización y cómo este conocimiento es transmitido? ¿Cuáles son los comportamientos o acciones más características de la gente que hace parte de la organización y que ha facilitado el crecimiento de la misma? ¿A dónde espera la organización llegar en 5 años?

Participantes

Este proyecto se desarrolló por Adriana María Avellaneda Salamanca; Ingeniera de Producción Agro industrial de la Universidad de la Sabana, graduada en el año 2005. Su experiencia laboral ha sido en el sector floricultor desde el 2003 hasta el 2007 desempeñándose como Ingeniera de Procesos, Coordinadora del Sistema de Calidad Integral y Directora de Pos-cosecha en Flores del Hato y Flores Atlas. Actualmente se encuentra como Directora de Recursos Humanos y Gestión en la empresa Coordinadora comercial de Cargas CCC S.A. [CCC S.A.] (2004); en compañía de Cecilia Patricia Rojas Zapata; Contadora Pública egresada de la universidad Militar Nueva Granada del año 2002. Su experiencia laboral ha sido como Contadora en empresas privadas de sectores como la construcción, servicios de remodelación y en general. En la actualidad se desempeña como Jefe Administrativa y Contable de Unired Químicas S.A. desde el año 2007 donde realiza las labores de Contabilidad y Recursos Humanos.

Con nuestra experiencia adquirida a lo largo de estos nueve años podemos ver desde diferentes puntos de vista la mejora continua que han tenido las empresas, y como se han aplicado las diferentes teorías y políticas en cada uno de los diferentes procesos productivos.

Adicionalmente nos podemos dar cuenta que el factor humano influye directamente en la producción de las empresas, por consiguiente, si se tiene un buen ambiente laboral con la motivación adecuada se logrará el cumplimiento de los lineamientos de la organización y la generación de una cultura de pertenencia.

Resultados

La estrategia corporativa que tiene CCC S.A. tiene 3 pilares, los cuales son:

Estrategias de crecimiento basadas en la innovación.

Servicios prestados. En CCC S.A. están determinando estrategias con el fin que se pueda incrementar el mercado objetivo buscando expandirse a mercados de alimentos e industria manufacturera, de acuerdo a las necesidades de los clientes (precio competitivo en el sector, oportunidad, calidad y seguridad). Adicionalmente prestar un valor agregado en servicios complementarios y seguridad en el transporte. Esto se ve reflejado de acuerdo a los datos del anexo 4 donde se muestra el incremento en despachos desde el 2008 hasta el 2010; donde del 2006 al 2007 se aumento en un 31% el numero de despachos, del 2007 al 2008 el aumento fue de 6%, del 2008 al 2009 un aumento del 20 % y del 2009 al 2010 un aumento del 22%, reflejándose una tendencia de crecimiento dentro del mercado.

Activos fijos. CCC S.A. está adquiriendo vehículos y busca la fidelización de flota de acuerdo a las solicitudes de los clientes (estado de los vehículos, fletes y pagos) para abarcar más mercado; y prestar un servicio oportuno y eficiente a los clientes.

Personal. Dando la oportunidad para que los empleados se capaciten en la labor para la cual es contratado mejorando así su nivel de vida como por ejemplo en manejos de carga, almacenaje de productos, auditores internos de calidad y evitando la migración a otras empresas. Personal comprometido con un alto sentido de pertenencia hacia la organización. Se estructuran planes de carrera y crecimiento profesional dentro de la organización.

Gestión. Tienen implementado un cronograma de mantenimiento del Sistema de Gestión basado en ISO 9001:2008 y BASC: 2008, con auditorias de seguimiento anuales internos y por entes certificadores los cuales aprueban la certificación de la empresa.

Estrategia de comunicación que contribuye al crecimiento

Dentro de la organización se maneja una comunicación directa con el cliente por parte de los ejecutivos de cuenta y servicio al cliente para así garantizar una excelente prestación del servicio y cumplir con los requisitos que este exige. Diariamente el proceso de servicio al cliente envía mínimo dos correos al cliente para informar la situación de cargue, descargue o trayecto de la mercancía indicando los problemas que se puedan presentar en las vías por situaciones civiles o por la naturaleza; lo que le permite al cliente conocer el estado de su mercancía y la oportunidad de llegada al destino final; siempre que se presente una situación extraordinaria se le avisa al cliente para que esté tranquilo de que está transportando con una empresa seria, segura y de confianza.

Adicionalmente dentro de la organización la comunicación se realiza a través del correo corporativo y el Messenger lo que garantiza la información en línea para alimentar el sistema de Sistema de Administración de Transporte [SAT] el cual es el soporte de la organización, garantizando una secuencia lógica y a tiempo de los procesos de la compañía, generando un trabajo en equipo enfocado a la satisfacción de los clientes.

