

**Plan de mejora para el fortalecimiento del proceso de la estructura organizacional en la
empresa MANPOWER Compañía Integral de Servicios S.A.S.**

Gustavo Andrés Echeverry
Yury Katherine Fajardo Álvarez

Universitaria Agustiniana
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
Programa de Especialización en Gerencia de Empresas
Bogotá D.C
2020

**Plan de mejora para el fortalecimiento del proceso de la estructura organizacional en la
empresa MANPOWER Compañía Integral de Servicios S.A.S.**

Gustavo Andrés Echeverry
Yury Katherine Fajardo Álvarez

Director
Liliana Peña Sánchez

Trabajo para optar al título de Especialista en Gerencia de Empresas

Universitaria Agustiniana
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
Programa de Especialización en Gerencia de Empresas
Bogotá D.C
2020

Abreviaciones

- EPP: Equipo de Protección Personal
- S.A.S: Sociedad por acciones simplificadas
- NIT: Número de identificación tributaria
- N.C.P: No clasificado previamente
- PIB: Producto Interno bruto
- CIIU: Clasificación industrial internacional uniforme
- GII: Índice Global de Innovación
- EDIT: Encuesta de desarrollo e innovación industrial
- DOFA: Debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas
- SPE: Servicio Público de Empleo
- IIoT: Internet Industrial de las Cosas
- EFI: Evaluación de Factores Internos
- EFE: Evaluación de Factores Externos

Siglas y acrónimos

<i>Nombre compuesto</i>	<i>Sigla</i>
Departamento Administrativo Nacional De Estadística	DANE
Dirección De Impuestos Y Aduanas Nacionales	DIAN
Organización Internacional Del Trabajo	OIT
Asociación Nacional De Empresarios De Colombia	ANDI
Comisión De Regulación De Agua Potable Y Saneamiento Básico	CRA
INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACIÓN	ICONTEC
Administradoras De Riesgos Laborales	ARL
ENCUESTA DE OPINIÓN INDUSTRIAL CONJUNTA	EOIC
PROGRAMA DE TRANSFORMACIÓN PRODUCTIVA	PTP
DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN	DNP
ORGANIZACIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS	ONU
SERVICIO NACIONAL DE APRENDIZAJE	SENA
Superintendencia De Industria Y Comercio	SIC

<i>Nombre compuesto</i>	<i>Acrónimo</i>
Confederación Colombiana de Cámaras de Comercio	Confecámaras
Fundación para la Educación Superior y el Desarrollo	Fedesarrollo
Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia	MinCIT
Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones	MinTIC
Agencia de emprendimiento e innovación del Gobierno Nacional	Innpulsa
Departamento Administrativo de Ciencia, Tecnología e Innovación	Colciencias

Dedicatoria

De manera especial dedicamos este plan de mejora al señor Juan Daniel Arenas Gerente de la Empresa Manpower Compañía Integral De Servicios S.A.S, quien nos ha permitido acceder a parte de la información privada de la compañía para poder realizar este trabajo.

A todos los que nos ayudaron a proporcionar lo necesario para poder realizar los diferentes ítems de este escrito, a quienes con su conocimiento, paciencia y profesionalismo nos ayudaron a interpretar de la mejor manera las matrices y también el objetivo de este Plan de Mejora.

Resumen

En este trabajo se ejecutó una consultoría a una micro empresa familiar donde se realizó un diagnóstico preliminar, un análisis externo e interno de cada una de las áreas de la organización, por medio de la observación y la inspección conocimos cada uno de sus procesos y tareas, así mismo la relación con los proveedores, competidores directos e indirectos, clientes, con el fin de obtener un panorama de la situación actual de la organización. Para poder contextualizar a fondo en el entorno de la compañía se realizó una caracterización del sector y con esto pudimos tener una visión más clara de cómo es su comportamiento y como ha aportado en la economía del país en los últimos años; dentro del análisis al macro entorno se incluyó las entidades que regulan esta actividad económica para así tener una perspectiva gubernamental y reglamentaria para el funcionamiento de su operatividad. Para este análisis también se tuvo en cuenta el aspecto social, ambiental y tecnológico. Respecto al análisis interno, por medio de varias herramientas de diagnóstico como lo es la matriz EFI, EFE, DOFA, y PESTEL evidenciamos las fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora que tiene la organización. En base a esto se trazó un problema de investigación, con el fin de identificar y plantear una reestructuración a la planeación estratégica, al manual de funciones y un perfilamiento de los cargos que actualmente están vigentes en la compañía, cada uno acompañado de unos indicadores de medición que permitirán medir la efectividad de lo propuesto.

Palabras clave: Consultoría, análisis, observación, planeación estratégica, manual de funciones, perfilamiento de cargos, efectividad.

Abstract

In this work, a consultancy was executed to a family micro-business where a preliminary diagnosis, an external and internal analysis of each of the areas of the organization was carried out, through observation and inspection we learned about each of its processes and tasks Likewise, the relationship with suppliers, direct and indirect competitors, clients, in order to obtain an overview of the current situation of the organization. In order to fully contextualize the company's environment, a characterization of the sector was carried out and with this we were able to have a clearer vision of how its behavior is and how it has contributed to the country's economy in recent years; Within the analysis of the macro environment, the entities that regulate this economic activity were included in order to have a governmental and regulatory perspective for the operation of its operations. For this analysis the social, environmental and technological aspects were also taken into account. Regarding the internal analysis, through various diagnostic tools such as the EFI, EFE, DOFA, and PESTEL matrix, we show the strengths, weaknesses and opportunities for improvement that the organization has. Based on this, a research problem was drawn up, in order to identify and propose a restructuring of the strategic planning, the functions manual and a profile of the positions that are currently in force in the company, each one accompanied by some indicators of measurement that will allow to measure the effectiveness of what is proposed.

Keywords: Consulting, analysis, observation, strategic planning, manual of functions, profile of positions, effectiveness

Tabla de contenidos

Introducción.....	11
Caracterización de la empresa	12
Diagnostico preliminar	13
Análisis interno.....	14
Área administrativa	14
Área financiera	14
Área comercial.....	14
Área producción	15
Área recursos humanos.....	15
Análisis del micro entorno.....	15
Proveedores.	15
Clientes.	16
Competidores indirectos.....	18
Análisis externo	18
Caracterización del sector al que pertenece la empresa	20
Análisis micro entorno	23
Macro entorno	27
Entidades reguladoras.....	27
Variable económica	28
Variable política	30
Variable social	32
Variable tecnológica.....	33
Variable ambiental.....	33
Herramientas de diagnostico	35
Matriz EFI	35
Matriz EFE	36
Matriz DOFA.....	37
Matriz PESTEL	39
Problema de investigación.....	42
Planteamiento del problema	42

