Propuesta de Mejoramiento al área de talento humano de la empresa Multioficinas de Colombia S.A.S

Diana Marcela Cardona Carvajal

Mayra Lizette García Casanova

Institución Universitaria Antonio José Camacho

Facultad de Ciencias Empresariales

Programa de Gestión Empresarial

Santiago de Cali

2018

Propuesta de mejoramiento al área de talento humano de la empresa Multioficinas de Colombia S.A.S

Diana Marcela Cardona Carvajal

Mayra Lizette García Casanova

Tutor

Leandro Muñoz

Institución Universitaria Antonio José Camacho

Facultad de Ciencias Empresariales

Programa de Gestión Empresarial

Santiago de Cali

2018

Tabla de Contenido

	Pág.
Introducción	8
1. Antecedentes del problema	10
1.2 Formulación del problema	13
1.3 Sistematización del problema	14
2. Objetivos	15
2.1 Objetivo General	15
2.2 Objetivos específicos	15
3. Justificación	16
4. Marco de Referencia	18
4.1 Marco Teórico	18
4.1.1 La gestión humana.	39
4.1.2 Macro procesos de la gestión humana.	41
4.1.3 Organización y planificación del área de gestión humana:	41
4.1.4. Incorporación y adaptación de las personas a la organización:	42
4.1.5 Compensación, bienestar y salud de las personas.	43
4.1.6. Desarrollo del personal:.	44
4.1.7. Relaciones con el empleado.	45
4.2 Marco Conceptual	50
Calidad:	50
4.3 Marco Legal	52

4.4 Marco Contextual 54

5. Metodológica 57

Entrevistas: 60

6. Diagnostico 61

6.1 Encuesta 61

6.2 Desarrollo de la encuesta 62

7. Definición de los procesos a mejorar: 73

8. Flujograma 78

9. Ecuaciones aplicadas para hallar el sueldo ajustado 81

10. Presupuesto 84

11. Cronograma 85

12. Conclusiones 87

13. Recomendaciones 88

14. Bibliografía 89

Lista de Tablas

Pág.

Tabla 1. Distribución de la población: 58

Tabla 2. Aplicación de fórmula de escalonamiento de cargos 81

Tabla 3. Asignación de Salarios 82

Tabla 4. Presupuesto 84

Lista de Gráficos

	Pág.
Gráfico 1. Condiciones del lugar de trabajo	63
Gráfico 2. Salario adecuado	65
Gráfico 3. Posibilidad de progreso y promoción	66
Gráfico 4. Modo de gestión, el centro como organización	67
Gráfico 5. Horario de trabajo	68
Grafico 6. Escalonamiento de cargos	82

Tabla de Flujogramas

	Pág.
Flujograma 1. Contratación	78
Flujograma 2. Cesación y ruptura laboral	78
Flujograma 3. Compensación y estructura salarial	79
Flujograma 4. Evaluación de desempeño	79
Flujograma 5. Reclutamiento y selección del personal	80
Flujograma 6. Bienestar laboral	80

Introducción

Este proyecto consiste en proponer un plan de mejoramiento al área de talento humano de la empresa Multioficinas de Colombia S.A.S, propuesta que se centrara en consolidar los macro procesos de la gestión humana de la profesora Mónica García Solarte. Del mismo modo se propondrá una asignación de tareas para los diferentes cargos que se manejan actualmente dentro de la organización.

Multioficinas de Colombia es una empresa que se constituyó a finales del año 2011 esta se dedica a la prestación de servicios como alquiler de espacios flexibles por días, semanas, meses y horas para emprendedores, personas independientes, empresarios y multinacionales, actualmente esta empresa cuenta con tres sedes distribuidas a lo largo de la ciudad y 18 empleados en su totalidad.

El propósito de esta investigación es lograr desarrollar una propuesta de mejoramiento al área del talento humano que permita generar valor en su interior dedicando parte de sus actividades, recursos y tiempo a la formación de su capital humano, recurso que resulta ser la clave para el éxito de la organización, esto fijándonos en la problemática principal que ha estado tomando fuerza debido al acelerado ritmo de crecimiento y expansión con el que la empresa ha estado enfrentándose en los último años desde su constitución; lo cual ha provocado el deterioro de las relaciones laborales, retiro de empleados y de algunos clientes; por lo tanto la razón de ser de esta propuesta estará en encontrar métodos y estrategias que puedan incorporarse para el desarrollo de los diferentes procesos que se presentan en cada uno de los cargos; que permita un constante control y seguimiento de dichas tareas, en proponer políticas y filtros para las respectivas contrataciones de personal y por ultimo construyendo una tabla salarial adecuada que permita

erradicar por completo la desigualdad salarial que en el momento se presenta, sin dejar de utilizar los recursos existente con los cuales la empresa se apoya.

Con los estudios que se desarrollaran a lo largo de este proyecto se espera poder ser una herramienta que brinde soporte y apoyo al área del talento humano, área en la cual recae todas las responsabilidades sobre los indicadores por cumplimientos o metas mensuales, que en momentos levantan muchas alertas ya que reflejan el descontrol o ineficiencia con el que los empleados llevan a cabo sus labores diarias, casi basándose en la experiencia y el empirismo, sin recaer sobre ellos ningún tipo de control continuo, problemática que, está reflejando duplicidad de funciones en áreas que dependen de otras para lograr la eficiencia en los procesos, igualmente se presenta sobrecarga laboral ya que se observa que en el momento que una sola persona deja de hacer una tarea por diferentes motivos ya sea por la falta de tiempo, olvido, exceso de funciones afecta directamente a otros trabajadores; factores como estos son los que ayudaron a evidenciar cuales eran los principales generadores de estrés e infelicidad laboral dentro del equipo puesto que cualquier tipo de error no recae solo en el área que fallo si no en todo el equipo de trabajo.

1. Antecedentes del problema

La empresa Multioficinas de Colombia de la ciudad de Cali fue seleccionada como método de estudio para aplicar una propuesta de mejoramiento al área del TH, ya que según los estudios realizados por medio de encuestas tanto a colaboradores y clientes dio como resultado para partir con el objetivo de estudio de este proyecto que su clima laboral se encuentra deteriorado debido a que no hay una estructura, función o descripción bien definida en lo que corresponde al manual de funciones de cada cargo y los procedimientos de área, lo que está generando sobre cargas de trabajo, estrés, enfermedades laborales, poca motivación y falta de pertenencia por parte del personal, síntomas causados por la ausencia de un objeto de estudio sobre proceso administrativo interno.

Una de las leyes naturales del talento es que se obtiene los mayores resultados a través de la interacción. Si la organización facilita la interacción, actuara como efecto un efecto multiplicador. Si, por el contrario, en vez de facilitar, la limita, no solo la compañía no innovara, sino que además correrá el peligro de que sus profesionales con talento no encuentren alicientes en su trabajo, y disminuyan su compromiso (Alles, 2007)

Según observaciones realizadas al manual de funciones se detectó en los cargos estudiados de esta empresa, que no se aplica una estructura clara en cuanto al tema de labores a desempeñar, el cual fue llevado a la realidad actual de la empresa, muestra que estos están totalmente obsoletos debido a que fueron creados en momentos donde la empresa apenas estaba iniciando labores y no tenía el volumen de clientes con los que cuentan actualmente, es decir en el año 2014, lo que lleva a pensar que se crearon no por organización si no por cumplimiento de normas legales ya que al día de hoy no se muestra alguna persona interesada en actualizarlos; es claro que el manual

de funciones es una herramienta que se adopta como guía de todo el personal para la elaboración de ciertas tareas y que de estar bien implementado basándose en el uso diario minimiza los conflictos de áreas, marca responsabilidades y divide el trabajo, lo que genera mayor optimización de los recursos, y a esto se le suma que dichos documentos no se encuentran disponibles a la vista de los colaboradores lo que genera sentimientos de confusión en estos al no tener claridad en si cuales son las funciones por las que fue contratado; dado que dichas actividades dependen de la necesidad que pueda presentarse del día a día, y lo más preocupante es que como organización no consideran necesario contar con trabajadores con estudios pertinentes para desempeñar un cargo ya que consideran que estos pueden ser aprendidos empíricamente, error considerado crítico para el acelerado ritmo de trabajo que vive esta empresa.

Otra problemática encontrada en esta investigación atreves del método de la observación es que no se trabaja o se califica a los empleados con estándares de calidad serios, sino que por el contrario es una calificación basada en el método observativo o del mal llamado voz a voz, situación de la cual desprende la falta de aplicabilidad de evaluaciones de desempeño ni escalas salariales que deja como resultado picos de desigualdad salarial en un mismo cargo.

En orden seguido se suma el nefasto proceso de selección y capacitación de nuevos y antiguos colaboradores, dicho proceso actualmente no cuenta con ninguno de los filtros ya establecidos en la administración ya que en la actualidad normalmente las personas reclutadas son recomendadas por conocidos lo cual baja en cierta parte el nivel de exigencia y se pasa por alto procesos tales como:

1. La requisición
2. El reclutamiento
3. La selección

4. La inducción
5. La contratación

En cuanto al tema de entrevista; estos son direccionados con el gerente de la compañía lo que ocasiona aparte de la pérdida de tiempo, que se seleccionen personas que no cumplen con las recomendaciones o exigencias solicitadas para desempeñar un puesto, ya que se desarrolla sin ningún tipo de protocolo en cuanto a preguntas a realizar, exámenes y pruebas que puedan ayudar a la toma de decisiones respecto a la contratación o no de una persona, proceso que ha generado bastante rotación de personal dado que en el momento de la entrevista o inducción el colaborador no es llevado a la realidad del cargo lo que al tiempo los lleva a presentar su renuncia manifestando no poder con dicha sobre carga laboral.

Actualmente la empresa Multioficinas de Colombia dirige alrededor de 18 empleados, repartidos entre sus tres sedes ubicadas en la ciudad Cali, y debido al acelerado ritmo de crecimiento que ha presentado esta empresa desde su constitución, hace 5 años ha provocado que los colaboradores se vean en la obligación de tener que ejecutar sus tareas sin ningún mecanismo de control, esto relacionado principalmente al poco personal asignado que hay por área para atender a más de 100 empresas que eligen tener su sede en Multioficinas de Colombia, finiquitando se encontró que todo este mal manejo al proceso administrativo no solo está afectando al trabajador como tal si no a su cliente final, ya que se están presentando con ellos errores críticos en la entrega de información, atrasos en las respuestas de quejas o reclamos, demoras en facturación, pésimo recaudo de cartera; conjunto de problemas que en los últimos tiempos ha producido que el mismo cliente perciba la falta de control que hay dentro de esta; en vista que siente que no está recibiendo toda la atención que merecen y como consecuencia de ello se ha

presentado el retiro constante de clientes que llevándolo a cifras y dejándose evidenciar en los estados financieros de la organización su ausencia está representando en el mes un valor de $2.500.000 valor que multiplicado por 12 meses nos da un total de $ 30.000.000 que la empresa deja de recibir a causa de fallas operacionales que pudieron a ver sido detectadas y corregidas a tiempo, situación que si llegase a continuar afectara la estabilidad económica y existencia de la empresa.

Es claro que la falta de un organismo de control constante , genera molestias dentro del equipo de trabajo a causa de que en la investigación realiza no se encontró una tabla salarial y un control que le otorgue a cada uno determinadas funciones que sean correspondientes a su cargo, conflicto que está causando mucha rotación de personal, en todas las áreas, lo que implica más carga prestacional para la empresa puesto que solo se maneja una clase de contratación (el contrato a término indefinido), aparte de que esta empresa maneja como su salario base de $ 800.000 lo que origina que no solo es la ausencia del cliente lo que puede afectar el bolsillo de la empresa si no la constante rotación de personal que presenta esta organización que apenas está empezando a tomar fuerza en el mercado vallecaucano.

1.2 Formulación del problema

¿Cuál es la propuesta de mejoramiento que se pueda desarrollar en el área de talento humano de la empresa Multioficinas de Colombia?

1.3 Sistematización del problema

- ¿Cuál es la situación actual de las funciones administrativas, comerciales y operativas de la empresa Multioficinas de Colombia?
- ¿De qué manera se puede comprobar la sobre carga de funciones en la empresa Multioficinas de Colombia?
- ¿Cómo poder diagnosticar las falencias que está presentado el área de talento humano de la empresa Multioficinas de Colombia?

2. Objetivos

2.1 Objetivo General

Proponer un plan de mejoramiento al área de talento humano a la empresa Multioficinas de Colombia de la ciudad de Cali.

2.2 Objetivos específicos

- Realizar un diagnóstico al área de talento humano de la empresa Multioficinas de Colombia SAS.
- Definir factores que inciden en el área del talento humano para la empresa Multioficinas de Colombia
- Plantear los procesos de mejora al área de talento humano de la empresa Multioficinas de Colombia.

3. Justificación

En las organizaciones hay puestos tan diversos como numerosos, en virtud de la división de funciones indispensables para llevar a cabo una operación adecuada. Así, por ejemplo, existen puestos directivos especializados en ciertas ramas que colaboran con otros para desempeñar su función principal. Por ello, es necesario especificar con claridad el trabajo de cada miembro de la organización: Se explicará por qué es indispensable el análisis para las diferentes funciones en la organización, así como de sus aplicaciones y su utilidad en la administración de recursos humanos.

Muy importante es estudiar las características, principios, tipos, evolución y desarrollo de las organizaciones que están constituidas de manera formal y que de esta forma sirven a la sociedad ya sea aportando productos, servicios u otra cuestión que rinda beneficios materiales o espirituales a las personas. Esa misión, como se expresó es la razón de ser de la organización, conjuntamente con el entorno en que ésta vaya a desarrollar sus actividades, determinan el enfoque de componentes importantes como son: los objetivos, las funciones, las tareas, las políticas, la estrategia, la táctica, así como la estructura organizacional, la misma, sobre la base de un diseño organizacional y de un diseño de los puestos de trabajo que permita un desempeño adecuado y dar cumplimiento a los aspectos planteados, incluida por supuesto, la misión de la organización. (Varela, 2013)

Para el plan de mejoramiento de la estructura organizacional de la empresa Multioficinas de Colombia, en primera instancia se realizara un estudio exploratorio descriptivo, el cual permita conocer más afondo acerca del objeto de estudio de la investigación en mención; detectar cual es la problemática principal de la empresa, estableciendo con dicha información objetivos tanto generales como específicos que ayuden a dar direccionamiento a lo largo de cada punto estudiado

y evaluado, luego se presentaran los métodos administrativos como lo es el Dofa y las funciones que se realizan en la empresa, por medio de las encuestas a todo el personal que labora en las oficinas con el fin de validar las dificultades o falencias que se están presentando en el desarrollo de actividades diarias, para lograr proponer una restructuración del manual de funciones de cada cargo y un manual de procesos para las diferentes actividades que se generen al interior de la organización que vallan de la mano con el área de gestión humana.

Dichos objetivos se lograrán con la ayuda y colaboración tanto del área administrativa, gerencia y colaboradores, que brindaran información útil para el desarrollo del mismo y así poder profundizar desde la perspectiva que el cliente y sus mismos colaboradores aprecian que le falta a dicha compañía.

De acuerdo al mejoramiento que se desea en la empresa Multioficinas de Colombia, se espera poder entregar a la gerencia y a la Uniajc, un plan de mejoramiento, estableciendo y aplicando una mejor distribución de funciones, organización y entrega oportuna de las actividades desarrolladas por parte de los trabajadores en las diferentes sedes, los resultados será sustentado con base a las teorías de funciones administrativas.

Finalmente se tiene la esperanza de encontrar la forma en que se está llevando a cabo las diferentes funciones en las oficinas, lo anterior ayudara a que la empresa pueda obtener oportunidad de mejora y ser corregidas a tiempo.

4. Marco de Referencia

4.1 Marco Teórico

La administración está trabajando en lo relacionado con la satisfacción al cliente**,** pero se olvida que para poder responder a todas estas mejoras es muy importante organizar a su personal para que responda de manera adecuada, a todo este proceso, con los recursos que actualmente cuenta la empresa y no tener que recurrir a sobre gastos.

Hoy en día nadie pone en duda que las organizaciones solo generan valor a través de sus recursos humanos. Sin embargo, muchas empresas e instituciones se siguen manejando como oficinas de personal que administran rudimentaria y precariamente el principal activo de la organización. (Alles, 2007)

Como empresa no se puede pensar en el óptimo funcionamiento de la misma, sin antes tener en cuenta las competencias de cada empleado y definir la compensación y su estructura salarial. Si se realiza efectivamente, llevara a que cada empleado se sienta a gusto en su labor, y se pueda manejar cada una de las áreas con más eficiencia. Es importante aprender a manejar estos procesos ligados en el capital más importante dentro de cualquier compañía (Recurso Humano); “Una organización establece determinados valores muy generales por medio de su estructura básica institucional y trata de conseguir una conformidad entre éstos y los valores organizativos de los distintos grupos que existen dentro de ella” (calderon, 2006) como el de aprender a manejar el recurso económico y su estructura, que sirve como base para el sostenimiento de toda organización. Por ello se profundiza en el manejo que se le da actualmente al proceso de compensación y estructura salarial,

dentro de la empresa Multioficinas de Colombia, la cual fue tomada como objeto de investigación de este proyecto.

En la investigación y estudio que se está realizando se ha encontrado información de gran importancia que ha permitido aclarar ciertas dudas y orientar este proyecto, por esto se anexa un artículo de gran importancia sobre mejoras continuas aplicadas a las actividades y procesos administrativos. (Kramer, 2011)

Los directivos de las grandes empresas empiezan a convencerse de que, además de las funciones administrativas de planear, organizar, dirigir y controlar, descritas por Henry Fayol desde mediados de 1920, ahora se hace necesario gerencia y difundir el conocimiento dentro de la organización. El tema del aprendizaje en la organización cobra gran importancia en la nueva función de la gerencia. Este término se relaciona con conceptos como aprendizaje colaborativo, colectivo y en equipo, porque su significado se vincula estrechamente con el uso compartido del conocimiento, el cambio y la transformación grupal. (mejia, 2007)

En la compleja evolución de las actividades económicas no sólo han tenido lugar el desarrollo de los sistemas productivos ya sea de bienes como de servicios, sino que además se han ido ampliando como base de sustentación las actividades administrativo burocráticas y el crecimiento del aparato estatal han dado lugar a un aumento desproporcionado y desequilibrante de las tareas con el consiguiente y elevado desperdicio de recursos entre los que sobresale el recurso tiempo.