En la actualidad la historia, la trayectoria y los logros de CCC S.A. se han distinguido en Revistas y Periódicos del sector tales como:

– Carga Pesada Edición Octubre 2009 – Certificación BASC

- Carga Pesada Edición Abril 2010 – Certificación ISO 9001:2008
- Noti Cargas. Asecarga. Edición Agosto – Septiembre 2010

Estrategia de mejora del talento humano y los resultados de la organización

En CCC S.A. el personal es el principal insumo ya que sin las personas la organización no podría funcionar, el talento humano es la imagen visible de la organización frente al cliente por eso es que dentro de la organización se han implementado los sistemas de gestión ISO 9001:2008 y BASC que ayudan a contar con personal competente para la organización. Los datos de rotación suministrados por la empresa nos muestran que en el 2009 la rotación fue del 4% y para el 2010 la rotación disminuyó a un 2%, lo que muestra el compromiso del personal hacia la organización.

Después de realizada la investigación encontramos que los recursos y capacidades de CCC S.A. son los siguientes:

Planta de personal. En el organigrama de CCC S.A. figura 3, se muestran 3 niveles jerárquicos los cuales son:

Cargos directivos. Estos cargos son los encargados de definir toda la planeación estratégica de la organización se conforma por el Gerente General y los Directores; ellos definen las estrategias y directrices de la organización para ser desarrolladas y aplicadas por todo el personal de la organización; basándose en las necesidades del mercado y en ofrecer servicios agregados como escoltas para el trayecto de la mercancía que la diferencien de las demás empresas de transporte.

Cargos técnicos. Estos cargos son los encargados de ejecutar las estrategias planteadas por el equipo directivo. Las personas que realizan estas actividades están en la empresa por su experiencia en el mercado y con sus habilidades para sacar adelante cualquier problema que se pueda presentar durante la prestación del servicio (rutas alternas, mejor almacenaje, condiciones de seguridad entre otras), adicionalmente las actualizaciones a las que asisten de manejo de cargas, manejo de montacargas, almacenaje, normas de calidad ISO, normas de BASC, inspección de contenedores entre otros, permiten un mayor grado de compromiso cumpliendo las normas establecidas por la ley y por los sistemas de gestión.

Cargos operativos. Estos cargos son los encargados de operacionalizar y poner en desarrollo la razón de ser del negocio. Son los cargos que están en contacto directo con las mercancías y proveedores, garantizando la seguridad en contenedores, vehículos, selección de conductores de acuerdo a las directrices de la organización, seguimiento durante el trayecto en carretera manejando el programa de la organización SAT, verificando con los puestos de control de Destino Seguro y con los diferentes sistemas satelitales que permiten una ubicación en tiempo real de los vehículos, con estas herramientas el personal e3sta capacitado para tomar las decisiones de acuerdo a las posibles eventualidades que se presenten.

Actualmente CCC S.A. cuenta con una planta de personal como se relaciona a continuación de acuerdo a las sucursales; en la principal Bogotá y en Cartagena, Buenaventura, Medellín, Cali y Barranquilla:

Figura 3. Organigrama de CCC S.A Fuente CCC S.A.

