

**CÓMO INFLUYE LA TOMA DE DECISIONES BASADAS EN LA PERCEPCIÓN EN
LA EMPRESA STANDAR GOLD DE COLOMBIA SAS**

NICOLÁS CORREA HINCAPIÉ
EDGAR JULIO ERAZO CÓRDOBA.
JORGE HUMBERTO MORENO SALAZAR
WILMAR ANTONIO LADINO HERNÁNDEZ.

UNIVERSIDAD DE MEDELLÍN
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA
COHORTE 87
MEDELLÍN
2014

**CÓMO INFLUYE LA TOMA DECISIONES BASADAS EN LA PERCEPCIÓN EN
LA EMPRESA ESTÁNDAR GOLD DE COLOMBIA SAS**

NICOLÁS CORREA HINCAPIÉ – 71.365.241
EDGAR JULIO ERAZO CÓRDOBA – 79.610.166
JORGE HUMBERTO MORENO SALAZAR – 70.567.850
WILMAR ANTONIO LADINO HERNÁNDEZ – 15.370.715

Trabajo de grado presentado como requisito para optar el título de
Especialista en Alta Gerencia

Asesor Metodológico:
VIRGINA LÓPEZ DE ROLL

Asesor Temático:
SEBASTIÁN MOSQUERA RAMÍREZ

UNIVERSIDAD DE MEDELLÍN
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA
COHORTE 87
MEDELLÍN
2014

DEDICATORIA

Dedicamos el producto de este trabajo a todas aquellas personas que a diario deben tomar decisiones gerenciales confiando en su intuición y esperando los mejores resultados. Y también a quienes esperan que las decisiones acertadas sean fundamentales para consolidar el presente y futuro de las organizaciones.

AGRADECIMIENTO

Queremos agradecer a la Universidad de Medellín por permitirnos formar como Altos Gerentes. A nuestras familias por el tiempo que sacrificaron mientras nos dedicamos a un nuevo proceso de formación, y a quienes hicieron posible que esta investigación culminara exitosamente.

CONTENIDO

	Pág.
RESUMEN	9
INTRODUCCIÓN	10
1. SITUACIÓN ACTUAL.	11
1.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	11
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	11
1.2.1 Sistematización del Problema	12
1.3 DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA	13
1.3.1 Temática y Conceptualización	13
1.3.2 Espacial	13
1.3.3 Temporal	13
1.4 JUSTIFICACIÓN	13
1.5 OBJETIVOS	14
1.5.1 Objetivo General	14
1.5.2 Objetivos Específicos	14
2. DISEÑO TEÓRICO	15
2.1 REFERENTE CONCEPTUAL	15
2.2 REFERENTE JURÍDICO	17
2.2.1 Ley 20 de 1969	17
2.2.2 Decreto 2655 de 1988	20
2.2.3 Ley 97 de 1993	26
2.2.4 Ley 685 de 2001	26
2.2.5 Ley 1382 de 2010	28
2.2.6 La función ecológica como propiedad y la facultad de expropiación que tiene el Estado	28
2.2.7 Normatividad Ambiental	29
2.2.8 Otras Leyes y Decretos	29
2.2.9 Los Delitos Minero Ambientales en Colombia	29

2.3 REFERENTE HISTÓRICO	31
2.4 REFERENTE CONTEXTUAL	38
3. DISEÑO METODOLÓGICO	43
3.1 REFERENTE CONCEPTUAL	43
3.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN	43
3.3 NIVEL DE LA INVESTIGACIÓN	43
3.4 FUENTES	43
3.4.1 Primarias	43
3.4.2 Secundarias	43
4. PLANEACIÓN ADMINISTRATIVO	44
4.1 EQUIPO HUMANO	44
4.2 RECURSOS	45
4.2.1 Técnicos / Tecnológicos	45
4.2.2 Presupuesto	46
4.3 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES	46
5. CAPITULO 1. LA PERCEPCIÓN: UN MUNDO DE ESTÍMULOS Y RESPUESTAS	47
5.1 TEORÍA DE LA ATRIBUCIÓN	48
5.2 LA PERCEPCIÓN SELECTIVA	49
5.3 EFECTOS EN LA PERCEPCIÓN SELECTIVA	50
5.4 LOS SESGOS EN LA PERCEPCIÓN	52
6. CAPITULO 2. GERENCIA	55
6.1 QUÉ ES LA GERENCIA	55
6.1.1 Estereotipos	56
6.2 LA MACROGERENCIA EMPRESARIAL	58
6.2.1 La Gerencia de los factores claves del éxito en el manejo Empresarial	59
6.3 LA GERENCIA DE LA INNOVACIÓN	60
7. CAPITULO 3. LA TOMA DE DECISIONES	63
7.1 PROCESO DE LA TOMA DE DECISIONES	63
7.2 QUIENES TOMAN DECISIONES	64

7.2.1 El Papel del Tomador de Decisiones.	66
7.3 BARRERAS EN LA TOMA DE DECISIONES	67
8. CAPÍTULO 4. INFLUENCIA DE LA PERCEPCIÓN EN LA TOMA DE DECISIONES DE LA EMPRESA ESTÁNDAR GOLD	69
8.1 MODELO ESTRATÉGICO APLICADO DE LA EMPRESA STANDARD GOLD COLOMBIA SAS.	69
9. CONCLUSIONES	90
BIBLIOGRAFÍA	92
CIBERGRAFÍA	95

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Proceso estratégico	70
Figura 2. Procesos estratégicos	75
Figura 3. Procesos misionales	75
Figura 4. Procesos de Apoyo	76
Figura 5. Mapa Estratégico bajo la metodología del Cuadro de Mando Integral (BSC)	80
Figura 6. El cuadro de mando integral proporciona una estructura para transformar una estrategia en términos operativos.	82

RESUMEN

A través de este trabajo de grado se podrá visionar la percepción como un elemento fundamental para la toma de decisiones gerenciales. Entender los términos administrativos y hasta qué punto la resolución de problemas en las empresas son viables bajo este concepto. Aquí confrontaremos la parte investigativa la aplicación en la empresa minera Standard Gold de Colombia SAS.

PALABRAS CLAVES: Percepción, Gerencia, Administración, Decisiones, Problema, Minería

INTRODUCCIÓN

La percepción es la imagen mental que se forma con ayuda de la experiencia y las necesidades. Es resultado de un proceso de selección, interpretación y corrección de sensaciones. Con base en estos elementos, el gerente moderno deberá tener la capacidad para tomar decisiones oportunas y acertadas en pro del éxito de los procesos de la empresa.

Las características de la percepción son la subjetividad, la selectividad y la temporalidad, estímulos sensoriales que son determinantes y diferentes en cada organización, por lo cual, este trabajo se focaliza en la empresa minera Standard Gold de Colombia SAS debido a que en los procesos mineros aunque hay conocimiento e investigación, muchas veces quien la gerencia debe tomar decisiones bajo el concepto de percepción.

Los minerales y su extracción es un saber que ha adquirido el hombre, sin embargo no es de pleno conocimiento cuanto metal precioso puede dar un título y hasta cuándo se debe explotar, por ello el concepto de este trabajo sale a relucir en pro del beneficio empresarial.

Es pertinente diferenciar entre una sensación y una percepción. La sensación se transforma en percepción cuando tiene algún significado para el individuo. Por eso es importante analizar cuál es la experiencia de las personas con esas sensaciones, ya que la percepción aumenta o se fortalece conforme se enriquece la experiencia y la cultura del sujeto.

1. SITUACIÓN ACTUAL.

1.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Qué influencia tiene la percepción en la toma de decisiones basadas en una empresa minera, como lo es Standar Gold de Colombia SAS?

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En Colombia la minería está en auge gracias a las inversiones extranjeras que han llegado con sus capitales, sin embargo, el conocimiento con el que llegan estas grandes firmas no es acorde a lo que debe ser el correcto tratamiento de la minería en el país, donde los recursos hídricos y forestales están protegidos por ley, por ende deben adecuarse a las leyes del país.

Además de lo anterior, la explotación de minerales se hace a través de títulos mineros que son otorgados por el estado, cuando ya se encuentran en esta etapa la investigación y la toma acertada de decisiones de las gerencias es la que los lleva al éxito, pues para poder sostenerse y tener rentabilidad deben tener claro cuánto es su punto de equilibrio, por ende deben aprender a interpretar el suelo y calcular que tanta riqueza puede brindarles este.

La percepción entra a hacer un papel importante, pues un gerente de una empresa de este tipo debe estar en la capacidad de tomar decisiones oportunas y acertadas, y con base en el primer conocimiento de un hecho y complementándose en los conceptos técnicos busca generar el retorno que desea.

Diferenciar la percepción de la intuición es fundamental en el desarrollo del objeto de este trabajo, la primera se basa en las impresiones que son interpretadas por

los sentidos, mientras la segunda, tiene que ver con el conocimiento, comprensión o percepción inmediata de algo, sin la intervención de la razón.

La parte social en la minería es un tema que demanda el compromiso de todos, (inversionistas, empresas, gerentes, mano de obra) pues la fuerza de trabajo en la mayoría de casos son personas que no cuentan con la formación pertinente pero si con experiencia, y la adquirieron trabajando de forma ilegal, por ende se acostumbran a que si saca mucho, tiene mucho y se lo gasta y que el día que no extrae lo esperado no cuentan con el dinero suficiente para vivir.

Frente a la toma decisiones que involucran la mano de obra no calificada de estas empresas, se necesita en numerosas oportunidades adoptar decisiones basadas en la percepción subjetiva generada desde la necesidad de la motivación y la experiencia de cada ser humano.

Se busca identificar los patrones de comportamiento que se destacan en la empresa Standard Gold de Colombia SAS; para reconocer los elementos que dentro del contexto selectivo y organizativo de la percepción resultan más atractivos y útiles para la toma de decisiones.

1.2.1 Sistematización del Problema

¿Cuáles decisiones se toman con base a la percepción?

¿Cuál es el impacto de estas decisiones en los procesos de la empresa?

¿En qué circunstancias y bajo qué condiciones los juicios perceptivos priman sobre los conceptos técnicos dentro del proceso de la toma de decisiones?

¿Cómo disminuir los errores en el juicio de la percepción y sus implicaciones en la toma de decisiones?

1.3 DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA

1.3.1 Temática y Conceptualización

Cómo influye la toma de decisiones basadas en la percepción en la empresa STANDAR GOLD DE COLOMBIA SAS.

1.3.2 Espacial

Investigación desarrollada en la ciudad de Medellín, vinculando como área de estudio al municipio de Segovia, Antioquia.

1.3.3 Temporal

Investigación realizada entre enero y noviembre del año 2014.

1.4 JUSTIFICACIÓN

Un buen gerente se debe caracterizar entre otras cosas por la toma oportuna y acertada de decisiones, muchas de estas decisiones trascienden los conceptos técnicos y teóricos y se dan desde la percepción como elemento determinante en el rumbo de muchos procesos en las organizaciones.

El gerente actual debe llegar a sistematizar estas decisiones desde la percepción, llegando a obtener patrones que le faciliten identificar cuáles procesos pueden llegarse a determinar desde la percepción.

La percepción como elemento de estudio en la toma de decisiones gerenciales demuestra una clara pertinencia con el tema de estudio en la especialización de Alta Gerencia, ya que desde las técnicas administrativas como recurso de los

gerentes actuales hablan de la percepción como un elemento importante para la toma de decisiones, teniendo en cuenta el efecto halo, la proyección, la formación de estereotipos y la defensa perceptual.

1.5 OBJETIVOS

1.5.1 Objetivo General

Analizar la influencia de la percepción en la toma de decisiones empresariales

1.5.2 Objetivos Específicos

- Evaluar unos parámetros teórico-prácticos de la percepción como factor determinante en la toma de decisiones.
- Identificar los problemas de la organización que pueden ser resueltos desde la percepción.
- Clasificar unos patrones de análisis de la percepción en la toma de decisiones.
- Ilustrar un modelo práctico para la evaluación de las decisiones tomadas con base a la percepción.

2. DISEÑO TEÓRICO

2.1 REFERENTE CONCEPTUAL

- **Acertadas:** Descifrar la respuesta verdadera a una incógnita o una pregunta.
- **Administración:** Conjunto de funciones que se realizan para administrar (gobernar, organizar una economía)
- **Concepto Técnico:** Procedimiento que tiene como objetivo la obtención de un cierto resultado o fin siguiendo un conjunto de reglas y normas que se utiliza como medio para alcanzar un fin.
- **Conocimiento:** Conjunto de información almacenada mediante la experiencia o el aprendizaje, o a través de la introspección. Posesión de múltiples datos interrelacionados que, al ser tomados por sí solos, poseen un menor valor cualitativo.
- **Decisiones:** La decisión es un compromiso para la acción. A los ejecutivos se les paga para actuar de forma eficaz. Determinación, resolución que se toma o se da en una cosa dudosa.
- **Experiencia:** Conjunto de conocimientos que se adquieren en la vida o en un periodo determinado de esta. Conocimiento que se produce a partir de vivencias u observaciones.
- **Gerencia:** Es el órgano específico y distintivo de toda organización. Ciencia que enseña la más eficiente forma de conducir empresas hacia metas previamente fijadas.

- **Información:** Grupo de datos ya supervisados y ordenados que sirven para construir un mensaje basado en un cierto fenómeno o ente.
- **Interpretar:** Acción y efecto de explicar o declarar el sentido de algo. Concebir la realidad de un modo personal o ejecutar o representar una obra.
- **Minería:** Conjunto de técnicas que el hombre utiliza para extraer los minerales, combustibles y otros materiales de la corteza terrestre.
- **Motivación:** Estímulos que mueven a la persona a realizar determinadas acciones y persistir en ellas para su culminación.
- **Oportunidad:** Momento que resulta ser propicio para algo. Es el paso, el momento o tiempo indicado conveniente para efectuar una acción y que esta tenga resultado positivo.
- **Patrones:** Un tipo de tema de sucesos u objetos recurrentes que se repiten de una manera predecible.
- **Percepción:** Proceso activo constructivo en que el perceptor, antes de procesar la nueva información y con los datos archivados en su conciencia, construye un esquema informativo anticipado.
- **Pertinencia:** Espacio donde se integran los conocimientos adquiridos o los resultados de un trabajo investigativo. Es la adecuación o el sentido de algo en un determinado contexto.
- **Problema:** Cuestión que se trata de aclarar. Proposición o dificultad de solución dudosa. Conjunto de hechos o circunstancias que dificultan la consecución de algún fin.

- **Punto de equilibrio:** Concepto de finanzas que hace referencia al nivel de ventas donde los costos fijos y variables se encuentran cubiertos.
- **Rentabilidad:** Capacidad de producir o generar un beneficio adicional sobre la inversión o el esfuerzo realizado.
- **Sistemática:** Proceso que se hace de manera metódica y organizada con una clasificación u ordenación de sus elementos.
- **Subjetividad:** Es la propiedad de las percepciones, argumentos y lenguaje basados en el punto de vista del sujeto, y por tanto influidos por los intereses y deseos particulares del mismo.
- **Título Minero:** Licencia que otorga un gobierno para sacar usufructo de los recursos minerales en una región determinada.
- **Aurífero:** contiene y/o lleva oro
- **Intuición:** Habilidad para conocer, comprender o percibir algo de manera clara e inmediata, sin la intervención de la razón.

2.2 REFERENTE JURÍDICO

2.2.1 Ley 20 de 1969

Establece en el artículo 1 que todas las minas pertenecen a la Nación, en cumplimiento del mandato establecido en el artículo 202 de la constitución política de 1886, para aquél entonces vigente; sin embargo, esta situación no es absoluta, pues señala una excepción: la existencia de derechos constituidos a favor de

terceros, con la condición que se “trate de situaciones jurídicas subjetivas y concretas debidamente perfeccionadas y vinculadas a yacimientos descubiertos”. Quiere decir lo anterior, que por regla general las minas pertenecen a la nación, sin embargo, bajo ciertos requisitos, se reconoce la propiedad de particulares: i) debe existir una plena identificación del titular del derecho; ii) es necesario que el derecho sea preciso en cuanto su naturaleza y alcance, iii) se ha agotado el procedimiento, y cumplido con las formalidades sustanciales y adjetivas para la existencia de la situación jurídica¹; iv) se entiende por yacimientos descubiertos toda acumulación de uno o varios minerales que ofrezca perspectiva de aprovechamiento económico establecida por medio de trabajos preliminares.²

Así las cosas, es la Nación quien tiene la potestad de conceder derechos sobre las minas dentro de su territorio, con el fin de aprovecharlas económicamente. Adicionalmente, puede extinguir en su favor los derechos que pudiesen tener particulares sobre minas bajo dos condiciones: i) si dentro de los tres años siguientes a la vigencia de la ley en comento no se hubiese iniciado la respectiva explotación económica, ii) si iniciada la explotación se suspende por más de un año; salvo que mediara caso fortuito o fuerza mayor, en ambos eventos, la extinción de los derechos en favor de la Nación opera ipso iure, salvo que los particulares interesados demuestren dentro de los plazos correspondientes (tres años o un año), o dentro de los seis meses siguientes a aquellos, que la explotación económica inició a tiempo, o bien, se suspendió por causas legales.

Según el Decreto 1275 de 1970, constituyen causas legales para suspender la explotación minera: i) el caso fortuito o la fuerza mayor, en los casos que la ley los considere como tales; es decir, el imprevisto que no es posible resistir³, ii) circunstancias de carácter nacional o internacional, que, en concepto del Ministerio de Minas y Petróleos, hagan ostensiblemente antieconómicas las operaciones

¹ Corte Constitucional, (1995), Sentencia C-346 de 1995, M.P. Carlos Gaviria Díaz.