Formulación del problema.....	44
Objetivos.....	44
Objetivo general.	44
Objetivos específicos.....	44
Justificación.....	44
Marco referencial.....	47
Marco teórico.....	47
Teoría clásica de la administración	47
Teoría de la organización	49
Estructura organizacional	49
Jerarquía y cadena de mando.....	50
Descripción de puestos	51
Marco conceptual	51
Organización.....	52
Estructura organizacional	52
Estructura centralizada	52
Estructura descentralizada	53
Departamentalización	54
División del trabajo	54
Manual de procesos y procedimientos	55
Capital humano.....	56
Cultura organizacional.....	56
Ventaja competitiva.....	57
Marco legal.....	58
Plataforma estratégica	60
Misión.....	60
Visión	60
Objetivos.....	60
Políticas	60
Valores.....	60
Estructura organizacional	61

Plan de mejora para la gestión.....	63
Objetivo general	63
Objetivos específicos.....	63
Beneficios	63
Alcance	63
Planeación estratégica	64
Misión.....	64
Visión	64
Objetivos.....	64
Políticas	65
Valores.....	65
Tipo de estructura organizacional	65
Jerarquización en la empresa.....	66
Definición de funciones de los cargos.....	66
Gerente.	66
Subgerente.	67
Secretaria.	67
Contador.	67
Coordinador comercial.	68
Producción.....	68
Distribuidor / Vendedor.....	68
División del trabajo	69
Manual de funciones.....	69
Indicadores	70
Conclusiones.....	74
Referencias	75

Introducción

La empresa Manpower Compañía Integral De Servicios S.A.S, es una empresa de fabricación y venta de insumos y productos de seguridad industrial. En el presente trabajo se anexa la investigación interna y externa, del macro y micro entorno que se realizó a la empresa Manpower Compañía Integral De Servicios S.A.S, donde se pudo tener una visión general de la situación actual de la empresa en sus diferentes áreas, como lo es el área administrativa, financiera, comercial, de producción, recursos humanos, proveedores, clientes, competidores directos e indirectos. Así como, un análisis del sector al que pertenece la empresa y analizar su evolución para llegar a la situación actual. Destacando aquellas cuestiones que puedan afectar al desarrollo de la empresa.

Por medio de este proyecto se propuso una reestructuración al diseño organizacional de la empresa, dando las pautas, procedimientos y lineamientos por los cuales debe regirse para crear los recursos necesarios que atiendan los requerimientos para el desarrollo eficaz, eficiente y efectivo en cada una de sus actividades.

La idea del diseño organizacional, nace a partir de la evidencia y deficiencias que tiene actualmente la empresa frente al sistema del manejo de la organización, el cual cada vez se hace más estricto para los dueños y trabajadores, es por esto que se responde a lo largo de la investigación a la necesidad de diseñar reestructuración al diseño organizacional y poder llegar a tener un manual en donde se conozcan tanto las responsabilidades de cada cargo como las limitaciones del mismo que permitan a los funcionarios de la empresa dar respuesta inmediata ante cualquier circunstancia.

Para desarrollar el proyecto se siguieron unas etapas de conocimiento del sector y de la empresa, partiendo de la recolección de la información que se realizó por medio de la observación directa, investigación y una entrevista con el señor Juan Daniel Arenas. Se prosiguió con la elaboración de un diagnóstico a través de una matriz DOFA, luego se determinaron los niveles de autoridad y responsabilidad en la empresa, posterior a esto se elaboró ajustes y cambios en la plataforma estratégica, lo ideal es continuar con la estructuración de las áreas funcionales y por último se determinará los mecanismos de control, de reglamento y medición.

Caracterización de la empresa

MANPOWER COMPAÑIA INTEGRAL DE SERVICIOS S.A.S., su propietario es el señor Arenas Reíta Juan Daniel, número de Nit 900529261-2, la dirección donde actualmente funciona la empresa es tv 73 d no. 38 b 05 sur p2 ciudad Kennedy Bogotá D.C., el email comercial es comercial@manpowercis.co. Pertenece al sector industrial y de servicios, subsector empresas de fabricación y ventas de productos de seguridad industrial, la actividad principal de la empresa es: 2819 (fabricación de otros tipos de maquinaria y equipo de uso general n.c.p.); actualmente funciona con una malla de personal de 10 trabajadores.

En febrero de 1998 el señor Juan Daniel Arenas inicia actividades comerciales como independiente con la venta de extintores nuevos, en el mes de junio de 1999 logra hacer apertura de su primer local comercial en el barrio Kennedy en la ciudad de Bogotá ofreciendo el servicio de la venta y recarga de extintores. En el año 2002 realiza una ampliación de sus servicios ofreciendo procesos de saneamiento ambiental; aproximadamente en el año 2008 adquiere una propiedad, esta propiedad fue una infraestructura que adecuo como bodega para el inicio del ensamblaje y fabricación de cilindros de extintores. En el año 2012 da un paso muy grande constituyéndose como persona jurídica, el accionista mayoritario seria el señor Juan Daniel Arenas y sus dos hijos fueron sus accionistas minoritarios, en el 2014 obtiene el concepto sanitario por parte de la secretaria de salud para fortalecer sus servicios de saneamiento ambiental, en el año 2016 fue uno de sus éxitos claves, con la apertura de otros dos puntos de venta en la ciudad Bogotá, uno en Venecia y otro en Chapinero, actualmente ofrece servicios de saneamiento, elaboración, fabricación y venta de señalizaciones, de elementos de protección personal (EPP), venta y recarga de extintores, tiene clientes como Tex Moda, que es la empresa que administra la tiendas Zara, Breska, Sport Line, Falabella, la secretaria de salud y de educación y Avianca; está iniciando un proceso de certificación en procesos de calidad, otro aspecto muy importante es que tomo la decisión de retirarse y entregar la gerencia a su hijo.

Diagnostico preliminar

La empresa Manpower Compañía Integral de servicios S.A.S. es una microempresa de fabricación y venta de insumos y productos de seguridad industrial de propiedad de uno de nuestros compañeros de especialización junto con su padre, cuenta con 10 empleados, la cual fue escogida debido a que es una pequeña empresa que busca a mediano plazo crecer y ser más reconocida en el sector, es una oportunidad de revisar como esta internamente en todos sus procesos y que oportunidades de mejora en general podemos realizar dependiendo de los hallazgos encontrados, en el primer contacto con la organización y por medio del instrumento de la entrevista con los encargados de la empresa y por medio una investigación de tipo descriptivo buscamos analizar cada una de las áreas de la empresa y hallar posibles problemas que se presentan para plantear una oportunidad de mejora en ellas y por medio de un método de investigación cualitativo y cuantitativo revisar de cada área las fortalezas y debilidades que presentan y que podrían afectar el normal funcionamiento en la operación de la empresa.