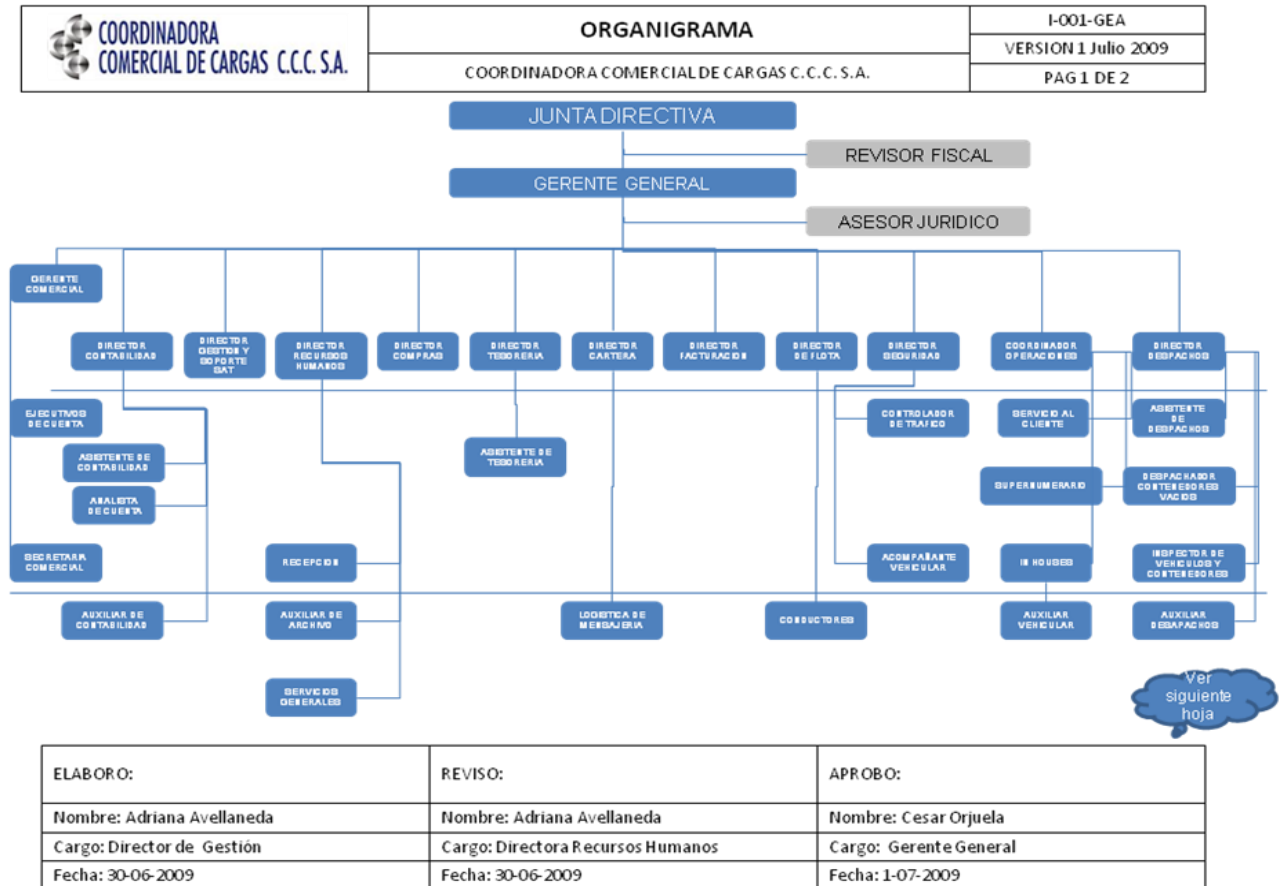


Tabla 2. Distribución del personal en CCC S.A. Fuente CCC S.A.

SUCURSAL	PROCESO	CARGO	No DE PERSONAS	TOTAL
BOGOTA	GERENCIAL	Directivo	1	1
	COMERCIAL	Directivo	1	6
		Técnico	5	
	OPERACIONES	Directivo	3	15
		Técnico	10	
		Operativo	2	
	RECURSOS HUMANOS	Directivo	1	4
		Técnico	1	
		Operativo	2	
	COMPRAS	Directivo	1	1

	MANTENIMIENTO	Directivo	1	7
		Operativo	6	
	SISTEMA DE GESTION	Directivo	1	1
	ADMINISTRATIVO	Directivo	4	8
		Técnico	3	
		Operativo	1	
CARTAGENA Y BUENAVENTURA		Directivo	1	8
		Técnico	1	
		Operativo	2	
CALI		Directivo	1	3
		Técnico	1	
		Operativo	1	
MEDELLIN		Directivo	1	5
		Técnico	2	
		Operativo	2	
BARRANQUILLA		Directivo	1	2
		Técnico	1	
TOTAL				61

De acuerdo a la tabla 2 se puede observar que dentro de la organización la estrategia de capacitación y actualización en el personal ha permitido que las personas sean multifuncionales, lo que permite abarcar una mayor eficiencia y calidad en la elaboración de sus funciones y así abarcar un mayor cumplimiento en las solicitudes de sus clientes. Esto se ve en las diferentes sucursales que tiene la organización a nivel nacional donde se genera la carga del país, ya que desde la oficina principal se manejan todos los procesos administrativos y en las sucursales los operativos que son la razón de ser del negocio, en estas actividades se presenta un autocontrol lo que permite una optimización de las labores y no un estricto control por parte de la gerencia general.

Aprendizaje organizacional. Dentro de la organización se tiene un plan de formación y desarrollo enfocado en todos los temas de salud ocupacional, desarrollo de

competencias y habilidades, se está trabajando en un programa para lograr un trabajo en equipo y liderazgo; así mismo la capacitación está enfocada al mantenimiento de su sistema de gestión integral en ISO 9001 y BASC por medio de cursos para capacitar auditores internos de calidad y de BASC.

Maestría personal. La organización quiere que las personas cada día aprendan más para así lograr fortalecer las competencias de trabajo en equipo, toma de decisiones, planeación y organización y habilidades como manejo de sistemas, comunicación y oportunidad de respuesta de cada uno para el buen desempeño de la organización; sin embargo este conocimiento no siempre es reforzado con capacitación sino con experiencias vividas y errores encontrados y superados; por esto cuando se realizan las reuniones semestrales se socializan hechos que afectaron a la empresa y a cada empleado para que sirvan en un futuro a todo el personal.