² República de Colombia (1970), Decreto 1275 de 1970, art. 4.

³ Código Civil, art. 64.

mineras; en este evento, se tendrán en cuenta los costos de producción, las posibilidades de disminuirlos, las condiciones técnicas de los trabajos que se adelanten, la organización de la empresa, los precios internos y externos, el valor y las dificultades de transporte.⁴

Se deberán allegar las pruebas de tales causas de suspensión al Ministerio de Minas y Petróleos; previa comprobación de las circunstancias alegadas, se suspenderán o restablecerán los términos a favor del interesado.⁵

Lo anterior en virtud del artículo 7 de la ley en comento, que declara de utilidad pública e interés social la industria minera, y por tanto, de especial importancia para la Nación como motor para su economía, por lo cual no puede permitirse que existan minas en manos de particulares y no se estén explotando.

Dado el caso de la extinción de los derechos sobre la mina, la Nación otorga la posibilidad al particular cuyos derechos han caducado de gozar de prioridad para que se le otorguen a título de concesión, aporte, o permiso, siempre que medien estudios técnicos serios de su parte; son estudios técnicos serios aquellos que, atendiendo a la extensión, las características topográficas y ubicación de la zona, las dificultades de exploración, las inversiones realizadas y que se requieran para continuarla, así como las posibilidades económicas y financieras de los interesados, se realicen con intervención de profesionales calificados y debidamente matriculados; sean geólogos, ingenieros o topógrafos.

En cuanto a los derechos de explotación concedidos a favor de inversionistas extranjeros, la ley establece que el gobierno podrá acordar participación de capital nacional, sea público o privado, así como la forma de modificar dicha participación.

⁴ República de Colombia (1970), op. cit. art. 15.

⁵ *Ibid.*, art. 16.

Por su parte, las compañías cuyo asiento principal se encuentre en el extranjero, deberán establecer una sucursal en Bogotá, si desean ser tenidas en cuenta para la adjudicación de licencia de exploración o concesión.⁶ Así mismo, deberán prestar caución a favor de la Nación para garantizar el cumplimiento de sus obligaciones contraídas como cesionarios.⁷

No se podrá otorgar derecho alguno sobre minas, aún por interpuesta persona, a gobiernos extranjeros; si se podrá, sin embargo, adjudicar derechos sobre minas a empresas privadas en las cuales tengan intereses económicos gobiernos extranjeros, siempre y cuando se renuncie a toda reclamación diplomática.

Todas las licencias, aportes, y concesiones quedan sometidas a la ley colombiana y sus tribunales competentes; por tanto, las empresas extranjeras con operaciones en el territorio nacional, deberán respetar la proporción que debe existir entre empleados nacionales y empleados extranjeros.

Un particular podrá ceder sus derechos a favor de una persona extranjera, pero esta última deberá renunciar a toda reclamación diplomática, y deberá establecer sucursal en Bogotá, si aún no la tiene.

2.2.2 Decreto 2655 de 1988

Código de Minas, expedido por el entonces presidente Virgilio Barco en ejercicio de facultades extraordinarias, derogó la Ley 20 de 1969, con excepción de los artículos 1 y 13.

En el artículo 3 establece que todos los recursos no renovables del suelo y subsuelo pertenecen a la Nación, de forma inalienable e imprescriptible, en

⁶ *Ibid.*, art. 115.

⁷ *Ibid.*, art. 116.

ejercicio de esa propiedad podrá explorarlos y explotarlos, sea directamente, a través de organismos estatales, o concediendo el derecho a la exploración y explotación a particulares. Nuevamente establece una excepción, resultando así pertinente el artículo 1 de la Ley 20 de 1969, por lo cual se respetarán los derechos adquiridos de terceros siempre y cuando estos hayan estado perfeccionados y vinculados a un yacimiento, y que aún conserven su validez jurídica antes del 22 de diciembre de 1969, fecha en la que entró a regir la ya mencionada Ley 20. El decreto 2655 de 1988 establece que son derechos adquiridos:

Para efectos del presente Código, son derechos adquiridos y constituidos solamente:

1. Los contratos de concesión suscritos y debidamente solemnizados por escritura pública, que hayan sido publicados en el Diario Oficial.
2. Los permisos y licencias otorgados mediante resolución debidamente ejecutoriada, que conserven su vigencia y validez a la fecha de expedición de este Código.
3. Los aportes otorgados a organismos adscritos o vinculados al Ministerio y los contratos que con base en ellos se hayan celebrado.
4. Los derechos vigentes al tenor de los artículos 3o. y 5o., de la Ley 20 de 1969 y las demás disposiciones especiales, que consten en resoluciones del Ministerio debidamente ejecutoriadas.

Las demás situaciones jurídicas contenidas en solicitudes en trámite consagradas en disposiciones anteriores, se considerarán para todos los efectos como simples expectativa⁸.

Así mismo, señala la norma que continúan extinguidos los derechos de particulares en favor de la nación, en los eventos de los artículos 3, 4, y 5 de la Ley 20 de 1969; de ninguna manera se debe entender una ampliación o restitución de las condiciones o plazos establecidos, ni la convalidación de los derechos perdidos.

El Estado goza de la facultad de expropiar minas o los derechos sobre estas, en razón del interés social y la utilidad pública, siempre y cuando tal expropiación sea en favor de una empresa industrial y comercial del Estado del orden nacional. Cualquier interesado podrá solicitar la expropiación ante el Ministerio de Minas y Energía.

Clasifica la actividad minera en pequeña, mediana, y grande se toman como criterios para abordar esta distinción la cantidad de materiales extraídos durante un tiempo determinado, la capacidad instalada de extracción, el valor de producción, el empleo y grado de mecanización de la mina, se distingue además entre minera a cielo abierto y subterránea, así como entre cuatro grupos de minerales o materiales (metales y piedras preciosas, carbón, materiales de construcción y otros).

1. Minería a cielo abierto.

1.1. Metales y piedras preciosas.

Pequeña minería, hasta 259.000 metros cúbicos por año.

Mediana minería, entre 250.000 y 1.500.000 metros cúbicos por año.

Gran minería, mayor de 1.500.000 metros cúbicos por año.

⁸ República de Colombia, (1988), Decreto 2655 del 23 de Diciembre de 1988, artículo 6.

1.2. Carbón.

Pequeña minería, hasta 180.000 metros cúbicos o 24.000 toneladas de carbón por año.

Mediana minería, entre 180.000 y 6.000.000 metros cúbicos o entre 24.000 y 800.000 toneladas de carbón por año.

Gran minería, mayor de 6.000.000 metros cúbicos u 800.000 toneladas de carbón por año.

1.3. Materiales de construcción.

Pequeña minería, hasta 10.000 metros cúbicos por año.

Mediana minería, entre 10.000 y 150.000 metros cúbicos por año.

Gran minería, mayor de 150.000 metros cúbicos por año.

1.4. Otros.

Pequeña minería, hasta 100.000 toneladas por año.

Mediana minería, entre 100.000 y 1.000.000 toneladas por año.

Gran minería, mayor de 1.000.000 toneladas por año.

2. Minería Subterránea.

2.1. Metales y piedras preciosas:

Pequeña minería, hasta 8.000 toneladas por año.

Mediana minería, entre 8.000 y 200.000 toneladas por año.

Gran minería, mayor de 200.000 toneladas por año.

2.2. Carbón

Pequeña minería, hasta 30.000 toneladas por año.

Mediana minería, entre 30.000 y 500.000 toneladas por año.

Gran Minería, mayor de 500.000 toneladas por año.

2.3. Otros.

Pequeña minería, hasta 30.000 toneladas por año.

Mediana minería, entre 30.000 y 500.000 toneladas por año.

Gran minería, mayor de 500.000 toneladas por año⁹

En el artículo 16 se hace referencia a los títulos mineros: actos administrativos mediante los cuales se otorga el derecho a explorar y explotar el suelo y subsuelo minero de propiedad nacional, constituyen también títulos mineros las licencias de

⁹ República de Colombia, (1988), Decreto 2655 de 1988, artículo 15.

exploración, los permisos, concesiones y aportes. Sin embargo, en el artículo 13 en su inciso final señala que en ningún caso se confiere de manera definitiva la propiedad sobre los minerales.

Existen varios tipos de títulos mineros, a saber:

1. La licencia de exploración: Confiere al particular el derecho a realizar trabajos dirigidos a establecer la existencia de minerales y sus reservas. Su duración oscila entre uno a cinco años, según la extensión del área que se pretende explorar; el término es prorrogable. Permite que posteriormente se otorgue una licencia de explotación o una concesión.

2. Licencia de explotación: Aplica para los proyectos de pequeña minería; su duración es de diez años, prorrogables.

3. Aporte Minero: Aplica para las entidades adscritas o vinculadas al Ministerio de Minas y Energía, que tengan entre sus fines la actividad minera; otorga la facultad de explorar y explotar los depósitos o yacimientos de uno o varios minerales en un área determinada. La entidad titular del aporte tiene la facultad de contratar con terceros la exploración y explotación.

4. Contratos Mineros: Son medios para la creación y modificación de obligaciones relacionadas con la exploración, montaje de minas, explotación y beneficio de minerales. Los celebra el ministerio de Minas y Energía (en cuyo caso se denominará Concesión), o bien, las entidades adscritas y vinculadas a este.

5. Concesión: La Nación a través de esta figura otorga el derecho exclusivo a un particular –concesionario- de extraer minerales y realizar las obras,

*labores, montajes, embarque y transporte necesarios para tal función. Tiene una duración de 30 años.*¹⁰

Para emplear recursos naturales y del medio ambiente en la actividad minera, es necesario un título minero vigente. Ante el trámite de un título minero no se podrá presentar como oposición la propiedad privada del suelo o subsuelo; para el reconocimiento de dicha propiedad será necesario acudir a la jurisdicción de lo contencioso-administrativo.

Sin el correspondiente título minero, la exploración y explotación será ilícita.

En cuanto a las personas naturales y jurídicas extranjeras, señala: “las compañías extranjeras que quieran dedicarse en Colombia a negocios permanentes de minas, deberán establecer una sucursal con domicilio en el territorio nacional. Si los negocios son ocasionales o temporales, deberán constituir un apoderado general con domicilio y residencia en el país.

Se considera que tiene negocios permanentes la sociedad que obtenga títulos mineros o la que ejecute obras, trabajos y servicios en cualquier rama de la industria minera, de una duración superior a un año. En este último caso, el Ministerio podrá, con pleno conocimiento de causa, eximir de la obligación de establecer sucursal a la compañía ejecutora de dichas obras, trabajos y servicios cuando éstos tenga una duración mayor, siempre que asegure debidamente las obligaciones contraídas en el país.”¹¹

Toda persona deberá acreditar capacidad jurídica suficiente para cubrir las obligaciones que llegasen a emanar del correspondiente título minero.

¹⁰ República de Colombia, (1988), Decreto 2655 del 23 de Diciembre de 1988, arts. 16-74.

¹¹ *Ibíd.*, Arts. 19,20.

2.2.3 Ley 97 de 1993

Interpreta de forma auténtica (a través del legislador), la Ley 20 de 1969, frente al artículo 1° de esta última, expresa: “se entiende por derechos constituidos a favor de terceros las situaciones jurídicas subjetivas y concretas, adquiridas y perfeccionadas por un título específico de adjudicación de hidrocarburos como mina o por una sentencia definitiva y en ejercicio de los cuales se hayan descubierto uno o varios yacimientos de hidrocarburos, a más tardar el 22 de diciembre de 1969.”¹²

2.2.4 Ley 685 de 2001

Es el Código de Minas vigente; establece que todos los minerales, de cualquier clase o ubicación, y en cualquier estado físico natural, son de la exclusiva propiedad del Estado, aún si los terrenos están en manos de particulares, comunidades, grupos, e incluso entidades públicas. Nuevamente establece la excepción comentada en el artículo 1° de la Ley 20 de 1969 y en el artículo 3 del Decreto 2655 de 1988.

La propiedad estatal sobre los minerales es inalienable e imprescriptible; no tendrá relevancia su exploración, explotación, prospección, o posesión material; ni tampoco la duración de estas actividades, ni sus características, ni siquiera se dará prelación alguna para la obtención de un título minero, ni dará lugar a oponerse a propuestas de terceros. La propiedad del Estado sobre los minerales yacentes en el suelo y subsuelo de su territorio se presume legalmente (puede desvirtuarse; entraría a establecerse si hay lugar al reconocimiento de derechos adquiridos).

¹² República de Colombia, (1993), Ley 97 del 17 de Diciembre de 1993, artículo 1.

La ley señala en su artículo 14 que solo procederá la constitución, declaración y prueba de derechos a explorar y explotar minas de propiedad del Estado mediante la figura del contrato de concesión minera; sin embargo, se respetan las licencias de explotación, exploración, y contratos, debidamente perfeccionados al entrar en vigencia la ley, lo mismo sucede con las situaciones jurídicas subjetivas, individuales y concretas provenientes de títulos mineros de propiedad privada.

El Estado podrá decretar la expropiación de los bienes inmuebles y demás derechos necesarios para el desarrollo de la industria minera, toda vez que esta es una actividad de utilidad pública en desarrollo del artículo 38 de la Constitución Política. Como excepción, no podrán expropiarse los bienes adquiridos, construidos o destinados por el beneficiario de un título minero, para su exploración o explotación, o ejercicio de servidumbres.

Las personas naturales y jurídicas extranjeras tendrán los mismos derechos y obligaciones que las nacionales para participar en las concesiones; no se les podrá exigir requisitos y formalidades adicionales. Para la celebración del contrato de concesión deberán hacerlo a través de representante legal domiciliado en Colombia, y, establecer una sucursal, filial o subsidiaria en el país, así como garantizar las obligaciones mediante una póliza celebrada con una compañía de seguros con operaciones en el país.¹³

Las compañías extranjeras domiciliadas en el exterior que presten obras o realicen servicios en la industria minera, no están obligadas a establecer una sucursal, filial o subsidiaria si su operación no es superior a un año, en caso contrario si deberán cumplir con dicha condición; y, en cualquier caso, deberán garantizar las obligaciones en los mismos términos señalados en el párrafo anterior.¹⁴

¹³ República de Colombia, (2001), Ley 685 de 2001, Arts. 18-20.

¹⁴ *Ibíd.*

Define el contrato de concesión minera en el artículo 45, como aquel distinto al de concesión de obra pública y de servicios públicos, celebrado entre el Estado y un particular, para efectuar, por cuenta y riesgo de este último, estudios, trabajos y obras de exploración y explotación sobre minas de propiedad estatal.

Se trata de un contrato solemne, deberá constar por escrito, suscrito con las partes, e inscrito en el Registro Minero, tal y como lo establece el artículo 50 de la ley objeto de estudio. Por su parte, el artículo 51 condiciona las cláusulas exorbitantes, toda vez que el contrato de concesión No podrá ser interpretado, modificado, o terminado unilateralmente por la entidad concedente; se deberá recurrir ante el juez competente, la entidad si podrá, en cambio, declarar la caducidad, su duración se pacta por las partes, pero en ningún caso podrá superar los treinta años (artículo 70).

2.2.5 Ley 1382 de 2010

Ley declarada inexecutable por la sentencia C-366 de 2011 (Corte Constitucional), toda vez que no se realizó la consulta previa frente a las comunidades indígenas y afrodescendientes.

2.2.6 La función ecológica como propiedad y la facultad de expropiación que tiene el Estado

El Art. 58 de la Constitución Política señala que la propiedad es una función social que implica obligaciones. Como tal, le es inherente una función ecológica.

Así mismo señala que por motivos de utilidad pública o de interés social definidos por el legislador, podrá haber expropiación mediante sentencia judicial e indemnización previa.

2.2.7 Normatividad Ambiental

Decreto 2811 de 1974 – Código de los Recursos Naturales.

- Ley 99 de 1993
- Ley 1333 /2010 (sancionatorio ambiental)

2.2.8 Otras Leyes y Decretos

Ley 1450 de 2011 - Plan de desarrollo 2010-2014

- Prohibición uso de dragas
- Prohibición Minidragas
- Prohibición Retroexcavadoras
- Prohibición todo equipo mecánico sin título minero

Decreto 2235 de Octubre de 2012

- Destrucción de maquinaria pesada que se incauta en minería ilegal.

Decisión No, 774 julio 30 de 2012. CAN

- Política andina de lucha contra la minería ilegal

Ley 1658 de 15 de Julio de 2013

- Disposiciones para la regulación, control y eliminación del uso del mercurio.

2.2.9 Los Delitos Minero Ambientales en Colombia

Código Penal

Artículo 331. Daños en los recursos naturales. [Modificado por el artículo 33 de la ley 1453 de 2011] El que con incumplimiento de la normatividad existente destruya, inutilice, haga desaparecer o de cualquier otro modo dañe los recursos

naturales a que se refiere este título, o a los que estén asociados con estos, incurrirá en prisión de cuarenta y ocho (48) a ciento ocho (108) meses y multa de ciento treinta y tres punto treinta y tres (133.33) a quince mil (15.000) salarios mínimos mensuales legales vigentes. La pena se aumentará de una tercera parte a la mitad cuando:

– Se afecten ecosistemas naturales, calificados como estratégicos que hagan parte del Sistema Nacional, Regional y Local de las áreas especialmente protegidas.

– Cuando el daño sea consecuencia de la acción u omisión de quienes ejercen funciones de control y vigilancia.