Análisis interno

Área administrativa

En el área administrativa se pudo identificar que la empresa cuenta con una misión, visión y tiene objetivos claros pero medibles, aunque pocos empleados conocen esta información lo que dificulta que todos tengan claro hacia donde se encamina y va dirigida la empresa, no cuenta con una estructura organizacional definida lo que deja en evidencia una descripción de funciones y labores poco claras ante los trabajadores y los que lideran la empresa. Un sistema de comunicación interno con dificultades e inconvenientes de coordinación, aunque su modelo de planeación es bueno.

Área financiera

En esta área se determina que la empresa es moderadamente rentable en su negocio lo que le permite cumplir con todas sus obligaciones contractuales, tiene una recuperación de cartera a corto plazo positivo para el funcionamiento del negocio, pero se evidencia que tiene dificultades para lograr obtener créditos que le permitan reinvertir más en la empresa, como por ejemplo en publicidad o la compra de productos más desarrollados. Manejan un sistema básico de software llamado softimes donde se lleva la contabilidad y todo el inventario de la empresa, semanalmente se reúnen el dueño y el hijo para revisar compras, inventarios y revisión de cotizaciones pendientes. No tiene un sistema de indicadores de gestión que le permita conocer con más claridad el estado real de la empresa.

Área comercial

La empresa cuenta con algunos clientes que por la trayectoria de la empresa ya son clientes fidelizados y por ende clientes fijos, también cuenta con un catálogo de productos y servicios que presta, bien identificados dentro de la organización, el servicio al cliente es congruente al tamaño de la empresa en el que se tiene contacto tanto personal y/o telefónico por los clientes que llegan al punto de venta o se comunican telefónicamente solicitando información de los productos, se realizan cotizaciones y se envían por medio de mail, se tiene contacto postventa en el caso de los servicios prestados (saneamiento ambiental, jardinería, recarga de extintores), tiene claro cuál es su mercado y los potenciales clientes. Cuenta en la actualidad con 3 puntos de ventas y se evidencia que no manejan un sistema de publicidad a gran escala, es modesto y poco actualizado al desarrollo del mercado.

Área producción

Para la parte de producción se puede determinar que la empresa cuenta con una capacidad instalada tanto de maquinaria como sus instalaciones acorde a la cantidad y volúmenes que maneja de producción y acorde también a los pedidos de los clientes, tiene una relación de fidelización con un grupo de proveedores, algunos productos manejan ficha técnica otros solo especificaciones de uso y cuidado, para el caso de los servicios prestados hay una presentación y explicación sobre en qué consiste y como se aplica el servicio

Área recursos humanos

En este aspecto la empresa cuenta con 10 empleados, en el manejo de contratación de personal lo realizan según la necesidad que se requiera pero el personal contratado es experto en las funciones demandadas, como operarios de máquinas, fumigadores, jardineros, que ingresan a la empresa por medio de una entrevista con el dueño de la empresa y una prueba que se le hace en la función que será contratado, no cuentan con un programa de bienestar como tal tampoco cuentan con plan de incentivos o bonificaciones, manejan programa de capacitación en seguridad y salud en el trabajo ya que manejan para servicios de fumigación, químicos y productos inflamables entre otros, los empleados cuentan con todas sus prestaciones laborales y a fin de año se realiza una integración con todos los colaboradores.

Análisis del micro entorno

Proveedores.

Los proveedores que maneja Manpower Compañía Integral de servicios S.A.S. son empresas reconocidas en el sector industrial que también llevan años en el mercado, podemos ver que, aunque Manpower lleva más años en el mercado los proveedores llevan menos años con ellos esto debido a que la empresa ha buscado en los últimos años contar y dentro de sus posibilidades con más empresas reconocidas del sector que le suplan de materia prima y de mejor calidad para la elaboración de sus productos.

Tabla 1.

Proveedores principales de Manpower

VARIABLE/PROVEEDO R	PROVEEDO R A	PROVEEDO R B	PROVEEDO R C	PROVEEDO R D
Nombre	Mundial de Guantes	Plásticos thermoplast Ltda.	Calzocol De Colombia	Fábrica de Extintores Américas
Ubicación	Transv 16G ·45C-23 Sur Bogotá	Cra. 27 #15-21, Bogotá	Cra. 51a ##169A-60	Cl. 63f #30 - 14
Tiempo que lleva con la empresa	5 años	5 años	3 años	3 años
Productos que le vende	Todo tipo de guantes	Laminas plásticas en Poliestiren o y poliestileno	Calzado Industrial	Extintores
Formas de pago manejadas	De contado	30 días	60 días	60 días

Nota: Autoría propia, información suministrada por la compañía (2020)

Cientes.

En la empresa Manpower Compañía Integral de servicios S.A.S. los tipos de clientes son personas naturales o empresas que requieren de uno o varios elementos de seguridad industrial los cuales son requisitos dentro de sus programas de salud y seguridad en el trabajo y para sus labores de obras, reparaciones o mantenimientos teniendo en cuenta que para realizar alguna de estas labores las empresas deben contar con señalización en sus instalaciones o vías donde se realizaran las obras, el personal debe contar con sus implementos e indumentaria tanto de protección como requerida para la labor que se va a realizar también dentro de los clientes podemos decir que hay empresas que son contratistas de otras, edificios, conjuntos residenciales, etc que requieren servicios de saneamiento ambiental

El tipo de clientes de la empresa se puede decir que están dentro de los que son el cliente final y otros que su decisión de compra de basan en una cotización y posterior aprobación de una tercera persona o empresa que es quien decide si se compra o no, los clientes pueden ser cualquier empresa o persona ubicada en la ciudad de Bogotá los cuales nos buscan o compran porque requieren que suplamos la necesidad que tienen de cubrir todo lo concerniente al aspecto de seguridad en el trabajo.

Competidores.

Los competidores que tiene la empresa Manpower Compañía Integral de servicios S.A.S. son empresas que tienen un mismo nicho de mercado el cual son empresas o personas naturales que en algún momento requieren cubrir una necesidad de tener uno o más elementos de seguridad industrial para sus obras, instalaciones, adecuaciones locativas o mantenimientos a realizar. Algunas de las aquí relacionadas manejan dentro de sus catálogos de servicios o productos elementos que Manpower no maneja al igual que Manpower tiene el servicio de saneamientos ambiental que pudimos ver que las empresas relacionadas no tienen con esto podríamos decir que cada una tiene algún elemento diferenciador o con un valor agregado que la hace ser más competitiva en el sector.

Tabla 2.