Desde el ingreso a la organización a los empleados se les evalúa la misión, visión y creencias que cada individuo tiene para así poder encaminarlas y lograr el beneficio mutuo entre las partes para lograr un gana – gana. Se genera una motivación por medio de facilidades para capacitaciones específicas y así adquirir conocimiento en otro cargo que podría llegar a ser desempeñado por la persona, generando una expectativa de ascenso dentro de la organización. Como se ve reflejado en los siguientes casos:

- Recepcionista paso a In House y esta actualmente como Auxiliar de Despachos
- Controlador de Trafico paso a Inspector de Contenedores y actualmente esta como Asistente de Despachos

Construir una Visión Compartida. Dentro del ejercicio de planeación estratégica que se realiza anualmente se elabora en conjunto a los dueños de procesos que a su vez tienen conocimientos de las expectativas y deseos de los colaboradores, de esta manera se puede establecer una visión en donde se quiera conseguir la ganancia para las dos partes ya sea monetarias y de crecimiento personal; adicionalmente se realiza una jornada de actualización semestral realizada por la gerencia y recursos humanos acompañada por el sistema de calidad; a todo el personal centrada en las directrices estratégicas de la organización para garantizar el entendimiento y la motivación para trabajar por el logro de este sueño.

Modelos Mentales. En varias ocasiones las personas perciben los comentarios y críticas de una manera diferente a la que realmente queremos transmitir por la diferencia de recuerdos y maneras de ver las cosas. En la organización no se tiene estructurado una adecuada transmisión de mensajes de una manera visual para todas las personas de la organización, lo que en ocasiones no genera un clima laboral acorde para el cumplimiento de las metas y en ocasiones generan conflictos dentro de los procesos y en las personas; sin embargo la comunicación y el alcance de objetivos han contribuido a que el personal cambie su forma de pensar y este encaminado al logro de los objetivos de la organización realizando sus funciones adecuadamente.

Aprendizaje en equipo. En la organización en algunos procesos se ha comenzado a trabajar en equipo para la consecución de las metas y el aprendizaje para poder realizar las cosas de la mejor manera y en el menor tiempo posible y así conseguir los objetivos plantados. Sin embargo hay personas que no forman parte activa de esto y no lo ven como necesario para el adecuado desarrollo de su trabajo.

Falta un alto grado de trabajo en equipo entre los procesos operativos de la oficina principal y las regionales de la organización.

Pensamiento sistémico. Dentro de la organización las directivas siempre han inculcado y generado una cultura donde los problemas individuales de cada proceso se solucionen y se evalúen de manera conjunta para así no entorpecer el trabajo de los demás y garantizar la eliminación de la causa raíz de los problemas y generar el desarrollo integral de la organización y de esta manera lograr los objetivos de las misma y estar en continuo mejoramiento.

Cultura organizacional. En CCC S.A. se evidencia un gran compromiso de las personas que trabajan en la organización por las políticas de crecimiento dentro de la organización, de capacitación, del sistema de gestión y ritos como celebraciones de cumpleaños, fechas especiales (día de la madre, padre y amor y amistad) e inducción del personal que se manejan dentro de la empresa. Toda persona que ingresa a la organización debe recibir la inducción en Bogotá, y pasara por todos los proceso para conocer el negocio y la interacción de las responsabilidades de cada proceso. Fortaleciendo el trabajo en equipo lo que se ve reflejado en el aumento de despachos durante los últimos años.

Implementación y mantenimiento de un sistema de Gestión

En CCC S.A. desde el año 2006 se implementó en toda la organización el sistema de seguridad BASC el cual ha sido auditado por el capítulos BASC Bogotá anualmente; logrando en el 2006 la primera certificación y manteniéndose en el tiempo, logrando hasta el año 2010 la 5 recertificación; de acuerdo a estos logros y para consolidar y estructurar aún más los procesos de la organización le gerencia general en el año 2008 tomo la

iniciativa de integrar el sistema con el que contaban BASC al de ISO 9001:2008 para así estandarizar todos los procesos y garantizar una cultura enfocada al mejoramiento continuo y a la excelencia en la prestación del servicio con calidad y seguridad; logrando así en el año 2010 la certificación por parte de SGS Colombia, certificación que se otorgó por tres 3 años realizándose seguimiento anual por parte de esa entidad.

Competencias organizacionales

Las competencias que tienen los empleados (las cuales describimos a continuación) de acuerdo a la tabla 3 nos muestran cómo influyen en la estrategia de crecimiento de la organización.