Es por tal motivo imperioso implementar una área de mejora (TH) que permita mediante un método disciplinado que comprenda a todos (directivos y trabajadores) y mediante el uso de análisis de tiempos y tareas, planificación, uso de los recursos informáticos, sistemas de diagnósticos, reestructuración organizativa, trabajo en equipo, investigación de operaciones y sistemas de calidad entre otros, lograr incrementar la calidad, la productividad y la velocidad de

respuesta para de esa forma reducir progresiva y sistemáticamente el retraso ocasionado por las labores administrativas, las cuales en su gran mayoría están comprendidas entre las actividades de apoyo sin valor agregado y aquellas que no generan valor agregado alguno. Las de apoyo deben reducirse y las otras ser eliminadas. (Kramer, 2011)

El logro de los resultados y el cumplimiento de los objetivos plasmados en los procesos de planeación, por otro lado, el salario que recibe el trabajador le debe permitir no sólo su desarrollo y crecimiento personal, sino cubrir sus necesidades y además disponer del mismo como más le convenga, dos profesionales con una formación similar desarrollando las mismas funciones en una empresa pueden tener sueldos diferentes. ¿Injusticia? No. De hecho, algunas empresas tienen estructuras de remuneraciones para cada cargo, pero el sueldo puede variar de una persona a otra, asegura, María Victoria Maldonado, por otro lado Víctor Vroom principal expositor de la teoría de la equidad parte del concepto de que las personas se sienten motivadas cuando en proporción a su esfuerzo se les recompensa con dinero, contradiciendo esta versión en el otro extremo el señor Stacey Adams, sostiene que las personas, más que una retribución en materia económica busca es un sistema (empresa) que le permita, asegurar sus actividades de tipo social, familiar y educativas es decir que para Stacey el dinero no es el principal motivante, aunque en contraprestación este funciona como factor principal (reforzador) para poder generar otro tipo de estrategias que no sean de tipo retribución en dinero.

En la teoría de la expectativa se presenta que el principal factor de desmotivación según Jacques es el de comparar los aportes propios y los ajenos, comparar resultados propios con los de otros, solo con este punto según Jacques indica que es un factor de desmotivación principal en un trabajo ya que se empieza a comparar por que, el uno gana más que el otro, “si en materia de educación, competencias o logros es mejor que yo”, temas como estos son los principales des

motivantes cuando no se tiene un sistema adecuado de salarios según Jacques, por otro lado Maslow considera que el principal factor de desmotivación es a causa de las necesidades no satisfechas que no les permite o los aleja de conseguir sus objetivos tales como poder suplir completamente sus necesidades básicas, esto quiere decir que para Maslow el dinero es un mal necesario que le hace bien a las personas.

Para la mayoría de las personas, el pago tiene un efecto directo en el nivel de vida, cualquier diferencia en este hace que un trabajador desarrolle sentimientos de desigualdad, y esto mostrara claramente una situación de tensión que intentara reducir de diferentes formas como:

1. Disminuyendo esfuerzos
2. Solicitando aumento de sueldo
3. Ausentismo
4. Impuntualidad

Por esto se repite; que si en una empresa hay un sistema objetivo y claro que sirva para determinar, el valor de un puesto y de un empleado; y que este sepa de cómo se llega a esa determinación; es menos probable que estos se sientan víctimas de una inequidad en el pagó. (Galicia, 1974).

Este proyecto está enfocado en un plan de mejoramiento del área de talento humano que busca aportar soluciones en un momento determinado para tomar decisiones sobre el manejo que se le debe dar a Multioficinas de Colombia con orientación total a satisfacción al cliente, mejoramiento y eficiencia en el área administrativa la cual se exige en tareas o funciones competitivas una modificación para asegurar y obtener unos buenos resultados.

Explicación de varios autores según su texto publicado.

La estructura organizacional afecta a los individuos aun antes d ingresar a la empresa, mediante normas de reclutamiento y selección. La ubicación de una persona en una empresa luego de ser contratada, determina con quien va a interactuar, a quien debe reportar, lo que debe de hacer todo lo cual determina su comportamiento laboral, los instrumentos más utilizados por las empresas para formalizar su estructura organizacional son el organigrama y el manual de descripción de cargos. Estas dos herramientas han sido objeto de críticas derivadas de su incorrecta utilización, a no ser consideradas como medios mismos, lo que hace que en algunos casos se les mantenga a pesar de todo, en una especie de culto institucional. Los cierto es que, como recurso, toda la estructura organizacional es sujeta a los cambios necesario para maximizar sus aportes a sus objetivos buscados. (Aponte, 2006)

(IDÁRRAGA, 2011), habla sobre la estructura de las organizaciones y sus divisiones para el análisis y compresión para su dinámica y funcionamiento, uniendo aspectos como los tecnológicos, los humanos y las relaciones sociales dentro de la organización, el recurso humano. La población y a su vez con la comunidad a través de los conceptos de infraestructura, socio-estructura y superestructura, los cuales son interactivos y parcialmente entre sí. Estructura organizativa, que se compone a su vez de tres dimensiones a) la infraestructura, concebida como base de las interdependencias para poder soportar las operaciones diarias y así mantenerlas en el largo plazo. La infraestructura incluye las soluciones tecnológicas que permiten la normal operación del negocio en un ambiente competitivo, b) la estructura social, que abarca la estructura administrativa de una organización y la arquitectura social de las relaciones de intercambio, distinguiéndose en este nivel la división del trabajo, los sistemas de control que permiten coordinar las actividades sociales y lo informal como resultado de las relaciones de intercambio que generan cambio en la distribución del poder, c) La superestructura, que son las representaciones simbólicas

y sus interpretaciones de la vida colectiva. También hace parte de la superestructura organizacional lo cual incluye las percepciones de cada individuo. Las normas, valores y las ideologías implícitas de cada miembro de la organización. (Aponte, 2006)

La mayoría de los gerentes de hoy ven la especialización del trabajo un mecanismo de organización importante, pero no como una fuente de productividad sin fin. Reconocen las economías que proporcionan en ciertos tipos de trabajo, pero también los problemas que crear cuando se lleva a los extremos. Por ejemplo, Mc Donald usan un nivel alto de especialización del trabajo para producir y vender con eficiencia sus productos.

Una estructura organizacional es la distribución formal del empleo dentro de una organización. Cuando los gerentes desarrollan o cambian la estructura, participan en el diseño organizacional, proceso que involucra decisiones sobre seis elementos claves: Especialización en el trabajo, departamentalización, cadena de mando, amplitud de control, centralización y descentralización, y formalización.

La organización es básicamente un proceso de división de trabajo. Los méritos de dividir el trabajo se conocen hace siglos. Adam Smith, al tomar la sencilla tarea de fabricar un alfiler en 1776, demostró con cuanta más eficiencia se podría llevar acabo la tarea atreves de la división del trabajo. El trabajo se puede dividir ya sea vertical u horizontalmente. La división del trabajo vertical se basa en el establecimiento de líneas de autoridad y define los niveles que forman la estructura organizacional vertical. Además de establecer autoridad, la división del trabajo vertical facilita el flujo de comunicación dentro de la organización. (Smith, 2011)

La estructura organizacional se define como la suma de las formas en las cuales una organización divide sus labores en distintas actividades y luego las coordina, por su parte el diseño organizacional es el proceso de evaluar la estrategia de la organización y las demandas

ambientales, para determinar la estructura organizacional adecuada. Con frecuencia, a la estructura organizacional se le refiere como organigrama. Los organigramas son la ilustración grafica que hay entre las unidades, así como de las líneas de autoridad entre supervisores y subalternos, mediante el uso de recuadros etiquetados y de conexión (Chiavenato, 2009)

"Toda acción encaminada a convertir un propósito en realidad positiva", "es un ordenamiento sistemático de medios y el uso calculado de recursos aplicados a la realización de un propósito".

Presidente de asociación americana de administradores se dedica a mejorar los métodos administrativos mediante el desarrollo de las habilidades y técnicas administrativas.

Analizó un sinnúmero de autores y empresas lo cual le permitió tener conocimiento profundo y amplio sobre las organizaciones, hizo posible que los beneficios administrativos llegaran a los diferentes países.

Considero tres elementos constructivos del procedimiento administrativo: Planeación, organización, supervisión. (Javier., 2013)

A continuación, se incluyen conceptos o teorías que serán necesarias para comprender mejor el contenido de este proyecto.

La estructura organizacional

Es el marco en el que se desenvuelve la organización, de acuerdo con el cual las tareas son divididas, agrupadas, coordinadas y controladas, para el logro de objetivos. Desde un punto de vista más amplio, comprende tanto la estructura formal (que incluye todo lo que está previsto en la organización), como la estructura informal (que surge de la interacción entre los miembros de la organización y con el medio externo a ella) dando lugar a la estructura real de la organización.

Kast y Rosenzweig consideran a la estructura como el patrón establecido de relaciones entre los componentes o partes de la organización. Sin embargo, la estructura de un sistema social no es visible de la misma manera que en un sistema biológico o mecánico. No puede ser vista, pero se infiere de las operaciones reales y el comportamiento de la organización. (Kast F. E., 1995)

Estructura Formal

Está conformada por las partes que integran a la organización y las relaciones que las vinculan, incluyendo las funciones, actividades, relaciones de autoridad y de dependencia, responsabilidades, objetivos, manuales y procedimientos, descripciones de puestos de trabajo, asignación de recursos, y todo aquello que está previamente definido de alguna manera. Puede tener forma escrita y pública o no, pero siempre se refiere a procesos, tareas y comunicaciones que habrán de tener lugar entre sus miembros. Por lo tanto, un plan, un programa, un presupuesto, un instructivo, las interrelaciones previstas entre el personal, forman parte de la estructura formal.

Es habitual que se considere equivocadamente a un organigrama como la estructura de una organización, pero en realidad, si bien muestra la distribución de actividades, relaciones de dependencia, líneas de comunicación previstas, asignación de responsabilidades, etc., no es más que un modelo de representación simplificado de la estructura organizacional formal. No obstante, es de gran utilidad para lograr una rápida visualización de algunos aspectos formales sumamente importantes.

Suele compararse a la estructura formal con el esqueleto de los animales, entendiendo por estructura, a la anatomía de una organización que proporciona y contiene las áreas con las que debe funcionar. Por lo tanto, del mismo modo que la anatomía de un organismo vivo, la estructura de la organización actúa como un marco. Esta idea está centrada en la diferenciación de áreas, de

puestos de trabajo, la formulación de normas y procedimientos y las relaciones de autoridad. En este contexto, la estructura, con una definición bastante clara, regula, acota o reduce la incertidumbre con respecto al comportamiento real de los empleados. La comparación con el esqueleto animal se basa en el hecho de proporcionar el fundamento básico alrededor del cual se relacionan y funcionan varias partes o unidades y de proporcionar relaciones y restricciones establecidas y conocidas entre los miembros de una organización.

El esqueleto es sostén o soporte, pero los órganos de un animal cumplen funciones indispensables para mantener al organismo vivo. Esto sería el equivalente a los procesos productivos o administrativos. Ante cambios en las situaciones internas o ambientales tanto un animal, como las organizaciones adaptan su estructura y funcionamiento para sobrevivir, o para aprovechar coyunturas favorables. Para que una administración sea eficiente requiere que su estructura esté equilibrada internamente y adaptada al ambiente para lograr objetivos, facilitando la realización de las operaciones conducentes a ello.

Para Simón, la estructura formal establece conjuntos de prescripciones y expectativas respecto a los miembros de la organización que son responsables de determinadas acciones y decisiones, establece una estructura de objetivos y metas que servirán como criterio de elección entre alternativas en las diferentes áreas o partes de la organización, y establece responsabilidades de investigación en las unidades particulares de la misma para escudriñar el medio ambiente, así como para informar acerca de eventos que requieren atención en dirección a los puntos de decisión apropiados. (Simon, 1980)

Etkin considera que la estructura es la forma de organización que adoptan los componentes de un conjunto o bien de un sistema bajo condiciones particulares de tiempo y lugar. Decimos que existe una estructura cuando una serie de elementos se integran en una totalidad que presenta

propiedades específicas como un conjunto, y cuando además las propiedades de los elementos dependen (en una medida variable) de los atributos específicos de la totalidad. (Etkin, 2005)

Para Pfiffner y Sherwood la estructura formal expresa los procesos de acción mutua entre sus miembros, define las especialidades de trabajo y las líneas de comunicación. Los procesos reales, sin embargo, no siempre siguen estas líneas de interacción, sino que se entremezclan con procesos informales. Así, la estructura formal (prevista) se convierte en la estructura real con la intervención de los miembros de la organización. (Sherwood, 1970)

Estructura Informal

Es la que se conforma a partir de las relaciones entre las personas que comparten uno o varios procesos de trabajos dentro de la organización. En este sentido, la estructura informal comprende aspectos referidos, o que tienen que ver, con valores, intereses, sentimientos, afectos, liderazgo y toda la gama de relaciones humanas que no pueden ser determinadas previamente. Simplemente son producto de la interacción humana y del juego de personalidades, grupos, etc. Lo informal está caracterizado por una actividad colectiva que no está orientada específicamente hacia los objetivos, pero que es necesaria para alcanzarlos.

La suma de la estructura formal y la informal da como resultado la estructura total, que es la real. . (Kast, 1990)

La empresa consiente

El estar consciente significa, tener conocimiento de nosotros, conocimiento de nuestro entorno, de lo que está bien y lo que está mal, también se relaciona con ser reflexivo y aprender la realidad , los seres humanos tenemos la virtud de poder contar con una mejor comprensión de lo que ocurre

internamente con nosotros como también lo que ocurre externamente , esto es importante ya que nos ayuda a no perder el foco de aquello que queremos lograr y que es importante para nosotros, guiados por nuestros valores.

Al ser consciente, aprendemos de la realidad, nos hacemos responsables frente a las situaciones, entendemos los factores que rodean a la empresa y por supuesto al equipo de trabajo, buscamos en todo momento el bienestar general, enfrentamos nuestros errores para corregirlos y avanzar y es que como somos conscientes de nosotros mismos somos capaces de reflexionar sobre aspectos profundos de nuestra existencia y de igual forma tomamos consciencia de los otros también.

Llevando esto a las organizaciones tenemos que una empresa consciente toma en consideración siempre el mundo que lo rodea y a su gente, integrándolos para fortalecer cada día a la organización.

Una empresa consciente es concebida como la capacidad de hacer algún negocio o actividad donde intervienen personas que están conscientes, donde hacen un debido uso de sus facultades y sentidos, las empresas que son conscientes toman en cuenta al individuo la cultura y la naturaleza. En este tipo de empresas se dan tres dimensiones que se relacionan e interactúan, éstas son:

- Dimensión impersonal: enfocada al trabajo en sí
- Dimensión interpersonal: enfocadas a las relaciones entre las personas
- Dimensión personal: enfocada al individuo en sí

Es importante que los gerentes busquen un equilibrio en estas dimensiones, para ello se debe contar con una cultura organizacional que fomente y se base en estos.

La empresa consciente es una concepción muy diferente a la empresa tradicional, el promotor de este término es el economista y coach Fredy Kofman, y es el resultado de muchos años de trabajo junto a directivos gerentes y supervisores de varias empresas, Fredy nos dice respecto a

esta concepción que “busca crear una responsabilidad incondicional, para convertirse en protagonista de la propia vida ; Integridad esencial, para alcanzar “el éxito más allá del éxito”; Comunicación auténtica, para decir la propia verdad y permitir que otros digan la suya; Compromiso impecable, para coordinar acciones de modo responsable; Liderazgo honesto, porque ser, más que hacer, es el camino básico hacia la excelencia; En el mundo actual, cualquier empresa cuya meta sea crecer y prosperar debe comprender que la clave para desarrollar una organización es concebirla como una comunidad humana, y sus ejecutivos, más que conocimientos técnicos, necesitan desarrollarse como personas.” (Kofman, 2002)

En esta teoría y forma de hacer negocio encontramos que en las empresas conscientes cuentan con empleados conscientes, estos son individuos dotados de cualidades personales como

- La responsabilidad incondicional
- Integridad esencial
- Humildad ontológica
- La comunicación autentica
- La negociación constructiva
- La coordinación impecable
- Aptitud emocional que hace posible las cualidades anteriores

Estas cualidades deben ser promovidas por los gerentes que también son conscientes, creando un entorno adecuado e incentivando las potencialidades de su equipo para el logro de los objetivos planteados poniendo un énfasis también en la creación del compromiso en todos sin dejar de lado el desarrollo de los colaboradores talentosos, teniendo presente que no hay que comprometer valores humanos para el lograr el éxito en el ámbito material. (Aular, 2018)

Si queremos que los colaboradores vean a la empresa como entidades valiosas lo mínimo que debemos hacer es tratarlos a cada uno de ellos como individuos únicos y valiosos.

Lo que me encanta de una empresa consciente es el hecho de que se centra en gran medida a la dimensión humana en las empresas, aspecto que apoyo totalmente, claro el elemento compromiso resulta esencial para poder lograr una empresa consciente, una empresa debe estar abierta a un aprendizaje continuo y verdadero comprendiendo que se puede siempre mejorar, es relevante que los colaboradores tomen roles mentalmente activos.

Los gerentes deben comprender que no solo tienen que contar con el conocimiento técnico sino que también con un desarrollo personal, aprender y practicar el yo gano, tus ganas y ayudar a los demás a desarrollarse, esto impacta tremendamente en las empresas y las ayuda a evolucionar y ser más integrales, entender que la autoridad formal no es suficiente hay que buscar una cooperación motivada de los colaboradores donde el compromiso y el querer colaborar sean mayores a lo que demande una mera autoridad formal de la gerencia, los gerentes deben ganarse el respeto y confianza de sus colaboradores, solo así se podrá esperar más del mínimo de sus esfuerzo para colaborar en el logro de los objetivos planteados de manera armoniosa.