Competidores directos Manpower

VARIABLE - PROVEEDOR	COMPETIDOR A	COMPETIDOR B	COMPETIDOR C	COMPETIDOR D
Nombre	Extintores y Seguridad Industrial DNP	Seguridad Industrial El Faro S.A.S	Proveedor Portuario S.A.S Seguridad Industrial	Althec Elementos de Seguridad Industrial Y Protección Personal
Ubicación	Cra. 73 #38 Sur-25 a 38 Sur-83	Transversal 78 L No. 50 - 57 sur	Cra. 69b ##19 48 Sur	Avenida Carrera 68 # 9-24 sur
Tiempo que lleva en el mercado	5 años	6 años	8 años	4 años
Productos que vende	Elementos de seguridad industrial	Elementos de seguridad industrial	Elementos de seguridad industrial	Elementos de seguridad industrial
Formas de pago manejadas	Pago inmediato	Pago inmediato, 30, 60 días	Pago inmediato, 30, 60 días	Pago inmediato
Ventajas competitivas	Algunos productos con precios más bajos	Cuenta con certificación de Seguridad y Salud en el trabajo Decreto 1072 de 2015 y Resolución 1111 de 2017 y	Ellos mismos son fabricantes de algunos elementos de seguridad que Manpower no fabrica	Manejan servicio de Bordado y estampados

		Calidad Norma Técnica ISO 9001 versión 2015		
Tipo de clientes que atiende	Empresas o personas naturales que requieren elementos de seguridad Industrial			

Nota: Autoría propia, información suministrada por la compañía (2020)

Competidores indirectos

Podemos indicar que en el sector se encuentran otras empresas de grandes superficies y con reconocimiento en el país que, si bien no son exclusivamente dedicadas ni especializadas al sector de la seguridad industrial, si dentro de sus catálogos manejan productos y elementos relacionados a la protección personal, de seguridad y señalización entre otros artículos, entre estas se encuentran:

Home Center Sodimac Corona

Easy

Censosud

Price Smart

Membership Shopping

Análisis externo

En la empresa Manpower por las labores que realiza se encuentra dentro del sector industrial y de servicios, por el subsector corresponde a la empresa de fabricación y venta de productos de seguridad industrial. La descripción según la actividad económica corresponde a: 2229 Fabricación de artículos de plástico n.c.p (señales de plástico) (fabricación de artículos de plástico en cualquiera de sus formas básicas; 3290 Otras industrias manufactureras n. c. p que se refiere a la fabricación de equipo de protección y de seguridad: - La fabricación de ropa resistente al fuego (ignífuga) y otras prendas de protección que no sean de asbesto - La fabricación de cinturones de seguridad para instaladores y reparadores de líneas telefónicas y de electricidad y otros cinturones para uso industrial. - La fabricación de flotadores (salvavidas) de corcho. - La fabricación de cascos de plástico endurecido y otro equipo de seguridad personal de plástico. - La fabricación de trajes

protectores para bomberos. - La fabricación de cascos de metal y otro equipo de seguridad personal de metal. - La fabricación de tapones para los oídos y la nariz (Por ejemplo, para natación y para protección del ruido). - La fabricación de máscaras antigás que permiten respirar en medios viciados por el polvo, emanaciones tóxicas, humo y vapores. Se incluyen las de uso profesional, como aquellas diseñadas para protección en caso de guerra, siempre y cuando el aire respirable proceda directamente del exterior y pase por un órgano filtrante que absorbe los gases nocivos y retiene el polvo.

Caracterización del sector al que pertenece la empresa

Está claro que Bogotá nunca fue industrial o agrícola. Mientras que la industria y la manufactura representaron 26% del PIB de la ciudad entre 2001 y 2010, entre 2011 y 2014 su importancia bajó a 18%. Es un dato que sigue bajando. Diferentes sucesos han llevado a que la industria retroceda en Bogotá: “Entre ellos, el cambio en la política de sustitución de importaciones que llevó a la apertura económica entre 1990 -1994, y la desintegración vertical de los procesos productivos, con lo cual muchas actividades que se consideraban industriales pasaron al sector terciario como oferta de servicios”, concluye el ensayo del Banco de la República Composición de la economía de Bogotá. (Revista Dinero, 2018)

Cuenta el secretario de Desarrollo Económico de Bogotá, Juan Miguel Durán. El funcionario explicó que las exportaciones de servicios de Bogotá en 2017 ascendieron a US\$2.415 millones, representando 74% de las exportaciones de este sector de los 10 principales departamentos:

“En Bogotá existen 459.983 empresas en actividades asociadas a los servicios, lo que corresponde a 63% del total. Así las cosas, en 2017 servicios participó con cerca 61,6% de la economía de la ciudad”, (Revista Dinero, 2018)

Durante el séptimo mes de 2019, 14 de 15 actividades del sector servicios registraron aumentos en sus ingresos totales. Además, en 10 de 15 subsectores creció la generación de puestos de trabajo. El ministro de Comercio, Industria y Turismo, José Manuel Restrepo Abondano, resaltó que, además del buen comportamiento de la industria manufacturera y del comercio al por menor en el séptimo mes de este año, el sector servicios reportó buenas cifras en ese periodo, teniendo en cuenta que 14 de 15 actividades de ese segmento registraron aumento en sus ingresos totales. (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2019)

Según el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE) en el segundo trimestre de 2018 la economía colombiana creció un 2,8%. El primer lugar lo ocupa Comercio al por mayor y al por menor con un 18,3%. Le siguen Administración pública y defensa con un 16,2%; Industrias manufactureras con un 13,3%.

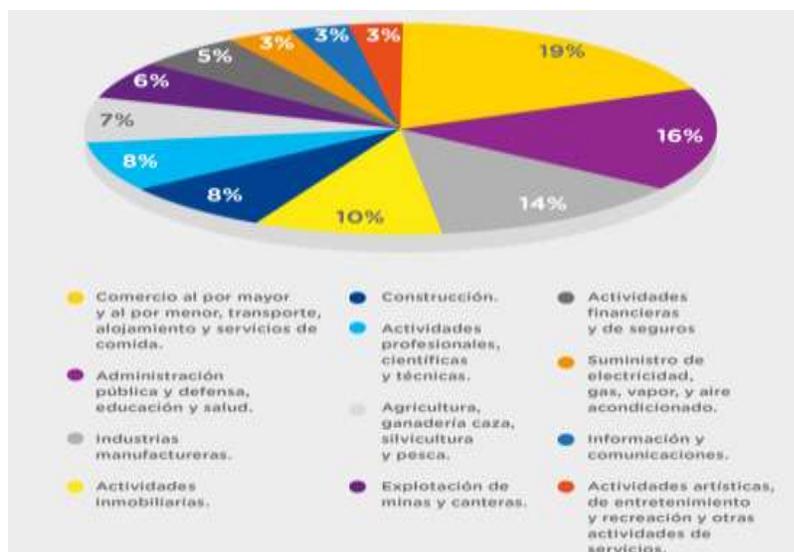


Figura 1. Participación del PIB por sector económico DIAN (2018)

A continuación, se puede evidenciar el valor agregado por actividad económica enfocado en la producción. Tasa de crecimiento anual (%) en volumen.

