

**DISEÑO DE UN PLAN DE MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS DE GESTION  
HUMANA ESTUDIO DE CASO AFG IMPORT S.A.S**

**CANTOR FLOREZ ANGIE ESTEFANIA  
MARIN GARCIA YISEL BIANED**

**UNIVERSITARIA AGUSTINIANA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
CONTADURIA PUBLICA**

**BOGOTA D.C.**

**2018**

**DISEÑO DE UN PLAN DE MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS DE GESTION  
HUMANA ESTUDIO DE CASO AFG IMPORT S.A.S**

**CANTOR FLOREZ ANGIE ESTEFANIA  
MARIN GARCIA YISEL BIANED**

**Asesor del Trabajo  
JUAN CARLOS OLAYA**

**Trabajo de grado para optar al título como  
Especialista en Gerencia de Empresas**

**UNIVERSITARIA AGUSTINIANA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
ESPECIALIZACION EN GERENCIA DE EMPRESAS**

**BOGOTA D.C.**

**2018**

Nota de aceptación

---

---

---

---

---

Firma del presidente del jurado

---

Firma del jurado

---

Firma del jurado

## **Dedicatoria**

**El presente proyecto integrador es dedicado a nuestros padres Luz Mary Garcia, Reinel Marin, Clara Ines Florez Ardila y a mi hija Maria Alejandra Caceres Cantor.**

## **Agradecimientos**

Principalmente a Dios por permitirnos poner en práctica nuestro conocimiento y aportarlo a la sociedad.

A la Universitaria Agustiniana por brindar a la sociedad profesionales con alto sentido de responsabilidad, ética e integridad. A los docentes que durante nuestro proceso de formación nos brindaron acompañamiento y asesoría no solamente en el ámbito académico sino personal.

A Carlos Alberto Daza por brindarnos acompañamiento y asesoría en la realización de este proyecto.

A nuestros compañeros que durante todo nuestro proceso de formación se convirtieron en nuestra familia y de los cuales adquirimos mucho conocimiento y aprendizaje.

## **Resumen**

En el proceso de la investigación se lograron evidenciar elementos administrativos de una importancia significativa que no eran abordados en la compañía desde un contexto estratégico lo cual se pudo evidenciar que afectaba directamente la eficiencia, productividad y el clima laboral. De ahí la importancia de aplicar cambios al modelo gerencial planteados en el plan de mejora propuesto en el desarrollo de este proyecto.

Como cambios requeridos en el modelo gestión se requiere una planeación estratégica que involucre a todos los colaboradores de la compañía generando una misión compartida es decir involucrar los diferentes niveles jerárquicos de la empresa en las estrategias planteadas con el fin de lograr un mayor compromiso y sinergia entre las áreas para lograr equipos de alto rendimiento.

Para avanzar en este modelo con enfoque estratégico como elemento determinante para ejecutarlo, la comunicación en doble vía presenta el mayor reto debido a que se debe movilizar la estrategia de tal manera que cada uno de trabajadores de la compañía tengan la información debida para su rol y así lograr el aporte esperado.

Como modelo administrativo y basado en las teorías modernas de las relaciones humanas se establecieron cambio al modelo de clima laboral, basados en la motivación y la evaluación por competencias lo que permitiría potencializar las habilidades del equipo para lograr resultados de mejor calidad.

En cuanto la estructura de recursos humanos como elemento determinante y aporte para la compañía se establece la necesidad de hacer un manual de funciones donde se establezca de manera detallada el alcance de rol en la organización.

## Contenido

Contenido	7
1. Diseño de un Plan de Mejoramiento de los Procesos de Gestión Humana de la Empresa	
AFG Import SAS.	10
6.1 Ambientación del sector	17
7.1 Ley 1562 de 2012	19
7.2 Código Sustantivo del trabajo Artículo 59,60	19
7.3 Código Sustantivo del Trabajo Artículo 242	19
7.4. Código Sustantivo del Trabajo Título XI.	20
10.1 Misión	25
10.2 Visión	25
10.3 Valores	26
10.4 Políticas	26
10.5 Dofa	27
10.6 Plan de Mejora	28
10.7 Indicadores	28
11. Entorno económico y competitividad	29
11.1 Plan de Mejora	32
12. Gestión de talento humano	33
12.1 Diagnóstico	34
12.2 Análisis Situacional	34
12.3 Problemas y Potencialidades.	35
12.4 Teoría de los dos factores, de Herzberg.	35
12.5 Factores motivacionales	37
12.6 Gestión del desempeño	39
12.7 Clima organizacional	41
12.8 Encuesta de clima organizacional	41
12.9 Tabulación de la Encuesta.	41
1. Sección relaciones interpersonales	41
2. Sección estilo de dirección	42

2.1 Plan de Acción	42
3. Sección de Sentido de Pertenencia.	43
3.1 Plan de acción	43
4. Retribución	43
4.1 Plan de Acción	43
5. Disponibilidad de Recursos	44
5.1 Plan de acción	44
6. Estabilidad	44
6.1 Plan de acción	44
7. Claridad y Coherencia en Dirección	45
7.1 Plan de acción	45
8. Valores Colectivos	45
8.1 Plan de Acción	46
12.10 Propuesta de mejora	46
13. Negociación y Manejo de Conflicto	48
13.1 Modelo cooperativo	50
13.2 Propuesta de mejora	52
13.3 Indicadores	53
14. Gestión de Operaciones y Logística	54
14.1 Problemas y Potencialidades	56
14.2 Propuesta de mejora	56
14.3 Objetivos	57
14.4 Indicadores	57
15. Responsabilidad social empresarial	58
16. Gestion Financiera	61
16.1 Presupuesto	61
17. Conclusiones	63
17. Referencias	64

## **Introducciòn**

La investigación que se presenta, desarrolla un trabajo de grado que aporta a la disciplina empresarial y especialmente en la construcción de elementos conceptuales y prácticos, siendo a la vez una opción que puede ser aprovechada por la compañía objeto de estudio y similares del sector para mejorar sus procesos internos. Además, se pretende establecer los lineamientos teórico – prácticos para realizar una propuesta de mejora a los procesos relacionados con gestión humana de la compañía.

El principal objetivo o centro de estudio es diseñar un plan de mejora al proceso de gestión humana desarrollada por la empresa; tomando como referencia la teoría de la relación humana de Elton Mayo partiendo del enfoque humanístico, la investigación se basará en el modelo descriptivo con estudio exploratorio con aplicación de encuesta.

Lo anterior con el fin de identificar los factores que afectan la eficiencia y productividad partiendo de las actividades que se llevan a cabo en la empresa AFG IMPORT SAS, teniendo en cuenta las funciones realizadas por cada colaborador y orden jerárquico de la compañía. La propuesta también presenta un enfoque motivacional con el cual se pretende aplicar el modelo administrativo y se utilice para la toma de decisiones en la alta gerencia.

## **1. Diseño de un Plan de Mejoramiento de los Procesos de Gestión Humana de la Empresa AFG Import SAS.**

### **2. Problema de Investigación**

#### **2.1 Enunciado del Problema**

El desarrollo o administración de un proyecto productivo requiere de la aplicación ordenada del proceso administrativo; planear, organizar, dirigir, controlar y retroalimentar esto con el fin de lograr mejores resultados y estar dentro de los estándares del mercado y la competencia, en el caso de la compañía a la cual se aplicó el estudio de caso, se pudo evidenciar algunas fallas presentadas en relación a la falta de procesos estandarizados tales como un orden jerárquico definido por un manual de funciones lo cual incide en que las tareas y roles no estén bien definidos al igual que su alcance.

Ocasionando lo anterior sobrecargas laborales y falta de motivación por parte de los colaboradores aumentado así la rotación del personal contratado por la compañía. Este escenario establece grandes retos en cuanto a procesos de capacitación que promuevan el desarrollo y las habilidades de los colaboradores, así como la posibilidad de establecer nuevos y mejoras en los procesos basados en la eficiencia y productividad, estos apoyados en herramientas tecnológicas que faciliten la gestión.

## **2.2 Formulación del Problema**

¿ Cómo diseñar un plan de mejoramiento de los procesos de gestión humana para la empresa

AFG IMPORT SAS?

### **3. Objetivos**

#### **3.1 Objetivo general**

Diseñar un plan de mejoramiento de los procesos de gestión humana para la empresa AFG IMPORT SAS

#### **3.2 Objetivos específicos**

1. Identificar a través de un diagnostico el estado actual de la empresa.
2. Recopilar información detallada sobre los procesos actuales de gestión humana.
3. Establecer indicadores de control con el fin de facilitar los procesos que realiza la compañía.
4. Proponer a la alta gerencia un plan de mejora basado en herramientas que faciliten la operación eficiente del talento humano de la organización.

#### 4. Justificación

Esta investigación permite abordar temas relacionados con procesos en el área de recursos humanos y la relevancia que estos presentan para el desarrollo de la organización con la finalidad de generar un ambiente amigable, sencillo y confiable de la estructura administrativa. Teniendo en cuenta la importancia que debe tener la división del trabajo en las corporaciones, donde se garantice la realización de las funciones de acuerdo a un orden jerárquico y a los roles previamente definidos, así permitiendo mejorar la eficiencia y aumento de la productividad.

Los procesos de gestión humana están relacionados directamente con el clima organizacional de las compañías, lo anterior con el fin de lograr que la empresa tenga una ventaja competitiva frente a similares del sector.

En el desarrollo de la investigación se espera obtener resultados que puedan servir para determinar las condiciones actuales de la compañía en relación a los procesos de gestión humana y la relación directa e impacto que estos pueden tener con el funcionamiento de las diferentes áreas de la empresa.

Las nuevas tendencias de los recursos humanos en las compañías plantean y determinan la importancia de la seguridad de la información, la propiedad intelectual, fuga de cerebros y la metamorfosis industrial que aportan y generan altos estándares de calidad y brindan ambientes adecuados para las buenas prácticas. (Mejía, 2008)

Es importante destacar y fortalecer en la compañía los procesos de clima laboral y capacitación, los cuales garanticen un plan de carrera que genere bienestar a los empleados, y disminuya los niveles de deserción laboral y la fuga de cerebros. Esta última es una problemática con la que la compañía cuenta actualmente ya que los procesos actuales no brindan ningún tipo de estabilidad y bienestar a los colaboradores.

De igual manera esta investigación estará soportada por una revisión cuidadosa de la literatura para lograr desde la parte académica un mejor resultado y para la empresa brindando un aporte confiable que permite desarrollar una visión estratégica global.

## **5. Marco de Referencia**

La investigación desarrolla conceptos teóricos con una importancia elevada debido que permiten entender la propuesta planteada en este trabajo, de una forma objetiva y basados en el conocimiento, de igual forma se manejarán conceptos legales y administrativos que permitirán que la propuesta este mejor estructurada.

## **6. Marco Teorico**

El enfoque estratégico de la planeación de recursos humanos con el desarrollo de las fuerzas productivas ha emergido una nueva filosofía de considerar al hombre como el activo más importante con que cuentan las organizaciones, al ser portador de su capital humano, que proporcionará los conocimientos obtenidos encaminándolos hacia el logro de objetivos en la compañía.

Los mercados globales buscan establecer estrategias a largo plazo con las cuales se apliquen una serie de pequeños cambios para mejorar la eficiencia de las operaciones dentro de la compañía, (Dess, 2008); para el caso de este estudio estas variaciones que menciona el autor generan gran impacto dentro de la misma, debido a que en las pequeñas empresas no es común tener estructuras tan definidas que estén encaminadas a las nuevas tendencias.

Se define la Gestión Humana, como gestión o actuación, como entidad organizacional y como disciplina científica, y las características de los métodos para su abordaje, como modelo teórico consecuente con los enfoques gerenciales de Gestión del Conocimiento, del Capital Intelectual y del Aprendizaje Organizacional dentro de los cuales el factor humano ocupa un lugar central y protagónico, lo cual los diferencia de etapas anteriores del pensamiento organizativo y relativo al factor humano en las organizaciones y su dirección (Chiavenato, 2009).

Para el aprovechamiento del capital humano las compañías han enfocado su gestión en generar desarrollo integral a sus empleados dando la importancia que estos requieren dentro de la organización.