Tabla 3. *Competencias del personal en CCC S.A. Fuente CCC S.A.*

Trabajo en equipo:	Participa activamente en forma integrada y armónica en la consecución de metas comunes. Está competencia se aplica en los comités que se realizan mensualmente donde participan todos los colaboradores del proceso y es un espacio de intercambio de experiencias y metas que se proponen para la consecución de los objetivos. En las reuniones semestrales se socializan todas las conclusiones adquiridas en el semestre para mejorar en los temas tratados.
Trabajo bajo presión:	Trabaja bajo condiciones adversas de tiempo o de sobrecarga de tareas, y que demanda mantener la eficiencia y calidad del trabajo. Esta competencia se emplea cuando por la poca oferta de conductores y la alta demanda de mercancías se deben definir estrategias en un corto tiempo (horas) para garantizar que los conductores carguen la mercancía con CCC S.A. y no con otras compañías del sector.
Toma de	Realiza una elección entre las alternativas o formas para resolver

decisiones:	diferentes situaciones. Diariamente se ve esta competencia en la organización por la gran carga laboral que se tiene a diario; el personal de operaciones y seguridad debe decidir con inmediatez la mejor condición que solucione el problema que se presenta con la carga, con los conductores, con el cargue, el descargue, el trayecto en carretera, las condiciones del puerto entre otras.
Orientación al logro:	Fija metas retadoras y alcanzables con base en el conocimiento de los estándares establecidos por la empresa, busca retroalimentación para orientar su acción, y muestra perseverancia en la realización de sus tareas. Esta competencia se ve reflejada mensualmente en las reuniones del proceso comercial donde se definen y estructuran directrices que garantizan la fidelización del cliente y la consecución de nuevos clientes y mercados.
Comunicación efectiva:	Escucha activamente, expresa con claridad las ideas, comprende y valida la información obtenida. Esto se ve reflejado en la comunicación directa y oportuna que se tiene con los clientes sobre la información de su mercancía y con los proveedores en la solución de inconvenientes que se dan durante la prestación del servicio de transporte de la carga desde su origen hasta su destino.
Planeación y organización:	Define en forma previa y efectiva las actividades a realizar, las prioridades, los procedimientos, los recursos y los plazos requeridos. Diariamente en el proceso de despachos se desarrolla esta competencia cuando se conocen las necesidades del cliente y se estructura un cronograma en la consecución de vehículos oportunamente.

Discusión

Las estrategias corporativas definidas y establecidas en CCC S.A. están basadas en la motivación, comunicación y la mejora del talento humano, estas hacen parte de la teoría de Henry Fayol donde expresa que al desarrollar estos tres aspectos la empresa lograra alcanzar la consecución de sus metas definidas y estructuradas en su planeación estratégica,

La motivación es uno de los factores fundamentales en CCC S.A. ya que diariamente el proceso de recursos humanos en compañía de los dueños de procesos están buscando los impulsores de cada persona para así asegurar que día a día los colaboradores quieran realizar sus tareas con mayor eficiencia y calidad, cabe anotar que esta motivación también se da por la claridad y oportunidad en la forma de expresar y decir las cosas lo que garantice una comunicación asertiva al interior de la organización y a su vez se ve reflejada en la comunicación con el cliente; si se va más a fondo podemos darnos cuenta que esto se ve influenciado por la teoría de las organizaciones que aprenden de Peter Senge.

Otra forma de poner en práctica las teorías de la quinta disciplina de Peter Senge es con la capacitación permanente y actualización del personal garantiza que CCC S.A. cuenta con un personal competente en la realización de sus labores diarias y así permite que la empresa cumpla sus deseos de expansión a nivel del territorio nacional.

Al contar la empresa con el personal necesario se puede observar que se tiene una visión compartida donde la estructuración de planes de carrera contribuyen al desarrollo integral de la persona, se está fortaleciendo la cultura organizacional y mejorando el clima

laboral donde el interés es aprender cada día más; esto se ve reflejado en la disminución del indicador de rotación del personal que actualmente se tiene en un 2%..

Las teorías de Henry Fayol y Peter Sengel se ven reflejadas en las decisiones que toma la empresa en cuanto a sus recursos estructurales e informáticos lo que permite un clima organizacional acorde a las necesidades, y una mejor forma de operación al tener un sistema (SAT) que le permite realizar una trazabilidad completa de clientes y despachos, permitiendo la verificación de una oportuna respuesta, una adecuada entrega y un trayecto con seguridad y calidad.

Adicionalmente la implementación de un sistema de gestión integral en calidad y seguridad ha permitido a CCC S.A ser una empresa competitiva en el mercado de acuerdo a los resultados observados en la plataforma Benchmark según anexo 3, así como en el SAT de acuerdo a la información de despachos anuales donde se puede decir que anualmente se viene aumentando en un promedio del 28% los despachos realizados por la organización; generando un valor agregado en los clientes; y ante todo fortaleciendo la cultura de la organización en la excelencia en la prestación del servicio.

Todos estos recursos han permitido la expansión de CCC S.A. a nivel nacional por ser una plataforma en internet que se puede manejar desde cualquier sitio; adicionalmente la comunicación se realiza por medio de celulares, avantel y correos electrónicos que están a la mano de todo el personal de la organización.