Actividad económica	Serie original Tasa de crecimiento anual (%)		
	2019 ^{II} - I / 2018 ^{II} - I	2019 ^{II} - II / 2018 ^{II} - II	2019 ^{II} - III / 2018 ^{II} - III
Agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca	1,9	1,5	2,6
Explotación de minas y canchales	5,3	1,2	1,0
Industrias manufactureras	3,0	0,6	1,5
Suministro de electricidad, gas, vapor y aire acondicionado.	3,2	2,6	2,8
Construcción	-4,3	1,2	-2,6
Comercio al por mayor y al por menor, transporte, alojamiento y servicios de comida.	4,2	4,7	5,9
Información y comunicaciones	3,8	4,2	-0,6
Actividades financieras y de seguros	5,5	4,6	8,2
Actividades inmobiliarias	3,0	3,1	3,0
Actividades profesionales, científicas y técnicas	3,6	3,6	3,7
Administración pública y defensa, educación y salud	4,1	3,1	4,3
Actividades artísticas, de entretenimiento y recreación y otras actividades de servicios	2,1	2,9	2,9

Figura 2. Actividad económica por producción DIAN (2018)

El mercado de la salud ocupacional de las empresas en Colombia, está dividido entre la ARL, IPS, consultores en salud ocupacional y las comercializadoras y fabricantes de los elementos de protección personal (EPP). En Colombia ha aumentado la cultura del auto cuidado a través de los elementos de protección personal, determinando un crecimiento de la demanda de estos productos en el mercado nacional, esto ha conllevado a que los fabricantes locales como lo es MANPOWER

mejoren los estándares de sus productos para hacerlos más competitivos en el momento de ser comercializados.

Análisis micro entorno

La normatividad en Colombia exige al empleador entregar elementos de protección personal (EPP) que cumplan las debidas normas de calidad. Basado en la ley 1443 de 2014 y derechos fundamentales del trabajo, el cual se manifiesta que se debe garantizar el cumplimiento a los cuatro pilares establecidos por la Organización Internacional del Trabajo (OIT) que consisten en:

Acceso al empleo con condiciones de dignidad.

El respeto de los derechos fundamentales en el trabajo, incluyendo la erradicación del trabajo infantil y sus peores formas.

La inclusión en el sistema de protección social.

El dialogo social, que promueve el fortalecimiento de los actores del tripartitos (Gobierno, empleadores y trabajadores). (Ministerio de trabajo, 2014)

La comercialización de artículos de protección personal y seguridad industrial ha crecido durante los últimos años debido a los factores económicos y de competitividad, las empresas colombianas evidencian su deber de garantizar la seguridad integral de sus colaboradores, debido a esto el mercado Seguridad Industrial ha crecido y cada vez está más tecnificado.

El nivel de las enfermedades laborales aumenta cada año, esto se puede evidenciar con los siguientes datos estadísticos que maneja el fondo de riesgos laborales de Colombia

Tabla 3.

Enfermedades laborales años 2017

Mes	2017			
	Presuntos Accidentes de Trabajo	Accidentes de Trabajo Calificados	Presuntas Enfermedades Laborales	Enfermedades Laborales Calificadas
1	53.515	49.451	891	718
2	56.976	54.574	1.007	660
3	65.718	58.818	1.108	811
4	54.313	51.275	1.139	592
5	63.127	60.255	1.314	851
6	59.504	54.551	1.440	989
7	57.823	52.078	1.408	877
8	63.134	56.242	1.337	742
9	63.828	57.436	1.072	697
10	62.175	57.765	1.351	866
11	60.606	57.195	1.598	1.082

12	52.081	46.226	5.645	776
Promedio Afiliados - Total eventos	712.800	655.866	19.310	9.661

Nota: Dirección de Riesgos Laborales (2018)

Tabla 4.

Enfermedades laborales años 2018

Mes	2018			
	Presuntos Accidentes de Trabajo	Accidentes de Trabajo Calificados	Presuntas Enfermedades Laborales	Enfermedades Laborales Calificadas
1	51.708	49.098	1.369	860
2	54.105	53.456	1.193	825
3	56.368	50.760	1.781	845
4	60.801	56.017	1.739	930
5	60.337	54.508	1.675	960
6	52.735	53.541	1.642	928
7	57.645	55.344	1.717	926
8	60.238	56.798	2.379	904
9	60.667	53.389	1.852	937
10	63.794	58.482	1.680	809
11	58.375	55.887	1.556	799
12	49.906	47.855	1.393	714
Promedio Afiliados - Total eventos	686.679	645.135	19.976	10.437

Nota: Dirección de Riesgos Laborales (2018)

Tabla 5.

Sectores con mayor accidentalidad laboral a nivel nacional 2018

Sector Económico	Accidentes de Trabajo Calificados	Enfermedades Laborales Calificadas	Muertes Accidentes de Trabajo Calificadas	Muertes Enfermedades Laborales Calificadas	Tasa
C. Explotación de minas y canteras	18.686	461	101	4	12,92

A. Agricultura, ganadería, caza y silvicultura	63.316	1.246	31	0	12,31
F. Construcción	82.459	299	100	0	8,76
D. Industrias manufactureras	97.946	3.036	38	0	8,74
H. Hoteles y restaurantes	22.305	409	3	0	8,40

Nota: Dirección de Riesgos Laborales (2018)

Los principales obstáculos que enfrentan las empresas del sector; son el tipo de cambio, la falta de demanda, el costo de las materias primas; factores que afectan directamente el mercado de comercialización de elementos de protección personal debido a que la compra de los productos a distribuir, se realizan por medio de negociaciones con distribuidores autorizados de marcas extranjera y locales. Y por lo cual ya se han notificados ante la superintendencia de industria y comercio la concentración de la oferta en determinadas empresas.

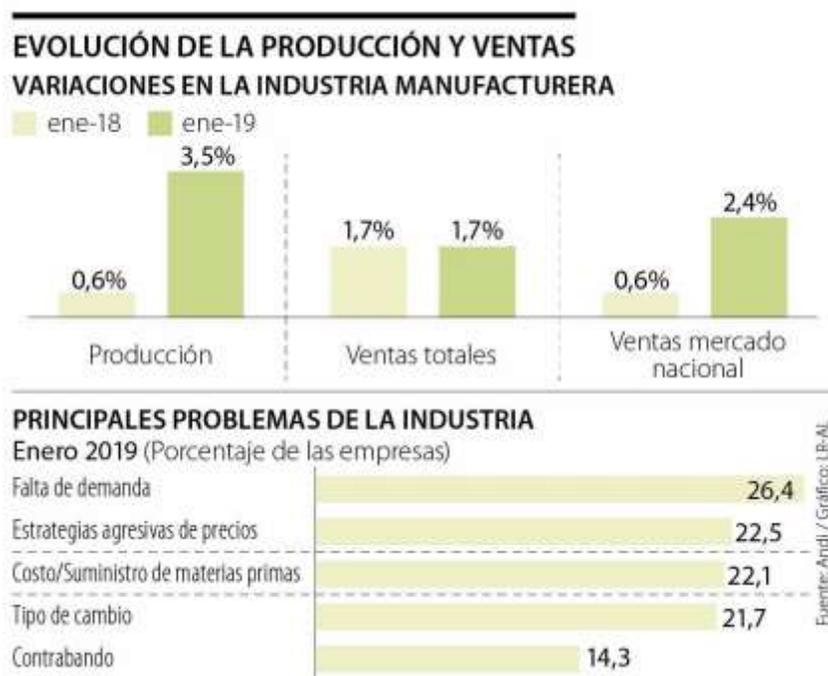


Figura 3. Producción industrial. ANDI (2019)