Los gerentes que son los que lideran los procesos deben no solamente hablar y decir lo que se quiere lograr, sino que también deben hacer, sus palabras y sus acciones deben ser cónsonas, esto crea una gran influencia en todo el equipo de trabajo.

Visión estratégica de una empresa

Inicialmente, en el proceso de creación de la estrategia, los administradores de la compañía necesitan plantear un aspecto importantísimo ¿Cuál es nuestra visión para la compañía? por lo que se definen las siguientes preguntas: ¿Hacia dónde se debe dirigir? ¿Qué clase de empresa estamos

tratando de desarrollar? y ¿Cuál debe ser su futura configuración de negocios? El deseo de llegar a una conclusión bien razonada de la dirección a largo plazo de la compañía, impulsa a los administradores a estudiar pormenorizadamente el negocio actual y a desarrollar una idea más clara de si es necesario un cambio y cómo hacerlo dentro de los 5 a 10 años.

Los puntos de vista y conclusiones de la administración respecto a la dirección que debería tomar la empresa a largo plazo, el enfoque que se intenta tener en lo concerniente a la tecnología, el producto y el cliente, y su esfera de acción futura constituyen una visión estratégica para la organización. Una visión estratégica, por lo tanto, refleja las aspiraciones de la administración respecto a la empresa y sus negocios al proporcionar una vista panorámica de "Hacia dónde vamos" y al suministrar elementos específicos relacionados con sus planes de negocios futuros.

Para desarrollar una visión estratégica se desglosa objetivos de negociación a largo plazo y da forma a la identidad de la compañía. Una visión estratégica señala una dirección particular y traza una senda para que la compañía recorra. (Baldiviezo, 2009)

Aportaciones de F. Taylor

Taylor desarrolla cinco principios de la administración los cuales le dan atribuciones y responsabilidades a la gerencia, ellos son:

1. Principio de Planeamiento: sustituir el trabajo del improvisado del obrero, por métodos basados en procedimientos.
2. Principio de Preparación: selección de los trabajadores de acuerdo con sus aptitudes y habilidades para producir más y mejor.
3. Principio de Control: controlar el trabajo para verificar que el mismo se esté ejecutando correctamente.

4. Principio de Ejecución: distribuir las atribuciones y responsabilidades para que la ejecución del trabajo sea disciplinada.
5. Estudiar y Analizar el trabajo realizado por el obrero, es decir como lo hace.

Crítica de F. Taylor

El modelo de la administración científica de Taylor recibió una serie de críticas a lo largo de la historia.

Dentro de las principales críticas efectuadas en ese periodo se pueden nombrar algunas:

Mecanismo de la administración científica

La administración científica le dio atención al elemento humano, se preocupó por las tareas, organización y ejecución, y a los factores directamente relacionados con el cargo y función del operario, que sería el tiempo y el movimiento, A esta teoría se le conoce como “teoría de la maquina”.

Súper especialización del operario

En la búsqueda de la eficiencia, la administración científica preconizaba la especialización del operario a través de la división de toda operación en sus elementos constitutivos. Estas formas de organización de tareas no solo privan a los trabajadores de satisfacción en el trabajo, si no lo que es peor, violan la dignidad humana.

La proposición de Taylor de que la eficiencia administrativa aumenta con la especialización del trabajo.

Visión microscópica del hombre La administración científica se refiere al hombre como un empleado tomado individualmente, ignorando que el trabajador es un ser humano y social valorizando apenas la fatiga muscular e ignorando un tipo de fatiga más sutil que la nerviosa. La

fatiga era considerada exclusivamente un fenómeno muscular y fisiológico, estudiado principalmente a través de los datos estadísticos.

Taylor consideró los recursos humanos y materiales no tanto recíprocamente ajustables, sino, sobre todo, al hombre trabajando como un apéndice de la maquinaria industrial. En cuanto a este aspecto fue duramente criticado y tildado de haber cometido un error como pionero.

Ausencia de comprobación física La administración científica es también criticada por el hecho de pretender elaborar una ciencia sin presentar comprobaciones científicas de sus proposiciones y principios. El método utilizado por Taylor es un método empírico y concreto donde el conocimiento se alcanza por la evidencia y no por la abstracción: se basa en datos aislados observables por el analista de tiempos y movimientos.

Enfoque incompleto de la organización. Para muchos autores la administración científica es incompleta, parcial e inacabada, por restringirse apenas a los aspectos formales de la organización omitiendo completamente la organización informal y principalmente, los aspectos humanos de la organización. También interacciones entre muchas variables críticas, como el compromiso personal y la orientación profesional de los miembros de la organización, el conflicto entre los objetivos individuales y los objetivos organizacionales, etc.

Limitación del campo de aplicación. Sus principios y métodos carecen de una complementación más amplia, pues Taylor encara el problema de la organización racional del trabajo, partiendo de un punto limitado y específico en la empresa, lo cual fatalmente limita y restringe su enfoque, ya que no considera con mayor detalle los demás aspectos de la vida de una empresa, tales como los financieros y comerciales, entre otros.

Enfoque prescriptivo y normativo. La administración científica se caracteriza por la preocupación en establecer y prescribir principios normativos que deben ser aplicados como una

receta en determinadas circunstancias, para que el administrador pueda tener éxito. Busca estandarizar ciertas situaciones para poder patronear la manera como deberán ser administradas. Es un enfoque dirigido a recetas anticipadas, a soluciones enlatadas y a principios normativos que deben regir el cómo hacer las cosas dentro de las organizaciones. Esa perspectiva muestra a la organización cómo debería funcionar, en lugar de explicar su funcionamiento. (Taylor, 1981) (Fayol, 1981)

Teoría de las relaciones humanas

Con respecto a la teoría de las relaciones humanas el estudio de Mayo y sus seguidores destacan la importancia del estado de ánimo de los trabajadores en su desempeño en el trabajo. Apareció así un interés en conocer cómo se sentía la gente en la organización, cuáles eran sus actitudes ante esta y ante su trabajo.

La orientación de esta pesquisa tenía un carácter pragmático: el supuesto implícito era que diferencias en la motivación de las personas conllevaban diferencias en el rendimiento en el trabajo.

De allí surgió el estudio de la motivación del hombre en su trabajo, lo que condujo a examinar las necesidades humanas y su relación con las recompensas monetarias, no monetarias y otros factores de la vida organizacional, tales como el tipo de supervisión, la relación entre actitudes, conducta y el rendimiento en el trabajo.

En este campo de la motivación en el trabajo, se han desarrollado diferentes perspectivas teóricas e investigativas, que sin embargo solo representan una porción de la totalidad del conocimiento de la psicología sobre el tema de la motivación humana.

La teoría de las relaciones humanas y principalmente Mayo, se concentra exageradamente en el estudio de los grupos primarios, colocándolos como su principal campo de acción, y van más allá: sobrevaloran la cohesión grupal como condición de elevación de la productividad.

Elton Mayo destaca que "en la industria y en otras situaciones humanas, el administrador trata con grupos humanos bien entrelazados y no una horda de individuos. El deseo que tiene el hombre de estar constantemente asociado en su trabajo a sus compañeros no es una fuerte, sino la más fuerte, característica humana".

El trabajo de Mayo busco demostrar que el problema de abstención, movilidad, baja moral y baja eficiencia se reduce al problema de saber cómo pueden consolidarse los grupos y cómo aumentar la colaboración, tanto en la pequeña como en la gran industria.

Las principales conclusiones de Mayo fueron:

El trabajo es una actividad grupal.

El mundo social del adulto esta estandarizado en relación con su actividad de trabajo.

La sociedad de reconocimiento y seguridad, y la sensación de pertenecer a algo, son más importantes en la determinación de la moral del obrero y de su productividad, que las condiciones físicas en las cuales él trabaja.

Un reclamo no necesariamente el enunciado objetivo de hechos; comúnmente es un síntoma de molestia relacionado con el estatus del individuo.

El trabajador es una persona cuyas actitudes y eficiencia están condicionadas por las demandas sociales, dentro o fuera de la empresa.

En la fábrica, los grupos informales ejercen gran control social sobre los hábitos de trabajo y las actitudes individuales del obrero.

El cambio de una sociedad establecida a otra adaptación tiende a desmembrar continuamente la organización social de una fábrica o industria en general.

La colaboración grupal no ocurre por accidente; debe ser planeada y desarrollada. Si se alcanza esa colaboración, las relaciones de trabajo en la empresa pueden llegar a una cohesión que resista los efectos del desmembramiento de una sociedad en adaptación. (Mayo, 2012).

Los hallazgos de Mayo y sus colaboradores; basados en parte en las ideas concebidas por Vilfredo Pareto, tendrían un efecto dramático en el pensamiento administrativo. La modificación de la iluminación del grupo de prueba, la realización de cambios en los períodos de descanso, la reducción de la jornada de trabajo y la aplicación de variantes en los sistemas de pago de incentivos no parecieron explicar los cambios en la productividad. Así pues, Mayo y sus colaboradores llegaron a la conclusión de que eran otros factores responsables. Descubrieron que, en general, el aumento de la productividad se debía a factores sociales como la moral de los empleados, la existencia de satisfactorias interrelaciones entre los miembros de un grupo de trabajo ("sentido de pertenencia") y la eficacia de la administración: un tipo de administración capaz de comprender el comportamiento humano, especialmente el comportamiento grupal, y de favorecerlo mediante habilidades interpersonales como la motivación, la asesoría, la dirección, y la comunicación. Este fenómeno, producto sobre el hecho de que se pusiera atención en los individuos, se conoce como "efecto Hawthorne".

La idea principal de este sociólogo fue la de modificar el modelo mecánico del comportamiento organizacional para sustituirlo por otro que tuviese más en cuenta los sentimientos, actitudes, complejidad motivacional y otros aspectos del sujeto humano. Esto es conocido como teoría de las relaciones humanas o escuela humanística de administración. Este personaje era de religión Cristiana, y al ver a las personas sin una básica organización, empezó organizando iglesias, que de

ahí las personas empezaron a organizarse ya no solo en las iglesias, sino también en sus empleos y hogares.

Elton Mayo afirmó que el hombre no era una máquina y dándole incentivos el hombre rendiría en su trabajo. (Vilfredo Pareto, 1980)

También es importantes abordar los aportes de Deming y Crosby ya que es de gran interés para este proyecto en temas de calidad. Sus principales aportaciones fueron:

A. Los 14 puntos de Deming.

1. Crear constancia en el propósito de mejorar el producto y el servicio, con el objetivo de llegar a ser competitivos, de permanecer en el negocio y de proporcionar puestos de trabajo.

2. Adoptar la nueva filosofía.

Nos encontramos en una nueva era económica y los diferentes objetivos deben ser conscientes del reto, deben aprender sus responsabilidades y hacerse cargo del liderazgo para cambiar.

3. Dejar de depender de la inspección para lograr la calidad.

Eliminar la necesidad de la inspección en masas, incorporando la calidad dentro del producto en primer lugar desde una buena capacitación al trabajador hasta la post-venta.

4. Acabar con la práctica de hacer negocios sobre la base del precio.

En vez de ello, minimizar el costo total. Tender a tener un sólo proveedor para cualquier artículo, con una relación a largo plazo de lealtad y confianza.

5. Mejorar constantemente y siempre el sistema de producción y servicio, para mejorar la calidad y la productividad, y así reducir los costos continuamente.

6. Métodos modernos de capacitación.

Es de vital importancia la actualización en la capacitación para aprovechar tanto maquinas, herramientas, materias primas.

7. Implantar métodos de liderazgo.

El objetivo de la supervisión debería consistir en ayudar a las personas y a las máquinas y aparatos para que hagan un trabajo mejor. La función supervisora de la dirección necesita una revisión, así como la supervisión de los operarios.

8. Eliminar el miedo, de manera que cada uno pueda trabajar con eficacia para la compañía.

9. Romper las barreras entre los departamentos.

Las personas en investigación, diseño, ventas y producción deben trabajar en equipo, para prever los problemas de producción y durante el uso del producto que pudieran surgir, con el producto o servicio.

10. Eliminar los eslogans, exhortaciones y metas para pedir a la mano de obra cero defectos y nuevos niveles de productividad. Tales exhortaciones sólo crean más relaciones adversas, ya que el grueso de las causas de la baja calidad y la baja productividad pertenecen al sistema y por tanto caen más allá de las posibilidades de la mano de obra.

11. Este punto se divide en dos:

Eliminar los estándares de trabajo (cupos) en planta. Sustituir por el liderazgo.

Eliminar la gestión por objetivos. Eliminar la gestión por números, por objetivos numéricos. Sustituir por el liderazgo.

12. Se exponen dos puntos:

Eliminar las barreras que privan al trabajador de su derecho a estar orgulloso de su trabajo. La responsabilidad de los supervisores debe virar de los meros números a la calidad.

Eliminar las barreras que privan al personal de dirección y de ingeniería de su derecho a estar orgullosos de su trabajo. Esto quiere decir, entre otras cosas, la abolición de la calificación anual o por méritos y de la gestión por objetivos.

13. Implantar un programa riguroso de educación y auto mejora.

El enriquecimiento del conocimiento en el personal, será de suma importancia en la mejora de su productividad dentro de la empresa.

14. Poner a todo el personal de la compañía a trabajar para conseguir la transformación.

La transformación es tarea de todos, es decir, involucrar a todos a cumplir con la calidad. (Deming, 1991)

Crosby menciona, entre otras cosas que el problema de la administración de la calidad no está en lo que la gente desconoce de ella, sino en aquello que cree saber. Sobre la calidad, establece que todo mundo es partidario de ella, todo mundo cree que la entiende, todo mundo piensa que para gozar de ella basta con seguir las propias inclinaciones naturales y, principalmente, la mayoría de las personas sienten que todos los problemas en estas áreas son ocasionados por otros individuos. (Crosby, 1995)

4.1.1 La gestión humana.

La supervivencia de las empresas en el nuevo siglo depende del cambio del ambiente de negocios, de la mayor claridad de los objetivos por alcanzar, del sentido de responsabilidad de las personas y del aumento de libertad en la elección de los medios y métodos para alcanzar dichos objetivos. En resumen, la supervivencia de las empresas será posible, en la medida en que sepan utilizar su patrimonio humano en aquello que tienen como más sofisticado e importante: su capital intelectual. La inversión del futuro deberá ser el capital intelectual porque éste representa el retorno mayor de la inversión**.** (Chiavenato I. , Gestion del talento humano tercera edicion , 2009)

En muchas de las organizaciones de hoy retumba la idea de si es o no beneficiosa tener un área de talento humano en la organización pues el mundo está cambiando. Y las empresas también están en esta ola de cambio. Algunas van a la vanguardia, otras las siguen y otras aún tratan de pensar sobre la marcha, casi paralizadas en el tiempo y confundidas, sin entender con exactitud lo que está ocurriendo a su alrededor como es el caso de la empresa Multioficinas de Colombia y a esto le sumamos. la competencia desenfrenada, la necesidad de reducir costos, el énfasis en el cliente, la calidad total y la necesidad de competitividad, En muchas organizaciones el área de RH va al frente, como punta de lanza del cambio organizacional; en otras, es el obstáculo que impide el ajuste a las nuevas condiciones del mundo moderno. Por lo tanto y según lo expuesto por el señor Idalberto chiaventato el tipo de organización que estamos tratando es de esas que a día de hoy solo les preocupa mantener y desarrollar aspectos que contribuyan de manera directa y positiva a su negocio y al éxito de sus operaciones es decir que el diagnostico que presenta la empresa Multioficians de Colombia por el modo en que desarrolla sus actividades es de tipo **omega** en donde el área de RH todavía está centralizada y monopoliza todas las decisiones y acciones relacionadas con las personas. Las personas trabajan como meros empleados sometidos a un reglamento interno y a un rígido horario de trabajo. Lo importante es que sean asiduos y puntuales, sin importar lo que hagan en el transcurso de su horario de trabajo. Los cargos son rígidamente definidos, individualizados, aislados y desempeñados dentro de una rutina de trabajo que no cambia y que no requiere que las personas piensen o mejoren su desempeño. Además, pensar y contribuir con creatividad es algo que no ocurre en estas empresas. La denominación que más se ajusta a sus empleados es la de empleados de mano de obra (Morgan, 1991)

4.1.2 Macro procesos de la gestión humana.

Según la profesora Mónica García solarte la gestión humana involucra procesos y actividades estratégicas que sirven como apoyo y soporte para la dirección de una organización y como el establecimiento selectivo de políticas, planes y programas pueden desarrollar una ventaja competitiva en la organización que genere valor en su interior.

Lo que conlleva a pensar cómo se pueden hacer cambios graduales en los que primen el comportamiento humano con el fin alcanzar los objetivos del área, como son obtener, formar, retribuir, desarrollar y motivar el personal, y potencializar la organización para que se entienda que los procesos no son aislados, pues su desarrollo y coordinación con la estrategia Organización es de gran importancia y todo esto no puede ser posible sin antes comprender el comportamiento organizacional, el manejo de su diversidad laboral es decir que hoy en día las organizaciones deben adaptarse a personas que son diferentes (Robbins, 2004) es por eso que para partir por un plan de mejoramiento adecuado es importante que sean flexibles y no rígidos esto con el fin de toca e impactar a todos , administrativos , operativos y gerenciales.

4.1.3 Organización y planificación del área de gestión humana:

Recientes tendencias en la administración reconocen la importancia de los recursos humanos; en su mayor parte, los nuevos enfoques están diseñados para delegar facultades de decisión en los empleados para ofrecerles mayores oportunidades de aprender y contribuir a la organización mientras trabajan en el logro de metas comunes. (Daft, 2005),Entendiendo que el peligro para muchas organizaciones es que la cultura corporativa se vuelva fija como cimentada en concreto.