Una vez definidas las competencias que la organización requiere en su personal, poniéndolas en práctica y realizando las evaluaciones y seguimiento pertinente, logra alcanzar el éxito y competitividad dentro del mercado y en el sector.

Las competencias en CCC S.A. están basadas en las definiciones dadas por Martha Alles en su libro “Dirección estratégica de recursos humanos gestión por competencias”, de la siguiente manera:

Liderazgo. Esto quiere decir que los líderes en CCC S.A. fijan las metas y las transmiten de forma clara y precisa y si las personas necesitan una guía se pueda dar en forma oportuna.

Orientación de servicio al cliente. Atender y solucionar las solicitudes de los clientes de CCC S.A. de manera oportuna y eficiente garantizando el cumplimiento del servicio en el menor tiempo. Se ajusta el comportamiento y se responde en forma efectiva y flexible a las situaciones cambiantes en el ambiente, actividades, responsabilidades o personas.

Pensamiento estratégico. Realmente los dirigentes de CCC S.A. deben estar actualizados con el mercado para saber lo que los rodea y así poder discernir en la mejor opción para la estrategia del mercado.

Comunicación efectiva. Esta competencia en CCC S.A. se encuentra en todos los integrantes de la organización toda vez que, sin ella no se podrían dar los procesos en la empresa de una manera oportuna y eficiente.

Con la información recopilada se puede observar que una empresa que es capaz de definir su planeación estratégica de acuerdo a la teoría de Fayol donde hay una misión y visión estructuradas, donde se han establecido los recursos necesarios para el funcionamiento de la organización, donde se cuenta con personal especializado y

estructurado dentro de un organigrama donde la jerarquización y la definición de funciones y responsabilidades se ve de manera gráfica, donde se han establecido las competencias necesarias para la competitividad en el sector, donde se imparte una disciplina de trabajo en equipo donde el interés general prevalece sobre el personal, y hay ante todo una equidad laborar y personal, teniendo como fundamento el mantenimiento de su sistema de gestión donde la búsqueda de la mejora continua es un pilar fundamental dentro de la organización para así poder generar los planes de acción necesarios para el crecimiento dentro del mercado.

De acuerdo a lo anterior una empresa puede lograr crecer en el mercado garantizando unas metas definidas (Misión, Visión, Política de Calidad Integral y Objetivos Organizacionales), un mercado establecido, unos recursos asignados, contar con personal competente y comprometido, una estructura organizacional definida, y las competencias de la organización. Desde luego esto no fue inventado hace poco, estas ideas están estructuradas gracias a los conocimientos de Fayol y su estructura organizacional, Peter Senge y su quinta disciplina y Martha Alles y su definición de competencias.

Conclusiones

Después de realizar el estudio de caso de CCC S.A. se puede concluir:

Partiendo desde una idea comercial la cual se puede desarrollar teniendo una adecuada estructura organizacional, quiere decir que siempre que se tenga un plan se pueden realizar y esto se ve reflejado (aunque las empresas no lo tengan bajo una estructura con nombre propio de teoría de Fayol o de Sengel, etc.) en el conocimiento que adquieren de experiencias de la vida y luego se ven plasmadas en una empresa que llega a tener “una planeación estratégica” logrando cumplir el sueño en una empresa.

Con el pasar de los años se adquiere una cultura de aprendizaje que se vuelve constante, la cual encuentra similitud con la teoría de “la quinta disciplina”, lo que contribuye a la mejora continua y a la profesionalización de las personas.

Con un sistema de gestión basado en ISO y BASC se puede lograr una estandarización de procesos, definición de funciones y roles encaminados y enfocados al cumplimiento en la entrega oportuna, eficiente y segura de las mercancías del cliente, lo que con el tiempo lo consolida como una empresa capaz de satisfacer las necesidades del mercado y permanecía en el mismo, sin que sea vulnerable a las situaciones cambiantes del país.

Pero no solo el desarrollar la idea inicial del negocio se logra teniendo normas claras que dictan organizaciones internacionales para los estándares de calidad y seguridad que se requieren; se necesitan las personas que ayuden a cumplir con los objetivos de la empresa.

Luego esta idea se complementa con los activos de la empresa, los cuales cuando se adquieren se busca que sean de la mejor tecnología y que cumplan con las normas de calidad y seguridad que se tiene en toda la empresa.

Pero todo lo que se quiere hacer con todos los recursos no se podría ejecutar si no se tienen personas que se comprometan a realizar sus actividades con calidad y eficiencia. Estos seres humanos que se han capacitado logrando alcanzar unas habilidades que cumplen con los requerimientos de la empresa son llamados a integrar el grupo de trabajo de CCC S.A., y para seguir mejorando cada día la empresa.