La legislación Colombiana ha ido evolucionando con decretos como los es el 1443 que fija que “El empleador debe suministrar los equipos y elementos de protección personal (EPP) sin ningún costo para el trabajador e igualmente, debe desarrollar las acciones necesarias para que sean utilizados y para que el mantenimiento o reemplazo de los mismos se haga de forma tal, que se asegure su buen funcionamiento y recambio según vida útil para la protección de los trabajadores” el incumplimiento se sanciona con multas en dinero o el cierre definitivo de la empresa y se aplica en empresas que cuentan con hasta menos de 10 trabajadores; esto genera que las comercializadoras jueguen un rol más importante dentro del mercado, debido a que los bajos volúmenes de demanda no las hace atractivas ante los importadores y fábricas.

Macro entorno

Entidades reguladoras

Cámara de comercio: Como personas jurídicas de derecho privado cumplen por delegación legal algunas funciones públicas como es el caso de los registros públicos: mercantil, proponentes y entidades sin ánimo de lucro, carácter privado que no pierden por el hecho de que hayan recibido el encargo de cumplirlas. Estas funciones son expresamente señaladas en la ley y han de cumplirse en la forma taxativa señalada en los ordenamientos que las consagran y las regulan, en consecuencia, sus funciones regladas y las Cámaras solo actúan conforme a dichas reglas. (Confecamaras, s.f.)

Actualmente Manpower tiene todos sus documentos al día ante esta entidad reguladora, y hace uso de los beneficios de formación y capacitación que esta brinda, así que no es una amenaza para la empresa.

Dian: La Unidad Administrativa Especial Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales - DIAN- tiene como objeto coadyuvar a garantizar la seguridad fiscal del Estado colombiano y la protección del orden público económico nacional, mediante la administración y control al debido cumplimiento de las obligaciones tributarias, aduaneras, cambiarias, los derechos de explotación y gastos de administración sobre los juegos de suerte y azar explotados por entidades públicas del nivel nacional y la facilitación de las operaciones de comercio exterior en condiciones de equidad, transparencia y legalidad. (DIAN, s.f.)

A la fecha Manpower tiene todas sus obligaciones tributarias ante de la DIAN al día, la empresa se acoje a sus concidionamientos y reglamentacion.

Sic: La Propiedad Industrial es un sistema administrado por el Estado, a través de la Superintendencia de Industria y Comercio, para la concesión de derechos sobre nuevas creaciones (Patentes de invención, modelos de utilidad, diseños industriales y esquemas de trazados de circuitos integrados) y a los comerciantes sobre los signos que utilizan para distinguir sus productos y servicios (Marcas, lemas, nombres y enseñas comerciales) en el mercado. Asimismo, conoce y decide sobre la declaración de protección de una denominación de origen (Decreto 3081 de 2005). (SIC, s.f.)

La publicidad dirigida al consumidor que maneja la empresa se alinea a las condiciones que exige esta entidad reguladora, los precios de los productos y servicios que brinda Manpower estan

bajo la supervisión y aprobación de la Sic, actualmente los clientes son diversos y la empresa no tiene política exclusiva hacia los clientes.

Ministerio de salud: Establecer las características técnicas y normativas de los elementos de protección personal- EPP - que constituyen el equipo de prevención de los trabajadores expuestos a factores de riesgo durante el desarrollo de su trabajo. (Ministerio de salud, s.f.)

Los trabajadores activos de Manpower cumplen con los lineamientos que la empresa tiene establecidos para sus trabajadores y sus tareas y actividades diarias, adicional la empresa tiene afiliados a sus trabajadores a sus prestaciones sociales como lo exige la ley.

La CRA: tiene como propósito fundamental regular monopolios, promover la competencia, impulsar la sostenibilidad del sector Agua Potable y Saneamiento Básico, evitando abusos de posición dominante, garantizando la prestación de servicios de calidad, con tarifas razonables y amplia cobertura. (Orarbo, s.f.)

Como uno de los servicios que presta la empresa es de saneamiento ambiental, Manpower se acoje a todas la reglamentación de las entidades reguladoras, ya que, con el cumplimiento de estas, se puede prestar el servicio con total tranquilidad para sus clientes con el consumo del recurso natural básico como lo es el agua.

Icontec: La transformación de materias primas en productos para el consumo final, involucra el cumplimiento de una serie de requisitos mínimos para el logro óptimo de dichos productos. Lograr procesos limpios, con óptima calidad, que logren la satisfacción del usuario final, son factores determinantes, por tanto, en el desarrollo de los países. La certificación de procesos, productos, proveedores y en general todos los aspectos involucrados en la cadena de producción, son una respuesta óptima a las necesidades del usuario final. (Icontec, s.f.)

Actualmente Manpower se encuentra en un proceso de certificación, las normas de esta entidad reguladora son esenciales para cumplir con este propósito, así que sin duda alguna la empresa cumple con todos los requisitos mínimos de transformación de materias primas.

Variable económica

PIB: Por el lado de la oferta, 11 de los 12 sectores de actividad productiva crecieron frente a 2017. Los sectores que impulsaron el crecimiento del PIB en 2018 fueron actividades profesionales, científicas y técnicas (5,0%), administración pública y defensa (4,1%), comercio y transporte (3,1%) e industrias manufactureras (2,0%). donde esperábamos un impulso a la economía por parte

del sector comercio y transporte, industria manufacturera, administración pública y defensa, y el sector de la construcción. (Fedesarrollo, s.f.)

La elaboración y venta de los productos y servicios que presta Manpower ha crecido de forma lenta, además de que hoy en día hay muchas pequeñas empresas dedicadas a la misma actividad económica, el aporte que hace la empresa para el crecimiento del PIB no es mucho por su tamaño.

Crecimiento: El crecimiento de la producción manufacturera en el mes obedeció al incremento observado en 26 subsectores de las 39 clases industriales que integran la Encuesta Mensual Manufacturera con Enfoque Regional. Estas sumaron 4,3 puntos porcentuales a la variación de la producción en dicho periodo. (Mincit, s.f.)