Artículo 333. Contaminación ambiental por explotación de yacimiento minero o hidrocarburo. [Modificado por el artículo 36 de la ley 1453 de 2011] El que provoque, contamine o realice directa o indirectamente en los recursos de agua, suelo, subsuelo o atmósfera, con ocasión a la extracción o excavación, exploración, construcción y montaje, explotación, beneficio, transformación, transporte de la actividad minera o de hidrocarburos, incurrirá en prisión de cinco (5) a diez (10) años, y multa de treinta mil (30.000) a cincuenta mil (50.000) salarios mínimos legales mensuales vigentes.

Artículo 338. Explotación ilícita de yacimiento minero y otros materiales. [Penas aumentadas por el artículo 14 de la ley 890 de 2004] El que sin permiso de autoridad competente o con incumplimiento de la normatividad existente explote, explore o extraiga yacimiento minero, o explote arena, material pétreo o de arrastre de los cauces y orillas de los ríos por medios capaces de causar graves daños a los recursos naturales o al medio ambiente, incurrirá en prisión de treinta y dos (32) a ciento cuarenta y cuatro (144) meses y multa de ciento treinta y tres

punto treinta y tres (133.33) a cincuenta mil (50.000) salarios mínimos legales mensuales vigentes.

CONTEXTO GENERAL DE LA MINERÍA EN COLOMBIA

TEMAS:

- * Otorgamiento indiscriminado e irresponsable de áreas para exploración y explotación, incluyendo aquellas ambientalmente protegidas.
- * La declaración de la minería por parte de los gobiernos de turno como una locomotora de la ECONOMIA NACIONAL.
- * Diversidad de minas en sus diferentes tipos.
- * División entre las autoridades Mineras, Ambientales y Judiciales del estado Colombiano.
- * Diversidad en la Legislación minera y ambiental, no coherente y con reforma permanente, generando inseguridad jurídica.

2.3 REFERENTE HISTÓRICO

El Ministerio de Minas y Energía se crea a raíz de la Segunda Guerra Mundial (1939-1945), momentos en los cuales surgieron problemas de orden económico que repercutieron directamente en el progreso de Colombia. Ante esta situación el Gobierno Nacional diseñó un plan para la defensa y el fomento de las industrias existentes; el aprovechamiento de los recursos naturales y el desarrollo de otras fuentes de producción. Fue así como mediante Decreto 968 del 18 de mayo de 1940 se crea el Ministerio de Minas y Petróleos y se modifica la organización del Ministerio de la Economía Nacional.

Este despacho fue creado siendo presidente el Doctor Eduardo Santos y el primer ministro que asumió este cargo fue Juan Pablo Manotas. Antes de la creación de esta cartera, los asuntos eran atendidos por el Ministerio de la Economía

Nacional quien le delegó parte de sus funciones. Los primeros negocios a su cargo fueron:

- Petróleos – Minas
- Salinas terrestres y marítimas
- Bienes ocultos
- Laboratorio nacional de análisis e investigación

En la reforma administrativa de 1968, se le fijó al Ministerio el manejo de las fuentes de energía de origen primario, tales como el petróleo, gas natural, carbón y minerales radioactivos, los cuales conforman un alto componente del consumo energético. Lo relativo a la generación, transmisión y comercialización de electricidad quedó asignado al Ministerio de Obras Públicas, lo cual impedía la formulación de programas integrados en materia de evaluación, desarrollo y máximo aprovechamiento de la totalidad de nuestros recursos energéticos. Fue necesario que la programación global y la coordinación de los diversos estamentos que configuran el sector la ejerciera un solo organismo a nivel nacional, dotado de la debida estructura institucional y suficiente capacidad operativa.

A fin de institucionalizar el organismo requerido, se convirtió en propósito fundamental adelantar una reorganización a fondo del Ministerio de Minas y Petróleos, fue así como en uso de las facultades concedidas al ejecutivo en la Ley 2 de 1973, se reorganizó el sector de Minas y Petróleos, con el propósito de dotar al Gobierno de los elementos y medios indispensables para el cumplimiento cabal de sus funciones de promotor y responsable del desarrollo óptimo de los recursos naturales renovables y no renovables destinados al abastecimiento energético del país.

Instituto Colombiano de Energía Eléctrica – ICEL.

- Corporación Eléctrica de la Costa Atlántica – CORELCA
- Empresas Industriales y Comerciales del Estado vinculadas
 - Empresa Colombiana de Petróleos – ECOPETROL.
 - Empresa Colombiana de Minas – ECOMINAS.

- Establecimientos públicos adscritos:
 - Instituto Nacional de Investigaciones Geológico-Mineras – INGEOMINAS
 - Instituto de Asuntos Nucleares – IAN.

El Ministerio de Minas y Energía ha sufrido desde su creación algunos cambios además de los enunciados anteriormente, los cuales hacen referencia a cambios estructurales y organizativos que han sido ordenados mediante Leyes y Decretos, dentro de los cuales se pueden resaltar:

Decreto 0464 de 1951 por el cual se crea el Ministerio de Fomento y se suprimen los de Comercio e Industrias y Minas y Petróleos. El Gobierno procedió a organizar el Ministerio de Fomento que ocuparía en el orden de prelación de los Ministerios, el lugar ocupado por el de Comercio e Industrias y asumió las funciones de el de Minas y Petróleos.

Decreto 0481 de 1952 por el cual se organiza el Ministerio de Minas y Petróleos. Luego de pertenecer al Ministerio de Fomento como producto de su fusión con el de Comercio e Industrias, el Ministerio de Minas y Energía vuelve a ser organizado de forma independiente, con funciones técnicas y administrativas.

Decreto 636 del 10 de abril de 1974 por la cual se revisa la organización administrativa del Ministerio de Minas y Petróleos y cambia su nombre por el de Ministerio de Minas y Energía.

Decreto 2119 de Diciembre 29 de 1992 por el cual se reestructura el Ministerio de Minas y Energía, el Instituto de Asuntos Nucleares, IAN y Minerales de Colombia S.A., MINERALCO. A la luz de los nuevos mandatos constitucionales y del papel, que de acuerdo con el plan de desarrollo deben cumplir los ministerios, era indispensable revisar la estructura y las funciones que la Ley 1a de 1984 asignó al Ministerio de Minas y Energía, y frente a esas funciones la reestructuración adoptada por el Decreto 2119 del 29 de diciembre de 1992 se convirtió en un cambio innovador en algunos aspectos y reorganizó el Ministerio de Minas y Energía para ponerlo en consonancia con los mandatos de la Constitución Política de 1991.

Ley 401 de 1997 Por la cual se crea la Empresa Colombiana de Gas, Ecogas, el Viceministerio de Hidrocarburos y se dictan otras disposiciones.

Decreto 2152 de 1999 por el cual se modifica el Decreto 1141 de 1999. Se modifica la integración del sector administrativo de minas y energía, el cual queda conformado por el Ministerio de Minas y Energía, dos Unidades Administrativas Especiales (la UPME y la CREG), dos establecimientos públicos (el INGEOMINAS y el IPSE) y ocho entidades vinculadas (ECOPETROL, ECOGAS, MINERCOL, ISA S.A, ISAGEN S.A., Empresa Multipropósito Urrá S.A. E.S.P., CORELCA, FEN y CARBOCOL). Adicionalmente, se le asignan al Ministerio nuevas funciones relacionadas con la señalización y delimitación de las zonas mineras indígenas de acuerdo con las disposiciones del Código de Minas; la señalización del área de reserva minera indígena, sus condiciones especiales y adelantar los estudios que se requieran para tales efectos.

Decreto 0070 de 2001 por el cual se modifica la estructura del Ministerio de Minas y Energía. De acuerdo con ésta modificación y la estructura administrativa de la entidad, el sector queda integrado por las siguientes entidades:

Entidades Adscritas

Unidades Administrativas Especiales

- Unidad de Planeación Minero Energética – UPME
- Comisión de Regulación de Energía y Gas – CREG

Establecimientos públicos

- Instituto de Investigación e Información Geocientífica, Minero Ambiental y Nuclear – INGEOMINAS.
- Instituto de Planeación y Promoción de Soluciones Energéticas, IPSE.

Entidades vinculadas

- Empresa Colombiana de petróleos, Ecopetrol.
- Empresa Colombiana de Gas, Ecogás.
- Empresa Nacional Minera Ltda., Minercol.
- Interconexión Eléctrica S.A., E.S.P. ISA
- Isagén S.A. E.S.P.
- Empresa Multipropósito Urrá S.A. E.S.P.
- Corporación Eléctrica de la Costa Atlántica, CORELCA S.A. E.S.P.
- Carbones de Colombia S.A., Carbocol.
- Financiera energética Nacional, FEN

Mediante el Decreto 520 de 2003 se dispuso la disolución y liquidación de Carbones de Colombia S. A., Carbocol.

Mediante Decreto 1760 del 26 de junio de 2003, se escinde la Empresa Colombiana de Petróleos, Ecopetrol, que se organiza, con personería jurídica, patrimonio propio y autonomía administrativa como sociedad pública por acciones y se crea la Agencia Nacional de Hidrocarburos y la Sociedad Promotora de Energía de Colombia S. A. La ANH se crea como una entidad adscrita al Ministerio

de Minas y Energía, con personería jurídica, patrimonio propio, autonomía administrativa y financiera con el objeto de llevar la administración integral de las reservas de hidrocarburos de propiedad de la Nación. Mediante.

Decreto 252 del 28 de enero de 2004, se reestructura el Instituto de Investigación e Información Geocientífica Minero Ambiental y Nuclear (Ingeominas) y pasa a denominarse Instituto Colombiano de Geología y Minería, utilizando aún la sigla «INGEOMINAS». Este Instituto es un establecimiento público del Orden Nacional, con personería jurídica, autonomía administrativa y patrimonio independiente, adscrito al Ministerio de Minas y Energía. Como su objeto, se establece la realización de la exploración básica para el conocimiento del potencial de recursos y restricciones inherentes a las condiciones geológicas del subsuelo del territorio colombiano; promover la exploración y explotación de los recursos mineros de la Nación y participar, por delegación, en actividades relacionadas con la administración de dichos recursos.

Mediante Decreto 254 del 28 de enero de 2004, se ordena la supresión, disolución y liquidación de la Empresa Nacional Minera Limitada, Minercol Ltda., empresa industrial y comercial del Estado.

Mediante Decreto 257 de enero 28 de 2004, se modificó la estructura del Instituto de Planificación y Promoción de Soluciones Energéticas y se denomina Instituto de Planificación y Promoción de Soluciones Energéticas para las Zonas no Interconectadas - IPSE, establecimiento público del orden nacional, adscrito al Ministerio de Minas y Energía y cuyo objeto es el de identificar, promover, fomentar, desarrollar e implementar soluciones energéticas mediante esquemas empresariales eficientes, viables financieramente y sostenibles en el largo plazo, procurando la satisfacción de las necesidades energéticas de las Zonas No Interconectadas, ZNI, apoyando técnicamente a las entidades definidas por el Ministerio de Minas y Energía.

Mediante Decreto 255 del 28 de enero de 2004 se modifica la estructura de la Unidad de Planeación Minero Energética UPME. Durante todos estos años, muchas personas han contribuido con la gestión del Ministerio de Minas y Energía, conformado por un gran equipo humano y técnico que ha trabajado de la mano para generar el crecimiento y desarrollo del sector más importante de la economía nacional, liderado en la actualidad por el Doctor Carlos Rodado Noriega.

Mediante Decreto 3566 del 26 de septiembre de 2011 el Presidente de la República de Colombia, doctor Juan Manuel Santos, en ejercicio de sus atribuciones constitucionales y legales en especial las conferidas en el numeral 10 del artículo 189 de la Constitución Política, nombra como Ministro al doctor Mauricio Cárdenas Santamaría, para continuar con el liderazgo de la entidad.

Mediante Decreto 1847 del 3 de septiembre de 2012 el Presidente de la República de Colombia, doctor Juan Manuel Santos, en ejercicio de sus atribuciones constitucionales y legales conferidas en el numeral 1° del artículo 189 de la Constitución Política, nombra al doctor Federico Alonso Rengifo Vélez, en el cargo de Ministro de Minas y Energía.

Mediante Decreto 1980 del 11 de septiembre de 2013 el Presidente de la República de Colombia, doctor Juan Manuel Santos, en ejercicio de sus atribuciones constitucionales y legales conferidas en el numeral 1° del artículo 189 de la Constitución Política, acepta la renuncia del doctor Federico Alonso Rengifo Vélez y nombra al doctor Amilcar David Acosta Medina, en el cargo de Ministro de Minas y Energía¹⁵.

15

http://www.minminas.gov.co/minminas/index.jsp?cargaHome=3&id_categoria=43&id_subcategoria=174

2.4 REFERENTE CONTEXTUAL

DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN STANDARD GOLD DE COLOMBIA SAS

Nit: 900.418.634-1

Matricula: 21-444561-12

Dirección: Calle 7sur No 42-70 Oficina 903 Barrio El Poblado Medellín

Teléfonos 057-4-6051266

Tipo de Organización

Standard Gold de Colombia SAS es una empresa 100% colombiana, creada bajo la figura jurídica de S.A.S., mediante documento privado el día 4 de Marzo de 2011, en el libro 9 bajo el número 3599, según consta en el certificado de cámara y comercio expedido por la cámara de comercio de Medellín para Antioquia. Su actividad económica principal es la exploración, explotación, transformación, industrialización, comercialización, transporte y el beneficio de minerales preciosos y sus derivados entre otras.

Investigar e identificar las características socio-culturales y demográficas de la región. Esto sería útil pues podríamos encontrar elementos claves y razones que fundamenten algunos patrones de comportamiento afectados por elementos perceptivos propios de algunas costumbres y hábitos de la región.

Su centro de operaciones se encuentra en el municipio de Segovia en el Nordeste Antioqueño, como contratista, específicamente en las Minas denominadas El Silencio y Providencia que se encuentran dentro del Reconocimiento de Propiedad Privada Ñeme-Ñeme bajo el número 140. RPP-140, propiedad de Zandor Capital SA Colombia, filial de la multinacional Grancolombiagold Corp., una de las empresas que conforman el grupo Pacific Rubiales. A su vez, también opera en

calidad de contratista y socio participativo la licencia No 6116 propiedad de la Asociación Comunitaria de Mineros de Marmajito – Asomarmajito, en la Mina denominada El Castillo. Entre las 3 operaciones en su conjunto agrupa un número aproximado de 1100 trabajadores.

Reseña Histórica

La multinacional **GRANCOLOMBIAGOLD CORP.**, adquirió los activos de la empresa **FRONTINO GOLD MINES LTDA - ELO**,

Los principios de Frontino Gold Mines Ltda. datan del 21 de abril de 1852 cuando en Londres Inglaterra fue constituida una compañía anónima llamada la Nueva Granada.

En 1866 se liquidó y se formó “Frontino and Bolivia Ltd.”. En 1886 se reorganiza en Londres esta misma sociedad con el nombre de “Frontino and Bolivia (South American) Gold Mining Company Ltd.” La que adquirió personería jurídica en Colombia en 1912.

Durante la década de 1950, la empresa Norteamericana “International Gold Mining Corporation” adquiere los derechos de la compañía Inglesa la cual se simplificó con el nombre “Frontino Gold Mines Ltd.”

La firma americana mantuvo este último nombre y continuó explotando el oro y la plata de las minas hasta el año 1977, época en que decidieron retirarse del país.

Desde su inicio, hasta el año 1977 fue propiedad de inversionistas extranjeros. En ese año se retiraron del país dejando la empresa en estado de pre-quebra. La Superintendencia de Sociedades acepta la solicitud de declararla en Concordato Preventivo Obligatorio.

Desde entonces, los planes y programas tanto técnicos como administrativos, quedaron en manos de personal colombiano.

El Concordato se prorrogó hasta el año 2004, cuando debido a la aguda crisis financiera y económica y los constantes fenómenos invasivos causados por grupos armados irregulares se decreta por parte de la supersociedades bajo el gobierno del Ex presidente Alvaro Uribe la Liquidación Obligatoria. Estando en el proceso de negociación el agente liquidador decide otorgar varios contratos de operación temporales en las principales Minas de la empresa para lo cual se conforman pequeños contratistas que agrupan a unos pocos mineros y se da inicio a una nueva era de administración minera a través de contratos de operación. Una vez se liquida y se vende Frontino Gold Mines Ltd a la multinacional Grancolombia Gold Corp., esta última decide conservar los contratos de operación desde el momento de dar inicio a sus actividades en el mes de Noviembre de 2010 como nuevo propietario del RPP-140. A partir de esta situación nace Standard Gold de Colombia SAS como la más grande empresa contratista minera de toda la región del nordeste antioqueño.

Frontino Gold Mines Ltd. tenía un título minero a perpetuidad con una extensión de 2780 hectáreas, suficiente maquinaria y equipo para operación de minas subterráneas, tres (3) plantas hidroeléctricas capaces de generar 3400kW, una planta de procesamiento de mineral aurífero con capacidad de 700 ton/día. Tenía una planta de personal de 1200 personas. Producía más de 50.000 onzas al año.

Las razones de su liquidación están enmarcadas básicamente en los siguientes aspectos:

- La falta de modelos administrativos eficientes por parte de la Alta Gerencia
- La falta de unidad de criterios gerenciales
- Desconocimiento de las operaciones y la sui generis minera en Segovia.

- La idiosincrasia tan marcada de la región
- La falta de control sobre la seguridad física de las minas
- El accionar de los grupos armados irregulares
- El fenómeno invasivo
- Falta de participación equitativa en la explotación de los recursos mineros
- Falta de cultura organizacional
- La aplicación de estándares de explotación internacionales para minería a gran escala.