La estrategia de Recursos Humanos se refiere a la utilización deliberada de los empleados por parte de la compañía para lograr una ventaja frente a sus competidores en el mercado. (Mejia L. R., 2008). Las empresas de la nueva era brindan gran importancia al bienestar de sus empleados ya que con esto se genera mayor motivación en ellos lo cual se ve directamente reflejado en su desempeño y a sí mismo en su posicionamiento en el mercado.

En la actualidad es más común encontrar empresas que están adoptando tendencias vanguardistas en las cuales se busca asimilar o imitar el ambiente del hogar en el trabajo para que con esto los empleados trabajen con motivación y en un ambiente que ellos encuentren familiar.

Diferentes autores y conocedores del tema aseguran que el éxito de un buen ambiente laboral y clima organizacional se fundamenta en interactuar con el personal y asignarle a este un rol en donde se sienta parte de la compañía, es por esto que en las grandes empresas se han reestructurado los cargos y se le han asignado otro tipo de características que van alineadas hacia el logro de objetivos. A los empleados se les han asignado otro tipo de roles como lo son colaboradores y asociados, lo que genera en el empleado un sentimiento de pertenencia y propiedad sobre la organización, brindando así autonomía para tomar decisiones y adquirir nuevos retos dentro de la organización.

La administración de los recursos humanos brinda al gerente la capacidad de analizar y mitigar errores que frecuentemente se comenten en las empresas por la falta de procesos estandarizados y establecidos, algunos de los errores más frecuentes son: Contratar a la persona equivocada para un puesto, Tener alta rotación de empleados, perder tiempo en entrevistas inútiles, cometer prácticas laborales injustas (Dessler, 2009). Aunque parezca difícil poder establecer las características de contratación de personal esta labor se facilita cuando en la compañía se tiene definidos los perfiles por cargo y a estos se les asigna las características

necesarias de las personas que lo desempeñaran. De esta creación del perfil se puede decir que se determina el éxito de una contratación.

## 6.1 Ambientación del sector

(Chica, 2010) asegura que la economía China se convirtió en el motor de la economía mundial, creciendo a una tasa del 10% anual, que ha sostenido el este asiático a países como Japón, Corea y Singapur: Colombia se caracteriza por tener una economía abierta con diversos países, pero a la hora de exportar con respecto al mercado mundial se nota la infraestructura primaria y la falta de tecnología, e innovación que hacen falta para alcanzar un nivel más alto de competitividad. En el año 1974 se forma un grupo de industriales, fabricantes de autopartes, con el fin de crear una entidad que los congregara y los representara ante las autoridades y privadas, dicha entidad es la Asociación Colombiana de Fabricantes de Autopartes (Asociación Colombiana de Fabricantes de Autopartes, ACOFPA, 2016)

El sector de las autopartes en Bogotá y Medellín en su mayoría son fabricantes y sus productos son de alta calidad y cuentan con una buena tecnología; pero son muy costosos la mano de obra en Colombia es alta, por tal motivo las compras se realizan en otros países también cuentan con buena calidad y tecnología, y referente a precios es más asequible, ya que las importadoras traen en su gran mayoría la mercancía ya terminada desde China y los costos de producción en este país son más económicos, *Hoy China produce los costos más bajos del mundo. La mano de obra barata se lo permite, pues se da el lujo de pagar bajos sueldos gracias a dos factores: exceso de mano de obra y una política dictatorial empañada de Capitalismo* (Martínez, 2004), esta economía prohíbe los sindicatos y las huelgas y les pagan salarios bajos.

La importancia histórica del sector automotor en el desarrollo industrial del país es reconocida por muchos estudios e investigaciones recientes. La fortaleza de esta conclusión radica en los fuertes efectos en transferencia tecnológica, producción y empleo, que genera esta cadena productiva en muchos sectores relacionados como los de metalmecánica, petroquímica, eléctrica,

y electrónica, etc. Sin embargo, los cambios derivados de la globalización de la economía han traído nuevos retos y oportunidades. Por medio del convenio de competitividad para la cadena autopartes, se busca la creación conjunta y compartida, de una estrategia en desarrollo tecnológico y productivo, que les permita a las empresas nacionales tanto de autopartes como de vehículos, ser competitivas frente a sus rivales del hemisferio, gracias a la disminución de costos, mejoramiento de la productividad para el sector automotor nacional.

La incorporación de tecnología de punta, aumento de las exportaciones y desarrollo de nuevos productos para los países de Latinoamérica y del caribe. Dentro de la globalización empresarial de hoy, y con una sólida competitividad es de vital importancia el desarrollo al interior de la empresa en actividades estratégicas del negocio.

Se abordarán conocimientos en mercadotecnia, y pensamiento estratégico para generar un plan de mercadeo consistente, y ajustado a las necesidades de la empresa AFG IMPORT S.A.S.

Las estrategias y planes de acción permiten identificar diversos de una compañía, promoviendo al mejoramiento de su estructura organizacional, de tal manera que al momento de establecer la planificación del mercado permitirá obtener los resultados previstos de acuerdo con sus objetivos.

Weston, John manifiesta en su libro *¿Cómo crear un plan de Negocio?* Que el plan de negocio proporciona una visión más clara del objetivo final y de lo que se requiere conseguir en el camino hacia la meta, a la vez informa con detalle la situación y posicionamiento en la que se encuentra, marcando las etapas que se han de cubrir para su consecución. (Muñoz, 2015). La ventaja añadida de la recopilación y la elaboración de datos necesarios para realizar este plan permiten calcular cuánto se va a tardar en cubrir cada etapa, dando así una idea clara del tiempo que se debe emplear para ello, que personal debe destinar para alcanzar los objetivos y de que recursos económicos debe disponer.

Un plan de negocio, como cualquier otra actividad gerencial, requiere de una acción que se ejecute, sin la debida planificación supone al menos un alto riesgo de fracaso o amplio desperdicio de recursos y esfuerzos. Si una acción no planificada tiene éxito, se debería

preguntar que hubiese conseguido bajo un plan. Intentar que un proyecto triunfe sin servirse de un plan de marketing es como tratar de navegar en un mar tempestuoso sin cartas marítimas ni destino claro, y por tanto estarán expuestas las convulsiones del mercado.

## **7. Marco Legal**

En el desarrollo del marco legal se describe la normatividad que rige y determina el funcionamiento de una compañía en temas jurídico y fiscales, y las obligaciones que se adquiere ante los entes reguladores. De igual manera los componentes y normas que rigen el trabajo en Colombia.

### **7.1 Ley 1562 de 2012**

Por la cual se modifica el termino de Salud Ocupacional por Seguridad y Salud en el trabajo. (Moreno, 2018). Con esta reglamentación se garantiza criterios de seguridad y condiciones dignas para el empleado desempeñe sus funciones de manera segura.

### **7.2 Código Sustantivo del trabajo Artículo 59,60**

Por el cual se garantiza las prohibiciones de los patronos con las cuales se busca brindar garantías a los trabajadores de un trabajo digno.

### **7.3 Código Sustantivo del Trabajo Artículo 242**

Por el cual se estipulan los trabajos que se consideran prohibidos ya que atentan con los derechos fundamentales que se encuentran expresamente estipuladas en la Constitución política.

#### 7.4. Código Sustantivo del Trabajo Titulo XI.

Por el cual se determinan medidas y parámetros de higiene y seguridad a los trabajadores con los cuales se garantizan diferentes medidas con las cuales se garantiza el bienestar de los trabajadores

### **8. Marco Metodologico**

La metodología desarrollada en este proyecto se encuentra ubicada en un tipo de investigación cualitativa con enfoque estudio caso. Este tipo de investigación fundamenta su estudio en las actividades que realizan cotidianamente; por lo que interesa la concepción sobre un tema en específico. Su función es describir o generar teorías a partir de la información o datos obtenidos.

Este tipo de investigación se considera subjetiva debido a que predomina la interpretación y comprensión de hechos enmarcados en un contexto específico. Es así, que “Los datos obtenidos se relacionan con el estado actual, experiencias pasadas de una persona o empresa, factores situacionales y del medio, pertinentes al problema que se examina” (Lerma, 2016). Para la aplicación de este tipo de investigación la compañía establece objetivos, actividades y tiempos en los cuales se brinda solución a los hallazgos objeto de estudio en cada una de las áreas que lo componen.

Este estudio está representado por el conjunto de pequeñas empresas ubicada en el sector de Bogotá. Debido al tamaño de la población, el presente estudio se ha realizado a una compañía AFG IMPORT S.A.S.

Tabla 1 Resumen Instrumentos

<b>Técnica</b>	<b>Tipo</b>	<b>Instrumento</b>
<b>Observación</b>	Participante	Registro, Cuaderno de protocolo, Diario de campo
<b>Encuesta</b>	No participante	Guía de observación, Lista de frecuencia, Lista de chequeo Matriz de análisis, Escala de estimación.
	Oral	Grabadora y video
<b>Entrevista</b>	Escrita	Cuestionario, prueba, test, escala.
	Estructurada	Guion o guía de entrevista
<b>Organización y métodos</b>	No estructurada	Libreta de notas o Cámara de video
		Flujogramas de procesos, diagrama de análisis y recorrido de formas y grafico de Gantt.

**Fuente: autoria propia**

Para el logro de los objetivos propuestos en este estudio se emplearon instrumentos y técnicas que permitieron la obtención, clasificación y análisis de la información. En este desarrollo se utilizaron encuestas, entrevistas, empleo y análisis de las matrices.

Al inicio de la investigación se realizó una entrevista al Gerente de la compañía el cual brindo información que permitió establecer factores importantes de partida para el análisis y estudio.

A partir de la información suministrada en la entrevista se determinaron objetivos, planes de trabajo y herramientas (matrices) que arrojaron como resultado factores que requerían de planes de mejoramiento.

En las entrevistas con diferentes colaboradores de la compañía se encontraron falencias o inconformidades generalizadas la cuales fueron centro de estudio y análisis con el fin de llegar a la propuesta de mejoramiento objetivo principal de este estudio de caso.

## **9. Conceptualización de la Empresa**

El Gerente de la compañía se acoge a la ley 1266 de 2008 de protección de datos Habeas Data, donde se reglamenta, que toda persona puede autorizar el tratamiento de la información que se relacione con ella. Se ha solicitado que el nombre de la empresa sea modificado por AFG Import S.A.S.

### **9.1 Razón social**

La Compañía AFG IMPORT S.A.S, se dedica a la actividad según Código CIUU 4530- Comercio de partes, piezas (autopartes) y accesorios (lujos) para vehículos automotores, como se encuentra en el Registro Único Tributario. y la Cámara de Comercio según Matricula Mercantil No. 43552225-00000123 del 27 de junio del 2000 (Camara de Comercio de Bogota , 2000)

### **9.2 Objeto social**

La sociedad tiene como objeto principal la importación, comercialización y venta de repuestos. Así mismo podrá realizar cualquier otra actividad económica lícita tanto en Colombia como en el Extranjero. La sociedad podrá llevar a cabo, en general, todas las operaciones, de cualquier naturaleza, que ellas fueren relacionadas con el objeto mencionado, así como cualesquiera actividades similares, conexas o complementarias o que permitan facilitar y desarrollar el comercio o la industria de la sociedad. (Acta de Constitución AFG Import S.A.S , 2000)

### **9.3 Reseña Empresarial**

La compañía AFG Import S.A.S inicio operaciones como persona natural desde el año 1999 por lo cual ya cuenta con más de 15 años en el mercado. Desde el comienzo de sus operaciones se especializo en la importación y comercialización de autopartes para vehículos en la ciudad de Bogotá en el sector del 7 de agosto. Con el transcurso de los años la compañía incorporo nuevas marcas de distribución adquiriendo nuevas alianzas estratégicas con importantes compañías con gran renombre en el mercado mundial, para suplir las necesidades de sus clientes.

### **9.4 Factores claves de constitución**

La creación de la sociedad estuvo motivada principalmente por el conocimiento del gerente en el sector automotriz, de autopartes y el manejo del proceso de importación y comercialización de las mismas. La necesidad de aportar a la sociedad una oportunidad de empleo con el fin de contribuir con la brecha social y de equidad en el país.