En una organización que aprende, la cultura fomenta la apertura, la igualdad, la mejora continua y el cambio. Las personas en la organización están conscientes de todo el sistema,

la forma en que todo encaja y de qué manera las diversas partes de la organización reconociendo por supuesto que no todas son iguales por lo tanto cada una tiene diferentes necesidades, metas y objetivos.

4.1.4. Incorporación y adaptación de las personas a la organización:

La Adaptación Laboral es un proceso complejo que va más allá de las aptitudes y destrezas laborales del individuo, ya que implica adaptarse a la organización, a la tarea y al ambiente de trabajo, lo cual dificulta dicho proceso, debido a las condiciones laborales tan cambiantes y desfavorables, presentes en muchas organizaciones, afectando a su vez el rendimiento y la satisfacción laboral de los trabajadores y la productividad de la empresa. El concepto de adaptación laboral, cada vez adquiere mayor importancia, cuando queremos analizar los resultados de la organización, medir su clima laboral y evaluar el rendimiento y la satisfacción de los empleados. Y es que, si bien las organizaciones son medidas por la calidad, la productividad y la rentabilidad, el rendimiento y la satisfacción de los trabajadores, determinarán en gran medida esos resultados, independientemente de que la organización cuente con tecnología de punta, confortables instalaciones y posicionamiento institucional. (John Meyer, 1997) teniendo en cuenta lo anteriormente expuesto, podemos concluir que el proceso de adaptación al trabajo, a la organización y al entorno laboral, es indispensable, si se quiere tener trabajadores satisfechos, productivos, identificados y comprometidos con la organización, pero esto no se logra de la noche a la mañana ya que intervienen diferentes factores, donde los aspectos individuales o características personales, juegan un papel trascendental en este proceso y es responsabilidad de las organizaciones, en cabeza del Director de Gestión Humana, velar porque todos los empleados

cuenten con unas condiciones de trabajo adecuadas, que les permitan desarrollar sus potencialidades, satisfacer sus necesidades y cumplir con las metas

establecidas por la organización.

4.1.5 Compensación, bienestar y salud de las personas.

La compensación se refiere, a la gratificación que los empleados reciben a cambio de su labor, y que contribuye a la satisfacción de éstos, ayudando así a la organización a obtener, mantener y retener una fuerza de trabajo productiva, la motivación se define como el resultado influenciado por dos factores: factores de motivación y factores de higiene.

Los factores de motivación (logros, reconocimiento, responsabilidad, incentivos) son los que ayudan principalmente a la satisfacción del trabajador, mientras que si los factores de higiene (sueldo, ambiente físico, relaciones personales, status, ambiente de trabajo) fallan o son inadecuados, causan insatisfacción en el trabajador. (Herzberg, 1962) por lo tanto para el desarrollo de esta propuesta de mejoramiento se tomaron como base los siguientes puntos los cuales servirán como guía:

Premios en metálico: tienen que ver con pagas extras por lograr objetivos grupales e individuales. En tareas extras asignadas a grupos se ofrecen talonarios para un almuerzo gratuito al equipo o al miembro del equipo que haya desempeñado mejor la tarea.

Beneficios sociales: la empresa regalara entradas a conciertos, exposiciones o competencias deportivas.

Premios de reconocimiento: aquellos colaboradores internos, tienen un reconocimiento especial en la página de la empresa con una medalla o reconocimiento especial por haber logrado ser el ejemplo del mes en incentivar a sus compañeros.

Flexibilidad laboral: Se dan días libres como por ejemplo el día del cumpleaños, los viernes por la tarde, o un mediodía a elegir en la semana, trabajo desde casa.

Equilibrio entre vida laboral y personal: Se impulsa a la gente a que se retire cuando termina la jornada laboral.

Actividades de integración: Torneos de fútbol y de tenis, concurso de dibujos para los hijos de los empleados, entre otras.

Actividades de capacitación: se invertirá en la capacitación de nuestro personal en diversos temas sobre todo la seguridad y salud ocupacional.

4.1.6. Desarrollo del personal.

Una buena evaluación de las necesidades del desarrollo del personal conduce a la determinación de Objetivos de capacitación y desarrollo. Estos objetivos deben estipular claramente los logros que se deseen y los medios de que se dispondrá para esto es importante conocer sus principales objetivos los cuales son:

Los principales objetivos de la capacitación son:

Preparar al personal para la ejecución de las diversas tareas particulares de la organización.

Proporcionar oportunidades para el continuo desarrollo personal, no sólo en sus cargos actuales sino también para otras funciones para las cuales la persona puede ser considerada.

Cambiar la actitud de las personas, con varias finalidades, entre las cuales están crear un clima más satisfactorio entre los empleados, aumentar su motivación y hacerlos más receptivos a las técnicas de supervisión y gerencia.

Beneficios que aporta la capacitación al personal

Ayuda al personal a identificarse con los objetivos de la organización

Mejora la relación jefes-subordinado

Incrementa la productividad y calidad del trabajo

Aumenta la confianza, la posición asertiva y el desarrollo del empleado

Mejora la comunicación entre grupos

Convierte a la empresa en un entorno de mejor calidad para trabajar

4.1.7. Relaciones con el empleado.

Se utiliza habitualmente para designar las prácticas y las reglas que estructuran las relaciones entre los asalariados, los empresarios y el Estado en diferentes ámbitos: Estas relaciones pueden ser individuales o colectivas.

La importancia de la compensación para el trabajador

Para la mayoría de las personas el pago tiene un efecto directo en su nivel de vida, en su estatus dentro de la comunidad y, desde luego, en su grupo de trabajo. Cualquier diferencia en el pago a un trabajador afecta psicológicamente las posiciones de poder y autoridad en una empresa; los empleados son muy sensibles ante esto. Si en la empresa hay un sistema objetivo y claro para determinar el valor de un puesto de trabajo y su desempeño, y cada persona sabe cómo se llega a esa determinación, es menos probable que los empleados se sientan víctimas de una inequidad en el pago. Existen muchos otros factores personales que también afectan la percepción de un individuo sobre lo que es justo en cuanto a su sueldo. Por ejemplo, en una investigación de campo (Greenberg y Pasternak, 1998) se encontró que las personas con mayor edad en puestos directivos recibían mejores sueldos que los jóvenes en posiciones similares. Hay evidencia de que el pago y su función tienen un significado distinto para diferentes grupos de la población; de hecho, buena parte de ello depende del nivel de importancia relativa que el puesto tiene dentro de una organización.

La motivación

Cuando un administrador acepta fungir como supervisor, está de acuerdo en luchar por lograr las metas trabajando en colaboración con superiores, subalternos y compañeros de trabajo. Una parte fundamental de su responsabilidad es estimular a sus subalternos (seguidores) para que cumplan con sus responsabilidades en una forma adecuada y constructiva. La función de estimular a otros para que se desempeñen productivamente se conoce como proceso de motivación (Luthans, 1998).

Una de las partes más importantes de todos los procesos que se llevan a cabo dentro de las organizaciones, ya sea que se dediquen a la producción de bienes o de servicios, es el recurso humano, pues son los empleados quienes determinan que el proceso concluya de manera satisfactoria o no. El recurso humano es una fuente de ventajas competitivas para las organizaciones, ya que tener empleados motivados, comprometidos y capacitados es una condición de suma importancia para el éxito de la organización. Una de las formas en que se logra la motivación en los trabajadores es a través de incentivos económicos. Cuando el individuo ve la oportunidad de lograr lo que para él es importante para satisfacer sus necesidades, se ve atraído por dicha oportunidad. A la oportunidad percibida se le denomina incentivo (Argyris, 1979).

Teorías de la compensación

A continuación, analizaremos diferentes teorías del comportamiento y cómo intentan explicar el fenómeno del pago como elemento motivador.

Teoría del intercambio

Se refiere a la recompensa que el empleado recibe a cambio de sus contribuciones de tiempo, esfuerzo y habilidades. Por ello, la buena voluntad del empleado de hacer tales contribuciones depende de la forma en que perciba su contribución en relación con la recompensa que recibe.

Aportaciones del condicionamiento operante

Esta teoría difiere de otras de la compensación en que considera que la mayoría de las conductas están determinadas ambientalmente y no en función de los procesos cognitivos y motivacionales interiores del organismo. El factor fundamental para el control del comportamiento es el

reforzamiento. El problema central al investigar el condicionamiento operante en contextos organizacionales es en parte conceptual y en parte metodológico. Se trata de un problema de carácter conceptual porque, en muchos casos, los programas de reforzamiento son inconsistentes y no se adaptan a las definiciones originales propuestas por Skinner. En lo que se refiere al aspecto metodológico, resulta difícil probar los efectos del reforzamiento sobre el comportamiento, ya que con su uso suelen introducirse otros factores que podrían ser responsables de los resultados obtenidos (por ejemplo: retroalimentación o establecimiento de objetivos). (Skinner, 2013)

Teoría de la expectativa

El concepto de expectativa parte de los trabajos de Lewin y Tolman. Expectativa es la valoración subjetiva de la posibilidad de alcanzar un objetivo particular. Vroom propone que la motivación es 32 Administración de la compensación: sueldos, salarios y prestaciones producto de la valencia o el valor que el individuo pone en los resultados posibles de sus acciones, así como en la expectativa de que se cumplan sus metas. La importancia de la teoría radica en la insistencia que hace en la individualidad y la variabilidad de las fuerzas motivadoras, a diferencia de las generalizaciones implícitas en las teorías de Maslow y Herzberg (Vroom, 1964).

Teoría de la equidad

Se define como una proporción entre lo que el individuo aporta al trabajo y las recompensas que recibe a cambio, en comparación con las que reciben otros por aportaciones semejantes (Robbins, 1997)

Según la teoría de la equidad, las personas se sienten motivadas cuando experimentan satisfacción con lo que reciben en proporción con el esfuerzo que realizan. En el lugar de trabajo,

la recompensa por un esfuerzo se traduce en dinero. La gente compara lo que se le paga por su trabajo con lo que otros perciben por el suyo en situaciones similares. Cuando las personas sienten que existe desigualdad en el centro de trabajo, surge en ellas un estado de tensión que intentarán resolver de algún modo. La teoría de la equidad es una teoría de motivación laboral que destaca la función que desempeñan las ideas del individuo con respecto a la equidad o la justicia de las recompensas y los castigos en su desempeño y satisfacción. La teoría de la equidad (1963-1965) fue propuesta por J. Stacey Adams, quien sostiene que los individuos comparan sus insumos (habilidades, educación, experiencia, esfuerzo) y el producto de su trabajo (ganancias, recompensas, prestaciones) con los de los demás, en tanto evalúan si son justos. Una vez que realizan esta evaluación, los individuos reaccionan con la finalidad de eliminar cualquier injusticia o inequidad. Adams propuso la hipótesis de que la percepción de la equidad (justicia) con que se nos trata influye en nuestra motivación. En toda situación laboral, evaluamos el esfuerzo que ponemos en nuestras labores y los resultados o las recompensas que recibimos a cambio. De esta forma, calculamos (tal vez sin darnos cuenta) la razón existente entre resultado y trabajo, comparando al mismo tiempo esa razón con la de otros compañeros o condiscípulos. Entonces surgen las preguntas: ¿obtenemos resultados y recompensas iguales u obtenemos menos que los demás? Aunque su desempeño sea inferior al mío ¿los demás obtienen resultados o recompensas iguales que yo? Para que se considere justo lo que el trabajador recibe por el trabajo (paga y beneficios adicionales), deberá haber una relación entre esto y lo que pone en él (empeño, destreza, entrenamiento, educación, etcétera).

4.2 Marco Conceptual

A continuación, se hablará de algunas características que se tuvieron en cuenta en este trabajo abordado dentro del marco conceptual.

Calidad: Conjunto de propiedades y características de un producto, proceso o servicio que le confieren su aptitud para satisfacer las necesidades establecidas o implícitas.

Control de calidad: Es el proceso de regulación a través del cual se puede medir la calidad real, compararla con las normas o las especificaciones y actuar sobre la diferencia.

Aseguramiento o garantía de calidad: Todas aquellas acciones planificadas y sistemáticas que proporcionan una confianza adecuada en que un producto o servicio cumpla determinados requisitos de calidad.

Política de calidad: directrices y objetivos generales de una empresa en relación a la calidad y expresados formalmente por la dirección general de cada organización.

Gestión de calidad: La parte de la función de la gestión empresarial que define e implanta la política de la calidad.

Sistemas de calidad: Conjunto de la estructura de organización de responsabilidades, procesos, procedimientos y recursos que se establecen para llevar a cabo la gestión de la calidad.

Calidad total: Filosofía, cultura, estrategia o estilo de gerencia de una empresa según la cual todas las personas en la misma estudian, practican, participan y fomentan la mejora continua de la calidad. Conjunto de condiciones que permiten asegurar la mejora continua de los procedimientos, procesos, actividades y manejo de recursos públicos por las dependencias y entidades del sector público presupuestario, con la finalidad de controlar, prevenir y eliminar cualquier tipo de deficiencia en la presentación o producción de los bienes y servicios que dan a sus usuarios o usuarios, con el propósito de proporcionar la máxima satisfacción con la mayor eficacia y eficiencia.

Mejora continua: Mejora sistemática e incesante de los procesos mediante el mejoramiento de las metodologías y herramientas adecuadas.

Excelencia: es el conjunto de prácticas sobresalientes en la gestión de una organización y el logro de resultados basados en conceptos fundamentales que incluyen: la orientación hacia los resultados, orientación al cliente, liderazgo y perseverancia, procesos y hechos, implicación de las personas, mejora continua e innovación, alianzas mutuamente beneficiosas y responsabilidad social.

Administración. Es el proceso de planificación, organización, dirección y control del trabajo de los miembros de la organización y de usar los recursos disponibles de la organización para alcanzar las metas establecidas.

4.3 Marco Legal

A continuación, se van abordar las siguientes leyes correspondientes al marco legal. la ley 1258 del 2008 plantea que este tipo de sociedad no requiere elevar los estatutos a escritura pública, solo basta la inscripción del documento privado de constitución con el cumplimiento de los requisitos planteados en el artículo 5 de la anteriormente mencionada ley la cual pide:

1. Nombre, documento de identidad y domicilio de los accionistas.

Nombre de Accionistas	**Dirección**
ANDRES OTOYA CUARTAS	Calle 5 B1 # 36-10 Local -701
MARIO FORERO	Calle 100 # 5-169
PABLO OTOYA	Av. 6 Bis # 35 N – 100 Ofic 514
SILVIO STOLCK	Av. 4N # 7N -46

Razón social o denominación de la sociedad, seguida de las palabras “sociedad por acciones simplificada”; o de las letras S.A.S.

MULTIOFICINAS DE COLOMBIA SAS

1- El domicilio principal de la sociedad y el de las distintas sucursales que se establezcan en el mismo acto de constitución.

Domicilio principal: Avenida 4N # 7N-46

Sucursal: Calle 100 # 5- 169

2- El término de duración, si este no fuere indefinido. Si nada se expresa en el acto de constitución, se entenderá que la sociedad se ha constituido por término indefinido

Una enunciación clara y completa de las actividades principales, a menos que se exprese que la sociedad podrá realizar cualquier actividad comercial o civil, lícita. Si nada se expresa en el acto de constitución, se entenderá que la sociedad podrá realizar cualquier actividad lícita.

Una enunciación clara y completa de las actividades principales, a menos que se exprese que la sociedad podrá realizar cualquier actividad comercial o civil, lícita. Si nada se expresa en el acto de constitución, se entenderá que la sociedad podrá realizar cualquier actividad lícita.

Una enunciación clara y completa de las actividades principales, a menos que se exprese que la sociedad podrá realizar cualquier actividad comercial o civil, lícita. Si nada se expresa en el acto de constitución, se entenderá que la sociedad podrá realizar cualquier actividad lícita.
ACTIVIDAD SECUNDARIA
L6820 Actividades inmobiliarias realizadas a cambio de una retribución o por contrata.
3- El capital autorizado, suscrito y pagado, la clase, número y valor nominal de las acciones representativas del capital y la forma y términos en que estas deberán pagarse.

NOMBRE DE ACIONISTAS	**NUMERO DE ACCIONES**	**VALOR % DE PART**
Acciona S.A.S Nit 900296172-3	154.384.000	16%
sumar inversiones y proyectos S.A.S Nit 900053137-2	289.470.000	30%
penco S.A.S 900053137-2	472.801.000	49%
Sylvia Elena stock corrales cc 287012	48.245.000	5%
TOTAL	964.900.000	100%
2. La forma de administración y el nombre, documento de identidad y facultades de sus administradores. En todo caso, deberá designarse cuando menos un Representante Legal.		
Representante Legal:		
Kees Stapel C.C 16.749.106		
Revisor Fiscal:		
R&P Y ASOCIADOS LTDA Nit: 805029756-6 Ley 1429 del año 2010		
La presente ley tiene por objeto la formalización y la generación de empleo, con el fin de generar incentivos a la formalización en las etapas iniciales de la creación de empresas; de tal manera que aumenten los beneficios y disminuyan los costos de formalizarse.		

4.4 Marco Contextual

Multioficinas de Colombia, es una empresa que se constituyó inicialmente por cuatro socios, todos ellos caleños que se unieron a finales del año 2011 para dar vida a una idea de negocio que uno de ellos había conocido en Brasil y que era perfecta para traer a Colombia, es así como Multioficinas de Colombia se dedicó a brindar espacios flexibles para emprendedores, personas independientes, empresarios y multinacionales, este es visto prácticamente como un hotel de oficinas (de varios tamaños) que se pueden alquilar por horas, días semanas, meses y años, sin clausulas ni contratos; dicha idea se generalizo inicialmente en el centro comercial centenario en los locales 335 y 335A, finalizando el año 2016 y gracias a la gran acogida que tuvo por parte de sus clientes tales como LABORATORIOS PFIZER, DISCOVERY CHANEL, UBER etc., decidió abrir una segunda sede la cual está ubicada en el centro comercial Unicentro 6 piso actualmente esta empresa cuenta con 18 trabajadores directos distribuidos entre sus tres sedes siendo la sede centenario la principal.