Producción: La producción industrial creció en 3,0% en el mes de enero de 2019, frente al mismo mes del año anterior. Por otra parte, las ventas reales variaron en 2,8%, mientras que el empleo manufacturero aumentó en 0,2%, creciendo luego de registrar contracción en los últimos veintitrés meses. (Mincit, s.f.)

Actualmente la empresa tiene su producción detenida, ya que por el contexto en el que se encuentra el país la mayor parte del comercio se encuentra detenido, antes de la pandemia la empresa se encontraba en una buena racha de producción y en crecimiento.

Ocupación: El número de ocupados en el área de producción aumentó 0,3% y el personal ocupado en el área de administración y ventas creció en 0,1% con respecto a enero de 2018. El empleo temporal se incrementó en 1,2%, en tanto el permanente decreció en -0,4%. (Mincit, s.f.)

Empleo: La generación de empleo industrial registró una caída de -1,3%, manteniendo una tendencia de leve contracción desde los primeros meses de 2017. (Mincit, s.f.)

La ocupación y el empleo que aporta Manpower es muy variable, ya que durante el año hay muchas variables, hay temporadas muy buenas como también hay meses en que le ha tocado prescindir de los servicios de algunos de sus trabajadores.

Exportaciones: Durante los últimos 12 meses a enero de 2019, las exportaciones industriales (clasificación CIIU revisión 4), ascendieron a US\$ 18.752,4 millones lo que significó un crecimiento de 8,6%, frente al mismo periodo con corte a enero del año 2018. (Mincit, s.f.)

Manpower no tiene actualmente clientes internacionales, pero se encuentra en un proceso de certificación para poder expandir su mercado y ampliar su base de clientes con el fin de llegar a vender a otros países.

Inversión: Según la Encuesta de Opinión Empresarial (EOE) de FEDESARROLLO de enero de 2019, el gasto en inversión en el sector muestra que el 56,2% de los encuestados aseguró que la inversión aumentó respecto al año anterior, mientras que en la medición de enero de 2018 dicho porcentaje representó el 50,5% de los encuestados. (Mincit, s.f.)

Los incrementos de algunos productos de materia prima para poder cumplir con la producción de la solicitud de los pedidos de clientes han tenido un aumento significativo, así que la inversión que se tiene que hacer para estos productos básicos han tenido que aumentar.

Tipo de cambio: A partir del último trimestre de 2014 el peso colombiano empezó a depreciarse frente al dólar. El mes de enero de 2018 cerró con una tasa de cambio promedio de \$ 3.161,91 por dólar. Este fenómeno económico se explica en parte por la recuperación de la economía de Estados Unidos que atrae los flujos de inversión que antes se dirigían a economías emergentes como la colombiana, así como por la caída en el precio del petróleo y el déficit de balanza comercial que experimentó el país durante 2017 (Mincit, s.f.)

La disponibilidad y costo de las materias primas: Otro efecto adverso que sufren los empresarios es el encarecimiento de las materias primas importadas, así como de la maquinaria y los bienes de capital, sobrecostos que al final son asumidos por el consumidor. Según la EOIC de la ANDI, esta problemática fue identificada como primordial, por el 22,7% de los industriales durante diciembre de 2018. (Mincit, s.f.)

Cuando la empresa tuvo que adquirir una máquina para la elaboración de sus productos, esta fue importada, esta adquisición fue antes del incremento que tuvo el dólar este año, ya que hoy en día es muy difícil comprar productos importados por el comportamiento de la tasa de cambio.

Contrabando: Este factor ha cobrado importancia dentro de las problemáticas que afectan a la industria en los últimos meses (ANDI), alcanzando una ponderación de 11,4% en diciembre de 2018. (Mincit, s.f.)

Hay muchos elementos de protección industrial que se venden como se dice popularmente por debajo de cuerda, ya que son a un menor precio hay empresas que prefieren ahorrarse unos pesos y economizar, así que esto afecta a las empresas legalmente constituidas.

Variable política

Generación de “valor agregado naranja” en el sector productivo: Para ello, el MinCIT y el PTP diseñarán un programa de extensionismo creativo o “fabricas creativas” enfocado en la incorporación de “valor agregado naranja” en todos los sectores industriales; es decir, de valor

creativo, cultural o artístico en los bienes manufacturados. El programa será implementado por el PTP e incluirá actividades de apoyo creativo, como diseño de producto, diseño de empaque, marketing y publicidad, así como servicios de información e inteligencia de mercado, propiedad intelectual, entre otras. (Presidencia)

Esta propuesta está planteada por el presidente, hay pequeñas empresas que aún no han obtenido este beneficio, Manpower a la fecha no ha temido que requerir a este beneficio por el momento tiene la liquidez y los recursos para hacer su propia publicidad y marketing.

Baja articulación entre universidad y empresa: De acuerdo con el GII, Colombia está rezagada en la colaboración entre el sector productivo y la academia cuando se le compara con pares internacionales (gráfica V-2). Además, la Encuesta de desarrollo e innovación industrial (EDIT) muestra que esta relación se viene deteriorando con el tiempo: mientras que entre 2009 y 2010 el 5,7 % de las empresas del sector manufacturero se relacionó con universidades, entre 2015 y 2016 solo el 3,8 % contó con esta colaboración. (Presidencia)

Actualmente Manpower no tiene ningún aprendizaje o universitario haciendo prácticas, pero está abierto a recibir alguna persona que requiera hacer sus prácticas, ya que creen importante ayudar a los estudiantes a adquirir algún tipo de experiencia en el mercado laboral.

Con esta nueva estrategia del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo y el Programa de Transformación Productiva (PTP), se busca brindar acompañamiento y asesoría a pequeñas, medianas y grandes empresas de los sectores de agroindustria, manufactura y servicios, entre otros, para que produzcan más y mejor y generen empleo de calidad. (Presidencia)

Cobertura y efectividad de las políticas de empleo: En primer lugar, se desarrollará e implementará un nuevo sistema de información del SPE, con el fin de mitigar los problemas de inserción laboral relacionados con las asimetrías de información y los altos costos de transacción que enfrentan tanto los buscadores y empleadores. Este sistema permitirá la articulación de los datos que suministra la red de prestadores del SPE a nivel nacional y se ajustará a la gobernanza institucional que se defina sobre la administración y mantenimiento de los sistemas de información. Adicionalmente, permitirá la realización de procesos de analítica de datos para optimizar la búsqueda de empleo y la gestión de vacantes desde cualquier punto de atención a nivel nacional. (DNP)

Como toda empresa su visión es crecer y ser la mejor en el mercado en que se desenvuelve, así que la empresa está dispuesta a acogerse a cualquier requerimiento que se establezca para crecer y

generar empleo a personas sin experiencia es una ventaja ya que pueden formar y capacitar a estas personas a sus necesidades, pero actualmente no tiene su producción activa.

La lucha contra la corrupción es un anhelo de millones de colombianos. Para lograr este objetivo se requiere trabajo colectivo y ciudadanías empoderadas y vigilantes con lo público. Por eso el Plan de Desarrollo del Distrito en su propósito 5 busca hacer efectivo el Gobierno Abierto.