### **9.5 Decisiones Constitutivas**

- a. Estudio por parte del Gerente en Administración de Empresas
- b. Inyección de Capital por parte del Padre del Dueño
- c. Conocimiento en el sector por Herencia familiar

## **9.6. Ubicación e instalaciones**

La compañía actualmente se encuentra ubicada en la Ciudad de Bogotá en el sector de Fontibón. Las instalaciones cuentan con una infraestructura nueva de tres pisos, donde se ubica la sede administrativa, y distribución, es decir en este lugar está el centro de operaciones de la compañía. Desde allí se establecen las diferentes estrategias administrativas, operativas y comerciales. Aunque son unas instalaciones cómodas que permiten desarrollar los diferentes roles de manera organizada, como observación y aporte a este proyecto se establece la necesidad de aplicar un estudio puestos de trabajos con el fin de lograr mayor eficiencia.

## **10. Planeacion Estrategica**

De acuerdo con (David, 2008), la gerencia estratégica es definida como el arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permitan a una empresa lograr sus objetivos. Según esta definición, la gerencia estratégica se centra en la integración de la gerencia, la mercadotecnia, las finanzas, la contabilidad, la producción, las operaciones, la investigación y desarrollo, y los sistemas de información por computadora para lograr el éxito de la empresa.

Entonces, es oportuno pensar en planeación estratégica, como una disciplina que se refiere sólo a la formulación de la estrategia. El propósito de la gerencia estratégica es explotar y crear oportunidades nuevas y diferentes para el futuro; la planeación a largo plazo, como contraste, intenta optimizar para el futuro las tendencias actuales. El proceso de gerencia estratégica presenta tres etapas: la formulación de la estrategia, implantación de la estrategia y evaluación de la estrategia.

Para este documento se aplicará la planeación estratégica en los diferentes módulos analizando los procesos que actualmente lleva la compañía, su situación actual, frente al entorno,

a la competencia y las diferentes tendencias del mercado actual. Formulando planes de mejora y evaluándolos por medio del establecimiento de objetivos e indicadores para medir los mismos.

Para el planteamiento y desarrollo de este proyecto se utilizará la planeación estratégica como guía. Entiéndase como planeación estratégica “El arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones mediante las funciones que permitan a una empresa lograr sus objetivos” (David F. R., 2003).

Se va analizar todas las fuentes para presentar un proyecto donde se evidencie y se brinde una solución al problema que presenta la empresa, este trabajo es teórico, práctico y metodológico. Busca hacer una propuesta de cómo se puede aprovechar los recursos, que se tienen, para lograr un crecimiento y cómo reaccionar frente a los cambios en el entorno a través de un plan estratégico.

Se dará a conocer la misión, visión, objetivos y valores corporativos para la empresa AFG IMPORT S.A.S como fundamento para determinar todo el plan estratégico, respondiendo a una de las estrategias planteadas.

### 10.1 Misión

AFG IMPORT SAS, es una empresa dedicada importación y comercialización de autopartes con estándares definidos de servicio, garantizando calidad y precios competitivos, sumado a la cobertura en todo el territorio nacional. (Acta de Constitución AFG Import S.A.S , 2000)

### 10.2 Visión

Ser una compañía líder y reconocida en el sector de autopartes, definida y enfocada a contribuir al desarrollo empresarial del país, garantizando procesos eficientes que generen valor. (Acta de Constitución AFG Import S.A.S , 2000)

### 10.3 Valores

- A. Compromiso: Se busca satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes con el fin de mantener y aumentar la confianza hacia la compañía.
- B. Cumplimiento: Generar valor a clientes y proveedores con el fin de garantizar clientes satisfechos.
- C. Honestidad: Somos transparentes y leales en nuestras acciones generando confianza en la relaciones personales y empresariales.

### 10.4 Políticas

Las políticas aplicadas a la empresa son:

- A. Brindar buen trato al cliente garantizando la satisfacción del mismo.
  - B. Garantizar al cliente productos con altos estándares de calidad
  - C. Tener comunicación efectiva y directa con los proveedores
  - D. Cumplir horarios establecidos en el reglamento de trabajo interno.
- (Acta de Constitución AFG Import S.A.S , 2000)

## 10.5 Dofa

Por medio del empleo de esta herramienta administrativa para la compañía AFG IMPORT se evidenciaron las siguientes situaciones que convierte en información de gran relevancia para la gerencia.

Tabla 2 Dofa

DEBILIDADES	OPORTUNIDADES
a. Mala Distribución de Funciones de acuerdo a las capacidades del personal	a. Personal comprometido con funcionamiento de la empresa
b. Falta de Control Interno	b. Fuerza de ventas con alta capacidad de servicio
c. Ambiente laboral	c. Adquirir certificaciones de calidad
d. Manejo y aprovechamiento de los Tiempos	
e. Sobrecarga laboral	
f. Desmotivación	
FORTALEZAS	AMENAZAS
a. Personal Comprometido	a. Rotación personal
b. Disposición al cambio	

**Fuente: Autoria Propia**

Es importante destacar que en la matriz se evidencia la problemática que tiene la compañía actualmente al no tener definido un sistema de Recursos Humanos Integral, y que se hacen visibles en el aumento de la rotación del personal, la sobrecarga laboral, estas problemáticas han repercutido directamente en el posicionamiento de la compañía en el mercado.

## 10.6 Plan de Mejora

Para (Parrado, 2007), la propuesta de mejora indica que: habitualmente existe una diferencia entre el estado presente y el deseado de la organización. Ese estado deseado se intenta alcanzar a través de los objetivos propuestos en el plan de mejora, que implicarán cambios y transformaciones para algunas áreas, y estabilización o consolidación para otras.

Es necesario entonces implementar estrategias por medio de un Balance Scorecard, (Kaplan, 2016) esta es la mayor apuesta del ejercicio ya que integra todos los planes para el cumplimiento de la Visión de la empresa teniendo como referente la Misión y demás elementos importantes para el desarrollo del quehacer organizacional.

Por otra parte, se debe presentar estrategias tecnológicas que permitan mejorar el desempeño organizacional. Como lo cita (Cuesta, 2012), toda comunicación debe estar enfocada a dar respuesta a objetivos vinculados a la estrategia de marca, medida y evaluada en la reacción del consumidor a la misma. Por consiguiente, es necesaria la investigación al servicio de la estrategia por medio de herramientas en la era digital 3.0, es decir, redes sociales y demás.

## 10.7 Indicadores

Los indicadores de gestión son parte fundamental en la búsqueda del mejoramiento y optimización de la calidad en la prestación de servicios ya que son un medio rápido y económico de identificación de problemas y además reflejan, de manera cuantitativa, el desempeño total o parcial de una organización de acuerdo a las diferentes unidades que la conforman; con el fin de brindar mayor beneficio al negocio, el valor medido de un indicador debe ser comparable con algún nivel o intervalo estándar de referencia ya identificado, que permita establecer brechas o desviaciones en su comportamiento sobre las cuales se deban tomar acciones preventivas o correctivas.

## 11. Entorno económico y competitividad

Para el estudio del entorno y la competitividad de cualquier compañía, es indispensable partir de la importancia que esto tiene en el modelo actual del mundo de los negocios y la economía, es por esto algunos autores como Porter implementan sistemas y guías para realizar estos análisis. En el modelo de Competitividad Ampliada (Porter, 2009) plantea un sistema de gestión que permite analizar la compañía a través del estudio del entorno, la industria a la que pertenece y en el sector que participa. Según este modelo existen actualmente dos dimensiones en el entorno empresarial: la fuerza a nivel macro; esta puede tener implicaciones en el comportamiento del sector e intervienen fuerzas de tipo económico, político, cultural, social, jurídico, ecológico. En la otra dimensión el sector comprende el estudio del conjunto de empresas que ofrecen el mismo tipo de servicio en el mercado (competencia).

Todo esto se relaciona con el comportamiento estructural de cualquier empresa, en este es importante estudiar las cinco fuerzas que intervienen en cualquier mercado; es por esto que en este módulo se identificó y estudio el sector en el que participa la compañía AFG IMPORT S.A.S según el Modelo de Competitividad planteado por Porter, en este se identificarán factores como, los competidores directos, clientes, proveedores, productos sustitutos y competidores potenciales. De acuerdo a este estudio se generarán las respectivas estrategias de mejoramiento e indicadores para el posicionamiento de la compañía en el sector de las autopartes.

Para el estudio del entorno se tomará como referencia el Modelo de Modernización de la Gestión de las Organizaciones (EAN, Universidad, 2005) con el cual se realiza un estudio muy completo de la compañía y el comportamiento del sector, su afectación con el desarrollo de la misma. Con este modelo se puede determinar si la compañía cuenta con un amplio conocimiento sobre el sector y su participación dentro de este. A partir del resultado de este análisis se generarán estrategias donde se brinden oportunidades a la compañía de ser más competitivas dentro del mercado; En este módulo se evalúan aspectos como: el direccionamiento estratégico, la gestión del mercadeo, logística, comercio exterior, gestión de la comunicación y la

información, gestión humana y otros aspectos que son fundamentales en el desarrollo de cualquier actividad dentro de la compañía.

Para el año 2017 hubo una variación significativa con respecto al 2016 dando como resultado un aumento significativo en las importaciones hacia Colombia.

AFG IMPORT S.A.S es una empresa dedicada a la importación y comercialización de autopartes para vehículos. De acuerdo con esto la compañía se encuentra ubicada en el sector terciario de la economía del país.

En la importación es importante destacar que el gobierno se ha esforzado por fomentar el desarrollo de este sector generando acuerdos, tratados y demás con los países de América y de la Unión Europea según la revista Portafolio. (PORTAFOLIO, 2014) dentro de los países con más participación son China, Corea y el Mercosur los cuales ocupan el 42% del mercado total; de estos países lidera la importación de llantas, en el siguiente orden por participación se encuentra la importación motores, y otros productos con el 13% de participación seguido, de los rodamientos en un 9%, sistemas de dirección y transmisiones con un 6% y accesorios de carrocería en un 4%.

En el 2015 la compra en el sector de autopartes presento una caída del 9% con respecto al año anterior debido a los precios del dólar durante este periodo estuvieron al alza. (FERIA DE AUTOPARTES DE COLOMBIA, 2016)

Para el año 2016 el sector presento un decrecimiento debido al fortalecimiento del dólar al momento de importar este tipo de mercancía.

En Tema de importaciones el país presento una variación anual, en junio del 2017 fue del 2.5% y de enero a junio fue de 6%, este comportamiento se debió al crecimiento del sector manufacturero el cual lleva seis periodos de crecimiento continuo.

El comercio de partes piezas (autopartes) y accesorios (lujos) para vehículos automotores en Colombia, desde el 2014 viene presentando incremento en su participación en el sector de la comercialización. A pesar de que el mercado negro ha sido un reto para la industria y el gobierno. De acuerdo con cifras consultadas entre el 2014 y 2015 la venta de autopartes supero los US\$3.800 millones.

Dentro de esta cifra, es importante destacar la participación de los distribuidores minoristas en el sector. Esta participación se intensifico con el contrabando y la importación de autopartes, para el sector mayorista, una de las ventajas más importantes es el hecho de brindar al consumidor productos de alta tecnología, los cuales atienden la demanda de los vehículos de alta gama. Es de gran importancia, destacar que el sector minorista todavía no cuenta con la capacidad de abastecer y responder a los vehículos de alta gama, ya que estos son de mayor costo y por lo tanto las personas prefieren comprarlos directamente a los distribuidores autorizados de las marcas conocidas.

Para el año 2015 la venta de vehículos importados en Colombia correspondía al 60% del total de las ventas, lo cual a su vez genero un incremento considerable en la venta de autopartes. Para el año 2016, el hurto de vehículos y la venta en el mercado negro de autopartes, desencadeno un encarecimiento en la importación de autopartes originales, generando la disminución en la oferta de los mismos.

Según encuestas anuales efectuadas por el DANE en el 2015 el comercio de automotores, motocicletas y sus piezas y partes (autopartes) tuvo una participación del 12.7% dentro del sector del comercio, y dentro del mismo comercio de autopartes tuvo una participación del 2.3% dentro de la división de automotores. (DANE, 2017)

El comercio de autopartes y repuestos para vehículos según los estudios del DANE para el año 2016 al 2017 en la línea de mercancía de repuestos, partes accesorios y lubricantes para vehículos ha tenido una variación negativa en el mercado del 7%.