Toda esta idea de poder tener un centro de negocios que pudiera brindar flexibilidad a los empresarios de la ciudad de Cali, con total comodidad para poder dedicarse a sus negocios sin tener que pensar en los gastos administrativos o de operación, nació en un salón de clases de la universidad javeriana de Cali justo para presentarse como la tesis de grado de los señores Abraham Astrelec y kees Stapel uno de padres judíos y otro de padres holandeses pero ambos de nacionalidad colombiana, ambos fueron los generadores de esta gran idea hasta que en el 2011 se formalizo ya con un capital inicial por parte de una sociedad que se consolido gracias al aporte económico de 04 socios capitalistas, desde ese entonces el señor kees Stapel ha

desempeñado el cargo de gerente general de la compañía y el señor Abrahán Astrelec por su parte decidió vender su composición accionaria en el año 2016 para dedicarse a otros proyectos.

En Multioficinas de Colombia se tiene como política que todos sus colaboradores sean retribuidos monetariamente con más del salario mínimo y sus procesos de selección, reclutamiento y contratación de personal son realizados directamente por la administradora y el gerente es lema de la organización que la contratación sea de manera directa, evitando así intermediarios.

Misión
Garantizar a los empresarios la oportunidad de dedicarse a incrementar la productividad de sus negocios, en tanto Multioficinas de Colombia, se dedica a suministrarles espacios de trabajo rentables, con valores agregados diferenciales que aporten rentabilidad, status e imagen empresarial a sus negocios. Apoyados en un recurso humano competente y comprometido en la innovación permanente de la oferta, creando valor para el cliente, colaboradores, sus accionistas y la región.
Visión
Consolidarse al 2019 como una red de centros de negocios a nivel nacional con un producto diferenciado y que genere valor a sus clientes

Valores:
Servicio
Entender las necesidades de los clientes, atender y superar las expectativas de los mismos.
Integridad
Velaremos porque todas las actuaciones de las personas comprometidas con la empresa estén enmarcadas por el respeto, la tolerancia y la honestidad.

Cada persona que participe en el equipo de la empresa buscara permanentemente superar el nivel de su responsabilidad y proponer permanentemente acciones que mejoren la competitividad y los resultados.
Responsabilidad
Todos nuestros actos internos y hacia los diferentes grupos de interés serán consecuentes y coherentes con las políticas de la empresa
Trabajo en equipo
Trabajaremos de manera conjunta en la construcción de la empresa y en el logro de los resultados financieros, comerciales y de servicio.
Propuesta de valor:
Brindar a los ejecutivos, independientes y emprendedores espacios listo para usar en el momento que lo necesite por horas, días meses y sin cláusulas de permanencia

Organigrama Multioficinas de Colombia S.A.S.

Fuente: (Elaboración propia, 2018)

5. Metodológica

El tipo de estudio de este proyecto de investigación es descriptivo y observativo ya que permite obtener información acerca del estado actual de la empresa, los cuales ayudaron a identificar características de conducta y comportamientos. De acuerdo a lo anterior existirán, hipótesis precisas, mediante técnicas de investigación como lo es la observación, entrevistas y encuestas a los colaboradores, serán de gran aporte para soportar el problema de investigación. En calidad de proponer un plan de mejoramiento (área TH) contando con el personal, logrando obtener un buen manejo y direccionamiento en cada una de las áreas (administrativa, comercial y operativa), optimizando recursos y generando beneficios para la empresa Multioficinas de Colombia al igual que lograr la contribución benéfica que tiene para los colaboradores el reorganizar el área de gestión humana, definiendo cada uno de los procesos, actividades y estrategias los cuales servirán de guía, apoyo y soporte compuesta por un conjunto de políticas, planes y programas con el propósito de lograr ser una empresa competitiva; Este proyecto pone a disposición, la creatividad y los conocimientos adquiridos a lo largo de nuestra carrera para determinar la solución que mejor se adapte a las necesidades de la organización, promoviendo las habilidades del estudiante quien afrontara una realidad empresarial y le permitirá analizar y comprender la importancia de un plan de mejoramiento dentro de una organización que les permitirá a empleados y empleadores trabajar con satisfacción y proporcionando beneficio económico y a su vez autorrealización.

Tabla 1. Distribución de la población:

Recepcionistas	6
Mantenimiento	3
Aseo y cafetería	4
Servicio al cliente	2
Auxiliar contable	1
Directora comercial	1
Directora administrativa	1
Total	18

Fuente: Elaboración Propia

Con la propuesta de mejorar lo que se procura con los colaboradores es aumentar las expectativas, en temas emocionales, profesionales y personal con el fin de estimular la innovación, la generación de conocimiento y las competencias, para que estos estén cien por ciento a gusto con su trabajo y con las directrices que sus jefes dan, (Relaciones con el empleado) por su puesto siguiendo la normatividad establecida y cumpliendo con cada uno de los estatutos de la empresa con responsabilidad y disciplina.

De igual manera se planteará al plan de mejoramiento temas de capitación y entrenamiento de forma continua para los futuros y actuales colaboradores de la organización en las diferentes áreas para que puedan aumentar y desarrollar sus capacidades y puedan responder de manera eficiente a las necesidades de la empresa. Se promoverán valores de higiene y cuidado personal, el uso de los uniformes y accesorios de trabajo para su seguridad, así como el orden y limpieza del lugar de trabajo. A su vez motivar a los trabajadores en el cumplimiento de las metas y en que esto genera para la empresa su reconocimiento y asegurar permanecer en el tiempo y poder continuar ofreciendo empleo.

A continuación, se darán a conocer los métodos aplicados en este proyecto los cuales se tuvieron en cuenta para desarrollar la metodología.

Método analítico: Este ayudara a entender la situación de la empresa en temas de Cultura organizacional relacionado con los procesos operativos y administrativos

Método explicativo: se aplicará para darle sentido a toda esta problemática, siempre con hechos reales que permita suministrarle a la gerencia un total y real bosquejo de la situación actual de su empresa, para así lograr tener razones y hechos contundentes que impacten para este.

Fuentes primarias: Estos datos están dado por el acceso a fuentes de contacto directo con el cliente y el trabajador como lo son: las encuetas de satisfacción al servicio prestado, entrevista con los colaboradores de Multioficinas, archivo depositado que permitan diagnosticar y conocer de fondo el nivel de trabajo de esta empresa y, por último, empleando métodos de observación del personal que labora y ocupa los espacios de esta empresa.

Fuentes secundarias: En este punto servirá como apoyo para la estructuración de este plan de mejoramiento la verificación de otros proyectos de grados implantados en la Uniajc en cuanto a proyectos de grados pasados que también hayan tocado el tema de mejoramiento de un área, al igual que la consulta en libros o en internet de expertos que tengan un conocimiento más profundo sobre la importancia de la constante actualización de los procesos y procedimientos de una organización, así, como el aporte de autores que se verán reflejados a lo largo de este material.

Entrevistas: Estas posibilitan tener un contacto directo con cada colaborador para tener un acercamiento real con preguntas claras sobre las funciones que realiza y si se siente conforme o no con estas, con sus jefes y subalternos, para así determinar o corregir de manera rápida cualquier acción que puedan generar cuellos de botella y rotación de personal etc.

Diagnostico preventivo: este se realizara semanalmente con todo el equipo, ya que permite aplicarlo fácilmente por lo que es una empresa pequeña, para que de este modo se pueda determinar lo que la organización está relajeando por fuera y por dentro y de qué manera gerencia y la admón. le dan importancia al tema, por ello se espera poder tener una revisión y actualización de los cargos semestralmente, para poder lograr en el transcurso de los meses perfilar las funciones y responsabilidades de un puesto, y con ello encaminar a planes de carrera que aumenten la satisfacción del colaborador, ya que no se puede pensar en rentabilidad o productividad si la empresa no cuenta con empleados con actitudes y aptitudes correctas que puedan desarrollar los controles propuestos al nuevo plan de mejoramiento.

Diagnostico correctivo: Este permite paulatinamente ejercer ciertos procedimientos y controles sobre el modo con el que realizan sus labores indeterminadamente que sea por área o colaborador cuando a consecuencia de alguna falla se halla dejado de prestar la calidad o desarrollo de alguna actividad, está dado a que actualmente esta organización no implementa ningún tipo de retroalimentación escrita y formal, sino que por el contrario únicamente se realizan de manera verbal e informalmente.

Como se ha de saber para poder diseñar una propuesta de mejoramiento es importante contar con herramientas que permitan conocer otros casos de personas que hayan manejado anteriormente el mismo tema, para que trabajando con estas bases se pueda obtener el mejor de los provechos, por lo que se contempla trabajar con las siguientes fuentes de información.

6. Diagnostico

6.1 Encuesta

Ficha Técnica

Técnica: Encuesta, cuestionario escrito.

Fecha de aplicación de la encuesta: 18 – Marzo – 2016

Universo: Empleados de la empresa Multioficinas de Colombia S.A.S, Área

Geográfica de la población: Santiago de Cali

Imagen 1. Mapa zona encuestada

Fuente: googlemaps

Tipo de estudio: Descriptivo

Tamaño de la muestra: 18 auxiliares

6.2 Desarrollo de la encuesta

Luego de aplicar en los 18 trabajadores de la empresa Multioficinas de Colombia S.A.S la escala de satisfacción laboral creada por el señor FREDERICK IRVING HERZBERG en 1979 famoso psicólogo que se convirtió en uno de los hombres más influyente en la gestión administrativa de las empresas gracias a su teoría del enriquecimiento laboral y la teoría de los dos factores (Universidad de pittsburg, 2013). Según investigaciones, la responsabilidad social y ambiental de las organizaciones de hoy constituye, junto con la remuneración y los beneficios, la carrera profesional, la educación, la integridad del trabajador y la salud, un conjunto de indicadores para evaluar la calidad de las prácticas de la administración de personal en las organizaciones (Chiavenato , 2008)

Mediante la encuesta se obtienen datos de interés sociológico interrogando a los integrantes de una población.

Como características fundamentales de una encuesta, (Bravo, 1994):

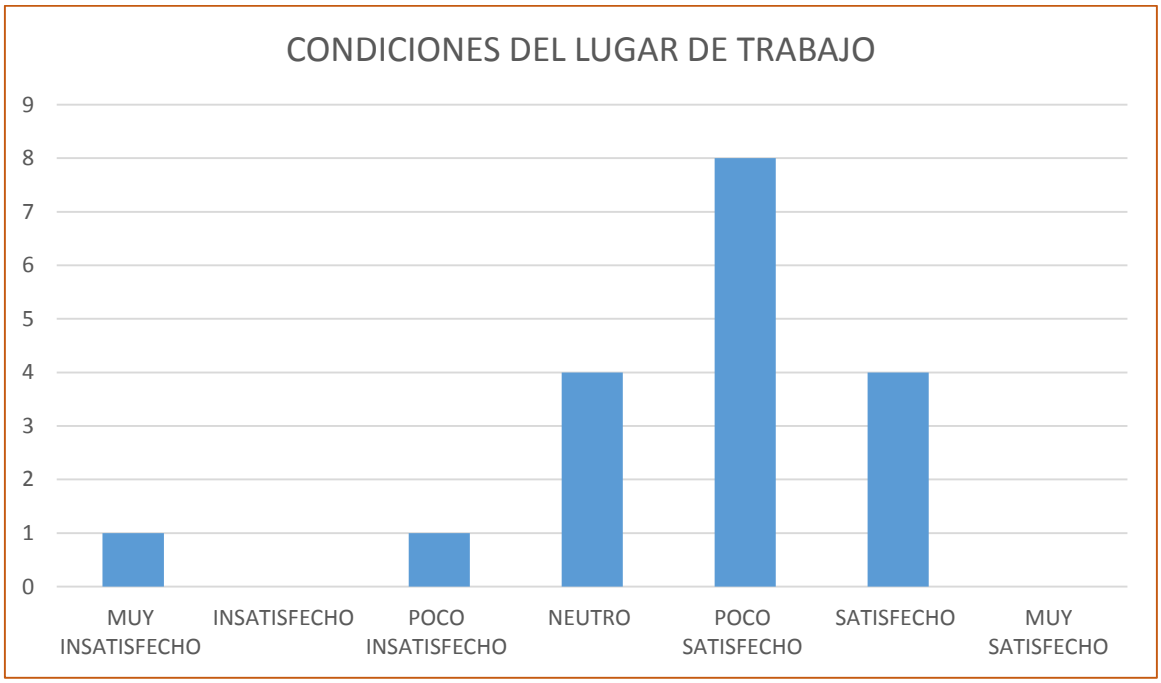
1. La información se obtiene mediante una observación indirecta de los hechos, a través de las manifestaciones realizadas por los encuestados.
2. El interés del investigador no es el sujeto concreto que contesta el cuestionario, sino la población a la que pertenece.
3. La encuesta permite aplicaciones masivas.
4. La información se recoge de modo estandarizado mediante un cuestionario.
5. Permite la obtención de datos sobre una gran variedad de temas.

A continuación, se dará a conocer los resultados de la encuesta que se realizó a los auxiliares de las Sedes de la empresa Multioficinas de Colombia S.A.S, el cual se realizará una descripción y análisis de cada respuesta lo que permitirá conocer de manera más comprensible la problemática, por parte de los empleados de las oficinas. Las preguntas y su respectivo análisis fueron:

Pregunta # 1.

¿Condiciones del lugar de trabajo?

Gráfico 1. Condiciones del lugar de trabajo



Fuente: (Gandarillas González., 2014)

Con este mecanismo de encuesta se pudo obtener una retroalimentación interna pues en esta se evaluaron variables de tipo independiente y dependiente tales como su satisfacción general y el pago de beneficios Etc. Pero más allá de lo mencionado con este mecanismo pudimos

observar y poner especial atención en picos tan bruscos como los que mostro la pregunta en mención.

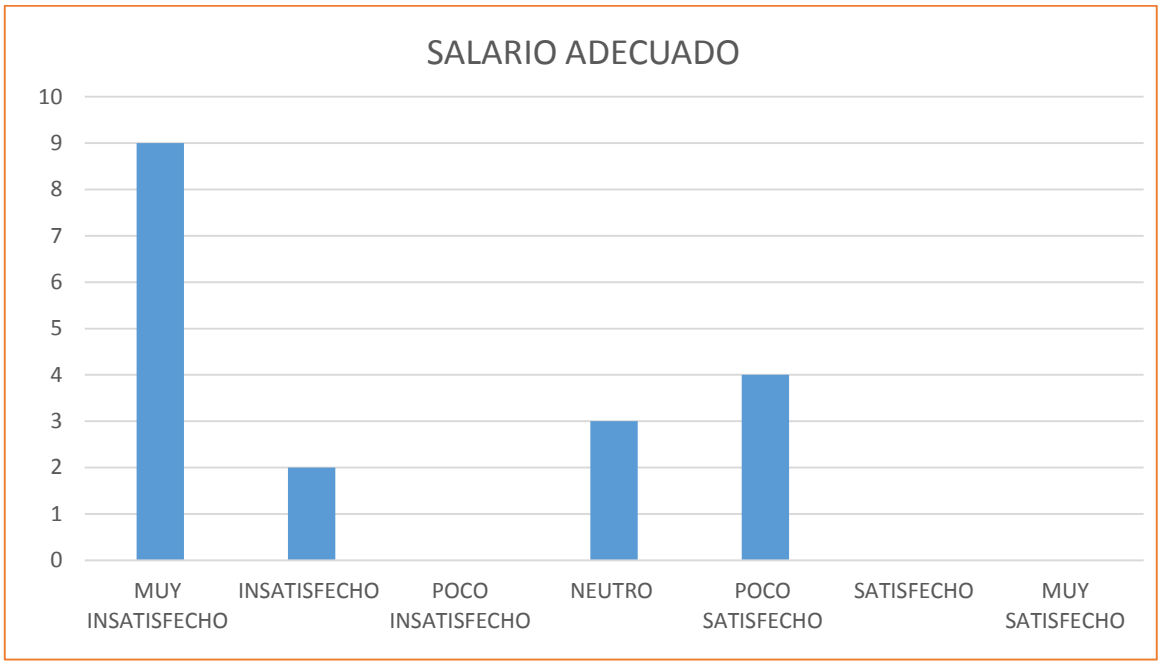
Análisis:

A la pregunta condiciones del lugar de trabajo la mayoría de los trabajadores de la empresa Multioficinas de Colombia coinciden en que se encuentran poco satisfechos, pero investigando más a fondo sobre a qué condiciones se refieren pudimos entender que lo asocian a la calidad de vida laboral es decir específicamente en las condiciones ergonómicas en las que trabajan es decir a las exigencias a las que a diario se someten en temas de sobre esfuerzos, manipulación de cargas y niveles de atención. Pues áreas como recepción y oficios varios deben cargar cajas u objetos muy pesados ya que a sus clientes normalmente les llega correspondencia de este tipo, es claro que para este tipo de funciones se necesita de la fuerza de un hombre o por lo menos contar con equipos que lo faciliten para evitar posibles accidentes laborales o enfermedades; temas como estos generan fatiga y mala comunicación entre colaboradores, jefes y clientes pues cuando estas dejan de entregar este tipo de cargas por la razones que ya mencionadas se presta para que el cliente genere quejas o reclamos.

Pregunta # 2.

¿Salario adecuado?

Gráfico 2. Salario adecuado



Fuente: (Gandarillas González., 2014)

Actualmente la empresa no ha implementado ningún plan de acción para manejar este tema que termina siempre en choque con los colaboradores y jefes; debido a que por un lado los colaboradores piden que se les haga un mejor manejo para no tener que subir las recepcionistas con tacones cajas y las niñas de oficios varios hacer sobre esfuerzo y por su parte jefes piden que sea entrega inmediata.