Ubicada en el municipio de Segovia-Antioquia, a través de la negociación con el Liquidador delegado por la Superintendencia de Sociedades y avalada por el Gobierno central, Iniciando labores el 06 de septiembre de 2010.

Hoy en día desde la experiencia en las operaciones realizadas por Standard Gold de Colombia SAS, se puede constatar que el antiguo modelo empleado por Frontino Gold Mines Ltd. y que extrajo más de 2.500.000 onzas de oro desde los años 1950 a 1977 con un promedio de 50.000 onzas oro mensuales, constituye un modelo eficiente de explotación, el cual estuvo basado en el método de explotación desarrollado desde 1852 por los ingleses. Las razones del fracaso de las diferentes empresas propietarias del título RPP-140 se basan en las mencionadas anteriormente y son las mismas que hoy en día tiene al borde de la quiebra a la actual propietaria Grancolombiagold Corp.

La minería en Segovia cuenta con los componentes necesarios para desarrollar un modelo sencillo de explotación minera, rentable, sostenible y responsable. Estos son el potencial que representa el capital humano de la población minera y todos los recursos minerales existentes. Es cuestión de ajustar un buen modelo administrativo y optimizar el modelo operativo. Standard Gold de Colombia SAS tiene plenamente identificado estos componentes.

Fue la de apoyar y formalizar los pequeños mineros de la región del Nordeste de Antioquia que desarrollan labores mineras dentro del RPP-140, concediendo contratos de operación temporal y con el tiempo, estos a su vez se convirtieron en aliados estratégicos para alcanzar mayor producción de material aurífero y lograr una mayor generación de empleo en toda la región.

Dentro de los principales activos de Grancolombiagold Corp., se encuentran las minas El Silencio y Providencia en las cuales decide tercerizar sus operaciones y asignarlas mediante contratos a empresas como NAVAR ASOCIADOS SAS y MINEROS ASOCIADOS DEL NORDESTE SAS, estas que a su vez son filiales de STANDARD GOLD DE COLOMBIA SAS, quien a su vez, motivada por las políticas corporativas para la pequeña minería impulsadas por Grancolombiagold Corp, y que el espacio brindado a los mineros locales, generaba una excelente oportunidad de negocio para colocar al servicio de la región el profesionalismo y la amplia experiencia en el sector minero, se convierte en el principal aliado estratégico.

Standard Gold de Colombia SAS, posee una estructura organizativa responsable y eficiente, generadora de desarrollo para sus trabajadores y riqueza para la región donde tiene sus operaciones.

3. DISEÑO METODOLÓGICO

3.1 REFERENTE CONCEPTUAL

Deductivo - inductivo

3.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN

Aplicada

3.3 NIVEL DE LA INVESTIGACIÓN

Analítico

3.4 FUENTES

3.4.1 Primarias

Abogado minero Julián Rendón (entrevista)

3.4.2 Secundarias

Pendiente textos

4. PLANEACIÓN ADMINISTRATIVO

4.1 EQUIPO HUMANO

Nicolás Correa Hincapié: Es comunicador social – periodista de la UPB, con 8 años de experiencia. Ha prestado sus servicios profesionales a empresas como: Televid, Cosmovisión, Teleantioquia, RCN radio, DDB Colombia y el SENA. Actualmente es estudiante de Alta Gerencia en la Universidad de Medellín.

Edgar Julio Erazo Córdoba: Es Ingeniero Electricista de la Universidad de la Salle, con 10 años de experiencia en el gremio minero dedicado a la explotación y extracción de oro, así como en montajes electromecánicos asociados a las mismas operaciones. Ha prestado sus servicios profesionales a empresas como: Empresa de energía del Bajo Putumayo SA ESP, Omega Oils de Colombia SAS, Colredes M&D SAS, Operaciones Mineras de Antioquia SAS, Mineros Asociados del Nordeste SAS, Navar Asociados SAS, Global Gold Company SAS y Standard Gold de Colombia SAS. Actualmente es socio y propietario del grupo empresarial Damasa que agrupa a más de 1500 empleados. Cursante de las especializaciones Alta Gerencia en la Universidad de Medellín, Gerencia de Proyectos en la fundación universitaria CEIPA y Gestión Minera ante la cámara minera del Perú.

Wilmar Antonio Ladino Hernández: Profesional en Publicidad de la Universidad Pontificia Bolivariana de la ciudad de Medellín, con 8 años de experiencia en Agencias de Publicidad, Centrales de Medios, Medios de Comunicación y algunas empresas de diferentes sectores de la economía del país. A la fecha es Analista de Mercadeo del área de Mercadeo de TCC S.A. (empresa de Logística del sector Transporte de carga de mercancía) en la que está vinculado desde agosto de 2011. Además de ser estudiante activo de la Especialización en alta Gerencia de la Universidad de Medellín.

Jorge Humberto Moreno Salazar: Es comunicador social – periodista de la UPB, con 26 años de experiencia. Ha prestado sus servicios profesionales a empresas como: RCN Radio, Gobernación de Antioquia, Programar Televisión, además por 20 años ha sido docente en universidades como: la UPB, la UdeM, El politécnico y el CES. Es asesor en comunicaciones del sector público y privado. Actualmente es estudiante de Alta Gerencia en la Universidad de Medellín.

4.2 RECURSOS

4.2.1 Técnicos / Tecnológicos

CÓMO INFLUYE LA TOMA DE DECISIONES BASADAS EN LA PERCEPCIÓN EN LA EMPRESA ESTÁNDAR GOLD DE COLOMBIA SAS				
RECURSOS TÉCNICOS / TECNOLÓGICOS				
	ARTICULO	OBSERVACIONES	CANTIDAD	VALOR
1	COMPUTADOR	ORGANIZAR INFORMACIÓN	4	-
2	RED DE INTERNET	SOPORTE Y FUENTE DE INFORMACIÓN SECUNDARIA	1	540.000
3	CÁMARA FOTOGRÁFICA	TOMA DE REGISTRO EN TRABAJO DE CAMPO DE OBSERVACIÓN	1	-
4	GRABADORA DE PERIODISTA	ENTREVISTAS CON ALGUNAS FUENTES PRIMARIAS	1	-
5	VEHÍCULOS Y TRANSPORTE	PARA MOVILIZACIÓN DE CADA UNO DE LOS INTEGRANTES	4	-
6	FOTOCOPIAS	EXTRACCIÓN DE ARTÍCULOS DE LA BIBLIOGRAFÍA		-
7	ALIMENTACIÓN			500.000
8	IMPRESIÓN	DE LOS AVANCES Y ENTREGABLES PARA SUSTENTAR EN LAS ASESORÍAS		100.000
9	TELÉFONO MÓVIL	CONTACTO PERMANENTE ENTRE EL EQUIPO DE TRABAJO Y LOS ASESORES	4	-
10	TIEMPO Y DISPONIBILIDAD PARA EL PROYECTO			9 meses

4.2.2 Presupuesto

Ver Anexo

4.3 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

Ver Anexo

5. CAPITULO 1. LA PERCEPCIÓN: UN MUNDO DE ESTÍMULOS Y RESPUESTAS

Iniciemos definiendo qué es percepción: “es el proceso por el que los individuos organizan e interpretan las impresiones de sus sentidos con objeto de asignar significado a su entorno. Sin embargo, lo que uno percibe llega a ser muy diferente de la realidad objetiva”.

Los seres humanos estamos permanentemente influidos por condicionamientos tomados del entorno, del medio ambiente, de la cultura en la que nos hemos desenvuelto, de las ideologías que nos motivan a pensar y tomar posiciones fundamentales, en fin, estamos dominados por el imperio de los sentidos, que quiéralo o no, manejan nuestras decisiones.

Cuando nos proyectamos hacia un liderazgo efectivo, hacia un propósito común, tratamos de ser objetivos a través del enriquecimiento de la información necesaria, que supuestamente nos suministra el entorno. Hay que tener en cuenta que esta información que nos llega ya tiene una inmensa carga perceptiva que deforma su propósito inicial, a través de un proceso que desde niños lo hemos conocido como teléfono roto.

Como quien dice, la información que se acopia para la toma de decisiones, no garantiza que estas de por sí se fundamentaron en hechos reales, lejanos a la percepción. Quién nos garantiza que los indicadores no han sido manipulados, que las proyecciones no se han basado en emociones o forzados indicadores de gestión, que las lecturas de las realidades sociales, económicas, del mercado, etc... no provienen de amañados estados de ánimo de sus autores.

Cuando una persona observa un objeto y trata de leer su realidad, su percepción se ve mediada por los rasgos personales del receptor como: personalidad,

motivos, intereses, experiencias del pasado y expectativas. Por ejemplo, si el imaginario colectivo fruto de la percepción, concluye que los abogados son inescrupulosos, que los curas son pederastas o que los jóvenes son superficiales, se percibirá de ese modo de manera concluyente, sin que importen sus características reales y los esfuerzos individuales por cambiar esa percepción colectiva.

5.1 TEORÍA DE LA ATRIBUCIÓN

Los estudiosos del tema cuando se refieren a la percepción que se tienen de las personas, hablan de una teoría de la atribución que se fundamenta en “las explicaciones acerca de la forma diferente en la que juzgamos a las personas, en función del significado que atribuyamos a un comportamiento dado”.

En esencia, la teoría sostiene que cuando se observa la forma como se comporta una persona, tratamos de diferenciar si eso lo ocasiona algo interno o externo. Sin embargo, dicha determinación depende en buena medida de tres factores: lo distintivo, el consenso y la consistencia.

Lo distintivo se refiere a si un individuo tiene comportamientos diferentes en situaciones distintas. En este comportamiento lo que se pretende determinar es si son usuales o inusuales, si tienen patrones determinados o si obedecen a situaciones espontáneas, muy propias de la psicología del individuo.

Por su parte el consenso habla del individuo que responde de la misma manera en situaciones que se presentan similares. Desde el punto de vista de la atribución, si el consenso fuera alto se esperaría dar una atribución externa a hechos puntuales, mientras que si otras personas toman un mismo camino, se concluiría que la causa es interna.

Entre tanto, la consistencia obedece a las respuestas que da una persona al mismo hecho a lo largo del tiempo. Entre más consistente es el comportamiento, más inclinado está el observador a atribuirlo a causas internas.

Es necesario también tener en cuenta que la percepción se puede volver selectiva. Para el ser humano es imposible asimilar todo lo que ve, ya que sólo destaca ciertos estímulos. "Esta tendencia explica por qué es más probable que una persona note automóviles parecidos al suyo, o que un jefe con dos empleados que cometieron la misma acción sólo reprima a uno"

5.2 LA PERCEPCIÓN SELECTIVA

Los seres humanos estamos dotados de una inmensa percepción selectiva, que nos hace preferir a unas personas sobre otras, a ponderar unos comportamientos en vez de otros, en fin, a tomar decisiones muy lejanas a la objetividad y muy cercanas a los sentimientos que se combinan con nuestras maneras de evaluar las diversas situaciones que nos afectan a diario.

Según Thomas Klapper, la percepción está parcial o totalmente determinada por una rutina en la que se fijan estímulos con sus necesidades. Si un receptor expone a cierta información a la que no es afín, modificará mentalmente su contenido para adaptarlo a su punto de vista.

Otros autores hablan de que la percepción selectiva es una distorsión cognitiva, que ocurre cuando nuestros deseos, nuestras ganas de que algo suceda, afectan a lo que percibimos. Somos capaces de centrar nuestra atención en una serie de estímulos que confirman nuestros deseos pero ignorar otros. Nuestras emociones suelen jugar nos malas pasadas y a menudo interfieren en lo que percibimos, hasta el punto de llegar a negar algo o no querer ver algo evidente.

Para Xavier Jiménez, ingeniero industrial y máster en Dirección Comercial y Gestión de Ventas, la percepción selectiva tiene buena parte de su origen en la pérdida de información referida, de gran relevancia en los procesos de comunicación verbal, resulta crucial en las negociaciones a gran nivel, en las que el emisor tiene un interés extremo en que el receptor perciba la señal tal y como él desea hacerla llegar. Y el receptor, a su vez, se encuentra en disposición de recibirla, invirtiendo los medios necesarios para que así sea, a través de actitudes (atención, concentración, decodificación) que forman parte de lo que se conoce como escucha activa.

5.3 EFECTOS EN LA PERCEPCIÓN SELECTIVA

Los estudiosos de la materia mencionan varios efectos que intervienen en la percepción selectiva del ser humano:

El primero de ellos es el efecto de HALO, que consiste en formarse una impresión general de un individuo, teniendo en cuenta solo una característica. O sea, sólo un parámetro, como por ejemplo, la apariencia, la inteligencia, la simpatía, etc...Esto hace que se concluya de manera contundente con un elemento de análisis muy pobre.

La toma de decisiones desde el punto de vista de las relaciones corporativas, suelen ser en muchas oportunidades soportadas por un efecto de halo, que deja de lado innumerables elementos de análisis e impone criterios con base en un solo dato. A veces solemos llamar este comportamiento: “una corazonada”.

La teoría de la personalidad de Harold Kelly’s involucra el efecto halo. “En esta teoría se comenta cómo los primeros rasgos que reconocemos de los demás influyen en nuestras percepciones de posteriores interpretaciones a causa de nuestras expectativas. Las personas atractivas son a menudo juzgadas como

portadoras de una personalidad más deseable con mayores habilidades que una persona de apariencia más corriente. Esta es una de las razones por las que personas atractivas y famosas como actores, actrices, cantantes, modelos y otros personajes conocidos sean contratados por empresas de publicidad para promocionar productos de distintas marcas como si los usaran cuando muchas veces no tienen nada que ver”.

Otro de los efectos para tener en cuenta, es el efecto de CONTRASTE, que consiste en no evaluar a alguien de manera aislada. La reacción hacia una persona se verá influenciada por aquellas con las que nos hayamos encontrado recientemente. Este efecto provoca que se exageren o disminuyan las características de algo o de alguien, si previa o simultáneamente hemos estado expuestos a un estímulo que en esencia es similar pero con diferentes características.

Para el profesor, Rosotti, Hazel en un documento elaborado en 1985, titulado: Colour, Why the World Isn't Grey, en la Princeton University Press; “este efecto aparece cuando un entrevistador se reúne con diferentes candidatos con poca diferencia de tiempo entre ellos. Consiste en la evaluación que se hará de las características del último de los entrevistados en relación y comparación con las valoraciones de los anteriores candidatos. Puede ocurrir que los modelos de evaluación cambien a lo largo del proceso de selección según el desarrollo de la entrevista de cada candidato pero se seguirá comparando al entrevistado actual con los candidatos anteriores. Este sesgo, pone de manifiesto la importancia del lugar que ocupa el candidato en la agenda de entrevistas”.

En una investigación heurística, en donde se señala que existen mecanismos inconscientes que nos ayudan a la resolución de las situaciones problemáticas, la doctora Patricia Bonatti, de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires, Argentina, señala que los seres humanos tenemos distorsiones,

fallas en la percepción, defectos que actúan de manera silenciosa e invisible. Estas trampas de nuestro cerebro, de nuestra mente, también se denominan “sesgos”.

5.4 LOS SESGOS EN LA PERCEPCIÓN

El primer sesgo que se tiene en cuenta en el estudio anteriormente mencionado, es el de la REPRESENTATIVIDAD, utilizado generalmente cuando las personas deben estimar la probabilidad de un objeto o evento. El error consiste en no tener en cuenta el grado de representatividad de las muestras que se están considerando.

El segundo sesgo es el de DISPONIBILIDAD, que ocurre a menudo cuando se debe estimar la frecuencia de clase o la factibilidad de un hecho en particular, también llamada “la trampa de la capacidad de recordar”, “la trampa de la memoria”. No tenemos en cuenta los hechos reales, sino aquellos que nos producen mayor impresión o los primeros que se nos ocurren.

Y el tercer sesgo es el de ANCLAJE, utilizado en predicciones numéricas cuando los valores relevantes están disponibles. Cuando estamos recapacitando sobre una decisión, la mente concede un peso desproporcionado a la primera información que recibe. Las impresiones, las estimaciones o los datos iniciales sujetan los pensamientos y juicios posteriores.

Todos los elementos a los que se hace referencia en este texto, corresponden a una serie de estudios y análisis desde diversas disciplinas, que pretenden mostrar la manera cómo los estímulos, las respuestas, las decisiones, los pensamientos y las proyecciones del ser humano, se ven influenciadas por la percepción, un elemento de la naturaleza misma del ser humano social.

La percepción del individuo es subjetiva, selectiva y temporal. Subjetiva porque varía de una persona a otra ante un mismo estímulo. Selectiva, porque es consecuencia de la naturaleza subjetiva del ser humano, que no está en capacidad de percibir todo al mismo tiempo y selecciona su campo perceptual en función de lo que desea percibir. Temporal, porque es un fenómeno que se da a corto plazo, ya que este proceso evoluciona en la medida que se enriquecen las experiencias o varían las necesidades y motivaciones de los mismos.

En la empresa del sector minero, que hemos escogido como objeto de análisis, es inminente la influencia de la percepción en la toma de decisiones. También podría ocurrir en cualquier otra empresa, de cualquier otro sector de la economía.

Es necesario conocer los fundamentos más representativos de la percepción, para poder identificarlos cuando intervengan en las decisiones de índole gerencial que se toman en la cotidianidad, basadas en la necesidad, la motivación y la experiencia.

Estos elementos, llamados inputs internos, nos señalan que no todos los factores que influyen en la percepción, proceden del mundo exterior en el que se desenvuelve el individuo.