**Problemáticas.** La principal problemática que tiene la compañía es el desconocimiento con respecto a su ubicación dentro del sector de las autopartes, y así mismo su participación frente a un mercado tanto nacional como mundial debido a que su visión macroeconómica se encuentra ubicada en un tipo de negocio a pequeña escala y con un nicho de mercado pequeño.

**Potencialidades.** AFG IMPORT S.A.S cuenta con distribuidores aliados conocidos en el mercado con precios favorables que brinda al consumidor; la compañía tiene como misión brindar un servicio de calidad al cliente, reconocimiento en el sector debido a la trayectoria en el mercado lo cual genera en el cliente confianza al momento de la compra.

Con esta matriz se pudo determinar que actualmente la compañía en estudio no compite con servicios innovadores en el mercado, generando así, una cadena de valor a sus productos es por esto que para que la empresa pueda llegar a estar en el Océano Azul, debe determinar un plan de mejoramiento, en el cual se aumenten sus fortalezas, oportunidades, y a su vez cree líneas de negocio competitivas en el mercado que hagan la diferencia en el cliente frente a la competencia.

### 11.1 Plan de Mejora

De acuerdo con los hallazgos que se pudieron evidenciar por medio del empleo de las diferentes matrices durante el módulo, se identificaron diferentes problemáticas que están relacionadas con el entorno al que pertenece la compañía en estudio. No solamente los factores políticos y sociales han influido en estas problemáticas, sino también se puede observar que, por el desconocimiento, el tratamiento de la información, han hecho que la compañía no alcance una participación significativa en el sector auto partero, y así mismo no cuente con una ventaja frente a la competencia.

La propuesta de mejora que se plantea a continuación contiene una serie de objetivos, con los cuales se le brinda al empresario un plan de acción para que en un determinado lapso de tiempo él pueda ver resultados encaminados al mejoramiento de la compañía y un aumento en la participación de la misma en el sector.

De la consecución de estos objetivos, no solamente se pueden ser tangibles los cambios en el entorno, sino también estos repercutirán en muchos procesos de la compañía, ya que se entiende que está compuesta por una serie de procesos que tienen como meta el logro de un objetivo general propuesto.

### 11.2 Indicadores

Tabla 3 Indicadores de Entorno Economico y Competitividad

<b>Nombre del indicador</b>	<b>Medición</b>	<b>Formula</b>	<b>Meta esperada</b>
Desempeño Comercial	Mensual	Total, Ventas X Vendedor /Ventas del Mes	50% AL 70 %
Desempeño Laboral	Trimestral	Evaluación	80%

**Autoria: Propia**

A través del estudio de este módulo se pudo determinar la importancia de que una empresa tenga conocimiento sobre el sector al que pertenece y como las diferentes fuerzas de la economía intervienen en el comportamiento de la misma. Más si esta depende del mercado internacional, es por esto por lo que se deben crear objetivos, estrategias por medio de las cuales se logre obtener un posicionamiento en el mercado y una ventaja competitiva frente a la competencia. Es por esto por lo que se debe estudiar el entorno desde varios factores como el social, el económico, el político los cuales a pesar de ser externos y en muchas ocasiones no tener una relación directa con este si influyen en su comportamiento en el mercado

## 12. Gestión de talento humano

Para lograr una ventaja competitiva en las organizaciones es indispensable entender el comportamiento humano y tener conocimiento sobre los diversos sistemas y prácticas disponibles que pueden ayudar a obtener una fuerza de trabajo diestra y motivada. Por lo tanto, el futuro especialista en Gerencia de Empresas debe comprometerse con el desarrollo y crecimiento

de los empleados y buscar la congruencia de los intereses individuales, organizacionales y principalmente con el desarrollo de la estrategia corporativa donde se encuentre laborando.

Debido a la alta integración de las diferentes áreas de la organización es de vital importancia que la gestión del Talento Humano de las empresas esté alineada y articulada con las formulaciones y directrices de carácter general definidas para el negocio o la actividad central.

Lograr un adecuado desarrollo de las personas, acorde y como respuesta a las necesidades organizacionales permitirá una adecuada ejecución hacia el cumplimiento de los retos organizacionales.

### 12.1 Diagnóstico

Apoyo de los empleados de diferentes áreas o departamentos de la empresa de servicios AFG IMPORT S.A.S donde se realiza el análisis de la información suministrada por los mismos para plantearla en el informe final que será presentado a las directivas de la compañía para su respectiva observación y medición de variables

### 12.2 Análisis Situacional

La compañía actualmente no cuenta con personal encargado del área de recursos humanos debido a que las funciones como tal del área han sido delegadas al personal con el que cuenta en la actualidad. Se puede considerar con el estudio que el personal encargado de funciones como lo son la contratación y promoción del bienestar de los empleados entre otros, no cuenta con capacitación suficiente para desempeñar estas funciones. Además, es importante resaltar que la compañía actualmente no cumple con la reglamentación en salud ocupacional. Este tipo de problemáticas ha generado que en la compañía se presente incremento en la deserción del personal, desmejoramiento del clima laboral y poca motivación dentro de los empleados.

### 12.3 Problemas y Potencialidades.

- a. La compañía no cuenta con perfiles y cargos definidos
- b. La compañía no cuenta con un proceso de reclutamiento definido (evaluación, entrevista, exámenes) definido
- c. El sistema de salud ocupacional es deficiente ya que no cuentan con un manual o reglamentación interna
- d. AFG Import S.A.S no cuenta con un procedimiento definido para el manejo de conflictos
- e. La compañía no brinda capacitación ni comunicación a sus empleados sobre clima organizacional
- f. La compañía no cuenta con un programa de bienestar laboral
- g. Actualmente la compañía no cuenta con un sistema de promoción de cargos
- h. La compañía no efectúa evaluaciones de desempeño
- i. Dentro del proceso de contratación e ingreso del personal nuevo la empresa no brinda capacitación al personal.
- j. La compañía no tiene estructurado un plan de gestión humana

### 12.4 Teoría de los dos factores, de Herzberg.

Esta teoría permite complementar e identificar factores motivacionales alrededor de la satisfacción de los trabajadores de AFG IMPORT SAS, además esta teoría ha sido utilizada como modelo para investigaciones en sectores empresariales en Colombia.

(Chiavenato, 2009) Herzberg basa sus teorías en el ambiente externo y en el trabajo del individuo enfoque basado orientado hacia el exterior. Según el autor la motivación de las personas depende de dos factores:

Factores higiénicos, condiciones que rodean al individuo cuando trabaja; comprenden las condiciones físicas y ambientales del trabajo.

(Arias, F, 2006), el salario, los beneficios sociales, las políticas de la empresa, el tipo de supervisión recibida, el clima de las relaciones entre las directivas y los empleados, los reglamentos internos, las oportunidades existentes, entre otras.

Corresponde a la perspectiva ambiental y constituyen los factores que las empresas han utilizado tradicionalmente para lograr la motivación de los empleados. La expresión higiene refleja con exactitud su carácter preventivo y profiláctico, y muestra que solo se destinan a evitar fuentes de insatisfacción en el ambiente, o amenazas potenciales a su equilibrio. Cuando estos factores son óptimos, simplemente evitan la insatisfacción, puesto que su influencia en el comportamiento no logra elevar la satisfacción de manera sustancial y duradera. Cuando son precarios, producen insatisfacción y se denominan factores de insatisfacción.

Ellos incluyen:

1. Condiciones de trabajo y comodidad. Todas las tareas que desarrolla la compañía para generar un buen clima laboral, políticas de la organización y la administración. Está inmersa la visión, misión y objetivos de la compañía relaciones con el supervisor.
2. La comunicación en doble vía que debe existir con superiores para lograr controlar los procesos de la organización. competencia técnica del supervisor.
3. La evaluación objetiva en cuanto a liderazgo y capacidad de ejecutar medición y control a la operación de la organización.
4. Salarios: Se estipulan al inicio de la relación laboral y puede tener algunas condiciones especiales de acuerdo con el tipo de tarea que se desarrolle.
5. Estabilidad en el cargo: La tranquilidad que tiene el colaborador de estar en la compañía, las políticas que maneja la compañía para estimular y retener a su talento humano relaciones con los colegas. Es la habilidad comunicativa que existe entre el equipo de trabajo estos factores constituyen el contexto del cargo ya que si se logra controlar estos

elementos y procesos se puede lograr para el trabajador un estado de confort, el cual se refleja en la eficiencia y productividad.

### 12.5 Factores motivacionales

Tienen que ver con el contenido del cargo, las tareas y los deberes relacionados con el cargo en sí; producen un efecto de satisfacción duradera y un aumento de la productividad hasta niveles de excelencia, es decir, muy por encima de los niveles normales. El término motivación incluye sentimientos de realización, crecimiento y reconocimiento profesional, evidentes en la ejecución de tareas y actividades que constituyen un gran desafío y tienen bastante significados para el trabajo. Cuando los factores motivacionales son óptimos, elevan la satisfacción, de modo sustancial; cuando son precarios, provocan la pérdida de satisfacción.

Constituyen el contenido del cargo en sí incluyen:

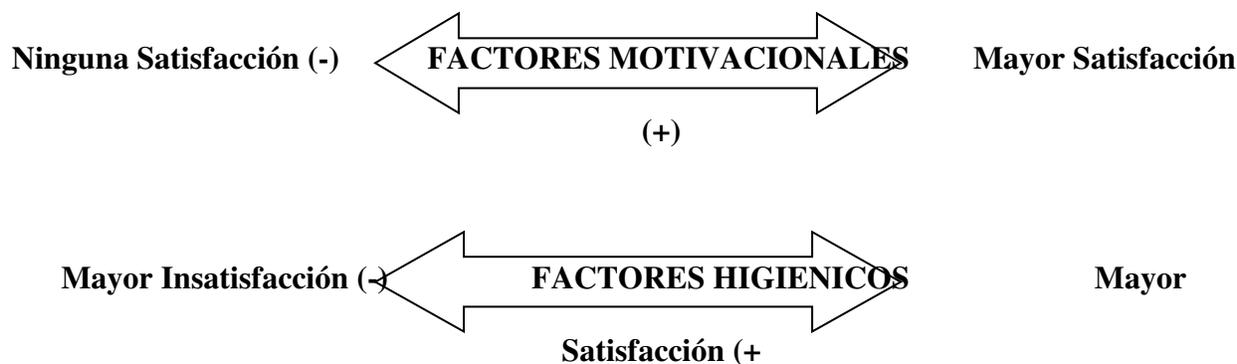
1. Delegación de la responsabilidad.
2. Libertad de decidir cómo realizar el trabajo.
3. Ascensos.
4. Utilización plena de las habilidades personales.
5. Formulación de objetivos y evaluación relacionada con éstos.
6. Simplificación del cargo (llevada a cabo por quien la desempeña)
7. Ampliación o enriquecimiento del cargo (horizontal o vertical)

En síntesis, las teorías de los factores afirman que, la satisfacción en el cargo es función del contenido o de las actividades desafiantes y estimulantes el cargo; éstos son los llamados factores motivadores. Así mismo, la insatisfacción en el cargo depende del ambiente, de la supervisión, de los colegas y del contexto general del mismo: éstos son los llamados factores higiénicos.

Herzberg llegó a la conclusión de que los factores responsables de la satisfacción profesional están desligados, y son diferentes, de los factores responsables de la insatisfacción profesional:

“Lo opuesto a la satisfacción profesional no es la insatisfacción, sino la no satisfacción profesional; de la misma manera, lo opuesto a la insatisfacción profesional es la no insatisfacción profesional, y no la satisfacción. (Chiavenato, 2009)

Ilustración 1 Factores Motivacionales de Herzberg



**Autoria:(Chiavenato, 2009)**

(Chiavenato, 2009) Para introducir mayor motivación en el cargo, Herzberg propone enriquecimiento de las tareas (Job enrichment), que consiste en aumentar deliberadamente la responsabilidad, los objetivos y el desafío de las tareas del cargo. En la sección relacionada con los subsistemas de empleo de los recursos humanos, analizan algunos aspectos del enriquecimiento de tareas o enriquecimiento del cargo en la organización.