Análisis:

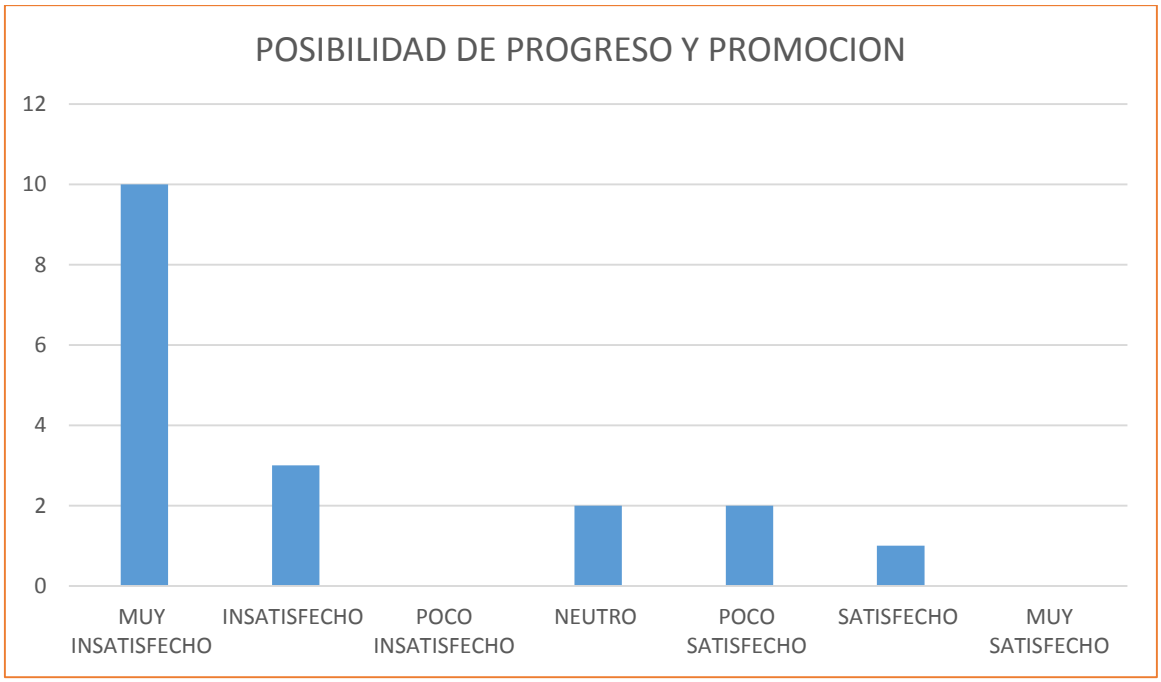
con cada una de las áreas detectamos que existe una gran variedad de salarios en un mismo cargo en este caso el área de recepción es la que más inconformidad presenta específicamente pues aunque la mayoría maneja casi las mismas funciones los salarios son totalmente desiguales,

y aunque el reglamento interno de la empresa hace que la nómina sea totalmente confidencial es imposible que al hablar de estos temas no se generen discordias debido a que los empleados con salarios menores al promedio, se sentían insatisfechos con su trabajo y tienden a sentirse inferiores, y a generar rivalidad entre ellos, lo que ocasiona poco rendimiento y motivación; por otro lado la mayoría de los colaboradores coinciden que para la magnitud de funciones y responsabilidades que cubre su cargo el salario no es el adecuado. Actualmente se conoce que todas las empresas manejan una escala salarial, en la empresa Multioficinas de Colombia actualmente no se cuenta con una tabla salarial que pueda ser enseñada y explicada a cada colaborador, se hace por criterio del gerente.

Pregunta # 3.

¿Posibilidad de progreso y promoción?

Gráfico 3. Posibilidad de progreso y promoción



Fuente: (Gandarillas González., 2014)

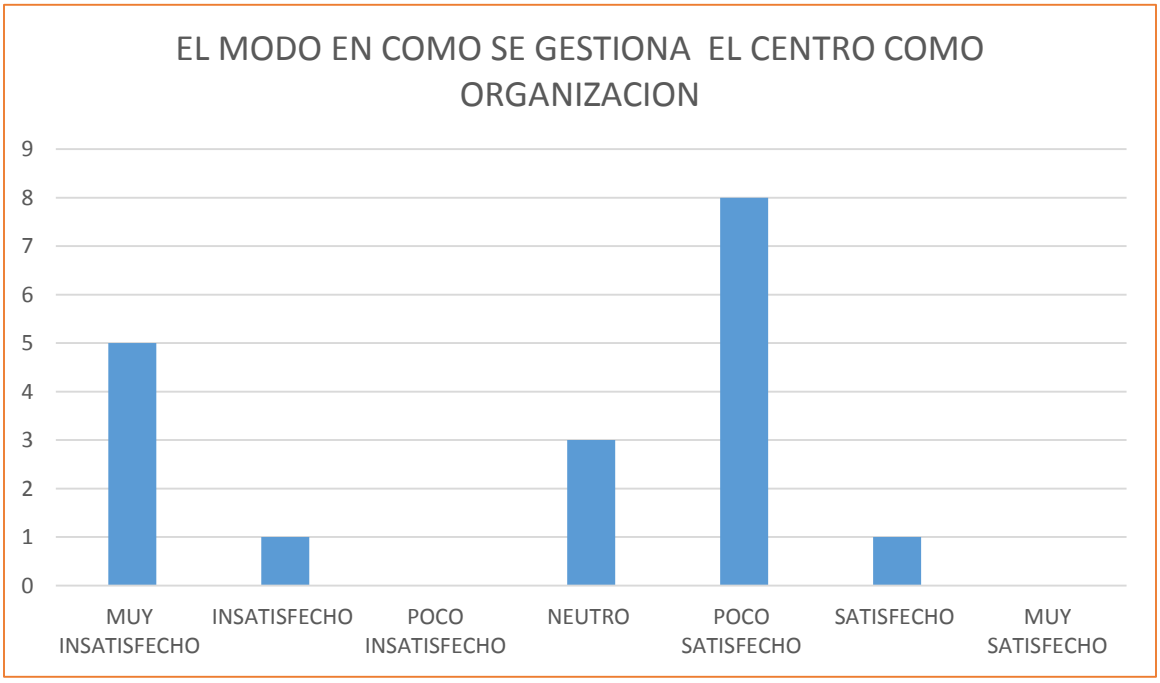
Análisis:

El personal se encuentra muy insatisfecho pues es evidente que dentro de la empresa son muy pocas las posibilidades de progreso y promoción ya que son pocos los cargos a los que se puede ascender y cuando se presentan no tienen en cuenta el personal interno. Otro punto que genera inconformidad es la dificulta que se presenta para estudiar ya que la empresa no muestra interés por su personal, en cuanto a temas educación y desarrollo profesional. Se evidencia preferencias ya que actualmente la empresa solo invierte en formaciones para el área de mantenimiento, mas no para el personal en general, por esta razón son puntos que es importante tener en cuenta para poder lograr mejorar el resultado de este proyecto**.**

Pregunta # 4.

¿Modo de gestión, el centro como organización?

Gráfico 4. Modo de gestión, el centro como organización



Fuente: (Gandarillas González., 2014)

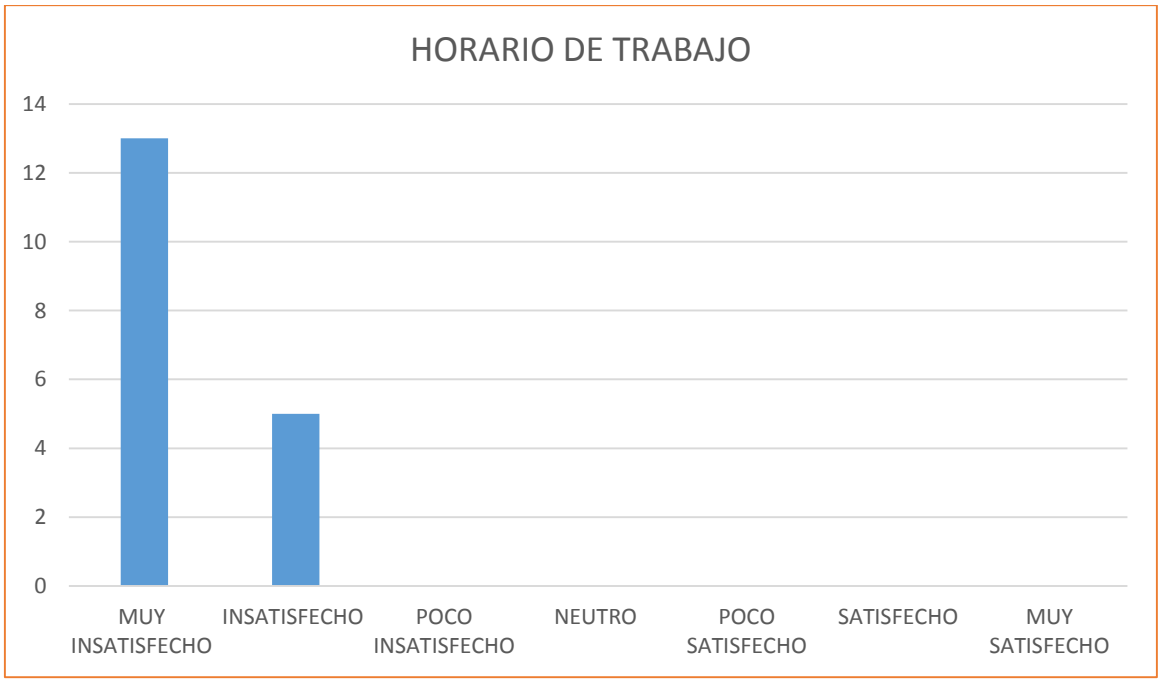
Análisis:

A la pregunta el modo en cómo se gestiona el centro como organización encontramos que la insatisfacción está en el desorden cómo funciona la empresa; es decir que se deben enfrentar a situaciones que de ser bien planificadas no afectarían la calidad de servicio que se le presta al cliente ni tampoco generaría discordia en el grupo de trabajo, debido a que las principales fallas se presentan por la duplicidad de funciones que hay en todas las áreas, consideran que de organizarse muchos aspectos cambiarían para bien tanto de la empresa como de la salud física y mental de los colaboradores.

Pregunta # 5.

¿Horario de trabajo?

Gráfico 5. Horario de trabajo



Fuente: (Gandarillas González., 2014)

Análisis:

A la pregunta horario de trabajo la insatisfacción principal está en el área operativa la cual abarca las áreas de (Mantenimiento, oficios varios y recepción), pues en la semana pueden llegar a trabajar hasta 10 horas diarias y coinciden que salen de trabajar, pero el trabajo los sigue hasta la casa ya que no importa la hora ni el día deben estar atentos a sus celulares.

Finiquitando en entrevista con el gerente general de la empresa el señor Kees Stapel nos menciona que el como cabeza de la organización le satisface que la empresa esté creciendo en ventas y clientes pero que le preocupa que se está quedando corto en personal para responder a este crecimiento, pero considera que es una tarea que deben asumir los empleados hasta que la empresa se estabilice y puedan darles un orden a todos sus procesos.

Matriz Dofa

De acuerdo a la información recolectada en la matriz Dofa, se dará a conocer aspectos importantes que presentaron gran impacto referente a la alta carga laboral de la empresa Multioficinas de Colombia. Dicha matriz se realizó de acuerdo a la evaluación de los factores fuertes y débiles, con relación a la situación interna de la empresa a través de las cuales se identificaron:

Las estrategias FO (en las cuales participan, fortalezas y oportunidades), FA (en la cual participa las fortalezas combatiendo las amenazas), DO (en la cual se suprime las debilidades y se aprovechan al máximo las oportunidades) y DA (en la cual se suprimen las debilidades y se combate las amenazas).

El análisis Dofa se realizó con base al diagnóstico la cual se utiliza para definir objetivos realistas y diseñar estrategias competitivas que puedan ser alcanzados, identificando generalidades de la empresa Multioficinas de Colombia.

De acuerdo a las condiciones del entorno y a la información del trabajo en mención, se identificaron algunos factores.

Matriz DOFA

DEBILIDADES	OPORTUNIDADES
1. D1. Demora en los procesos y funciones que se realizan a los clientes. 2. D2. Alta carga de funciones al personal de las tres sedes. 3. D3.Ausencia de fuentes de información que permitan realizar consultas de dudas o inquietudes presentadas constantemente en las diferentes áreas. 4. D4.Fallas en el sistema por la alta operación. 5. D5. Capacidad de inversión reducida. 6. D6. Falta de capacitación a los empleados. 7. D7.Rotación del personal 8. D8. Personal sin conocimientos previos y adecuados para desempeñarse en el cargo. 9. D9.Ausencia de indicadores que permitan evaluar y medir el desempeño de cada área. 10. D10.Desorden administrativo.	1. O1. Crecimiento en las transacciones de las oficinas. 2. O2. Alianzas estratégicas. 3. O3. Alta demanda de los servicios ofrecidos. 4. O4. Buena imagen. 5. O5. Mejores instalaciones por menor precio 6. O.6 El alcance que ofrece hoy en día el internet para el desarrollo de marca. (nuevas formas de comunicación)
FORTALEZAS	**AMENAZAS**
1. F1. Variedad de servicios. 2. F2. Buenas estrategias de mercadeo. 3. F3. Manejo del trabajo bajo presión. 4. F4. Fuerte inversión en tecnología como fuente de creación de valor para sus clientes. 5. F5. Percepción positiva por parte de los clientes. 6. F6. Buenos niveles de proactividad, asertividad y resiliencia	1. A1. Personal inexperto para desempeñar un puesto. 2. A2. Fuerte competencia en el mercado con respecto a los servicios y productos. 3. A3.Ingresos de nuevos competidores al sector. 4. A4. Perdida de personal clave en las oficinas.

Definición de las estrategias

Estrategias FO

Se identifica que la empresa Multioficinas de Colombia se está dando a conocer competitivamente en el mercado. Con esto se evidencia que la empresa está en un continuo crecimiento logrando aperturas de otras oficinas, logros alcanzados por la compañía, motivo por el cual se debería enfocar en el personal ya que es uno de los recursos más importantes que hacen parte de la compañía, logrando un buen desarrollo organizacional contribuyendo a esta evolución realizando y logrando mejorar en temas de distribución de funciones ya que esto permitiría un trabajo eficiente a la hora de ejecutar las actividades asignadas por la empresa. (O1,O3,O4,O5, F1,F2,F5,F6).

Estrategias DO

Se debe realizar una mejora continua donde se evidencie claramente y bien definidas las actividades que se deben llevar a cabo en la empresa para que las personas tengan un buen desempeño y puedan agregar valor en diversas funciones, analizando las necesidades en las que se encuentran la empresa motivo por el cual deberá mejorar sus debilidades implementando mejoras en tecnología y distribución de funciones. (O1, O3, O5, D2, D6, D7)

Estrategias FA

De acuerdo a las causas que se identificaron en la matriz, Multioficinas de Colombia, muestra características enfocadas en el crecimiento, pero a su vez incrementando el abandono o retiro por parte de sus colaboradores ya que la empresa no considera importante contar con personal con

estudios adecuados para desempeñar un cargo porque consideran que estos pueden ser aprendidos empíricamente en la organización. (F2, F3, F4, A1, A3, A4)

Estrategias DA

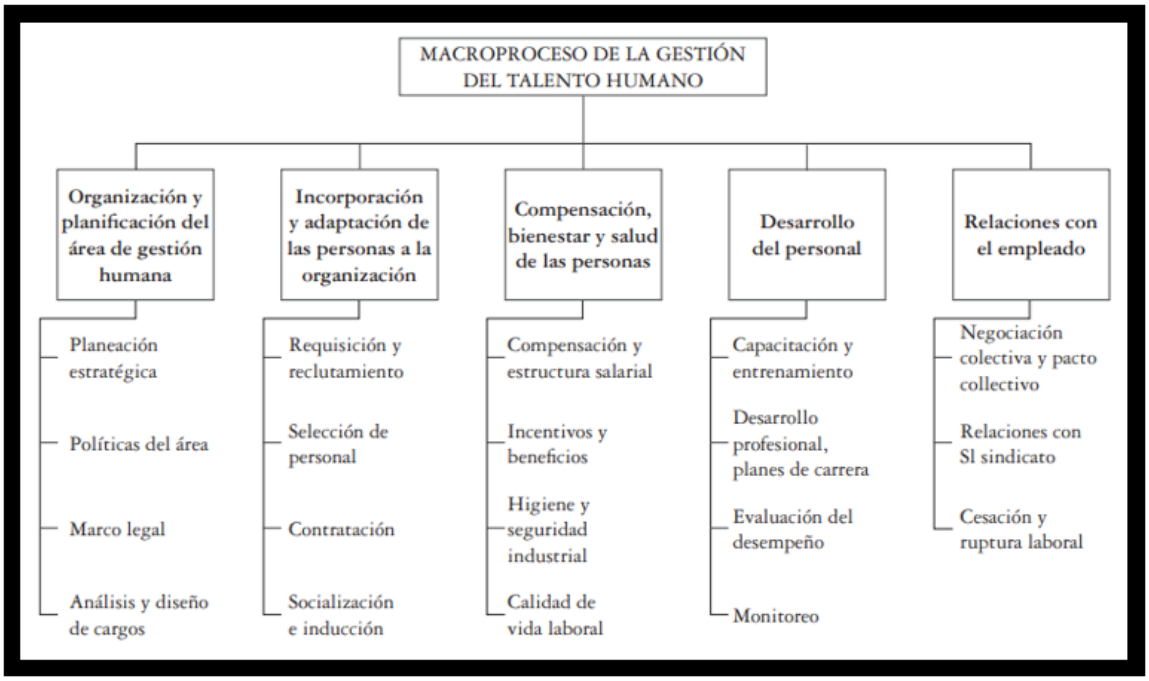
La empresa Multioficinas de Colombia, presenta gran dificultad en la alta carga de funciones, lo que genera un problema grave para la compañía llevando a la empresa a caer en una posible enfermedad empresarial, es decir que no cumpla con la calidad total que se requiere. Logrando así ventaja a la competencia, con falencias que pueden ser corregidas a tiempo.