Para esto la empresa ha definido las competencias para cada cargo y a las personas que están en estos puestos se les hace una evaluación periódica con la que se busca mejorar las capacidades de los empleados, identificando las falencias que se tienen por medio de capacitaciones internas o externas.

Este recorrido por CCC S.A. nos prueba que teniendo bases sólidas y personas comprometidas se puede lograr alcanzar un sueño en este mercado competitivo y agreste para las pequeñas y medianas empresas, esto sin olvidar y pasar de alto el compromiso gerencial por mejorar cada día más.

Bibliografía

Alles, M. (2005). *Gestión por competencias*. Ediciones Granica S.A.

Alles, M. (2006). *Selección por competencias*. Ediciones Granica S.A.

BPR Raiting. Benchmark. Informe de clasificación empresarial de Coordinadora Comercial de Cargas.

Fayol, H. (1987) *Administración Industrial y General: Coordinación, control, previsión, organización, mando*. El Ateneo.

Manual de Calidad de Coordinadora Comercial de Cargas. 2010.

Recuperado de www.icontec.org.co

Recuperado de www.wbasco.com

Recuperado de www.cccargas.com

Sengel, P. (2010). *La quinta disciplina El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. Buenos Aires: Granica.

Anexos

Lista De Tablas

1. Análisis de la empresa CCC S.A. en el sector transportador. Fuente Benchmark
2. Distribución del personal en CCC S.A.
3. Competencias del personal en CCC S.A.

Lista De Figuras

1. Indicadores económicos de CCC S.A. Fuente: Benchmark
2. Mapa de procesos de CCC S.A. Fuente:
3. Organigrama de CCC S.A.

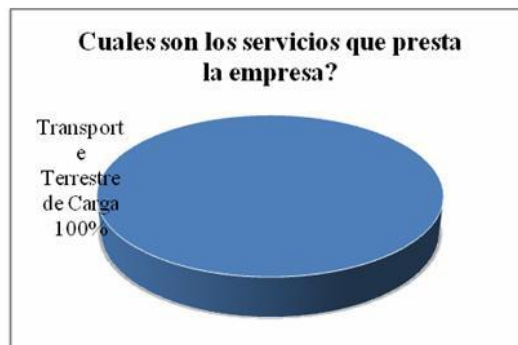
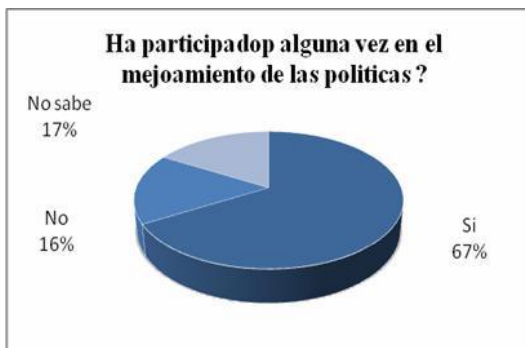
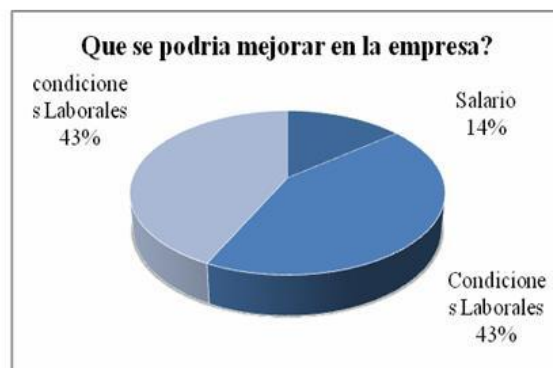
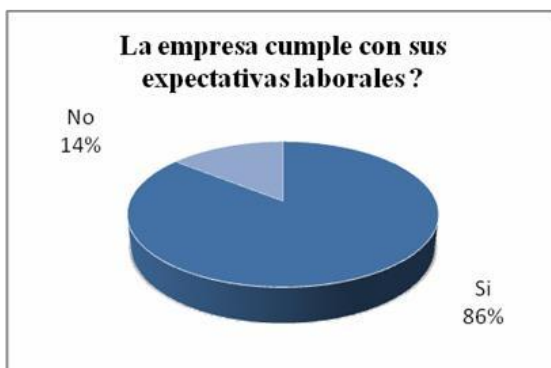
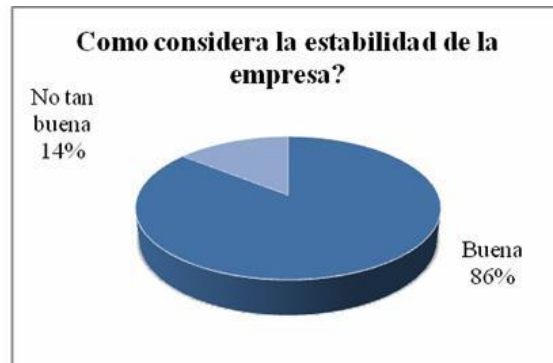
Lista De Anexos