En la práctica, el enfoque de Herzberg destaca aquellos factores motivacionales que tradicionalmente han sido olvidados y despreciados por las empresas en los intentos por elevar el desempeño y la satisfacción del personal. En algunos aspectos, las conclusiones de Herzberg coinciden con la teoría de Maslow, en que los niveles más bajos de necesidades humanas tienen relativamente poco efecto en la motivación cuando el patrón de vida es elevado; aunque el sentido de este trabajo es demostrar los factores motivacionales de la mayoría de empleados no ubicados en este contexto.

## 12.6 Gestión del desempeño

### 1. Índice de Rotación Personal

Es una medida de Capital Humano con la cual se miden problemas de insatisfacción de los empleados y problemas en los procesos de selección y contratación

Ilustración 2 Formula de Calculo de la rotacion del Personal

$$\text{IRP} = \frac{\frac{A + D}{2} \times 100}{\frac{F1 + F2}{2}}$$

Autoría: (Gestipolis , 2013)

**A:** Número de personas contratadas durante el período considerado.

**D:** Personas desvinculadas durante el mismo período.

**F1:** Número de trabajadores al comienzo del período considerado

**F2:** Número de trabajadores al final del período

La aplicación de esta Indicador en la compañía estudio permite definir en cifras la afectación que tiene la rotación del personal y como este afecta directamente el ingreso de la compañía

## 2. Indicador de productividad.

Este indicador permite identificar el nivel de productividad de una compañía

Ilustración 3 Indicador de Productividad

$$\begin{aligned} \text{Índice de productividad} &= \frac{\text{Ventas}}{\text{Recurso Utilizado}} \\ \text{Índice de productividad de mano de obra} &= \frac{\text{Precio de Venta Unitario} * \text{Nivel de Producción}}{\text{Costo hora de Mano de Obra} * \text{N}^\circ \text{ de horas empleadas}} \\ \text{Índice de productividad de Materia Prima} &= \frac{\text{Precio de Venta Unitario} * \text{Nivel de Producción}}{\text{Costo Total de Materia Prima}} \\ \text{Índice de productividad Total (IPT)} &= \frac{\text{Precio de Venta Unitario} * \text{Nivel de Producción}}{\text{Costo de M. O} + \text{Costo Total de M. P} + \text{Depreciación} + \text{Gastos}} \\ \% \text{ de Variación de la productividad respecto al periodo anterior} &= \frac{(\text{IPT del periodo } n) - (\text{IPT del periodo } n - 1)}{(\text{IPT del periodo } n - 1)} \end{aligned}$$

Autoría. (Ingeniería Industrial Online, 2012)

## 12.7 Clima organizacional

Este tema se aborda desde el contexto del diagnóstico; los factores que conforman la encuesta hacen parte de clima organizacional. Al respecto se puede mencionar que desde la necesidad que tienen los seres humanos de adaptarse a la gran variedad de situaciones que se pueden presentar para satisfacer las necesidades propias y mantener el equilibrio emocional. Esto hace mención a suplir aspectos fisiológicos, de seguridad; de pertenecer a un grupo social, autoestima y de autorrealización, para fortalecer este proceso de adaptación la gerencia debe comprenderla y proporcionar las herramientas al equipo de trabajo y así lograr la profundización de los colaboradores en su adaptación, propósito de este trabajo. El clima organizacional se entiende como él (Chiavenato, 2009) ambiente interno existente entre los miembros de la organización y está muy ligado al grado de motivación de los empleados, cuando existe una gran motivación, el clima permite establecer relaciones satisfactorias de animación, interés y colaboración y cuando esta es escasa, el clima organizacional tiende a enfriarse y sobreviven estados de depresión y desinterés hasta llegar a estados de agresividad.

## 12.8 Encuesta de clima organizacional

Se puede entender como clima organizacional el conjunto de conductas y actitudes en las que los empleados de una empresa están influenciados, y tiene consecuencias para la organización en cuanto a productividad, satisfacción, rotación, y adaptación.

Para la realización de la encuesta en AFG IMPORT SAS se realizó el formato EDCO, para identificar los aspectos a mejorar de los empleados y directivos de la compañía.

## 12.9 Tabulación de la Encuesta.

### 1. Sección relaciones interpersonales

De acuerdo a la medición tomada en la compañía AFG Import S.A.S con el fin de identificar el clima laboral, se pueden establecer las siguientes conclusiones y aportes; en este segmento

importante como son las relaciones interpersonales en general se evidencia que los funcionarios encuestados en general se sienten participes y aceptados dentro de la compañía y frente a sus pares de igual manera se puede determinar que sus opiniones son tenidas en cuenta, sin embargo y es importante revisar que hay grupo pequeño de colaboradores que perciben cierta distancia e incomodidad por parte de sus compañeros de trabajo.

Como herramienta de análisis y forma de hacer seguimiento a la situación y teniendo en cuenta la cantidad de empleados sería conveniente establecer reuniones periódicas (quincenal o mensual), donde pueda establecer mayor cercanía con los colaboradores y además se puedan escuchar y permitir aportes.

## 2. Sección estilo de dirección

En cuanto al estilo de dirección de acuerdo con la medición se puede concluir que en la compañía es aceptado y en una pregunta tan relevante como es si el jefe crea una atmosfera de confianza en el grupo de trabajo en general los colaboradores afirman que es así. Generando tranquilidad frente a los retos que enfrenta la compañía. También e igual de importante un grupo de personas considerable considera el estilo de dirección es mal educado y sienten que no apoyan la decisión del equipo.

### 2.1 Plan de Acción

De igual manera que en el ítem anterior, para la compañía es indispensable contar con modelo de gerencia moderno y globalizado donde los funcionarios sientan mayor cercanía con la alta gerencia, es importante establecer un modelo de liderazgo enfocado a las personas donde se permita obtener desde la reuniones periódicas información relevante que después de analizarla pueda ser aplicada en la empresa, permitiendo esto cambiar la percepción en la empresa de una gerencia autoritaria y mejor pasar a un liderazgo participativo garantizando un mayor involucramiento por parte de los colaboradores.

### 3. Sección de Sentido de Pertenencia.

En general se puede evidenciar en la muestra que los funcionarios de la compañía se encuentran de acuerdo con la remuneración recibida y con algunos beneficios planteados en la encuesta, sin embargo, son preguntas algo complejas donde las respuestas se pudo notar son muy marcadas a lo positivo, para algunas preguntas se puede notar que los funcionarios requieren ampliar sus beneficios en cuanto a temas de salud y aspiraciones en la compañía.

#### 3.1 Plan de acción

Como modelo de mejora es importante desde el alta de gerencia, generar un modelo donde se establezca la visión compartida de la organización, es decir alinear el plan estratégico con el fin de involucrar en los objetivos a los colaboradores de la compañía; encaminado a generar mayor seguimiento, acompañamiento y cumplimiento a los compromisos del equipo.

### 4. Retribución

Para este grupo de preguntas en análisis se puede identificar variables importantes tales como que los funcionarios encuentran en la compañía un lugar en donde pueden gestionarse y les preocupa cual será el futuro de la misma.

#### 4.1 Plan de Acción

Como herramienta de medición y control para la empresa es indispensable crear un plan de carrera y una escala salarial de acuerdo con la capacitación, habilidades y conocimiento de los funcionarios generando este un mayor grado de compromiso ya que permitirá crecer en la compañía.

## 5. Disponibilidad de Recursos

En general se puede evidenciar en la muestra que los colaboradores manifiestan que se sienten y cuenta con los espacios acordes para desarrollar su labor en condiciones óptimas, de todas formas, ahí algunos colaboradores que manifiestan la restricción a la información como un componente negativo para desarrollar sus funciones.

### 5.1 Plan de acción

Para la empresa sería conveniente fortalecer el copasso; (Comité paritario de salud), donde se va poder establecer desde la misma empresa oportunidades de mejora en temas de riesgo y salud ocupacional garantizando los puestos de trabajo más eficientes de igual forma establecer canales de comunicación más directos entre la alta gerencia y los colaboradores de la compañía con el fin de garantizar que la información esté disponible a todos los niveles de la empresa.

## 6. Estabilidad

Este un bloque de preguntas con gran relevancia en la compañía, se puedo determinar basado en las mediciones, que los funcionarios en general perciben que es lugar donde pueden desarrollar sus labores con permanencia en el tiempo y en condiciones adecuadas y con claridad se manifiesta que esto depende de su rendimiento individual, sin embargo es recomendable revisar ya que algunos funcionarios sienten que los procesos de despidos se dan sin tener en cuenta su rendimiento debido a esto se plantea una posible solución a continuación.

### 6.1 Plan de acción

Para la empresa es importante crear un modelo de medición de objetivos donde se pueda evidenciar oportunidad de mejora y fortalecimiento de las habilidades existentes en los funcionarios; sería una evaluación del desempeño o valoraciones para el desarrollo anual que garantice también seguimiento a las actividades programadas para los cargos, de esta manera la

alta gerencia ganaría confianza frente a procesos de contratación, planes de carrera y procesos de despidos.

## 7. Claridad y Coherencia en Dirección

Se puede evidenciar que los colaboradores conocen como es establecimiento de las metas y desde su rol como deben aportar a las mismas, sin embargo, también la muestra denota que hay colaboradores que desconocen y no sienten como desde su rol son participes de la construcción y desarrollo de las metas para la organización.

### 7.1 Plan de acción

Desde la alta gerencia se deben establecer canales directos de comunicación con las diferentes líneas de establecidas de manera empírica en la organización con el fin de socializar y compartir la importancia de cada rol al cumplimiento de las metas de la compañía, generando mayor empoderamiento por parte de los funcionarios hacia el resultado.

## 8. Valores Colectivos

Para este bloque de preguntas se puede establecer que en general existe un relacionamiento adecuado entre las diferentes áreas o dependencias de la compañía y la comunicación establecida se identifica como adecuada, sin embargo, hay funcionarios que sienten que desde otras áreas no encuentran el soporte requerido en caso de algún requerimiento y que la forma fácil de actuar frente a un reto fallido es culpar a otras áreas.

## 8.1 Plan de Acción

En este ítem es importante alinear el plan estratégico de la compañía con los objetivos generales y específicos estableciendo canales de comunicación eficientes entre áreas y gerencia donde la información se trate de manera eficiente y en reuniones periódicas se puedan coordinar actividades entre dependencias con el fin de mejorar el apoyo colaborativo que debe ser integrado para generar mejores resultados.

Como apoyo a la gestión se requiere la construcción de una misión y visión donde los colaboradores la identifiquen y trabajen en esa misión compartida que genera sentido de pertenencia, lo se convertirá en un factor diferenciador frente a la competencia.

## 12.10 Propuesta de mejora

Contratar personal o adquirir asesoría en recursos humanos los cuales se encarguen de definir cargos y funciones y así mismo estructurar todo el sistema de recursos humanos donde les garantice a los empleados capacitación y diferentes herramientas que ayuden a mejorar sus condiciones laborales, clima laboral y generen en estos sentidos de pertenencia hacia la compañía y bienestar en la ejecución de sus funciones.

Implementar evaluaciones de desempeño periódicas con las cuales se le brinde al empleado una retroalimentación de sus aspectos a mejorar como también aspecto que incentiva la promoción dentro de la empresa. Generando un programa de incentivos con lo cual se logre una motivación de los empleados al realizar su trabajo.