Para poder realizar una mejor distribución de tareas para cada trabajador, se realizaron entrevistas, encuestas y la matriz DOFA, para poder diseñar una mejor distribución en las funciones, acordes y aptos para el buen desempeño de cada colaborador. (D3, D4, D10, A2, A3)

7. Definición de los procesos a mejorar:

Basándonos en los macro-procesos un nuevo enfoque en el estudio de la gestión humana. (García, 2009)

Imagen 2. Macroprocesos de la gestión del Talento Humano



Fuente: (García, 2009)

El desarrollo de este proyecto de grado se enfocará de manera general en los 5 macro-procesos los cuales son:

1. **Organización y planificación del área de gestión Humana:** este macroproceso va a contener los subprocesos de (Políticas del área, análisis y diseño de cargos)

2. **Incorporación y adaptación de las personas a la organización:** este macroproceso va a contener los subprocesos de (requisición y reclutamiento, selección de personal, contratación)
3. **Compensación bienestar y salud de las personas:** este macroproceso va a contener los subprocesos de (Compensación y estructura salarial, incentivos y beneficios)
4. **Desarrollo del personal:** este macroproceso va a contener los subprocesos de (capacitación y entrenamiento, evaluación de desempeño)
5. **Relaciones con el empleado:** este macroproceso va a contener los subprocesos de (cesación y ruptura laboral)

Organización y planificación del área de gestión humana:

Políticas del área de gestión humana: en esta se plasmarán las pautas que guiarán el camino para la realización de acciones, definidas con el fin de que se pueda sortear cualquier obstáculo que se genere con cierta frecuencia

Análisis y diseño de cargos: en este se registrarán las principales actividades y objetivos y las condiciones bajo las cuales se llevarán a cabo dichas actividades, así como las habilidades, competencias y aptitudes necesarias para desempeñarlo

Incorporación y adaptación de las personas a la organización:

Requisición y reclutamiento: en este sub proceso se implementará la divulgación de una nueva vacante primero de manera interna para poderle permitir a los colaboradores la posibilidad de ascender, en segunda instancia se estaría llevando a cabo por convocatoria externa a través de

los diferentes programas o empresas que ayudan al reclutamiento de estas; con esto se acabaría la modalidad que se lleva por el momento el cual es practicado a través de las recomendaciones de terceros.

Selección de personal luego de que se haga el respectivo reclutamiento de personas es importante saber cómo empresa si estas personas cuentan con las capacidades para poder desempeñar dicho cargo por lo tanto emplearemos diferentes tipos de formatos de entrevista y pruebas psicotécnicas y las llamadas clínicas donde podemos estar en vivo con el procesos de la organización; esto para poder contratar al mejor candidato, con esto se estaría evitando la empresa retrasos en sus labores con personal no calificado y el candidato puede ser llevado a la realidad para así evitar rotación, retrasos, despidos o renuncias y lo más importante de todo ya no será manejado y controlado por gerencia.

Contratación: este subproceso será el área de talento humano encargada de gestionar y velar porque la documentación suministrada por el nuevo personal sea verídica y confiable, al igual será la encargada de toda la gestión documental necesaria para tema de afiliaciones, con esto estaríamos corrigiendo los errores que se presentan actualmente, donde hay colaboradores que no tienen una carpeta creada, faltan certificados, hojas de vida etc.

Socialización e inducción: en este se llevara a cabo primero una visita a todas las sedes de la organización para que la persona conozca el medio en que se moverá, Segundo se manejaran formatos y actas de entrega de cargos donde se describirán de manera escrita y detallada cada una de las funciones y actividades a desempeñar; al igual que se establecerá una semana de inducción total donde el trabajador pueda estar tres días en total inducción escrita y dos días en inducción

real dentro de la operación. Con esta modalidad acabaríamos con los errores y frustración dentro de la operación tanto para nuevos y antiguos colaboradores y clientes.

Compensación bienestar y salud de las personas:

Compensación y estructura laboral: Actualmente en la empresa Multioficinas este subproceso es llevado sin ningún tipo de control, ya que hasta el momento es designado según por las observaciones del gerente por lo tanto se dejan de tener en cuentas factores:

Nivel educativo

Funciones

Antigüedad

Lo que genera malestar y mal clima laboral ya que personas sin ningún tipo de estudios y nuevas están ganando más que personas que cuentan con estudios y llevan más tiempo en la organización, por lo tanto, se diseñara una estructura salarial para cada cargo.

Incentivos y beneficios: actualmente se maneja los incentivos por grupos en lo que trata a las comisiones del área de recepción, comercial y servicio al cliente: por lo tanto consideramos manejar el formato de comisiones individuales ya que con esto evitamos que unos trabajen más que otros y estos sean pagos de igual manera del que no hizo mucho para el cumplimiento de metas; es decir con esto no erradicaríamos las comisiones grupales sino que también se daría un incentivo extra para aquellas personas que dieron más para alcanzar las metas propuestas en el mes.

Calidad de vida laboral: es esta parte se tratará de aplicar o distribuir de una mejor forma los turnos entre semana, al igual que manejar de capacitación para los colaboradores desde su área que sirvan como experiencias en sus hojas de vida de esta manera se estaría trabajando con la insatisfacción laboral que sienten por las jornadas laborales tan extensas y las preferencias que creen sentir por parte de sus jefes.

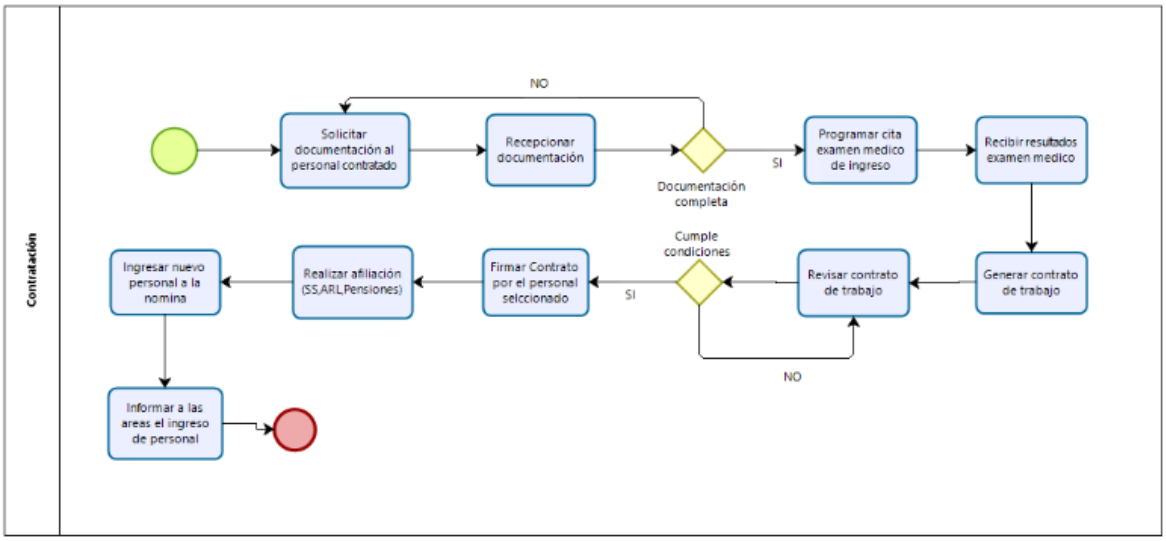
Para todo esto la organización deberá regirse a través de los siguientes puntos:

Estudiar las necesidades de los empleados y de sus familias, con el fin de establecer prioridades y seleccionar alternativas adecuadas que puedan funcionar para cada colaborador con esto la empresa se evita tener gastos innecesarios ya que el establecer una política general puede beneficiar a unos y a otros no; esto con el sentido de entender que todos los colaboradores se encuentran en diferentes situaciones es decir como por ejemplo unos prefieren que la empresa les ayudes para pagar medicina prepagada, otros prefieren que la empresa les ayudes con sus estudios, otros prefieren un auxilio de transporte o casino, además de que se considera un elemento fácil de llevar a cabo aprovechando que la empresa cuenta con un número pequeño de empleados.

Luego de aplicarse la alternativa anteriormente mencionada es obligación de la empresa comprometerse hacer evaluación y seguimiento a los diferentes programas adelantados con cada colaborador, esto con el fin de verificar la eficacia y el buen manejo del mismo.

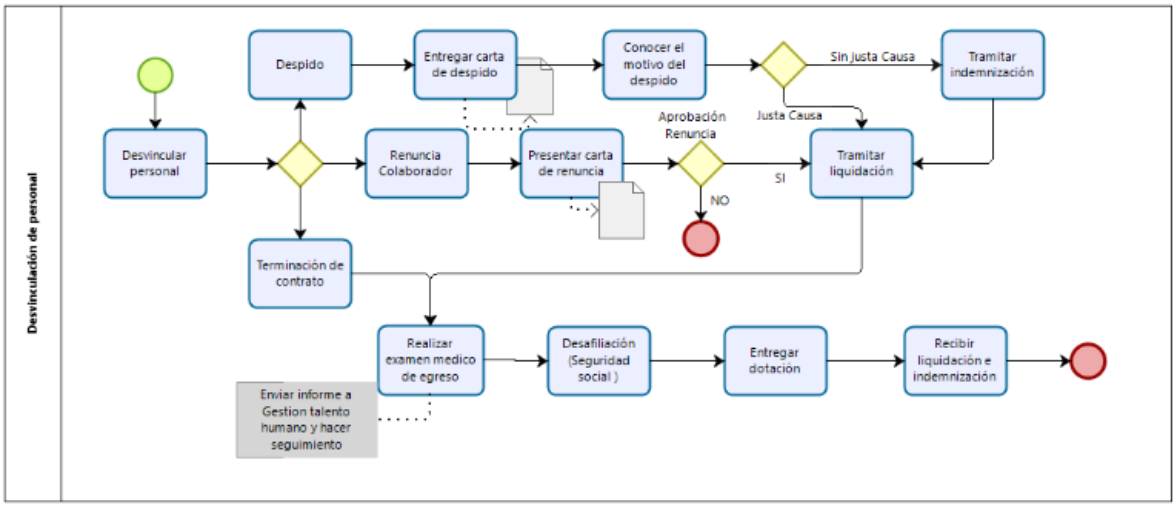
8. Flujograma

Flujograma 1. Contratación



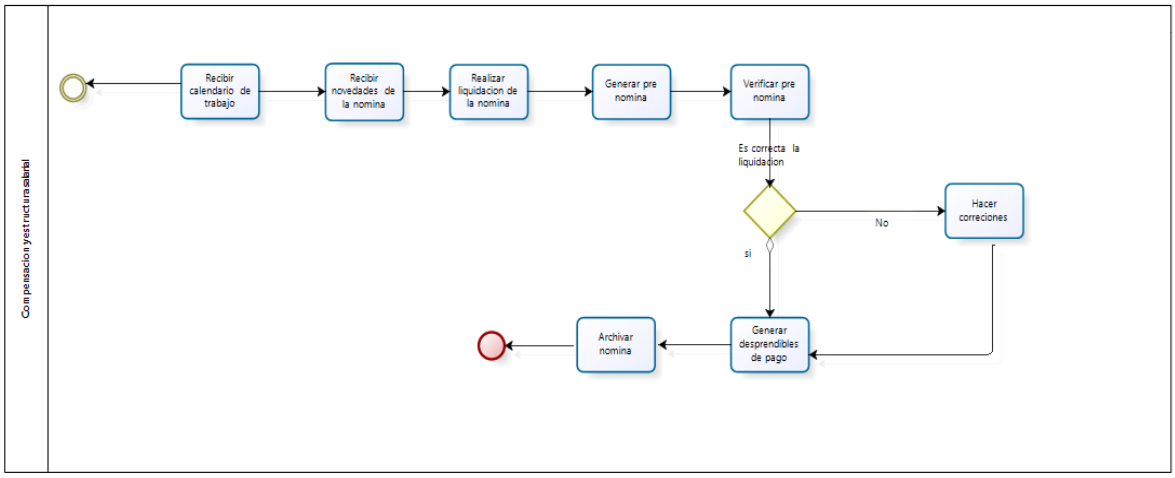
Fuente: Elaboración Propia

Flujograma 2. Cesación y ruptura laboral



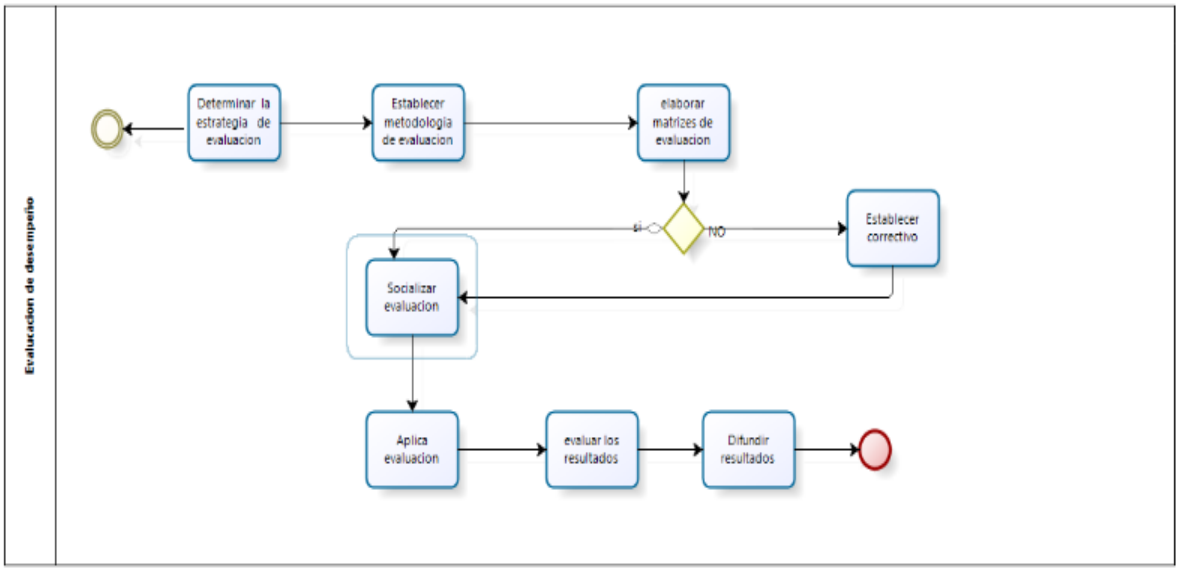
Fuente: Elaboración Propia

Flujograma 3. Compensación y estructura salarial



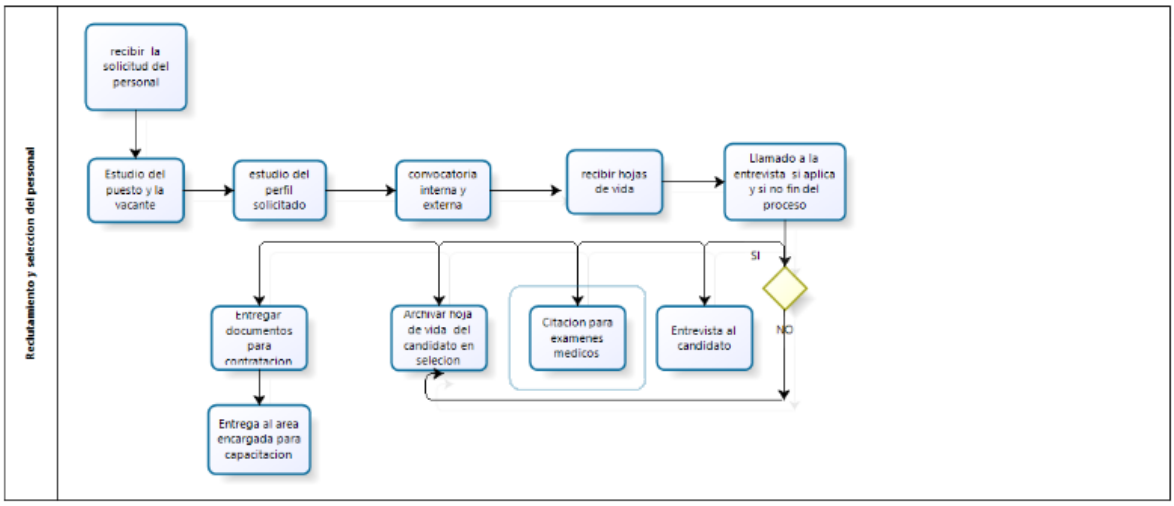
Fuente: Elaboración Propia

Flujograma 4. Evaluación de desempeño



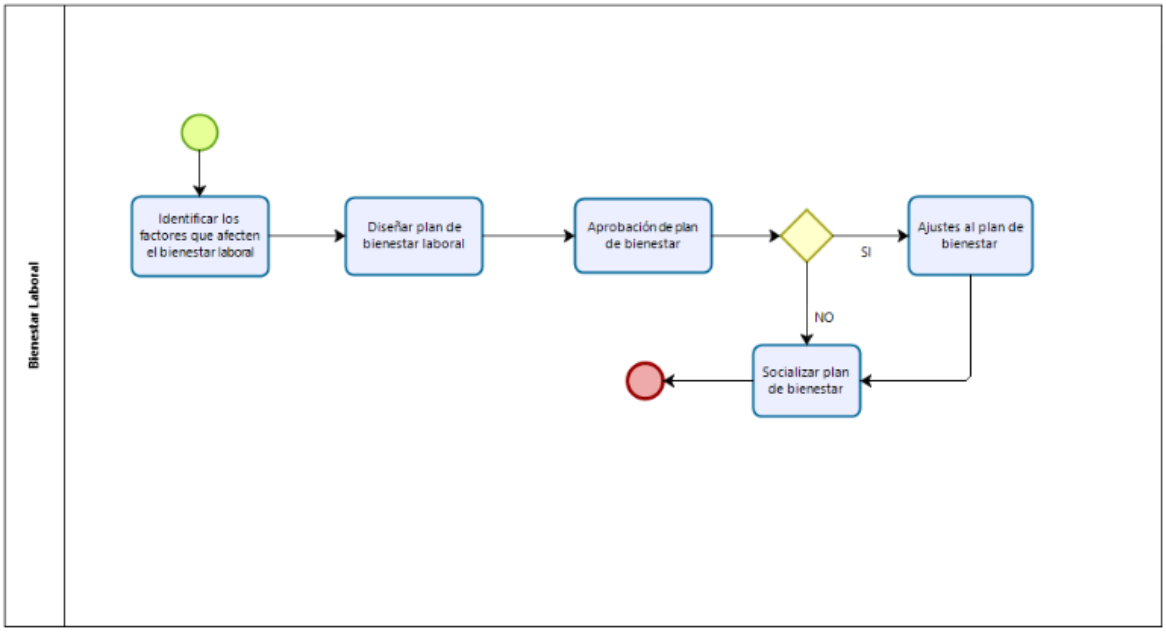
Fuente: Elaboración Propia

Flujograma 5. Reclutamiento y selección del personal



Fuente: Elaboración Propia

Flujograma 6. Bienestar laboral

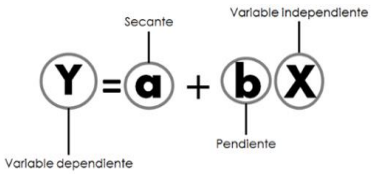


Fuente: Elaboración Propia

9. Ecuaciones aplicadas para hallar el sueldo ajustado

Es importante establecer la relación que tiene la compensación y la estructura salarial. Por ello daremos a conocer una problemática real, para analizar los cargos y salarios de la empresa Multioficinas de Colombia, para poder así proponer una nueva estructura de sueldos dentro de esta. Por lo tanto, emplearemos el método de asignación de puntos, ya que permite determinar el valor relativo de cada puesto, según su importancia y contribución a los intereses de una organización, en este proceso se consideran diferentes factores que dependen de la metodología utilizada, como, por ejemplo, responsabilidades, habilidades requeridas, tipo de esfuerzo, demandas exigidas, etc.