La necesidad es el reconocimiento de que carecemos de algo. Ella existe sin que haya un bien destinado a satisfacerla. La motivación está muy vinculada a las necesidades, teniendo en cuenta que una motivación puede satisfacer diversas necesidades. Y la experiencia afecta el conocimiento, ya que el efecto acumulativo de estas cambia las formas de percepción y respuesta.

Finalmente llega la INTERPRETACIÓN, que es la última fase del proceso de la percepción. Es aquí donde se trata de darle contenido a los estímulos seleccionados y organizados previamente. Esta interpretación depende de las

experiencias del individuo, de esta manera la formación de estereotipos (percepción exagerada y con pocos detalles), corresponde en gran parte a la interpretación perceptual que el ser humano da a los acontecimientos.

En cuántas oportunidades, una decisión gerencial se basa en estereotipos o en esquemas de pensamiento o esquemas lingüísticos pre-construidos, que comparten los individuos de una misma comunidad social o cultural y para este caso, empresarial.

Para finalizar este tema, queremos hacer referencia a un aparte del artículo del escritor norteamericano, Steve Brachmann, en el que se habla sobre la percepción de un trabajador de una empresa cualquiera:

“La percepción social de un trabajador por otros dentro de la organización puede afectar a su motivación para completar el trabajo eficazmente en gran medida. La motivación dentro de la organización seguirá siendo alta si un trabajador percibe que hay oportunidades para el desarrollo personal o la promoción profesional, si se siente capaz de completar las tareas correctamente y está involucrado con diversos procesos de toma de decisiones de la organización y en el establecimiento de metas. La motivación puede ser reducida si el trabajador percibe una falta de oportunidades para su crecimiento, falta de participación o la falta de oportunidades para demostrar cualquier creatividad. Esto también es cierto en las organizaciones de voluntariado, como se describe en los materiales de los estudiantes de liderazgo de la Universidad de Miami, "Por qué los voluntarios/miembros del grupo pierden el interés".

6. CAPITULO 2. GERENCIA

Siempre, desde que nacemos, somos parte de un grupo, dirigido por alguien, que toma decisiones, que día a día tratamos de cumplir un objetivo, por más básico que sea, por más sencillo que sea, supervivencia, crecer, aprender y todos aquellos objetivos que cumplimos en el desarrollo de nuestras vidas, eso sí, enfrentando situaciones adversas las cuales se logra sobrellevarlas y escogiendo planes de acción para ejecutarlas. Es por ello que desde siempre hemos pertenecido de una u otra forma a una organización, a procesos y modelos de trabajo que adecuamos en nuestras vidas sin darnos cuenta, adoptamos posiciones y acatamos órdenes.

El caso más cercano es el grupo familiar, donde el padre cabeza del hogar toma decisiones que se cumplen al interior de una empresa que se llama familia, todos cumplen funciones y todos las llevan a cabo para lograr un objetivo común. Si llevamos el caso a una empresa de tipo comercial, el caso se podría homologar, claramente a otras dimensiones y con otros perfiles organizacionales, pero el símil cabe dentro de los ejemplos antes planteados.

En el desarrollo de este capítulo, se tratará de explicar los conceptos y aspectos que rodean al término de “GERENCIA”, pasando por una definición aproximada, estereotipos, GERENCIA visto desde lo macro, direccionamiento y alineación estratégico, visión y misión de un gerente, entre otros.

6.1 QUÉ ES LA GERENCIA

Cuando se hace referencia al concepto “GERENCIA” inmediatamente se le atribuye a palabras como “líder, jefe, sabe y conoce todo, tomar decisiones, etc. etc.” Sin embargo la definición de este concepto va más allá y tiene tantas interpretaciones como usos y aplicaciones según el contexto, la empresa, incluso

la cultura organizacional de dicha empresa, sus fundadores, el Core del negocio, entre otras variables. Si se busca una definición global del concepto de “GERENCIA” se puede trabajar con el siguiente que fue extraído de diferentes módulos vistos en el desarrollo de la Especialización:

“Gerencia y/o Gerenciar, se le atribuye a un grupo de personas con altos perfiles y valoraciones dentro de una organización que se encargan de gestionar, decidir y dirigir situaciones al interior de una compañía de cara al cumplimiento de los objetivos de la misma.”

Una persona que tenga la denominación de Gerente debe cumplir funciones básicas como planear, organizar, direccionar, delegar y controlar equipos de trabajo, proyectos y objetivos con el fin de lograr una alineación estratégica y crear sinergias entre las áreas de la organización, buscando así la optimización de recursos en todos los aspectos.

Dentro de este perfil de gerente podemos destacar varios conceptos o aspectos que van a servir para estudiar más a fondo lo que compone y rodea a un Gerente de una empresa.

6.1.1 Estereotipos

Todos los rasgos que identifican a un gerente son apropiados para formar estereotipos, que posteriormente se agrupan para definir estilos y formas de gerenciar. No son definiciones exactas, se trabaja según el texto con “supuestos y juicios” para agrupar dichas características en grupos.

“Este conjunto o cadena de ideas, experiencias y conocimientos sobre el comportamiento de otras personas también es llamado esquema. Así como los supuestos personales, el concepto de esquema es difícil de definir. En forma

resumida puede describirse un esquema como la actitud de una persona sobre los aspectos particulares del comportamiento de los demás y sus características o acerca de una situación”¹⁶

Nada sirve tener unos objetivos planteados si no se tiene en cuenta una excelente administración que conforme una estructura organizacional que trabaje y ejecute planes de acción de cara al cumplimiento de dichas metas. La implementación de planes de trabajo es muy importante para darle fuerza y constancia a las organizaciones y sean sostenibles en el tiempo, que sean competitivas, mejorando su oferta de valor y fidelizando clientes que son los que finalmente evalúan nuestro servicio y/o nuestro producto final.

Se debe partir de un modelo organizacional claro, coherente y sólido, con procesos internos claramente estructurados, de ahí se crea un punto de partida para que la actividad principal de la empresa marque una diferencia entre sus competidores más cercanos, que los clientes y consumidores finales del producto o servicio se sientan satisfechos cuando compran y recompran. Por esto no siempre el responsable directo del éxito es la “GERENCIA”, en varias ocasiones tiene que ver con los procesos y metodologías de trabajo inapropiadas, o en el peor de los escenarios: “personas adecuadas, con perfiles adecuados en cargos adecuados”, aunque en la mayoría de los casos se les atribuye el éxito o no.

Tomar decisiones es un tema complejo, y es indispensable que estas personas llamadas “Gerentes” deben de tener dentro de sus responsabilidades, pero en uno de los capítulos siguientes se desarrollará todo lo relacionado con este tema.

Hay diferentes formas de evaluar y valorar la gestión de un Gerente y es la eficiencia y eficacia reflejada en las decisiones acertadas o no que tome. De igual

¹⁶ DALE Margaret; Iles Paul. Habilidades Gerenciales. Bogotá, Colombia. Serie Empresarial, Fondo Editorial Legis, 1992.

forma se puede evaluar por la reducción del margen de error que puedan tener las decisiones y medidas que adopte; otra forma puede ser el porcentaje en la utilización de recursos de todo tipo. De esto depende mucho el rendimiento de un Gerente, tomar decisiones acertadas es la base fundamental de su gestión, y no solo tomarlas, sino también evaluar el momento en el que fueron tomadas.

Ser Gerente no es solo tomar decisiones, optimizar recursos, evaluar indicadores de gestión de desempeño, entre otros aspectos relevantes. Ser Gerente implica ser un ejemplo a seguir, ser un líder y tener algunas aptitudes que fortalezcan todas aquellas decisiones que se tomen para contribuir el cumplimiento de los objetivos, así como ayudar al desarrollo personal y laboral de su equipo de trabajo, ya que el rendimiento de cada uno de sus miembros está directamente relacionado a la productividad de la compañía en general. Debe saber hablar, saber llegarle a su equipo de trabajo, desarrollar sus capacidades, delegar algunas funciones de tipo operativas, guiar conductas y establecer un patrón de trabajo y normas comportamentales que fortalezcan las relaciones interpersonales en un ambiente de trabajo.

Entonces, el cargo de un Gerente va más allá de tomar decisiones, es ser un líder que imparte un modelo de trabajo, que desarrolla las capacidades de su equipo, está alienado estratégicamente con todos los objetivos de la empresa y es la cabeza visible y principal responsable de todas las acciones que se lleven a cabo dentro de un proyecto organizacional.

6.2 LA MACROGERENCIA EMPRESARIAL

Como se mencionaba al inicio del capítulo, Gerencia es la suma de un número considerable e importante de variables que llevan a modelar un perfil de un cargo dentro de una organización al que se le denomina, GERENTE.

Por eso cuando se hace referencia a la “MACROGERENCIA” inmediatamente se viene a nuestras mentes de algo global, de un entorno más amplio, de estudiar lo que afecta y hace variar ese entorno, de las tendencias que enmarcan muchos comportamientos en el mundo, los avances de la ciencia, la política, las culturas, etc. etc. Esto es fundamental tener este contexto ya que se convierte en el punto de partida de cualquier estudio o investigación que posteriormente se convertirá en una estrategia, por ende un plan de trabajo y por último la ejecución de un proyecto.

Se podría entrar a estudiar muy a fondo todo lo mencionado anteriormente pero se desviaría el objetivo central de este documento, sin embargo tocaremos algunos aspectos que describen lo que podemos llegar a conocer como Macro gerencia Empresarial.

6.2.1 La Gerencia de los factores claves del éxito en el manejo Empresarial

Si bien el papel de un Gerente está directamente relacionado con el cumplimiento de los objetivos, en nuestros días están más enfocados al desarrollo de estrategias comerciales que fortalezcan las relaciones con clientes actuales y potencias. Hace un par de décadas los Gerentes se preocupaban más por indicadores de producción, indicadores de costos, indicadores de personal, indicadores financieros, entre otros indicadores que estaban relacionados con la operatividad, la producción y la utilidad de las empresas. Respetable o no, estaban bajo un concepto de producir para vender, donde los modelos estratégicos no existían y primaban modelos estrictamente operativos y de producción. Posteriormente se vieron en la necesidad de acudir a estrategias cortoplacistas apoyadas en el Marketing como la principal herramienta para ofertar la sobreproducción que tenían las empresas, pero como se mencionaba eran medidas cortoplacistas, no había fidelización de clientes, ni mucho menos se tenía identificado el perfil y las necesidades del real comprador.

Por estas y otras razones, se implementaron estrategias que contemplaban la investigación de mercados, referente a estudiar al consumidor, estudiar la competencia, revisar su estrategia de precios, abrir nuevos canales de atención y de venta, todo esto con el fin de cambiar un poco el modelo de negocios que se tenía en ese entonces.

En nuestros días, ya se habla de mejorar el servicio, abrir nuevos canales de comunicación para escuchar las quejas, reclamos y sugerencias de los clientes. Competir por precio ya no es una estrategia diferenciadora y no genera valor agregado, el hoy, está enmarcado en ofrecer un servicio a la medida de los clientes, éstos son más tenidos en cuenta por las organizaciones a la hora de tomar decisiones que estén directamente relacionado con las ventajas y valores agregados del producto, incluso por encima del precio. Hoy se paga más por obtener un servicio o producto exclusivo sin importar si la competencia lo tiene a mejor costo, hoy prima el servicio y la exclusividad en el mismo.

La implementación de estos nuevos modelos de negocio y de atención al cliente es lo que desde el mercadeo se conoce como fidelizar a los clientes. Reinventarse internamente desde su estructura organizacional y adaptarse a las nuevas exigencias del mercado son los factores claves que una empresa debe de tener presente para garantizar ventajas competitivas que logren una posición defendible y sostenible en el tiempo y sobre todo en la categoría o sector industrial en el que se desarrolla su principal actividad económica.

6.3 LA GERENCIA DE LA INNOVACIÓN

Innovar desde lo gerencial es quizás el reto más grande para el Gerente de hoy, implementar modelos de negocio, estrategias altamente competitivas, conformar equipos de trabajo de alto rendimiento, cumplir con metas e indicadores, la toma de decisiones, entre otros aspectos son los más relevantes dentro de la gestión de

un Gerente. “Hoy el Gerente se enfrenta a una competencia que innova, que crea, que sabe de normas, que se une para hacer bloques de poder y para racionalizar el esfuerzo”.

La implementación de alianzas estratégicas con empresas complementarias para asegurar captar mayor parte del mercado son las principales actividades que buscan hacer las empresas para fortalecerse cada día más.

Enrique Morales Nieto, dice:

“¿cuáles son entonces los elementos vitales de la actividad de los gerentes del mañana y que llamamos macrogerencia empresarial? La respuesta la tenemos en el manejo de los siguientes aspectos:

La gerencia de la modernización sectorial y de la planeación sectorial.

La gerencia de los procesos comerciales, la integración y la globalización.

La gerencia de los factores claves de éxito en el manejo empresarial

La gerencia de la innovación, la técnica y la tecnología; la ingeniería de la innovación.

La gerencia de la subcontratación.

La gerencia estratégica.

La gerencia del mejoramiento continuo de la calidad.”¹⁷

Si bien se ha hablado de lo que rodea y envuelve a un Gerente y Gerenciar, se hace la recomendación extraída de Morales Nieto en su libro La Macrogerencia empresarial la visión estratégica que debe tener un gerente hoy, debe tener la capacidad y la habilidad de ver más allá de un problema y una solución, por eso el autor hace referencia a cuestionamientos que debe responder el Gerente de hoy

¹⁷ MORALES NIETO, Enrique. La Macrogerencia empresarial. 1ª ed. Bogotá: Tercer Mundo editores, 1993.

para ser un verdadero líder y que sus estrategias y decisiones tengan fundamento y puedan ser argumentadas reflejadas en el cumplimiento de los objetivos.

¿Cuál es mi negocio?

¿Cuál es la misión de mi compañía?

¿Cuál es el entorno de mi negocio?

¿Cuáles son los factores críticos del entorno?

¿Cuál es mi sector?

¿Con qué apalancamiento se hacen utilidades en mi sector?

¿Cuál es la participación de mi competencia y su estrategia?

¿Cuál es mi ventaja competitiva?

¿Cuál es mi fortaleza?

¿Cuáles son mis oportunidades?

¿Cuáles son mis debilidades?

¿Cuáles son mis amenazas?

¿Quiénes tienen el poder de negociación? ¿mis clientes? ¿Mis proveedores?

¿Cómo adquiero tecnologías?

¿Cómo innovar?

¿A qué gremio pertenecer?

¿Formo parte de un sistema macroorganizacional?^{18 19}

¹⁸ Ibíd.

¹⁹ DALE Margaret, Op. Cit.

7. CAPITULO 3. LA TOMA DE DECISIONES

7.1 PROCESO DE LA TOMA DE DECISIONES

Dentro de un mundo globalizado, donde el rápido crecimiento de las ciudades y los territorios es una constante, lleva a las empresas a un escenario donde la alta productividad y la agilidad en la toma de decisiones son de suma importancia.

En la minería aurífera las decisiones son de todos los días, más por el juego que se tiene que tener en cuenta a las hora de cuanto extraer, para, según el precio del mercado, saber con cuanto se cubre la producción y se obtiene las ganancias. Para hablar de toma de decisiones, tenemos que centrarnos en la solución de un problema, el cual, después de un proceso mental de identificación y análisis, nos permite llegar a seleccionar la mejor.

Los pasos del proceso de toma de decisiones se basa en lo siguiente. (las siguientes viñetas son tomadas de <http://upointroadmon.blogspot.com/2007/06/el-proceso-de-toma-de-decisiones.html>)

- Identificación del problema: tenemos que reconocer cuando estamos ante un problema para buscar alternativas al mismo. En este primer escalón tenemos que preguntarnos, ¿qué hay que decidir?
- Análisis del problema: en este paso habremos de determinar las causas del problema y sus consecuencias y recoger la máxima información posible sobre el mismo. En esta ocasión la cuestión a resolver es, ¿cuáles son las opciones posibles?
- Evaluación o estudio de opciones o alternativas: aquí nos tenemos que centrar en identificar las posibles soluciones al problema o tema, así como sus posibles

consecuencias. Nos debemos preguntar, ¿cuáles son las ventajas o inconvenientes de cada alternativa?

- Selección de la mejor opción: una vez analizadas todas las opciones o alternativas posibles, debemos escoger la que nos parece más conveniente y adecuada. Observamos como aquí está implicada en sí misma una decisión, en esta ocasión nos preguntamos ¿cuál es la mejor opción?
- Poner en práctica las medidas tomadas: una vez tomada la decisión debemos llevarla a la práctica y observar su evolución. Aquí reflexionamos sobre ¿es correcta la decisión?
- Finalmente evaluamos el resultado: en esta última fase tenemos que considerar si el problema se ha resuelto conforme a lo previsto, analizando los resultados para modificar o replantear el proceso en los aspectos necesarios para conseguir el objetivo pretendido. En esta fase nos preguntamos, ¿la decisión tomada produce los resultados deseados?

Quien toma decisiones no sólo debe tomar la correcta si no también pensar en el costo y que esta sea oportuna. Hay problema menores que las soluciones casi que están a la mano y que permiten un accionar mucho más rápido, pero también existen las decisiones complejas, las que involucran capital, riesgo, producción y otros factores que donde no se toma la más acertada puede conllevar a una crisis, en la minería este escenario es de todos los días.