Tabla 4 Propuesta de Mejora Gestión Humana

Objetivos	Acciones	Plan de Acción
1. Diseñar organigrama para la Compañía	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Definir Cargos</li> <li>2. Establecer responsabilidades por cargo</li> <li>3. Determinar líneas de mando de acuerdo con la asignación de responsabilidades</li> <li>4. Definir la misión y la visión por división de mando</li> <li>5. Definir conductos regulares para la toma de decisiones</li> </ol>	<p>Contratar un staff de RRHH y clima organizacional, para desarrollar las actividades en mención la persona de recursos humanos realizara el organigrama con los perfiles del cargo, medición de tiempos, para las labores desempeñadas, plan de incentivos y escala salarial, y un modelo de valoración de desempeño con el fin de medir habilidades y oportunidades de mejora en los empleados.</p>
2. Diseñar Manuales de Funciones por Cargo	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Definir Perfil del cargo</li> <li>2. Establecer competencias y habilidades necesarias para el cargo</li> <li>3. Definir y estipular actividades a desempeñar en el cargo</li> <li>4. Definir tiempos de entrega</li> <li>5. Estipular los objetivos a cumplir por cargo</li> </ol>	
3. Mejorar el Clima Organizacional	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Capacitar al personal en comunicación asertiva</li> <li>2. Fomentar espacios donde los empleados puedan compartir y trabajar en equipo</li> <li>3. Definir un plan de incentivos para los empleados por cumplimiento de objetivos mensual</li> <li>4. Capacitar al personal en clima organizacional</li> <li>6. Definir y estipular un comité de convivencia para la resolución de conflictos</li> </ol>	

Fuente: Propia

## 12.11 Indicadores

Tabla 5 Indicadores de Gestion de Tlento Humano

Nombre del indicador	Medición	Meta esperada
Satisfacción de los empleados	Nivel de satisfacción empleados (Encuesta)	>75%
Capacitación	Cumplimiento en la programación de capacitaciones realizadas en las diferentes áreas de la organización (Programa Informático)	>75%
Motivación	Nivel de motivación empleados (Encuesta)	>75%
Desempeño	Cumplimiento en los objetivos cumplidos según el calendario de entrega de actividades	>90%
Modelo de gerencia moderno (Reuniones Periódicas)	Cumplimiento de reuniones y el seguimiento a las actividades estipuladas en cada reunión	>75%
Retribución	Establecer un plan de carrera y una escala salarial	>75%
Medición de Objetivos	Modelo de medición de objetivos e incentivar el cumplimiento de estos.	>75%

**Fuente: Propia**

### 13. Negociación y Manejo de Conflicto

El conflicto es considerado como un fenómeno que tiene implicaciones en la mayoría de veces de forma social ya que este determina la dinámica de la vida de un ser humano. De acuerdo con esta referencia la historia el conflicto, tiene dos variantes importantes las cuales determinan al enfoque político de la época, esto debido a que en el momento en que se desarrollaron el tema político era de principal importancia. Estas dos variantes se clasifican de la siguiente forma la primera de ellas es la teoría marxista y la otra es la liberal cada una de estas tiene como principal elemento el poder. (Silvia Garcia, 2008)

Este referente para este proyecto se tomará como referencia la teoría del conflicto expuesta anteriormente debido a que es importante resaltar que en cualquier organización existen diferentes conflictos no solamente de poder, sino de ideologías y para la solución de estos

conflictos es importante establecer el papel de cualquier individuo y sus intereses debido a que estos siempre serán los generadores primarios de cualquier conflicto.

El marco conceptual mínimo y fundamental que da plataforma para luego pasar a la cuestión práctica, metodológica o humana. (Pascal, 2003))

Negociar no es:

- a. Logar mis intereses por encima de los intereses de los demás
- b. Imponer mi acuerdo como el más conveniente para todo
- c. Presuponer que mi vida es más valiosa, real y digna de rescatarse sobre la de los demás
- d. Hacer que los demás se ajusten a mis expectativas
- e. Discutir hasta que la otra persona ceda
- f. Negociación sana y efectiva (Pascal, 2003))

Negociar es:

- a. Buscar y lograr algo que quiero sin afectar al otro
- b. Ponernos de acuerdo entre dos o más personas que somos diferentes y pensamos o esperamos algo diferente
- c. Buscar el bien común en esta labor de diferencias, intereses conjuntos y de interdependencia
- d. Forma muy filosófica de interrelacionarnos en esta creación conjunta de la realidad.  
(Pascal, 2003))

Tabla 6 Contextualización del Conflicto

Modelo competitivo	Ganar a toda costa Ganar-perder Clausewitziano
Modelo cooperativo	Negociar sin ceder Negociación eficaz Negociación efectiva Negociar para la satisfacción mutua Ganar-ganar Modelo de las ocho fases Modelo cooperativo

Fuente: [www.fder.edu.co](http://www.fder.edu.co)

### 13.1 Modelo cooperativo

(Laso, 1996) Para introducir el concepto de modelo de negociación cooperativo será útil un ejemplo brindado por Cohen acerca de la negociación laboral: "...en una negociación entre empresarios y sindicalistas, la metáfora del pastel es la que normalmente se utiliza. A menudo una parte dice: nosotros sólo queremos una porción del pastel. Sin embargo, si se ve el pastel como una suma fija de dinero, lo que una parte gana la otra necesariamente tiene que perderla. Consideremos lo siguiente: después de llegar a un punto muerto en las negociaciones un sindicato se declara en huelga. Si el sindicato gana, los salarios perdidos durante la huelga excederán los beneficios ganados. Por el contrario, con la huelga, la patronal perderá más que el costo de conceder las demandas sin la huelga. De modo que ambas partes pierden con la huelga. Si no hay huelga, en una atmósfera de confianza, pueden alcanzar un acuerdo que permita a ambas partes alcanzar lo que quieren... Cuando convergimos en una suma fija y empezamos a discutir las demandas, contrademandas, conclusiones y ultimátum, no hay muchas posibilidades de un resultado creativo. En cambio, deberíamos ver nuestros propios intereses como complementarios y preguntamos mutuamente: ¿cómo podemos llegar a hacer el pastel más grande entre todos, de modo que tengamos toda más margen?". (Laso, 1996)

El modelo cooperativo, también denominado "ganar-ganar" o "para satisfacción mutua", consiste básicamente en que los negociadores alcancen un acuerdo ventajoso para ambos y no una victoria total o muy importante de uno sobre el otro. Los dos deben sentir que han ganado algo y el resultado de la negociación debe otorgar beneficios aceptables para ambas partes.

Modelo colectivo. La negociación colectiva que a veces se conoce como contratación colectiva, es uno de los elementos más importantes de la libertad sindical en su ámbito colectivo. Tengas un conjunto de experiencias sobre ella; consideramos oportuno reflexionar conjuntamente sobre sus fundamentos y alcances. Para comenzar este análisis sobre el tema, te presentamos algunos elementos que te permitan construir una visión integral de la negociación colectiva como fenómeno socio – laboral, político y jurídico. Este derecho laboral fundamental,

puede ser abordado desde diversos ámbitos y cada uno de ellos hará énfasis en alguno de sus aspectos o implicancias. Por ejemplo, desde el punto de vista socio – laboral, la negociación colectiva nace del conflicto de intereses económicos y sociales que existen entre los trabajadores y los patronos, donde la negociación constituye el instrumento principal para arribar a acuerdos que permitan en un momento determinado superar el conflicto existente. La manera cómo se supera este conflicto puede ser a través de la armonización de intereses –generalmente cuando las partes tienen la capacidad de influirse mutuamente y la voluntad de llegar a estos acuerdos-, o la imposición de una de las partes sobre la otra. Desde un punto de vista político la negociación colectiva podría ser entendida como el mecanismo a través del cual los sindicatos, los empleadores y el Estado ponen de manifiesto el poder que cada uno de ellos tiene. En ese sentido el resultado de la negociación colectiva tiene mucho que ver con la fuerza y capacidad de cada uno de los actores que intervienen en el proceso. Finalmente, desde el punto de vista jurídico, la negociación colectiva es entendida como uno de los mecanismos principales para la regulación de las relaciones laborales.

Tabla 7 Modelos de Negociación Colectiva

<b>ASUNTO</b>	<b>Cooperativo/Blando</b>	<b>Competitivo/Duro</b>
Confianza	Confíe en los otros	Desconfía de los otros
Propuestas	Haga ofertas	Amenace
Posición	Cambie la fácilmente	Mantenga su posición
Enfrentamiento	Evite enfrentamiento de voluntades	Trate de ganar enfrentamiento de voluntades
Ultima posición	Dé a conocerla	Engañe sobre ella
Medidas Unilaterales	Acepte pérdidas unilaterales	Exija ventajas unilaterales
Acuerdo	Insiste en lograr un acuerdo	Insista en su posición

Fuente: Modelos de negociación colectiva

### 13.2 Propuesta de mejora

Con el desarrollo del módulo y después de estudiar y tomar como referencias varias teorías sobre la resolución de conflictos es importante determinar que todo tipo de organización debe contar con un modelo para la resolución de conflictos es por esto que la compañía AFG Import Se le hacen las siguientes recomendaciones:

- a. Estudiar los diferentes modelos de resolución de conflictos.
- b. Seleccionar un modelo de resolución de conflictos que sea favorable para la compañía.
- c. Definir un manual en el cual se estipule el procedimiento para el manejo de un conflicto.
- d. Definir un comité de convivencia capacitado en resolución de conflictos el cual se encargue de darle el manejo adecuado a cualquier tipo de conflicto.
- e. Definir conductos regulares para el manejo de conflictos.
- f. Definir procedimientos en donde se determinen rango de sanciones de acuerdo a las faltas cometidas.
- g. Informar a los empleados sobre los procedimientos estipulados para la resolución de conflictos.

## 13.3 Indicadores

Tabla 8 Indicadores

<b>Actividades</b>	<b>Resultado</b>	<b>Impacto</b>
Capacitación ISO 26000 Responsabilidad social empresarial	Se capacitarán 16 empleados de 3 áreas	Se verá reflejado en las próximas evaluaciones de desempeño
Capacitación Manejo de conflictos	Se capacitarán 16 empleados de 3 áreas	Se verá reflejado en las próximas evaluaciones de desempeño
Encuesta anual acerca de manejo de conflictos y clima laboral	Se realizará la encuesta anual para verificar si las capacitaciones han sido efectivas	Las respuestas de las encuestas serán totalmente confidenciales y servirán para medir el clima laboral y el manejo de los conflictos

Fuente: Autoría propia

## 14. Gestión de Operaciones y Logística

El éxito de las organizaciones radica en identificar los procesos operativos y logísticos, buscando mejorar la calidad de sus productos o servicios a través de condiciones óptimas de comunicación, cumplimiento y presentación.

El diagnóstico se realiza a través de la aplicación de la matriz MMGO identificando las variables planeación logística, relaciones internas y externas, administración de materiales y recursos, control, competencia e indicadores logísticos y sistemas de información.

La compañía AFG IMPORT S.A.S es una empresa dedicada a la importación y distribución a mayoristas de autopartes para vehículos. Sus principales importaciones provienen de Países como China, Tailandia, Japón, Corea, Estados Unidos, Panamá, Argentina, Brasil. En estos países tiene proveedores con gran trayectoria en el mercado los cuales dieron distribuciones autorizadas de sus portafolios.