Evaluaremos 18 cargos, aplicando métodos cualitativos y cuantitativos diseñando una estructura salarial adecuada con el objetivo de encontrar los salarios más adecuados para cada cargo y poder determinar si la empresa está cumpliendo a cabalidad o no con su objeto social



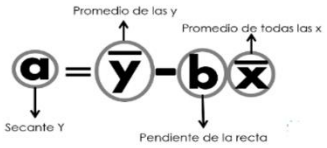


Tabla 2. Aplicación de fórmula de escalonamiento de cargos

MULTIOFICINA DE COLOMBIA					
		X	Y		
275625		$ 525	$ 6.000.000	$ 3.150.000.000	
176400		$ 420	$ 800.000	$ 336.000.000	
$ 452.025		$ 945	$ 6.800.000	$ 3.486.000.000	
(X)promedio	(X^2)promedio	b=	$ 269.600.000		
473	223729		4567	$ 59.032	
(Y) promedio		a=	-$ 24.522.225		
$ 3.400.000			-$ 24.581.257		
		y=	-$ 3.270.637		

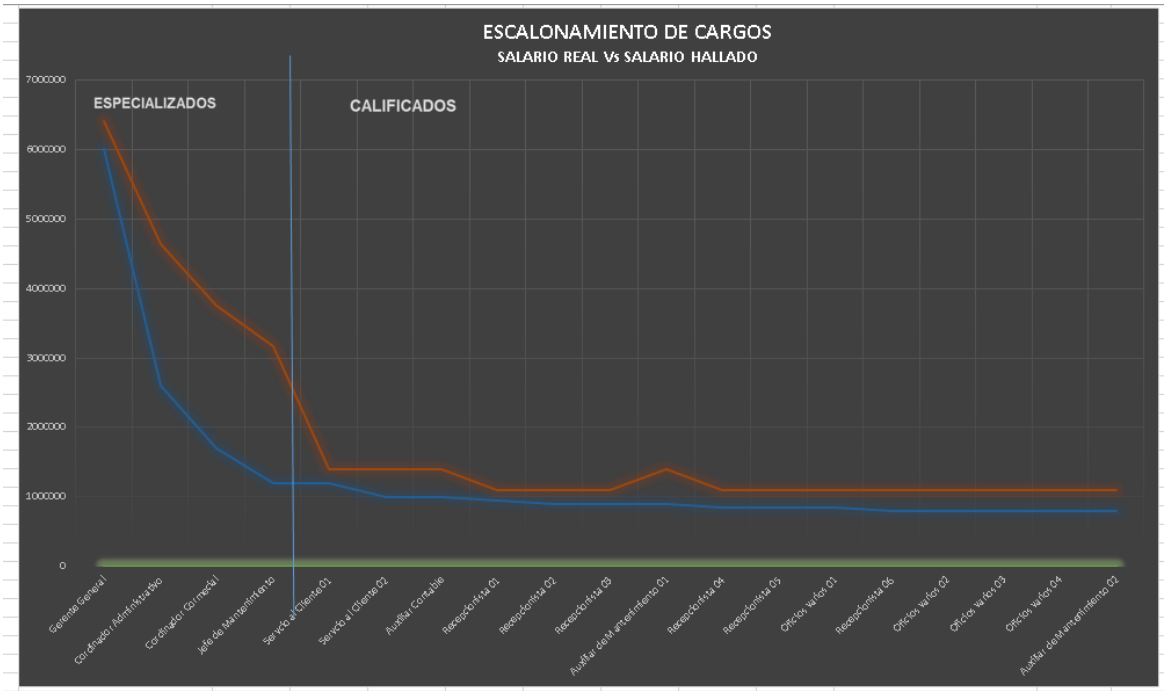
Fuente: (Elaboración propia, 2018)

Tabla 3. Asignación de Salarios

Cargos	Inst. Basica	Experiencia	Spervisión	Material y Eq	Metodos y pr	Total Puntos	Salario (Y)	SALARIO REAL Vs SALARIO HALLADO
Gerente General	150	75	75	125	100	525	$ 6.000.000	$ 6.410.642
Cordinador Administrativo	150	75	45	125	100	495	$ 2.600.000	$ 4.639.676
Cordinador Cormecial	150	60	45	125	100	480	$ 1.700.000	$ 3.754.193
Jefe de Mantenimiento	150	75	45	100	100	470	$ 1.200.000	$ 3.163.871
Servcio al Cliente 01	120	60	60	100	100	440	$ 1.200.000	$ 1.392.906
Servcio al Cliente 02	120	60	60	100	100	440	$ 1.000.000	$ 1.392.906
Auxiliar Contable	120	60	60	100	100	440	$ 1.000.000	$ 1.392.906
Recepcionista 01	75	75	60	125	100	435	$ 950.000	$ 1.097.745
Recepcionista 02	75	75	60	125	100	435	$ 900.000	$ 1.097.745
Recepcionista 03	75	75	60	125	100	435	$ 900.000	$ 1.097.745
Auxiliar de Mantenimiento 01	120	60	60	100	100	440	$ 900.000	$ 1.392.906
Recepcionista 04	75	75	60	125	100	435	$ 850.000	$ 1.097.745
Recepcionista 05	75	75	60	125	100	435	$ 850.000	$ 1.097.745
Oficios varios 01	75	75	60	125	100	435	$ 850.000	$ 1.097.745
Recepcionista 06	75	75	60	125	100	435	$ 800.000	$ 1.097.745
Oficios varios 02	75	75	60	125	100	435	$ 800.000	$ 1.097.745
Oficios varios 03	75	75	60	125	100	435	$ 800.000	$ 1.097.745
Oficios varios 04	75	75	60	125	100	435	$ 800.000	$ 1.097.745
Auxiliar de Mantenimiento 02	75	75	60	125	100	435	$ 800.000	$ 1.097.745

Fuente: (Elaboración propia, 2018)

Grafico 6. Escalonamiento de cargos



Fuente: (Elaboración propia, 2018)

Análisis:

Las empresas Multioficinas de Colombia S.A.S carecen de poder, para fijar los salarios cuando los mercados son perfectamente competitivos. Lo que pueden hacer es contratar a los trabajadores que necesitan para cada tipo de trabajo o actividad con su respectivo salario, ya que unas de las principales causas es la sobre carga laboral que tiene cada personal y el pago que se les retribuye no es el adecuado.

Tabla 4. Factores de evaluación

FACTORES DE EVALUACION	A	PUNTOS	B	PUNTOS	C	PUNTOS	D	PUNTOS	E	PUNTOS
Intrucción	Bachiller	30	Tecnico	60	Tecnologo	90	Profesional	120	Especialista-magister	150
Expereriencia	6 meses	15	1 año	30	2 Años	45	3 años	60	5 Años	75
Supervisión	1 A 5 personas	15	mas de 10	30	mas de 20	45	30 a 40 personas	60	mas de 50	75
Material Equipo	Manejo de documentos basicos	25	Manejo de excel basico, CG1	50	Equipos de oficina, Excel Basico abanzado.	75	Manenejo de Paquete office, Aplicativo la entidad Financiera	100	oftware Especializa	125
Metodos Procesos	Opertativos	20	Tacticos	40	Estratégicos	60	Juridicos	80	Comerciales	100

Fuente: (Elaboración propia, 2018)

10. Presupuesto

Nos permite establecer prioridades y evaluar la consecución de sus objetivos

Optimizar los recursos

Eficiencia en el tiempo de ejecución del proyecto

Control financiero

Cuantificar el verdadero valor del proyecto

Apalancar nuevos recursos

Asegurar la ejecución total del proyecto = tranquilidad

Tabla 4. Presupuesto

	PRESUPUESTO	
	ITEM	VALOR
1	EQUIPOS DE SOFWARE Y SERVICIO TECNICO	$150.000
2	TRANSPORTE Y SALIDAS DE CAMPO	$200.000
3	MATERIALES Y SUMINISTROS	$100.000
4	FOTOCOPIAS	$200.000
5	RESMA	$40.000
6	OTROS GASTOS	$80.000
	valor total	$770.000

Fuente: (Elaboración propia, 2018)

11. Cronograma

Multioficinas de Colombia		Enero				Febrero				Marzo				Abril				Mayo				Junio			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Actividad	**Responsable**																								
construir matriz de priorización de necesidades	Gestión Humana																								
Aplicar métodos de calidad para mejoras continuas, que permitan conocer las necesidades de tanto de trabajadores como clientes	Gestión Humana																								
establecer un método adecuado que permita conocer y mejorar la perspectiva en toda sus escalas	Gestión Humana																								
incentivar al personal de trabajo a cubrir su respectivo puesto mejorando las condiciones donde se encuentre	Gestión Humana																								
realizar encuestas a sus trabajadores	Gestión Humana																								
mejorar las áreas de trabajo	Gestión Humana																								
Dictar charlas a los trabajadores con el propósito de reforzar el cumplimiento adecuado	Gestión Humana																								
reunir el personal de trabajo por turnos	Gestión Humana																								
diseñar e implementar un plan se seguimiento y control	gestión Humana																								

Consiste en una lista de todos los elementos terminales de un proyecto con sus fechas previstas de comienzo y final.

Estrategias operativas del proyecto, parte de actividades técnicas.

Planeación

1. eventos que dependen de la creación de otros eventos
2. Planear que las personas trabajen en las tareas requeridas
3. Asignar los recursos necesarios a las tareas
4. Manejo de incertidumbres con los estimados de duración de ciertas tareas
5. Acomodar las tareas para dar cumplimientos

Se debe tener en cuenta

1. Lista de tareas por persona
2. Lista de planeación de recursos
3. Información del tiempo que las tareas requieran para ser completado
4. Advertencia temprana de posibles riesgos para el proyecto
5. Información de la carga de trabajo y loa días, feriados o vacaciones para los empleados
6. Información histórica de cómo han progresado

12. Conclusiones

De acuerdo al trabajo realizado Propuesta de Mejoramiento al área de talento humano de la empresa Multioficinas de Colombia S.A.S, a continuación, presentaremos las siguientes conclusiones:

Se evidencia la alta carga laborar que hay en los trabajadores de la empresa Multioficinas de Colombia, Proceso que ha ocasionado bastante rotación de personal dado que en el momento de la entrevista o inducción el colaborador no es llevado a la realidad del cargo, en vista de no tener un buen manual de funciones.

Se encontró oportunidad en:

- Eficiencia en los procesos y procedimientos administrativos
- Actualización de cada uno de los manuales de funciones de los diferentes cargos y procesos
- Habilidades y competencias para su cargo.
- Equidad salarial

De acuerdo a estas oportunidades se propone planes de mejora que influya o tengan un gran impacto en la empresa, lo cual se espera que con la aplicación de la propuesta en mención se logren los resultados esperados, logrando así generar beneficios de las diferentes partes; empresa, cliente y trabajador convirtiendo Multioficinas de Colombia S.A.S más fuerte y competente en el mercado.

13. Recomendaciones

Luego de hacer un análisis profundo de la situación actual de la empresa Multioficinas de Colombia se le da al gerente general de la compañía las siguientes recomendaciones:

1. Identificar las áreas o personas responsables de ejecutar las actividades dentro del proceso descrito en los Flujograma.
2. Identificar las actividades que traen consigo un procedimiento para que en el futuro se estandaricen los procesos.
3. Retroalimentar a su equipo con cada una de las descripciones y función de los cargos de todas las áreas para evitar, sobre carga laboral, demora en los procesos y actividades que no aportan valor a la operación.
4. Se recomienda seguir un proceso de capacitación sobre las funciones y responsabilidades que cada colaborador ejerce desde su área atreves de la actualización del manual de funciones para que con esto cada persona cumpla con su función específica.

14. Bibliografía

Alles, M. (2007). *Desarrollo del talento humano.* Buenos aires-Mexico: Granica S.A.

Aponte, J. C. (2006). *Administracion de Personal, un enfoque hacia la calidad.* Bogota D,C: Adriana Gutiérrez.

Aular, M. (2018). La Empresa consiente. *Gestiopolis*, 4.

Baldiviezo, J. M. (2009). VISION ESTRATEGICA DE UNA EMPRESA. *Administración en Teoria*, 2.

Bravo, S. (1994). Caracteristicas de Encuentas. *goconqr*, https://www.goconqr.com/en/p/2757896.

calderon, G. (2006). *Gestion humana en las organizaciones un fenomeno complejo:evoluicion retos ,tendencias y perspectivas de investigacion* . Bogota -colombia : Adm.

Chiavenato, I. (2008). *Gestion del talento humano parte III.* Bogota: Mc Graw.

Chiavenato, I. (2009). El capital humano de las organizaciones. En E. C. Zúniga, *Administracion de Recursos Humanos* (pág. 210). mexico: Edamsa Impresiones .

Chiavenato, I. (2009). *Gestion del talento humano tercera edicion* . Mexico : Mc graw hill.

Chiavenatoo, I. (2008). *Gestion del talento humano parte III.* Bogota: Mc Graw.

Crosby, P. (1995). *La Calidad no Cuesta.* méxico.

Daft, R. (2005). *Teoria y diseño roganizacional* . Mexico : Cengage Learning .

Deming, W. E. (1991). *El hombre que descubrió la calidad.* Granica.

Etkin, J. (2005). *Gestión de la complejidad en las organizaciones.* Buenos Aires: Granica S.A.

Fayol, H. (1981). *Administración Industrial y General* . Buenos Aires : el Ateneo - Pedro Gracía S.A.

Gandarillas González., M. (Marzo de 2014). *Satisfacción Laboral y Apoyo Social en trabajadores de un hospital de tercer nivel.* Obtenido de scielo.isciii.es: http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0465-546X2014000100007

García, M. (18 de 05 de 2009). *Los macro-procesos de la gestión humana*. Obtenido de http://ciruelo.uninorte.edu.co/pdf/pensamiento_gestion/27/5%20Los%20macro-procesos.pdf

Herzberg, F. (1962). *Teoria de la motivacion- Higiene* . Nueva York: The world of publishing company .

IDÁRRAGA, D. A. (07 de 07 de 2011). *Estructura Organizacional y sus Parametros de Diseño.* Obtenido de https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/1207/html

Javier., C. C. (18 de Julio de 2013). *Administration*. Obtenido de México, D.F: Proceso administrativo: planeación, organización, dirección y control. Recuperado de https://www.gestiopolis.com/proceso-administrativo-planeacion-organizacion-direccion-y-control/

John Meyer, N. A. (1997). *Compromiso en el lugar de trabajo* . Sage Publications .

Kast, F. E. (1990). *Administraci{on en las organizaciones.* México: Cuarta Edición Organization & Management.

Kast, F. E. (1995). *ADMINISTRACION EN ORGANIZACIONES.* México: MCGRAW-HILL / INTERAMERICANA DE MEXICO.

Kofman, F. (2002). *La empresa consciente.* Argentina: GRANICA.

Kramer, M. E. (29 de Enero de 2011). *La creación de valor compartido*. Obtenido de http://www.iarse.org/uploads/Shared%20Value%20in%20Spanish.pdf

Mayo, E. (4 de Abril de 2012). *Teorias de la Aministración.* Obtenido de Aportes de Elton Mayo: http://fayolvstaylor.blogspot.com/2012/04/biografia-y-aportes-de-elton-mayo-padre.html

mejia, A. m. (2007). *Estructura organizativa de los grupos de investigacion.* Medellin: Scielo .

Morgan, G. (1991). *Imagenes de las organizaciones alfa y omega* . Mexico : Jossey-bass.

Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional* . Mexico : Pearson Educación.

Sherwood, J. M.-F. (1970). *Organización administrativa.* México: Herrero Hermanos, México.

Simon, H. A. (1980). *Teoría de la organización.* Madrid: Materprint,S.L.

Smith, A. (01 de Diciembre de 2011). *División del Trabajo*. Obtenido de economia-adam smith: https://cspoliticasadamsmith.wordpress.com/mercado-libre/division-del-trabajo/

Taylor, F. W. (1981). *Principios de la Admintración Científica.* Buenos Aires: El Ateneo- Pedro García S.A.

Universidad de pittsburg. (2013). *Herzberg y su teoría de la Motivación e Higiene.* nueva york: matias batalla .

Varela, R. A. (2013). *Administración de la compensación* . méxico: Industrial Atoto.

Vilfredo Pareto. (1980). *FORMA Y EQUILIBRIO SOCIALES.* Madrid.