7.2 QUIENES TOMAN DECISIONES

En la minería el tomar decisiones es de la gerencia, pues la producción depende de la cantidad de mineral que se pueda extraer en un día, los problemas que se identifican dentro de esta están ligados a encontrar los lugares donde las betas

sean mucho más provechosas, por cuál parte del subsuelo cortar, en que área trabajar, pero además temas como la seguridad de los empleados y de la misma mina, afectan todo tipo de decisión. Para poder permitir que se esté extrayendo oro todos los días del año, hay que garantizar que la mina no se inunde, con métodos de motobombas, también hay que controlar a los ilegales que se quieren meter a extraer por su cuenta y lo que puede generar un gran peligro para el funcionamiento de la mina. El precio del oro frente a la producción del día es muy importante, porque para poder sopesar los gastos que la mina tiene mensuales se deben sacar cierta cantidad de toneladas, sin embargo, si el precio baja, esa cantidad debe aumentar para poder cubrir con todos los gastos. Los clientes comerciales a quienes se les entrega el mineral, también afecta en las decisiones que hay que tomar, porque si no pagan cumplidamente la producción esto lleva a que económicamente, los costos de la mina que son bien altos, presionen a la gerencia a tomar decisiones que desde el exterior está siendo afectado.

Según la teoría clásica de la toma de decisiones, en una empresa es mucho más apropiado que las personas de abajo, que son quienes verdaderamente conocen de cerca el problema, pues que sean ellos los que tengan la posibilidad de dar respuesta, y sería más coherente. En el tema gerencial, si fueran ellos quienes tomen solos las decisiones, pues también se tendría a un grupo administrativo recargado por ello, por ello es importante identificar el nivel en que se encuentra para la toma de decisiones.

“Dos niveles factores que afectan el nivel para tomar la decisión son: lo competente que sea la persona y el acceso que pueda tener a todos los datos necesarios para tomar una decisión basada en una información completa”²⁰, con esto puede pasar que dentro de la empresa minera, quien es competente y tenga la información adecuada, puede llevar a que con su decisión afecte otra área de

²⁰ MODDY, Paul E. Toma de decisiones gerenciales. P. 22

empresa, lo que llevaría a presionar un tipo de decisiones en la parte de la gerencia.

Según Paul E Moody en su libro toma de decisiones gerenciales, las siguientes tres líneas de acción pueden mejorar la capacidad de una persona para tomar decisiones.

1. Entrenamiento en la toma de decisiones, que busca a través de la enseñanza una buena relación costo eficiencia en el largo plazo y que permite a los gerentes familiarizarse con los contradictorios puntos de vista de los expertos.
2. Dar a las personas de los niveles más bajos de la organización una autoridad claramente expresada sobre áreas especiales. Si éste nivel de responsabilidad es bien manejado, se puede delegar más.
3. Utilizar cifras para convencer a la gerencia general de que los gerentes de inferior son competentes.

7.2.1 El Papel del Tomador de Decisiones.

Aunque es muy complejo definir un prototipo de persona que es la que toma las decisiones dentro de una compañía, si se puede diferenciar aspectos o factores que permiten evidenciar el papel del tomador de decisiones de la compañía.

Según Stanley Young, en su libro, la administración como un proceso de toma de decisiones, quienes toman las decisiones se encuentran en todos los niveles administrativos de la compañía. A través de expertos, estos pueden tener asesoría que les permita tener mayor claridad a la hora de tomar alguna decisión, sin embargo, la responsabilidad recae es en quien administra y no en quien le surte la

información o ayuda. Toda decisión influye en la compañía y se repercute a todos en la organización.

Según el nivel en que se encuentre dentro de la organización el peso de las decisiones pesan más, por ejemplo, un tomador de decisiones que está en la parte baja de la organización, probablemente la toma de decisión es mucho más mecánica y es entendida con facilidad y probablemente su experiencia permite que afecte positivamente, pero esto nos demuestra que nos son decisiones que necesitan planeación ni ser pensadas, requieren muy poco esfuerzo. En la alta gerencia las decisiones más importantes toman su tiempo, ya que hay que realizar un análisis con mucha conciencia de cuáles son los posibles escenarios y repercusiones que dicha decisión tendrá en la organización. *“La toma de decisiones administrativas es solo una de las actividades del tomador de decisiones, ya que este también tendrá que cumplir con funciones administrativas, gerenciales y de adiestramiento”*²¹.

Lo que más angustia puede generar a quien toma las decisiones es el error, porque *“el costo de los errores se mide en periodos futuros más allá del periodo de planeación de la decisión”*²², y aunque en un periodo más extenso se puede remediar el error, es claro, que los periodos afectados deben ser sopesados en otros periodos de producción mucho más llamativos.

7.3 BARRERAS EN LA TOMA DE DECISIONES

Al momento de tomar decisiones quienes tienen esta función deben enfrentarse a lo que según sus creencias, cataloga como lo bueno y lo malo, lo que es aceptable desde lo religioso, desde lo social, desde lo económico, desde lo jurídico, para poder hacer una toma acertada de una decisión.

²¹ YOUNG, Stanley. La administración como un proceso de toma de decisiones, p. 96

²² *Ibíd.*, p. 106

Según el trabajo de Jesús Depablos, Yoleyma Maldonado y Marisol Omaña, de la universidad de universidad nacional experimental de los llanos, llamada la importancia de la percepción en la toma de decisiones, existen barreras con las que las personas, que toman decisiones deben lidiar, aunque son varios los que existen, tocaremos algunos.

Las personas tienen prejuicios que interfieren con una racionalidad objetiva. La ilusión de control es uno de ellos y es creer que uno puede influir en las situaciones aunque no se tenga control sobre lo que va a ocurrir, esto lleva a que la el desarrollo de lo que se decidió tenga contratiempos y en muchos casos no logre el éxito.

Los efectos de perspectiva se refieren a la manera en que se formulan los problemas y a la manera en que estas influencias subjetivas pueden imponerse sobre hechos objetivos. Las presiones de tiempo llevan a tomar decisiones rápidas y en la actualidad apremia una buena decisión en un corto tiempo.

En la minería, podemos identificar como barreras en la toma de decisiones algunos temas referentes a la seguridad del país, al desconocimiento de las empresas inversionistas del extranjero, que pretenden, desde su experiencia, establecer modelos utilizados en otros países donde han desarrollado labores, no teniendo en cuenta la cantidad de problemas que se presenta desde los trabajadores, que no tienen la cultura del salario, el manejo de la mina que con el exceso de agua hay que estar controlando, de los procesos y conductas de seguridad industrial que en Colombia, culturalmente los mineros no la tienen. Toman decisiones rápidas en torno a la explotación y a la comercialización sin realizar estudios previos que permita determinar la verdadera cantidad de oro que se puede procesar en el terreno, lo que hace que hagan inversiones mucho más grandes de lo que realmente podrán producir, es que forzar la decisión al escenario lo que no les permite lograr una rentabilidad mayor.

8. CAPÍTULO 4. INFLUENCIA DE LA PERCEPCIÓN EN LA TOMA DE DECISIONES DE LA EMPRESA ESTÁNDAR GOLD

En el desarrollo de este trabajo, se ha podido identificar que aunque la percepción es un mecanismo de toma de decisiones, no se es científico ni estratégico pensar que basados en este concepto se puedan tomar las decisiones de una empresa.

En Standard Gold de Colombia, se identifican varios aspectos en los que la percepción frente al tema minero, al tema laboral y al tema de desempeño, se pudieron afianzar gracias al cambio en la percepción de los trabajadores, sin embargo, dicho cambio, es parte de una estrategia pensada desde la alta gerencia, que permitió que se creyera en el que hacer de su empresa para que los empleados apoyaran el desarrollo de la compañía.

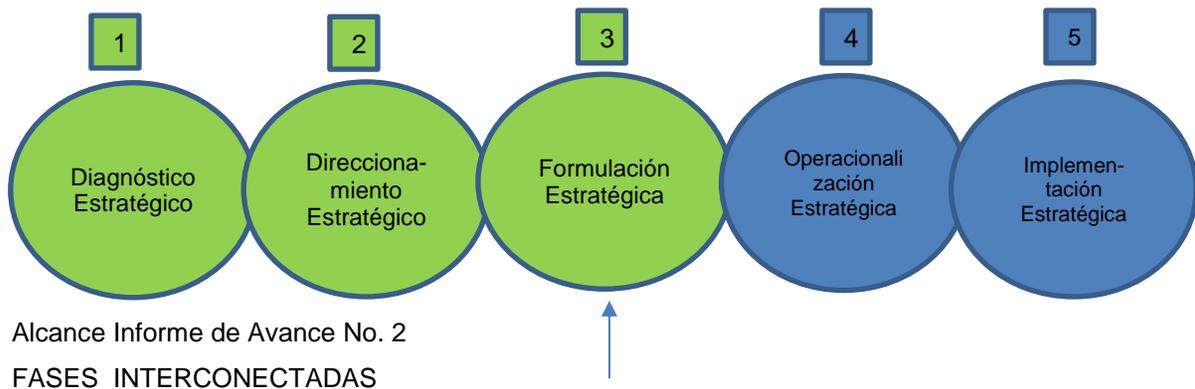
Hablar de la influencia de la percepción en una empresa minera como esta, la cual se encuentra organizada y vela por el bienestar de los empleados, conlleva a entender que desde la administración y los procesos de toma de decisiones de la gerencia, se debe planear, se debe plantear objetivos y estudiar los escenarios para poder llevar a la empresa hacia un norte buscado, sin dejar de desconocer las realidades perceptuales que afectan al ser humano, capital fundamental de la compañía.

8.1 MODELO ESTRATÉGICO APLICADO DE LA EMPRESA STANDARD GOLD COLOMBIA SAS.

La empresa actúa bajo los parámetros planteados en su modelo estratégico, lo que hace que la influencia de la percepción no sea protagonista, más bien, se utiliza para lograr alcanzar sus objetivos.

Humberto Serna Gómez, en su libro Gerencia Estratégica (10ª. Edición), plantea el siguiente modelo para el proceso estratégico, donde sugiere para la fase del Diagnóstico la matriz PCI y la FODA.

Figura 1. Proceso estratégico



Fuente: Gerencia estratégica, Humberto Serna Gómez. P. 57.

Matriz PCI (Matriz de Perfil de Capacidad Interna)

Esta herramienta agrupa las diferentes dimensiones de capacidad directiva, comercial, financiera, tecnológica, talento humano y operacional, las cuales deben ser evaluadas bajo los criterios de fortaleza, debilidad y el impacto que ello amerita en STANDARD GOLD S.A.S.

FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas)

El autor Serna (pág. 185), considera que es un método complementario del perfil de capacidad Interna (PCI) que ayuda a determinar si la organización está capacitada para desempeñarse en su medio.

FASE I: DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO (Resultados del diagnóstico Preliminar PCI, FODA).

Para el desarrollo de diagnóstico preliminar se utilizó la matriz de Perfil de Capacidad interna sugerida por Serna, pág. 167 y la DOFA, pág. 187, ya denominada por otros autores como FODA, dada la importancia en resaltar primero en las organizaciones las Fortalezas y Oportunidades y luego las Debilidades y Amenazas.

A continuación se presentan los resultados obtenidos:

No. 1 MATRIZ PCI (Perfil de Capacidad Interna) - STANDARD GOLD S.A.S.

Capacidad Directiva	Fortaleza			Debilidad			Impacto			Observaciones
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	
Posicionamiento de marca corporativa				X			X			
Plan estratégico y su seguimiento				X			X			
Estructura organizacional				X			X			
Comunicación y control gerencial			X				X			
Habilidad para atraer y retener gente altamente creativa	X						X			
Agresividad para enfrentar la competencia				X			X			
Sistemas de control				X			X			
Sistemas de coordinación				X			X			
Evaluación de gestión			X				X			

Capacidad Comercial	Fortaleza			Debilidad			Impacto			Observaciones
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	
Fuerza de servicio				X				X		
Lealtad y satisfacción del cliente (Encuesta)				X			X			
Administración de clientes				X			X			
Portafolio de productos (servicios)				X				X		
Plan de mercadeo				X				X		
Participación en el mercado				X			X			
Poder de negociación con el cliente				X			X			

Capacidad Financiera	Fortaleza			Debilidad			Impacto			Observaciones
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	
Acceso a Capital de trabajo cuando se requiere.				X			X			
Grado de utilización de su capacidad de endeudamiento.				X			X			
Rentabilidad y retorno de la inversión	X						X			
Liquidez y disponibilidad de fondos internos				X			X			
Comunicación y Control Gerencial financiero				X			X			
Habilidad para competir con precios				X			X			
Inversión de capital. Capacidad para satisfacer la demanda.				X			X			
Estabilidad de costos				X			X			
Poder de negociación con proveedores				X			X			

Capacidad Tecnológica	Fortaleza			Debilidad			Impacto			Observaciones
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	
Habilidad técnica y de manufactura	X						X			
Capacidad de Innovación	X						X			
Nivel tecnológico				X					X	
Nivel de coordinación e integración con otras áreas				X					X	
Habilidad para responder a la tecnología cambiante				X					X	

Capacidad del Talento Humano	Fortaleza			Debilidad			Impacto			Observaciones
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	
Nivel académico del talento				X			X			
Experiencia técnica	X								X	
Estabilidad				X					X	
Sentido de pertenencia del personal	X								X	
Motivación	X								X	
Nivel de remuneración	X								X	
Accidentalidad				X					X	
Índices del desempeño				X					X	
Capacitación del personal				X					X	

Capacidad Operacional	Fortaleza			Debilidad			Impacto			Observaciones
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	
Capacidad de respuesta operativa	X						X			
Fuerza del producto, calidad, exclusividad.	X						X			
Uso de la curva de experiencia	X						X			
Periodicidad de seguimiento y resultados	X						X			
Canal de comunicación utilizado				X					X	
Ventaja competitiva o elemento diferenciador frente a la competencia				X					X	
Fortaleza de los proveedores y disponibilidad de insumos				X					X	
Evaluación y seguimiento a los proveedores				X					X	

No. 2 MATRIZ FODA - STANDARD GOLD S.A.S.

FODA-STANDARD GOLD DE COLOMBIA S.A.S. (Informe de Avance No. 2)	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p>Capacidad Directiva: 1. Comunicación y control gerencial. 2. Habilidad para atraer y referir gente competente. 3. Evaluación de Gestión.</p> <p>Capacidad Comercial: 1. Ninguna.</p> <p>Capacidad Financiera: 1. Rentabilidad y retorno de la inversión</p> <p>Capacidad Tecnológica: 1. Habilidad técnica y de manufactura 2. Capacidad de Innovación</p> <p>Capacidad de Talento Humano: 1. Estabilidad 2. Sentido de pertenencia del personal. 3. Motivación 4. Nivel de remuneración.</p> <p>Capacidad Operacional: 1. Capacidad de respuesta operativa 2. Fuerza del producto, calidad, exclusividad. 3. Uso de la curva de experiencia 4. Periodicidad de seguimiento y resultados</p>	<p>Capacidad Directiva: 1. Falta de posicionamiento de marca corporativa 2. Ausencia del Plan estratégico y su seguimiento 3. Falta de una estructura organizacional 4. Pasividad para enfrentar la competencia 5. Bajos sistemas de control 6. Ausencia de sistemas de coordinación</p> <p>Capacidad Comercial: 1. Ausencia de encuesta de Lealtad y satisfacción del cliente 2. No se cuenta con la Administración de clientes 3. Ausencia de un Portafolio de productos 4. Falta Plan de mercadeo 5. Desconocimiento de la participación en el mercado. 6. Bajo poder de negociación con el cliente. 7. Falta página Web.</p> <p>Capacidad Financiera: 1. Alto grado de endeudamiento. 2. Poca liquidez y disponibilidad de fondos internos 3. Falta comunicación y Control Gerencial financiero 4. Inhabilidad para competir con precios 5. Baja inversión de capital. Baja capacidad para satisfacer la demanda. 6. Variabilidad de costos 7. Bajo poder de negociación con proveedores 8. Pago a Proveedores.</p>
	<p>Capacidad Tecnológica: 1. Bajo nivel tecnológico. 2. Ausencia de nivel de coordinación e integración de sistemas de información 3. Poca habilidad para responder a la tecnología cambiante</p> <p>Capacidad Operacional: 1. Ausencia de efectivos canales de comunicación. 2. Baja ventaja competitiva o elemento diferenciador frente a la competencia 3. Ausencia de adecuadas relaciones con los proveedores y disponibilidad de insumos 4. Falta de evaluación y seguimiento a los proveedores 5. Ausencia de documentación de procesos y procedimientos. 6. Trabajo funcional y no por enfoque de procesos. 7. Ausencia de programación e implementación de auditorías internas.</p> <p>Capacidad de Talento Humano: 1. Bajo nivel académico del talento 2. Alto índice de Accidentalidad 3. No evaluación del desempeño 4. Ausencia de un programa de capacitación del personal 5. Ausencia de perfiles del cargo incluyendo el tema de S&SO.</p>
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<p>1. Exigencia normativa en la acreditación de laboratorios en 17025 equipos de ensayo y calibración. 2. Alta posibilidad de establecer alianzas o convenios con multinacionales. 3. Locomotora sector minero - energético e impacto en el PIB.</p>	<p>1. Constantes cambios legislativos lo que impide una operación normal en el proceso productivo basado en programas y proyectos. 2. Poca regulación y control frente a la minería ilegal. 3. Tramitología en el tema de licencias ambientales, etc. 4. Altos costos fijos en el transporte de insumos. 5. Percepción de inseguridad en las vías y grupos armados en la región.</p>

Se evidencia resultados positivos como la Capacidad Operacional (Técnico) que demuestran que STANDARD GOLD S.A.S. tiene gran potencialidad para competir en el mercado; también se identificaron como aspectos por mejorar la Capacidad Directiva, Comercial, Financiera, Tecnológica, Talento Humano y Operacional (Gestión de proyectos y enfoque por procesos).