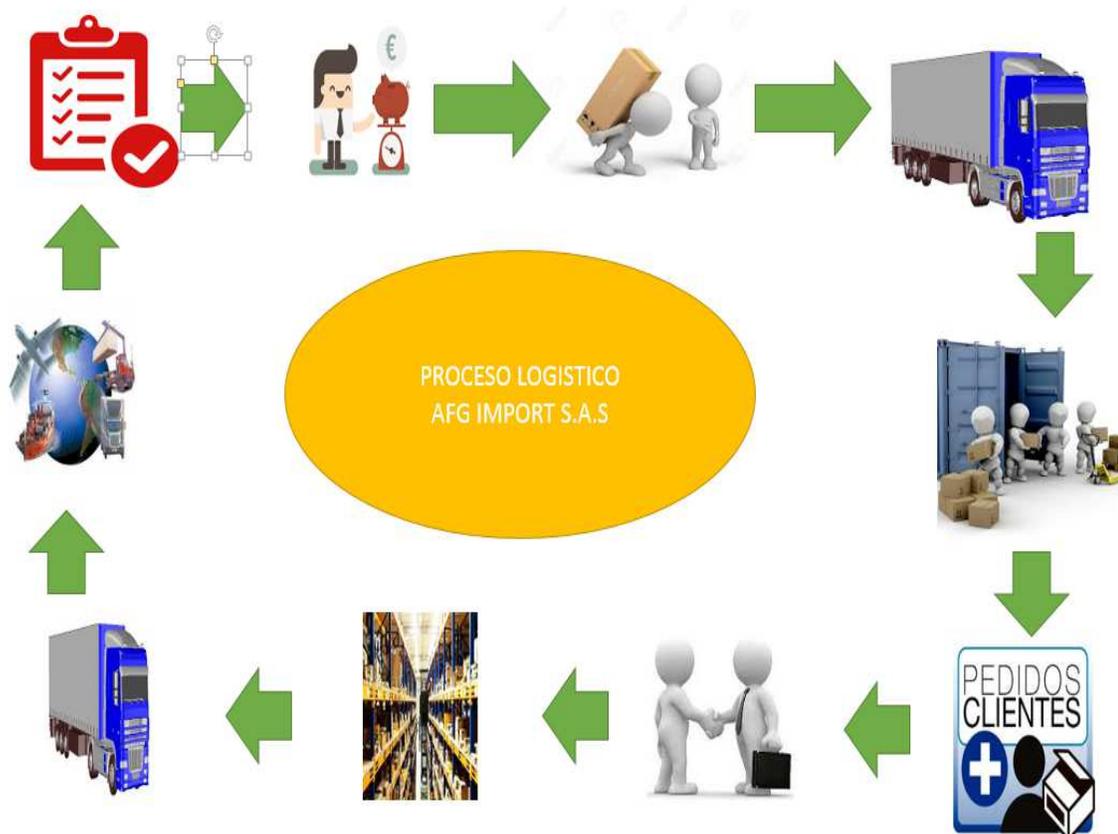
De acuerdo con los proveedores la compañía cuenta con las siguientes líneas y sub líneas de negocio con las cuales distribuye sus productos a nivel nacional.

Para el año 2015 el comportamiento de este sector fue positivo debido a que tuvo un incremento en las ventas por la demanda de vehículos importados y así mismo de autopartes importadas, el comportamiento dentro de las líneas de negocio fueron muy parecidas al año 2014 , pero es importante destacar que durante dos años consecutivos la línea de varios está en la última posición de las ventas esto debido a que la línea de varios es una línea genérica la cual en el mercado es muy apetecida por el sector de los taxis, pero las líneas fuertes de la empresa dirigidas a carros de tráfico pesado.

Después de realizar el análisis del comportamiento y participación de las líneas de negocios entraremos a efectuar un análisis de la compañía desde la parte interna con el objetivo de definir procesos logísticos, cadenas de abastecimientos y demás procesos.

Es por esto que iniciaremos por identificar y definir el proceso logístico que tiene la compañía por medio de la cual se nos permitirá evaluar todos los procesos de la compañía y determinar que operaciones requieren de atención de acciones que permitan mejorar su funcionamiento.

Ilustración 4 Proceso logístico AFG Import S.A.S



Autoría: Propia

El proceso logístico en la compañía AFG Import inicia desde que se hace la solicitud al proveedor de la mercancía por medio de un pedido el proveedor envía una cotización y el gerente negocia y aprueba el pedido con el proveedor este se encarga de enviar la solicitud al productor para que efectúe la orden de producción. Con la mayoría de proveedores se maneja un tiempo de entrega aproximadamente de cuatro meses. Después de que el proveedor informa que el pedido ya se encuentra listo para enviar se efectúa un anticipo y se contacta a la agencia aduanera a la cual se le brinda la información de llegada de la mercancía, esta agencia se encarga de realizar todo el proceso de legalización de la mercancía y entrega en las instalaciones de la compañía.

Después de que la mercancía llega a la bodega se realizan procesos internos los cuales se evidencian en la cadena de valor.

#### 14.1 Problemas y Potencialidades

Se pueden definir las siguientes problemáticas: No se aprecia el inventario de manera específica se han generado faltantes al momento de generar el alistamiento para la entrega al cliente. Actualmente la empresa AFG Import S.A.S tiene procesos inadecuados en la gestión de información en todas las áreas. La carencia de una visión global de los sistemas logísticos está generando ineficiencia en todos los procesos Existe ineficiencia en el modelo de información por el software implementado ya que no se tiene conocimiento de todas las aplicaciones y funcionalidades que este brinda. En el manejo de la información se presenta duplicidad de tareas ya que no existe un flujo de información entre los distintos departamentos. No se han definido funciones específicas para cada una de las áreas generando ineficiencias cuando el proceso o el manejo de la información depende de estas. En el análisis que se realizó al momento de la entrevista con el gerente se evidenciaron procesos no definidos. El desconocimiento en tiempo real de las existencias en la bodega Debido a la falta de información y de procedimientos en la organización. El departamento de importaciones no puede tomar decisiones basadas en la información sino en las sensaciones, lo que llevaba a una situación caótica con la bodega. Al mismo tiempo se generan descuadres en el inventario debido a la confusión en las referencias que se presenta en el momento de despachar los pedidos a los clientes.

#### 14.2 Propuesta de mejora

De acuerdo a los hallazgos después de aplicados los diferentes estudios y matrices durante el modulo establecimos un plan de mejora para la compañía AFG Import S.A.S es por esto que estableceremos objetivos e indicadores que nos permitan establecer acciones para el mejoramiento de los procesos.

## 14.3 Objetivos

Tabla 9 Objetivos Plan de Mejora Proceso Logístico

Objetivos	Acciones	Responsables	Cronograma	Indicadores
1. Evaluar y definir procedimientos para el manejo del sistema de inventarios	1. Capacitar al personal en el manejo del sistema para el ingreso de los inventarios. 2. Realizar inventarios periódicos 3. Implementar un nuevo sistema de inventarios donde se puedan determinar la rotación de los mismos y brinde apoyo para la toma de decisiones	Gerencia Bodega Importaciones	3 Meses	1. Reducción en los faltantes de Inventarios 2. Rotación de inventarios

Autoría: Propia

## 14.4 Indicadores

Tabla 10 Indicadores Proceso Logístico

Indicadores	Medición	Formula	Meta Esperada
1. Rotación de Inventario	Mensual	$\frac{\text{Consumo Inventario Mensual}}{\text{Inventario Promedio}}$	75%
2. Reducción en Faltantes de Inventarios	Mensual	$\frac{\text{Faltante anterior}}{\text{faltantes actuales}}$	10%

Autoría: Propia

## 15. Responsabilidad social empresarial

(Rubio M.M Torres, 2018) La responsabilidad social empresarial o corporativa (RSC) es la contribución voluntaria a la mejora social, económica y ambiental de las empresas, con el objetivo de mejorar su valoración competitiva y su valor añadido.

Cuando las empresas entienden el valor de ayudar a la sociedad y a los que hacen parte de ella están poniendo un granito de arena para la mejora de la calidad de vida de cada miembro de la sociedad.

A decir de (Puterman, 2014) La ISO 26000 promueve el entendimiento común de la responsabilidad social ya que:

- a. Fomenta que las organizaciones realicen actividades que vayan más allá del cumplimiento legal.
- b. Presenta en forma clara los antecedentes, tendencias y características de la responsabilidad social.
- c. Define los principios y prácticas relativos a la responsabilidad social.
- d. Presenta una dimensión estratégica de la responsabilidad social y el enlace entre la organización, la sociedad y las partes interesadas.
- e. Presenta las materias y asuntos fundamentales relacionados con la responsabilidad social a través de un enfoque holístico.
- f. Orienta sobre cómo integrar, implementar y promover un comportamiento socialmente responsable en toda la organización y a través de sus políticas y prácticas relacionadas con su esfera de influencia.
- g. Ayuda a identificar a las partes interesadas y da razones para su involucramiento.
- h. Dibuja líneas sobre cómo determinar la pertinencia e importancia de las materias y asuntos fundamentales de la responsabilidad social.
- i. Ofrece líneas de cómo evaluar la esfera de influencia y sobre cómo ejercer influencia sobre ella.
- j. Promueve la comunicación de los compromisos y el desempeño relacionados con la responsabilidad social.

- k. Se complementa con otros instrumentos e iniciativas relacionadas con la responsabilidad social y, de hecho, así lo ha demostrado el Pacto Global y el GRI.
- l. Promueve el aumento de la toma de conciencia y creación de competencias en responsabilidad social.
- m. Orienta sobre cómo establecer el rumbo de la organización en materia de responsabilidad social.
- n. Orienta sobre cómo incorporar la responsabilidad social dentro de la gobernanza, los sistemas y procedimientos de una organización.
- o. Refuerza el rol de la comunicación y da ideas de cómo comunicar.
- p. Recomienda cómo mejorar la credibilidad en materia de responsabilidad social.
- q. Recomienda cómo mejorar el desempeño.
- r. Da orientaciones para las políticas de desarrollo; la eficiencia, la gobernabilidad y la rendición de cuentas.
- s. Es una herramienta para ayudar a las empresas, gobiernos, asociaciones, entidades y organizaciones no gubernamentales a incorporar la responsabilidad social como un principio de buena gestión.
- t. Contribuye al desarrollo de relaciones sólidas y de confianza mutua, y a los beneficios entre las organizaciones y sus grupos de interés.
- u. Es compatible con otros sistemas de gestión (ISO 9000, ISO 14000, OSHAS 18001 y SGE1).
- v. Brinda una oportunidad para que las organizaciones logren una ventaja competitiva y sustentable mediante la integración de la sostenibilidad y de la responsabilidad social en su visión y estrategia.

Tabla 11 Propuesta de Indicadores de Responsabilidad social preventiva

Variables	Empleados	
	Indicadores	
Formación	% de trabajadores formados específicamente en prevención	
	% de masa salarial invertida en formación específica de prevención	
	Horas promedio/trabajador dedicadas a formación específica en prevención	
	Costes de formación en prevención por año	
Organización del sistema preventivo	masa salarial de personas en plantilla dedicadas a la prevención	
Condiciones laborales y análisis de riesgos	Nº de accidentes laborales por año	
	% de jornadas perdidas por ausentismo	
	Nº de infracciones de la inspección de trabajo	
	Nº de quejas de los trabajadores sobre las condiciones de trabajo	
	% de los trabajadores expuestos a contaminantes químicos y biológicos	
	% de trabajadores expuestos a riesgos importantes de accidentes	
Comunicación interna sobre actuaciones y resultados y participación en la toma de decisiones	% de trabajadores expuestos a riesgos importantes psicosociales	
	Existencia de canales de comunicación internos	
	Publicación de un informe periódico para empleados sobre actuaciones y resultados	
	Nº de reuniones al año de los agentes sociales con los órganos de gobierno para tratar temas relacionados con la prevención de riesgos laborales	

Fuente: propuesta de indicadores de responsabilidad social preventiva

## 16. Gestion Financiera

Para la ejecucion de todos los planes de mejora anteriormente expuesto se debe tener en cuenta un factor importante el presupuesto o recursos con los que la compañía puede contar para poner en marcha todas estas actividades. Es por esto que se realizara un presupuesto básico en donde se pueda identificar que costo debería asumir la compañía si pone en marcha el plan de mejora de Gestión Humana.

### 16.1 Presupuesto

#### 1. Creación Departamento de Recursos Humanos

##### 1.1 Cargo: Coordinador de recursos Humanos

a) Objetivo del cargo: Garantizar el Pago de la retribución salarial y beneficios que corresponda a lo pactado por la compañía, así mismo los costos y pagos a terceros, que de los procesos anteriores se generen, todo esto de acuerdo con la legislación laboral y tributaria vigente, y las políticas y procedimientos de la empresa. Definir, actualizar e implementar los procesos de compensación y beneficios, alineados con los estándares de acreditación, de acuerdo a las definiciones y legislación laboral vigente que contribuyan al mejoramiento continuo del proceso. Crear e implementar estrategias que contribuyan a la optimización del proceso con el fin de garantizar que se efectúe el pago de compensaciones, beneficios, liquidaciones y tercero, cumpliendo de esta manera la promesa de servicio y mitigando el riesgo legal.

b) Asignacion Salarial: \$2.000.000 a \$2.500.000 mensual

##### 1.2 Cargo: Asistente de Recursos Humanos

a) Objetivo del cargo: Manejo de nómina, Contratación, Seguridad social, Bienestar, Requerimiento UGPP, Procesos disciplinarios, Manejo de dotación. entre otras.

b) Asignación Salarial: \$ 1.200.000 a \$ 1.500.000 mensual

## 2. Plan de Incentivo a Empleados

### 2.1 Bonos Anuales

#### a) Condiciones:

- No tener procesos disciplinarios menor a un año
- Llevar un año en la compañía
- El Bono sería entregado en el mes de diciembre de cada año

#### b) Presupuesto

- Valor del Bono \$ 500.000 por empleado
- Cantidad de Empleados promedio por año 15
- Valor total de Bonificación Anual \$7.500.000
- Valor Bonificación Provisión Mensual \$ 625.000

Total, Presupuesto mensual: \$ 3.825.000

## 17. Conclusiones

Al finalizar el proceso de investigación se puede determinar que para la organización objeto de estudio el cambio en su política de recursos es determinante para obtener mejores resultados en el tiempo de igual manera se convierte la planificación estratégica como el eje para iniciar una modelo que le permite a la compañía ser económicamente atractiva y sostenible en los ámbitos social y de responsabilidad.