1. Formato encuesta y observación
2. Gráficas de resultados de entrevista
3. Resumen análisis financiero de CCC S.A. fuente Benchmark. BPR
4. Despachos realizados por CCC S.A. por trimestre – SAT

Anexo 1. Formato Encuesta y Observación

INVESTIGACION INTERNA DE CONOCIMIENTOS GENERALES DE LA EMPRESA	
Nombre del Empleado:	
Cargo:	
Fecha, Hora y Lugar de la entrevista:	
Características del empleado: Sexo, edad, educación	
Antigüedad en el cargo:	
Cuál es la razón por la que está en esta empresa?	
La empresa cumple, satisface sus metas de vida laborales en el hoy y en el futuro?	
Que cree que se podría mejorar en la empresa?	
Cuáles son los servicios que presta la empresa?	
Lo han invitado alguna vez para ser parte en alguna vez para ser arte en algún comité de mejoramiento de las políticas de la empresa?	
Conoce la competencia de esta empresa?	
Como considera la estabilidad laborar de la empresa?	
Sabe si la empresa tiene planes para formación o mejoramiento del personal?	
La empresa ha dado alguna capacitación para el mejor desarrollo de sus labores?	
Que temas le gustaría que la empresa para su cargo le diera de capacitación?	
OBSERVACIONES ADICIONALES:	

Anexo 2. Gráficas resultados de entrevistas



Anexo 3. Resumen análisis financiero

BPR Rating

COORDINADORA COMERCIAL DE CARGAS CCC S.A.

El BPR Rating (Rating de Desempeño Empresarial) esta basado en las cifras financieras **2009**

El BPR Rating de **CCC S.A.** es el resultado de comparar sus cifras financieras con los resultados de las **321** empresas clasificadas en el Sistema BPR/Benchmark en el sector **Terrestre de Carga C**

Es importante anotar que las empresas clasificadas en el sector no son todas necesariamente competidores directos. Para el detalle de las empresas incluidas o para calificar en un sector especial favor referirse al Sistema BPR.

En el Sistema BPR se encuentran clas **321** empresas en el sector **Terrestre de Carga C**

La posición promedio en el Sector es **112** entre las **321** empresas. Esto equivale a un BPR Rating de **66**

La posición promedio en el sector es resultado del Ranking de la empresa en los diferentes indicadores de Tamaño, Dinámica, Rentabilidad, Eficiencia, Endeudamiento y Liquidez.

Dentro de los resultados se destacan: Ventas	54	entre las	321	del sector. Rating de	83
Crecimiento en Ventas	136	"	"	"	58
Utilidad Neta / Ventas	13	"	"	"	96
Endeudamiento	207	"	"	"	36

Los resultados de una empresa se pueden comparar con los resultados de las demás empresas del sector para determinar sus fortalezas y debilidades relativas.

FORTALEZAS RELATIVAS	DEBILIDADES RELATIVAS
Ventas	
Utilidad Neta / Ventas	Endeudamiento

El Rating de Desempeño Empresarial es **66** equivalente a un **Buen Riesgo A**

El BPR Rating es la calificación que mejor describe el desempeño general de **CCC S.A.** vs. Las empresas del sector.

La calificación de **66** significa que sus resultados financieros son mejores que el **66%** de las empresas del sector.

Los resultados Financieros de la empresa están por encima del promedio del sector.

El Rating se complementa en la Calificación (de los resultados financieros de la empresa (PyG, Balance y Flujo de Caja).

Al evaluar: Rentabilidad (PyG), Solvencia (Balance) Capacidad de Pago (Flujo de Caja) vs los periodos anteriores se obtiene:

P y G	A
Balance	BB
Flujo de Caja	A
Calificación vs Periodos Anteriores	BB Riesgo Aceptable

La Calificación Cuantitativa no está deteriorada por los condicionantes (ver parámetros).

CALIFICACION CUANTITATIVA FINAL

1.74 **BB** **Riesgo Aceptable**

AA	Minimo Riesgo		
A	Buen Riesgo		
BB	Riesgo Aceptable	>>>>>>>>	
B	Aceptable con Debilidades		
CC	Riesgo Apreciable		
C	Riesgo Significativo		
D	Alto Riesgo		
E	Irrecuperable		

Anexo 4. Despachos CCC S.A. por Trimestre- SAT

Año	1er	2do	3er	4to	Total
2010	2087	2387	2549	2965	9988
2009	2104	1909	2179	2020	8212
2008	1454	1626	1632	2153	6865
2007	1503	1604	1713	1636	6456
2006	1106	1139	1283	1400	4928