FASE II: PLANEACIÓN ESTRATÉGICA (Direccionamiento).

A través de la historia se han desarrollado un sin número de teorías para referirse a la Planeación Estratégica donde se incorporan otros conceptos como los procesos, planeación, estrategia, gerencia, entre otros. Para dar una amplia mirada al concepto, se realiza un recuento de teorías y conceptos, desde diferentes puntos de vista.

Definición de Planeación Estratégica (Direccionamiento).

Autores	Significado
Laínez y Bellostas: (1991), "La planificación y gestión estratégica en grupos multinacionales: Los modelos de simulación"	"El objetivo principal de la dirección estratégica es formular la estrategia y los planes de actuación empresarial, intentando anticiparse a previsibles acontecimientos futuros". (p.503)
Ansoff: (1997), "La dirección estratégica en la práctica empresarial"	"Se relaciona con el establecimiento de objetivos y metas y con el mantenimiento de una serie de relaciones entre la organización y el ambiente que le permitan lograr sus objetivos; su congruencia con las capacidades de la organización y su sensibilidad a las demandas del entorno". (p.259)
Goodstein, Nolan y Pfeiffer: (1998), citando a Peters, "Planeación estratégica aplicada"	"Se define como el manejo de una organización con base en un plan estratégico explícito, la dirección estratégica involucra la ejecución de un plan estratégico que haya captado el compromiso del personal encargado de ejecutarlo". (p.386)
Thompson y Strickland: (2004), "Administración estratégica: textos y casos"	"El proceso administrativo de crear una visión estratégica, establecer los objetivos y formular una estrategia, así como implantar y ejecutar dicha estrategia, y después, con el transcurso del tiempo, iniciar cualesquier ajustes correctivos en la visión, los objetivos, la estrategia, o su ejecución que parezcan adecuados". (p.6)
Johnson y Scholes: (2006), "Dirección estratégica"	"la dirección estratégica se ocupa de la complejidad que surge de situaciones ambiguas y no rutinarias con consecuencias que afectan a toda la organización y no a una determinada operación". (p.16)

Fuente: Elaboración propia

Proceso de planificación estratégica (Su lectura debe ser en sentido vertical).

Mintzberg (1994), "El proceso estratégico", Cap. 2.	Steiner: (1995), "Planeación estratégica, lo que todo director debe saber" p.24.	Lambert: (2000), "Instrumentos clave para la gestión empresarial" P.38.	David: (2003), "Conceptos de administración estratégica" p. 63.	Garrido Buj: (2003) "Dirección Estratégica". p 25.	Serna: (2008), "Gerencia estratégica" p. 56.	Villa: (2014), Artículo, "Gerencia estratégica"
Establecimiento de objetivos	Expectativas de los intereses exteriores (sociedad, accionistas, etc.) e interiores (alta dirección, empleados, etc.).	Establecer la visión	Formulación de estrategias: -Establecer misión, visión, objetivos y estrategias. -Realizar auditoría externa e interna	Análisis del entorno	Principios corporativos	Diagnóstico estratégico: -Análisis externo - Análisis interno
Auditoría externa	Base de datos (análisis del pasado, presente y futuro).	Definir la situación actual (DOFA)		Análisis de los recursos y las capacidades	Diagnóstico estratégico (auditoría externa, interna, DOFA, etc.)	Plataforma estratégica o direc./ estratégico (Misión, visión, MEGA, etc.)
Auditoría interna	Evaluación de ambiente (oportunidades y peligro) y compañía (potencialidades y debilidades).	Acordar su misión	Ejecución de estrategia: -Fijar metas y políticas -Asignar recursos	Formulación de las alternativas	Direccionamiento o estratégico (Misión, visión, objetivos, etc.)	Objetivos corporativos y mapa estratégico
Evaluación y selección de la estrategia	Estrategias maestras	Desarrollar sus objetivos		Elección de la alternativa más adecuada	Opciones estratégicas (análisis estratégico, vectorial, etc.)	Selección de las estrategias, proyectos y los Planes Operativos Anuales -POA
Elaboración de la estrategia	Programas a mediano y corto plazo	Generar alternativas estratégicas		Implementación de la estrategia	Formulación estratégica (planes de acción)	Balance Scorecard
Control del desempeño	Implantación de planes	Seleccionar estrategias;	Evaluación de estrategias. Medir resultados	Monitorear la estrategia	Difusión del plan	Divulgación e implementación de la estrategia
	Revisión y evaluación de planes	Convenir tácticas		Adaptaciones de la estrategia	Ejecución estratégica del plan	
		Elaborar el plan táctico				

Cadena de valor

Representado por los procesos estratégicos, misionales y de apoyo cuyos detonadores iniciales son los requisitos, necesidades y expectativas de diferentes

grupos de interés, y su resultado final es la satisfacción de esos mismos grupos de interés.

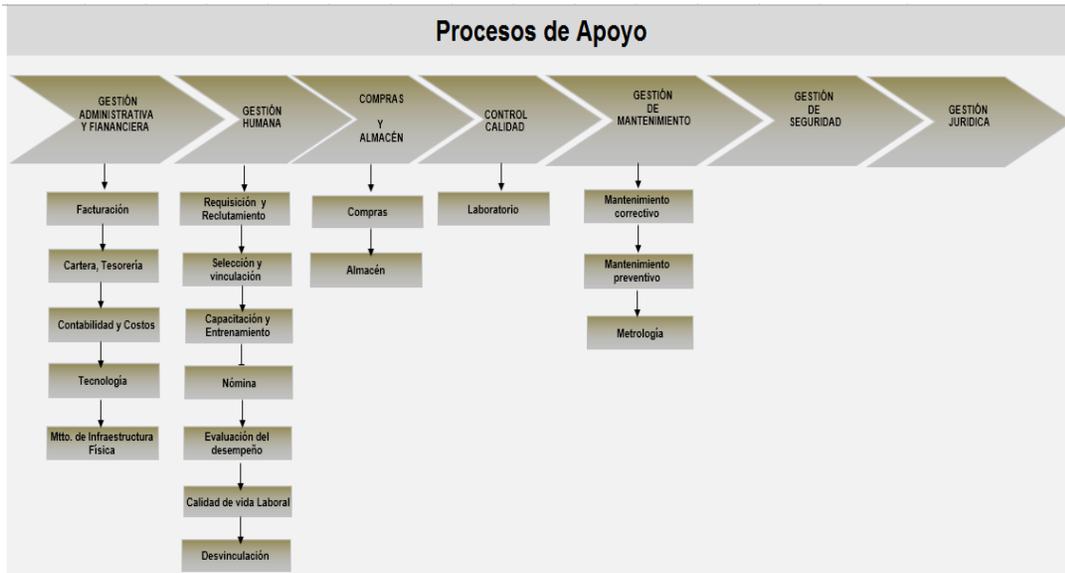
Figura 2. Procesos estratégicos



Figura 3. Procesos misionales



Figura 4. Procesos de Apoyo



FODA y sus estrategias

La fuente para la construcción de los objetivos Estratégicos y Operacionales surgen del Diagnóstico preliminar (matrices) y la FODA con sus respectivas estrategias.

Según Garrido (2003, p. 50), esta matriz surge como resultado de la aplicación del análisis de Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades y a partir de la cual, se buscan las diferentes combinaciones entre los factores internos y externos, para generar estrategias.

A continuación se presenta el análisis realizado de la Matriz FODA, según esquema de Humberto Serna (p. 190).

	Oportunidades 1. Exigencia normativa en la acreditación de laboratorios en 17025 equipos de ensayo y calibración. 2. Alta posibilidad de establecer alianzas o convenios con multinacionales. 3. Locomotora sector minero - energético e impacto en el PIB.	Amenazas 1. Constantes cambios legislativos lo que impide una operación normal en el proceso productivo basado en programas y proyectos. 2. Poca regulación y control frente a la minería ilegal. 3. Tramitología en el tema de licencias ambientales, etc. 4. Altos costos fijos en el transporte de insumos. 5. Percepción de inseguridad en las vías y grupos armados en la región.
Fortalezas	Estrategias FO	Estrategias FA
1. Comunicación y control gerencial. 2. Habilidad para atraer y retener gente competente 3. Evaluación de Gestión. 4. Rentabilidad y retorno de la inversión 5. Habilidad técnica y de manufactura 6. Capacidad de Innovación 7. Estabilidad 8. Sentido de pertenencia del personal. 9. Motivación 10. Nivel de remuneración. 11. Capacidad de respuesta operativa. 12. Fuerza del producto, calidad, exclusividad. 13. Uso de la curva de experiencia 14. Periodicidad de seguimiento y resultados	*Acreditar el laboratorio en 17025 equipos de ensayo y calibración. *Penetrar y/o desarrollar nuevos mercados a través de la participación en eventos (conocimientos técnicos) y apoyo con personal técnico y equipo en emergencias mineras. *Participar en la mesa minera regional y demás eventos públicos y privados.	*Participar en la mesa minera regional y demás eventos públicos y privados. *Compartir experiencias técnicas mineras en eventos públicos y privados. *Penetrar y/o desarrollar nuevos mercados a través de la participación en eventos (conocimientos técnicos) y apoyo con personal técnico y equipo en emergencias mineras.
Debilidades	Estrategias DO	Estrategias DA
1. Falta de posicionamiento de marca corporativa 2. Ausencia del Plan estratégico y su seguimiento 3. Falta de una estructura organizacional 4. Pasividad para enfrentar la competencia 5. Bajos sistemas de control 6. Ausencia de sistemas de coordinación 7. Ausencia de encuesta de Lealtad y satisfacción del cliente 8. No se cuenta con la Administración de clientes 9. Ausencia de un Portafolio de productos 10. Falta plan de mercadeo 11. Desconocimiento de la participación en el mercado.	*Identificar y simplificar las operaciones que intervienen en los procesos. *Establecer acuerdos de niveles de servicios entre el Contratista y el Contratante. *Adecuar la estructura organizacional a la estrategia corporativa. *Provisionar de una infraestructura tecnológica que responda a las necesidades de operación. *Identificar los puntos críticos a evaluar con los proveedores y potencializarlos.	*Participar en la mesa minera regional y demás eventos públicos y privados. *Diseñar y realizar un desarrollo integral del talento Humano.

<p>12. Bajo poder de negociación con el cliente.</p> <p>13. Falta página Web.</p> <p>14. Alto grado de endeudamiento.</p> <p>15. Poca liquidez y disponibilidad de fondos internos.</p> <p>16. Falta comunicación y Control Gerencial financiero</p> <p>17. Inhabilidad para competir con precios.</p> <p>18. Baja Inversión de capital. - baja capacidad para satisfacer la demanda.</p> <p>19. Variabilidad de costos</p> <p>20. Bajo poder de negociación con proveedores</p> <p>21. Bajo nivel tecnológico.</p> <p>22. Ausencia de nivel de coordinación e integración de sistemas de información</p> <p>23. Poca habilidad para responder a la tecnología cambiante</p> <p>24. Ausencia de efectivos canales de comunicación.</p> <p>25. Baja ventaja competitiva o elemento diferenciador frente a la competencia</p> <p>26. Ausencia de adecuadas relaciones con los proveedores y disponibilidad de insumos</p> <p>27. Falta de evaluación y seguimiento a los proveedores</p> <p>28. Ausencia de documentación de procesos y procedimientos.</p> <p>29. Trabajo funcional y no por enfoque de procesos.</p> <p>30. Ausencia de programación e implementación de auditorías internas.</p> <p>31. Bajo nivel académico del talento</p> <p>32. Alto índice de Accidentalidad</p> <p>33. No evaluación del desempeño</p> <p>34. Ausencia de un programa de capacitación del personal</p> <p>35. Ausencia de perfiles del cargo incluyendo el tema de S&SO.</p>	<p>*Habilitar en la web una opción para la comunicación con proveedores.</p> <p>*Definir política de contratación y márgenes de ganancia con los proveedores.</p> <p>*Elegir instituciones educativas, SENA, ARL, entre otras, que cuenten con las necesidades de capacitación del personal.</p> <p>* Definir competencias según roles y responsabilidades de todo el personal.</p> <p>*Identificar los adecuados canales de comunicación.</p> <p>*Generar incentivos y beneficios que vayan más allá de lo económico y apunten por lo tanto al ser del trabajador y su familia.</p> <p>*Diagnosticar el estado de la infraestructura física y presentar un plan de acción con su estimado económico.</p>	
---	---	--

Objetivos Estratégicos y Operacionales (tácticos)

Objetivos estratégicos

Los objetivos estratégicos son metas organizacionales a largo plazo que ayudan a convertir una declaración de una misión de una visión amplia en planes y proyectos más específicos.

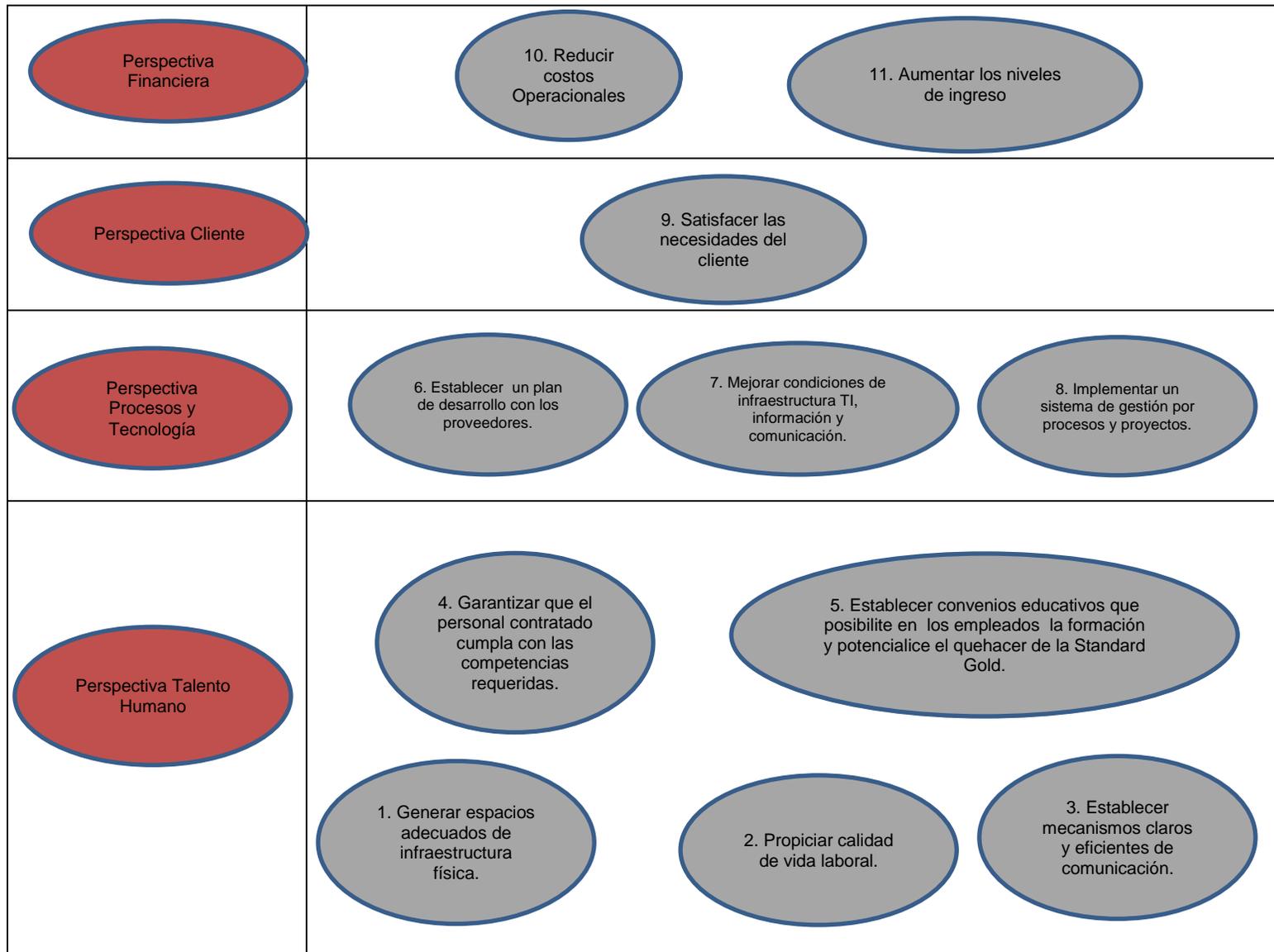
Objetivos operacionales (Tácticos)

Los objetivos operacionales son los puntos de referencia de los proyectos diarios, semanales o mensuales que implementan grandes objetivos estratégicos. Los objetivos operacionales, son también llamados objetivos tácticos y proporcionan un medio para la gestión.

Relación entre los objetivos estratégicos y los operacionales (Tácticos)

Los objetivos estratégicos sólo son útiles cuando se traducen en objetivos operacionales y los objetivos operacionales sólo son eficaces cuando están diseñados para servir a un objetivo estratégico.