En cuanto a la fuerza laboral la importancia de potencializar las habilidades del equipo con el firme propósito de mejorar el rendimiento y fortalecer el clima laboral, enmarcado en programas de desarrollo y capacitación.

De acuerdo a los resultados obtenidos en la investigación una conclusión importante y establecería una nueva era para la compañía es la creación del manual de funciones estableciendo y definiendo un orden jerárquico que permita que las actividades en la organización se basen en el de rol definido para cada colaborador. Facilitando el control y seguimiento a los procesos.

## 17. Referencias

- Acta de Constitucion AFG Import S.A.S . (2000). Bogota .
- Arias, F. (2006). En *El Proyecto de Investigación. Introducción a la Metodología Científica*. Caracas: Editorial Episteme. Quinta Edicion. Recuperado el 10 de Marzo de 2016
- Ariel V. Claro Ramírez, A. P. (2018). El enfoque estratégico de la planeación de. *Revista Estudios del Desarrollo Social: Cuba y América Latina*, 133 144.
- Asociación Colombiana de Fabricantes de Autopartes, ACOLFA. (2016). *Asociación Colombiana de Fabricantes de Autopartes, ACOLFA*. Obtenido de Asociación Colombiana de Fabricantes de Autopartes, ACOLFA:  
<http://www.acolfa.org.co/index.php/noticias>
- Balestrini, M. (1997). *Como se elabora el Proyecto de Investigación*. Caracas: BL Consultores Asociados. Recuperado el 03 de Marzo de 2016
- Camara de Comercio de Bogota . (27 de 06 de 2000). Registro mercantil. Bogota, Colombia .
- Campos, A., Márquez, Y., Moreno, M., & Ochoa, L. (Junio de 2009). *blogspot*. Recuperado el 03 de Marzo de 2016, de dofamatriz: <http://dofamatriz.blogspot.com.co/2009/06/matriz-dofa.html>
- Carazo, P. M. (1994). *El método de estudio de caso. Estrategia*. Barcelona. Recuperado el 03 de Agosto de 2016
- Centro Virtual de Negocios* . (2016). Obtenido de Centro Virtual de Negocios:  
<https://cvn.com.co/importaciones-de-colombia-analisis-del-proceso-en-el-ano-2016/>
- Cesar, A. A. (2009). *FUndamentos de Administracion y Proceso Administrativo* . Pearson Prentice Hall .
- Chandler, A. D. (1962). *eumed*. Recuperado el 03 de Marzo de 2016, de  
<http://www.eumed.net/economistas/06/adc.htm>
- Chiavenato, I. (2009). *Gestion del talento humano*. Mc GRaw Hill.
- Collage, D. (28 de Enero de 2010). *Gestiopolis*. Recuperado el 25 de Febrero de 2016, de Gestiopolis: <http://www.gestiopolis.com/matriz-dofa-analisis-pest/>

- DANE. (08 de 2017). *DANE*. Obtenido de DANE:  
<http://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/comercio-internacional/importaciones>
- David, F. R. (2003). *Conceptos de Administracion Estrategica* . Mexico: Pearson Prentice Hall .
- David, F. R. (2004). *wordpress*. Recuperado el 20 de Marzo de 2016, de  
<https://juliangiraldo.wordpress.com/gerencia/>
- Dess, G. G. (2008). *Administracion Estrategica textos y casos 5ta Edicion*. Mexico DE: Mc Graw Hill.
- Dessler, G. (2009). *Administracion de recursos Humanos* . Argentina : Prentice Hall .
- Diccionario de la Real Academia Española*. (2001). Recuperado el 16 de Febrero de 2016, de  
<http://www.rae.es/>
- Drucker, P. (1954). Recuperado el 03 de Marzo de 2016, de  
<http://www.sergerente.net/planificacion-estrategica-2>
- EAN, Universidad. (2005). *Modelo de la Modernizacion para la Gestion de Organizaciones* . Bogota : Rafael Perez Uribe .
- Educar*. (03 de Noviembre de 2015). Recuperado el 20 de Febrero de 2016, de  
<http://coleccion.educ.ar/coleccion/CD6/contenidos/teoricos/modulo-2/m2-6.html>
- FERIA DE AUTOPARTES DE COLOMBIA . (2016). *FERIA DE AUTOPARTES DE COLOMBIA* . Obtenido de FERIA DE AUTOPARTES DE COLOMBIA :  
<http://feriaautopartes.com/index.php/prensa>
- Gestipolis . (2013). *Gestipolis* . Obtenido de Gestipolis : <https://www.gestipolis.com/que-es-el-indice-de-rotacion-de-personal-y-como-se-calcula/>
- Hofer, D. E. (1978). *Strategy Formulation: Analytical Concepts*,. St. Paul : West Pub. Co.  
 Recuperado el 10 de Marzo de 2016
- Hurtado, I. y. (1998). *Paradigmas y Métodos de investigación en tiempos de cambio*. Venezuela: Episteme Consultores Asociados C.A.Valencia. Recuperado el 20 de Mayo de 2016
- Ingenieria Industrial Online. (2012). *Ingenieria Industrial Online*. Obtenido de Ingenieria Industrial Online: <https://www.ingenieriaindustrialonline.com/herramientas-para-el-ingeniero-industrial/producción/indicadores-de-producción/>

- Jurídica, A. J. (27 de 11 de 2007). *file:///C:/Users/Estudiante/Downloads/Concepto\_0981.pdf*. (M. d. Transporte, Ed.) Recuperado el 16 de 08 de 2016, de *file:///C:/Users/Estudiante/Downloads/Concepto\_0981.pdf*
- kaplan, R. (15 de Diciembre de 2016). *Revista Dinero*. Obtenido de Revista Dinero: [www.dinero.com](http://www.dinero.com)
- Laso, A. G. (1996). Modelos de negociacion colectiva. *Aspectos economicos*, 57-76.
- Lerma, H. (2016). *Ebooks 7-24.com*. Obtenido de Ebooks 7-24.com: <http://www.ebooks7-24.com.recursosselectronicos.uniagustinana.edu.co>
- Marie Dalton, D. G. (2007). *Relaciones humanas*. THOMSON.
- matias, R. L. (06 de 2015). *5fuerzasdeporter* . Obtenido de 5fuerzasdeporter : [://www.5fuerzasdeporter.com/](http://www.5fuerzasdeporter.com/)
- Mauborgne, W. C. (La Estrategia del Oceano Azul ). *La Estrategia del Oceano Azul* . Santiago de Chile : grupo Editorial Norma.
- Mejia, L. R. (2008). *Gestión de recursos humanos*. Madrid: Alberto Cañizal.
- Mejia, L. R. (2008). *Gestion de Recursos Humanos Quinta Edicion*. Mexico: Pearson Prentice Hall.
- Moreno, C. A. (2018). *Seguridad y Salud en el trabajo* . Obtenido de Seguridad y Salud en el Trabajo : <http://www.sstcolombia.co/>
- Mouborgne, W. C. (2005). *La estrategia del Oceano Azul*. Bogota: Grupo Editorial Norma .
- Muñoz, R. (2015). *Marketing XXI* . Obtenido de Marketing XXI : <http://www.marketing-xxi.com/el-plan-de-marketing-en-la-empresa-132.htm>
- Olsen, E. (22 de Agosto de 2004). *degerencia*. Recuperado el 16 de Marzo de 2016, de Análisis DOFA: [http://www.degerencia.com/tema/analisis\\_dofa](http://www.degerencia.com/tema/analisis_dofa)
- Pascal, L. A. (17 de 03 de 2003). *Scrib*. Obtenido de <https://es.scribd.com/document/375300905/Tecnicas-de-negociacion-pdf>
- Perez Uribe, R. (18 de Diciembre de 2014). *academia*. Recuperado el 28 de Marzo de 2016, de [www.academia.edu.co](http://www.academia.edu.co): [http://www.academia.edu/5236217/MODELO\\_DE\\_MODERNIZACION\\_PARA\\_LA\\_GESTION\\_DE\\_ORGANIZACIONES\\_EL\\_CONCEPTO](http://www.academia.edu/5236217/MODELO_DE_MODERNIZACION_PARA_LA_GESTION_DE_ORGANIZACIONES_EL_CONCEPTO)
- Planeacion a largo plazo*. (s.f.). Recuperado el 16 de Abril de 2016, de Modulo de Induccion a la Competencia: [www.arcenciomx.com](http://www.arcenciomx.com)

PORTAFOLIO . (10 de 03 de 2016). *PORTAFOLIO*. Obtenido de PORTAFOLIO:

<http://www.portafolio.co/economia/gobierno/pib-analisis-2015-previsiones-2016-492325>

PORTAFOLIO. (10 de 07 de 2014). *PORTAFOLIO*. Obtenido de PORTAFOLIO:

<http://www.portafolio.co/negocios/empresas/importaciones-autopartes-aumento-18-66814>

Porter, M. E. (2009). *Ser Competitivo*. Grupo Planeta GBS.

Propia, A. (s.f.). *Docs google*. Obtenido de Docs Gogle:

[https://docs.google.com/forms/d/1TL6wz9npd4BQKpzmaKcXCUXJFMgYIW5R9cC2K03DW6E/edit?ts=59fdee97&no\\_redirect=true#responses](https://docs.google.com/forms/d/1TL6wz9npd4BQKpzmaKcXCUXJFMgYIW5R9cC2K03DW6E/edit?ts=59fdee97&no_redirect=true#responses).

Silvia Garcia, G. (2008). LA TEORIA DEL CONFLICTO. *Prolegomenos*, 29-43.

Transporte, M. d. (2015). *Decreto 348*. Recuperado el 10 de Mayo de 2016

transporte, M. d. (s.f.). Por el cual se reglamenta el servicio público de transporte terrestre automotor especial y se adoptan otras disposiciones. En *Art. 4. COLOMBIA*. Recuperado el 10 de Mayo de 2016

Virtual, E. (s.f.). *Induccion a la Teoria de Juegos*. Recuperado el 10 de Marzo de 2016, de

<http://www.eumed.net/cursecon/juegos/>

*world fder edu ay*. (s.f.). Obtenido de world fder edu ay:

<https://wold.fder.edu.uy/contenido/rrll/contenido/curricular/intro/negociacion.pdf>

**LISTA DE ILUSTRACIONES**

Ilustración 1 Factores Motivacionales de Hezbert	38
Ilustración 2 Formula de Calculo de la rotacion del Personal	39
Ilustración 3 Indicador de Productividad	40
Ilustración 4 Proceso logistico AFG IMport S.A.S	55

**LISTA DE TABLAS**

Tabla 1 Resumen Instrumentos.....	21
Tabla 2 Dofa .....	27
Tabla 3 Indicadores de Entorno Economico y Competitividad .....	33
Tabla 4 Propuesta de Mejora Gestión Humana .....	47
Tabla 5 Indicadores de Gestion de Tlento Humano.....	48
Tabla 6 Contextualizacion del Conflicto .....	49
Tabla 7 Modelos de Negociacion Colectiva .....	51
Tabla 8 Indicadores.....	53
Tabla 9 Objetivos Plan de Mejora Proceso Logistico.....	57
Tabla 10 Indicadores Proceso Logistico .....	57
Tabla 11 Propuesta de Indicadores de Responsabilidad social preventiva.....	60