Figura 5. Mapa Estratégico bajo la metodología del Cuadro de Mando Integral (BSC)



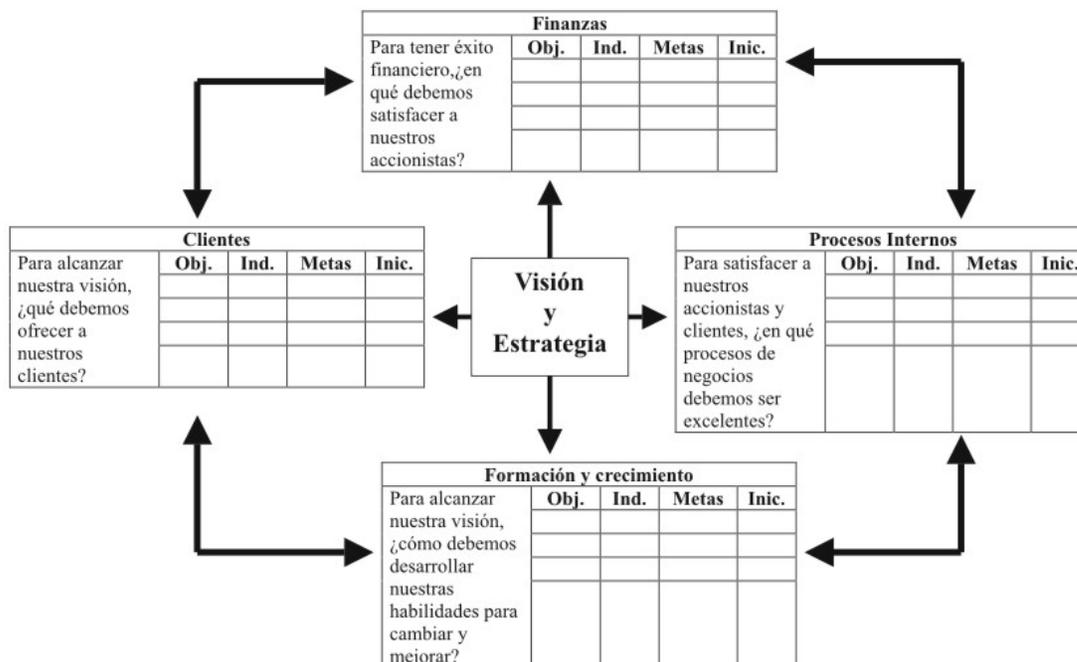
1. Cuadro de Mando Integral (BSC)

El Cuadro de Mando Integral (CM.I), es un modelo de gestión empresarial creado por Robert S. Kaplan y David P. Norton en 1992 y se define como: “un conjunto de indicadores que proporcionan a la alta dirección una visión comprensiva del negocio para ser una herramienta de gestión que traduce la estrategia de la empresa en un conjunto coherente de indicadores”.

Las 4 perspectivas son:

- a) **Financiera:** objetivos de ingresos y rentabilidades que, en la mayoría de las organizaciones, sirven de soporte y enfoque a las restantes perspectivas.
- b) **Clientes:** segmentos de mercado y clientes en los que se quiere actuar, creando productos y servicios adecuados a los mismos.
- c) **Procesos internos:** aquellos que se han de llevar a cabo para cubrir las expectativas de los consumidores.
- d) **Formación y crecimiento:** capacidad de la organización y sus miembros para innovar y aprender, asegurando la posición competitiva actual y tratando de mejorar la futura.

Figura 6. El cuadro de mando integral proporciona una estructura para transformar una estrategia en términos operativos.



Fuente: Kaplan, R. S. Norton, D. P. (2002). El cuadro de mando integral (2ª ed.). P. 22.

Una vez concluidas las fases anteriores, se inicia la etapa de formulación estratégica donde se sugieren diferentes alternativas estratégicas que den respuesta al Direccionamiento. Para esta fase, se utiliza la herramienta del CMI, que permite levantar y unificar información de las fases anteriores, posibilitando la selección y definición de las estrategias que posteriormente se va a implementar y ajustar durante su desarrollo.

El alcance de este trabajo no contempla los indicadores de Gestión ni las metas.

Perspectiva Financiera				
Objetivos Estratégicos	Estrategias Operacionales	Acciones	Indicadores de Gestión	Metas
Reducir los costos operacionales.	*Identificar y simplificar las operaciones que intervienen en los procesos.	*Analizar la estructura de costos actual y estimar aquellos rubros sujetos a eliminar o replantear.		
		*Analizar los procesos y su interacción con el fin de detectar aquellas actividades que no agregan valor para ser eliminadas.		
		*Analizar y legalizar ante la Alta Dirección de ambas empresas el tema de costos compartidos		
		*Establecer una política de activos fijos que hacen parte de la producción y su respectivo procedimiento.		
		*Establecer acuerdos comerciales (gana-gana) con los proveedores.		
		*Establecer niveles de acuerdos de servicio en el reporte de onzas y en el pago oportuno de la facturación.		
		*Socializar e Implementar los procesos ajustados		
		*Implementar un sistema de Información que integre toda la operación del negocio		
		*Realizar seguimiento y presentar resultados.		

Objetivos Estratégicos	Estrategias Operacionales	Acciones	Indicadores de Gestión	Metas
Aumentar los niveles de ingreso	*Realizar contratos comerciales bajo el criterio gana-gana.	*Definir una política del % mínimo de utilidad en los contratos comerciales.		
	*Penetrar y/o desarrollar nuevos mercados a través de la participación en eventos (conocimientos técnicos) y apoyo con personal técnico y equipo en emergencias mineras.	*Identificar los diferentes mercados en que puede incursionar, que a su vez implique mayores ingresos o recordación de marca.		
		*Establecer políticas para incursionar en los mercados definidos.		
	*Acreditar el laboratorio en 17025 equipos de ensayo y calibración.	*Documentar, implementar y acreditar el laboratorio en 17025 y ofrecer nuevos servicios.		
		*Realizar seguimiento y presentar resultados.		
Perspectiva de clientes				
Satisfacer las necesidades del cliente.	*Establecer acuerdos de niveles de servicios entre el Contratista y el Contratante.	*Identificar y registrar las variables y su reciprocidad de la satisfacción del cliente (multinacional) y el operador (Standard)		
		*Cuantificar las variables, efectuar seguimiento y presentar resultados.		
Perspectiva de Procesos y Tecnología				
Implementar un sistema de gestión por procesos y proyectos.	*Adecuar la estructura organizacional a la estrategia corporativa.	*Estudiar la metodología de gestión de proyectos e incorporarla en el quehacer de la operación.		
		*Revisar y analizar la interacción de los procesos con los dueños del proceso.		
		*Diseñar el mapa de procesos.		
		*Elaborar y formalizar la estructura organizacional.		

Objetivos Estratégicos	Estrategias Operacionales	Acciones	Indicadores de Gestión	Metas
		*Levantar, aprobar y socializar los procesos bajo el enfoque de sistemas de gestión.		
		*Revisar y redefinir los objetivos de los Procesos acorde con lo establecido en el Plan Estratégico.		
		*Establecer como política reuniones de mejoramiento continuo (producción) en todas las minas para realizar seguimiento al cumplimiento de los proyectos y de los Indicadores de gestión establecidos.		
		*Establecer acuerdos de niveles de servicio para el cumplimiento del objetivo del proceso.		
		*Crear carpetas compartidas para que el avance de los proyectos puedan ser consultados por el personal autorizado.		
		*Participar en la mesa minera regional y demás eventos públicos y privados.		
		*Realizar seguimiento y presentar resultados.		
Mejorar condiciones de infraestructura tecnológica, información y comunicación.	*Provisionar de una infraestructura tecnológica que responda a las necesidades de operación.	*Contratar un proveedor o vincular un experto en TI para asegurar la continuidad en el servicio y la aplicación de elementos de ITIL.		
		*Analizar y alinear la información que suministra el aplicativo de carnetización y generar reportes que se integre al módulo de nómina para la toma de decisiones.		

Objetivos Estratégicos	Estrategias Operacionales	Acciones	Indicadores de Gestión	Metas
		*Realizar seguimiento y presentar resultados.		
Establecer un plan de desarrollo con los proveedores.	*Identificar los puntos críticos a evaluar con los proveedores y potencializarlos.	*Realizar un Pareto de los proveedores claves (pocos vitales, muchos triviales)		
		*Seleccionar los proveedores que cuenten con la mayoría de insumos y con gran capacidad de respuesta.		
		*Realizar encuentros y conversatorios para compartir prácticas, conocimientos, socializar las evaluaciones de su gestión, entre otros.		
		*Acompañar en el cierre de brechas, según la evaluación de proveedores obtenida.		
		*Realizar seguimiento y presentar resultados.		
	*Habilitar en la web una opción para la comunicación con proveedores.	*Crear un sitio web donde de manera gratuita, se pueda registrar los proveedores que deseen participar.		
		*Realizar seguimiento y presentar resultados de esta gestión con los proveedores.		
	*Definir política de contratación y márgenes de ganancia con los proveedores.	*Establecer una relación gana-gana en los contratos con los proveedores.		
		* Definir política de pago con los proveedores.		
		*Realizar seguimiento y presentar resultados.		

Perspectiva de Talento Humano				
Objetivos Estratégicos	Estrategias Operacionales	Acciones	Indicadores de Gestión	Metas
Establecer convenios educativos que posibilite en los empleados la formación y potencialice el quehacer de la Standard Gold.	*Elegir instituciones educativas, SENA, ARL, entre otras, que cuenten con las necesidades de capacitación del personal. *Diseñar y realizar un desarrollo integral del talento Humano.	* Inventariar instituciones educativas, SENA, ARL, entre otros y revisar los programas académicos relacionados con las necesidades de Standard Gold.		
		*Promover incentivos para que el personal acceda a la educación (Disminución de turno, plan carrera, compensación variable, etc.).		
		*Realizar seguimiento y presentar resultados.		
Garantizar que el personal contratado cumpla con las competencias requeridas.	* Definir competencias según roles y responsabilidades de todo el personal.	*Efectuar levantamiento de perfiles.		
		* Definir frecuencia de evaluación de competencias		
		* Definir plan de ajuste o consecución de competencias.		
		*Diagnosticar el estado actual de las competencias del personal frente al esperado.		
		*Establecer acciones de mejora de los resultados obtenidos en la evaluación del desempeño.		
		*Realizar seguimiento y presentar resultados.		
	*Programar capacitación técnica constante.	*Programar capacitación en los temas que son propios o que afectan la operación, administración de la empresa.		
		*Programar capacitación en sistemas de gestión, procesos, proyectos, indicadores, solución de conflictos, entre otros.		
		*Realizar programas de inducción dirigidos a los nuevos trabajadores y de reinducción para los vinculados		
		*Realizar seguimiento y presentar resultados.		

Objetivos Estratégicos	Estrategias Operacionales	Acciones	Indicadores de Gestión	Metas
Establecer mecanismos claros y eficientes de comunicación.	*Identificar los adecuados canales de comunicación.	*Revisar los procesos y establecer el conducto regular a seguir.		
		*Establecer el medio a utilizar para comunicarse (correo electrónico, cartelera, web, verbal, etc.)		
		*Realizar seguimiento y presentar resultados.		
Propiciar calidad de vida laboral.	Generar incentivos y beneficios que vayan más allá de lo económico y apunten por lo tanto al ser del trabajador y su familia.	*Identificar y analizar los aspectos socio-demográficos de los empleados.		
		*Establecer capacitaciones y actividades en temas como: conciliación, proyecto de vida familiar, bienestar laboral (recreación, deporte y cultura), consumo de sustancias psicoactivas, estrés, Violencia intrafamiliar, Agresividad e impulsividad, infidelidad, enfermedades de transmisión sexual, irresponsabilidad laboral y familiar, trastornos del estado de ánimo, entre otros.		
		*Realizar de Convenios con instituciones de Salud Mental del Estado, tipo Hospital Carisma, para la Atención y Rehabilitación de personas afectadas por el consumo de Sustancias psicoactivas como Alcohol, tabaco y marihuana.		
		*Gestionar la vinculación de una cooperativa de Ahorro y Crédito, para incentivar la Cultura del Ahorro en los trabajadores.		
		*Respetar los días de descanso.		
		*Cumplir con la periodicidad en la dotación y adecuadas herramientas de trabajo.		

		*Celebrar el día del minero.		
		*Realizar seguimiento y presentar resultados.		
Generar espacios adecuados de infraestructura física.	*Diagnosticar el estado de la infraestructura física y presentar un plan de acción con su estimado económico.	*Recorrer las instalaciones de la empresa y elaborar un diagnóstico (espacios adecuados en dotación y mejoramiento de oficinas, espacios comunes como comedor, salón de reuniones, adecuación de baños, ventilación, estímulos visuales y auditivos, aseo, orden y mantenimiento locativos, seguridad y señalización).		
		*Establecer un plan de acción alineado a un presupuesto para ser informado a la Gerencia.		
		*Realizar seguimiento y presentar resultados.		

9. CONCLUSIONES

- Desde lo misional, Standar Gold busca ser reconocidos por la excelencia en su gestión, lo que implica una sensación perceptual en sus públicos, lo que requiere que quienes estén dentro de la compañía crean y luchen por lo que se plantea.
- La percepción sobre la actividad de la minería es ambigua, lo que hace que este sector actúe en un ambiente hostil ante la opinión pública, es por esto que, desde la misma empresa se procura por el cambio de esta forma de ver el sector, incluyendo desde su misión la necesidad de ser responsables con el medio ambiente, los trabajadores y así generar grandes oportunidades de negocio.
- Cambiando la forma de ver el negocio a los trabajadores, quienes desde su experiencia se valían por lo que lograban hacer como individuos y en una forma desorganizada invadiendo espacios no otorgados. Cambiar la percepción de trabajar por el día a día y organizando adecuadamente salarios se logra cambiar la percepción del negocio para que los trabajadores sean aliados efectivos y se preocupen por el que hacer de la empresa.
- Desde los principios de la compañía se afianza el sentido de pertenencia que trasciende la remuneración económica. Esta decisión se convierte en una percepción positiva hacia la compañía e incentiva la mejora en los procesos y por ende los resultados económicos globales.
- Al convertir al trabajador en socio, lo empoderan para que este sienta la empresa como suya, lo que hace que la percepción cambie, no se piense

en que se está trabajando para un tercero si no para lograr sus propios objetivos a través de la empresa.

- La percepción aunque puede ayudar en la toma de decisiones y generar aspectos positivos en los públicos, es necesario concluir que a través de un modelo de planeación estratégica, es bajo lo que en la mayoría de los casos se toman las decisiones, teniendo así como bandera administrativa una adecuada planeación por parte de la empresa, para alcanzar nuevos horizontes.

BIBLIOGRAFÍA

Ansoff, I. H. (1997). *La dirección estratégica en la práctica empresarial* (2ª Ed.). México: Pearson.

Código Civil, art. 64.

Corte Constitucional, (1995), Sentencia C-346 de 1995, M.P. Carlos Gaviria Díaz.

DALE Margaret; Iles Paul. *Habilidades Gerenciales*. Bogotá, Colombia. Serie Empresarial, Fondo Editorial Legis, 1992.

David. F. R. (2003). *Conceptos de administración estratégica* (5ª ed.). México: Ed. Pearson Education.

Documento. INTERVENCIÓN PSICO SOCIAL. MASORA. JUNIO 2014. Coaching Management Consultants S.A.S.

DRUCKER, P. F. (1999). *Los desafíos de la gerencia para el siglo XXI*. Editorial Norma, Bogotá, pág. 277.

GARRIDO, B. S. (2003). *Dirección estratégica*. Madrid: McGraw Hill. p. 327.

GOODSTEIN, L. D., Nolan T. M. & Pfeiffer J. W. (1998). *Planeación estratégica aplicada*. Bogotá: McGraw-Hill.

JOHNSON, G. Scholes, K y Whittington, R. (2006). *Dirección estratégica* (7ª ed.). México: Ed. Pearson Education.

KAPLAN, R. S. Norton, D. P. (2002). El cuadro de mando integral (2ª ed). Barcelona: Gestión 2000. 321 p.

KUBR, Milan (Director) (2004). La consultoría de empresas: guía para la profesión. Limusa Noriega Editores, 3ra Edición, México. 956 p.

MINTZBERG, H. Quinn, J. B. (1993). El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos (2ª ed). México: Prentice Hall.

MODDY, Paul E. Toma de decisiones gerenciales. P. 22

MORALES NIETO, Enrique. La Macrogerencia empresarial. 1ª ed. Bogotá: Tercer Mundo editores, 1993.

República de Colombia (1970), Decreto 1275 de 1970, art. 4.

República de Colombia, (1993), Ley 97 del 17 de Diciembre de 1993, artículo 1.

República de Colombia, (2001), Ley 685 de 2001, Arts. 18-20.

SERNA G., Humberto. (2008). *Gerencia estratégica: Teoría, metodología, alineamiento, implementación y mapas estratégicos*. (10ª ed.). Bogotá: 3R Editores. Pág. 419.

STEINER, G. A. (1995). Planeación estratégica: lo que todo director debe saber. Medellín: Continental.

THOMPSON, A. & Strickland, A. J. (2004). Administración estratégica: textos y casos. (13 Ed.). México: McGraw-Hill.

VILLA, R. L. (2014). Artículo: Gerencia estratégica. Archivo personal.

WHITTINGTON, R. (2002). Qué es la estrategia? Realmente importa? (2ª Ed.). España: Thompson editores. p. 182.

YOUNG, Stanley. La administración como un proceso de toma de decisiones, p. 96

CIBERGRAFÍA

<http://prezi.com/1gsbitpq7i34/la-percepcion-y-la-toma-de-decisiones-individual/>

http://www.tendencias21.net/El-cerebro-no-toma-decisiones-a-partir-de-la-percepcion-en-contextos-de-incertidumbre_a14128.html

http://www.minminas.gov.co/minminas/index.jsp?cargaHome=3&id_categoria=43&id_subcategoria=174

<http://upointroadmon.blogspot.com/2007/06/el-proceso-de-toma-de-decisiones.html>