Esto se aplicará con la ayuda de la tecnología, de las instituciones y de los liderazgos locales. Con mecanismos de participación ciudadana nuestro Plan de Desarrollo le va dar a la gente voz y voto en la manera en que se invierten y destinan los dineros de las obras. También les permitirá hacer control efectivo a los funcionarios que manejan los recursos y garantizará rendición de cuentas de las autoridades. Este propósito contribuye, además, al logro del Objetivo de Desarrollo Sostenible 17 de la ONU. (Alcaldía de Bogotá)

Manpower quiere implementar facturación electrónica y acogerse a todos los sistemas electrónicos para ser más eficientes, y así ser una empresa líder y limpia con su rendición de cuentas.

Variable social

La ruta: legalidad y emprendimiento para el logro de la equidad: A pesar de los avances de Colombia en las últimas dos décadas, persiste un conjunto de factores y de restricciones que, de no enfrentarse exitosamente, comprometerán la continuidad del cambio social y la posibilidad de lograr un país con mayor equidad e igualdad de oportunidades para todos. (Presidencia)

Pacto por la equidad: política social moderna centrada en la familia y conectada a mercados: El círculo virtuoso de la legalidad y el emprendimiento se cierra con la equidad, el gran objetivo del Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022 Pacto por Colombia, pacto por la equidad. Se busca lograr una Colombia con más bienestar, con menos desigualdad de resultados y con más equidad de oportunidades; un país con mayores ingresos y mejores condiciones de vida de la población conseguidas sobre la base de la legalidad y por medio de la generación de empleo, la formalización y un tejido empresarial fuerte. (Presidencia)

Manpower quiere crecer y ser una empresa que pueda generar empleo a personas que tengan la necesidad y quieran trabajar, sin importar su género, nacionalidad, raza, etnia, etc., es una empresa equitativa y aporta a unos de los objetivos que hoy en día tiene el estado que es el de la igual de género y equidad social.

Variable tecnológica

Débil desarrollo tecnológico y pocos procesos de innovación: menos del 1 % de las empresas de manufactura o servicios son innovadoras en sentido estricto. Con una definición más amplia, el porcentaje de empresas consideradas innovadoras en el sector manufacturero y el sector servicios es de 21,5% y 22,6%, respectivamente. Estos porcentajes presentan una tendencia negativa. (Presidencia)

Objetivo 3 del Plan Nacional de desarrollo: Incrementar los apoyos directos a las empresas para la modernización productiva: MinCIT, a través de iNNpulsa y en alianza con MinTIC, el SENA y Colciencias, liderarán el programa manufactura avanzada que busca desarrollar las tecnologías asociadas a las industrias 4.0 (internet industrial de las cosas IIoT , big data, inteligencia artificial, robótica, manufactura aditiva impresión 3D , nanotecnología, materiales avanzados y compuestos y realidad virtual y aumentada) y que brindará servicios a empresas de todos los sectores. (Presidencia)

Sensibilizar a líderes empresariales sobre los beneficios que trae la adopción de tecnologías de manufactura avanzada en reducción de costos, eficiencia, productividad e innovación, generando mayores ganancias para las empresas, además de apoyar al sector productivo en el diseño de estrategias de marketing para promover el valor agregado generado por estas industrias. (Presidencia)

Como se mencionó anteriormente la empresa quiere modernizarse y poder adquirir un programa tecnológico que lleve un control de todos los ítems que maneja la empresa como lo son los clientes, proveedores, nomina, facturación electrónica e inventarios y así sea más fácil para los encargados de cada área y para las entidades reguladores tener una información más certera de los movimientos que se hacen o s deben hacer.

Variable ambiental

Generar información actualizada sobre las unidades productivas: El DANE realizará un censo económico para capturar los cambios estructurales en la distribución de la actividad empresarial en Colombia, teniendo en cuenta la naturaleza y dinámica de este universo frente a cambios demográficos, económicos, sociales y ambientales. La información recolectada deberá cumplir con estándares de calidad internacionales que permitan una detallada caracterización del grupo objetivo y el entorno en el que opera. (Presidencia)

Estas acciones se apalancarán en una institucionalidad ambiental moderna, coordinada entre la Nación, los departamentos, las regiones y los municipios, con una mayor educación y cultura ciudadana que valore la biodiversidad y dialogue con base en el conocimiento y la información. El Pacto por la Sostenibilidad materializa el principio de producir conservando y conservar produciendo. (Presidencia)

Actualmente la empresa tiene un gran compromiso con el medio ambiente y la responsabilidad social empresarial respecto al tema del medio ambiente, con las normas básicas como lo es el reciclaje, la clasificación de los residuos, con una producción responsable y justa.

Herramientas de diagnóstico

Matriz EFI

Tabla 6.

Matriz EFI

MATRIZ EFI DE LA EMPRESA MANPOWER COMPAÑIA INTEGRAL DE SERVICIOS S.A.S			
FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
FORTALEZAS			
Fidelización de sus clientes.	0,07	3	0,21
La línea de negocio es muy rentable.	0,1	4	0,4
Maneja software contable.	0,09	4	0,36
Posibilidad de abrir otro punto de venta.	0,07	3	0,21
Recuperación de la cartera a corto plazo.	0,09	4	0,36
Productos de Alta Calidad.	0,09	3	0,27
DEBILIDADES			
No manejan indicadores de gestión.	0,1	2	0,2
Dificultad para obtener créditos grandes con intereses bajos.	0,1	1	0,1
Baja inversión en investigación y desarrollo de productos novedosos.	0,1	1	0,1
Su crecimiento estructural es muy lento.	0,04	2	0,08
Baja inversión en publicidad	0,06	2	0,12
No hay un programa de bienestar para los empleados.	0,09	2	0,18
TOTAL	1	31	2,59

Nota: Autoría propia, información suministrada por la empresa (2020)

Al realizar la evaluación de los factores internos de la compañía Manpower Compañía Integral de Servicios S.A.S. y resumiendo sus fortalezas y debilidades más impactantes, obtuvimos un peso promedio ponderado de 2,59; Teniendo en cuenta que es una empresa muy pequeña encontramos que sus administradores manejan un entorno de negocio basado en el cumplimiento y satisfacción de su servicios hacia los clientes fijos de la compañía, y por consiguiente a cumplir con el pago de sus obligaciones entre ellas gastos y costos a que lleva lugar.

Con las fortalezas evaluadas podemos encontrar que la compañía presenta grandes posibilidades de crecer ya que sus productos son de alta calidad con un peso de 0.09 con posibilidades de ampliar su área comercial para obtener más ventas y activar la producción.

En sus debilidades encontramos que es muy importante incorporar a su área contable un manejo al detalle con indicadores de gestión ya que lo calificamos dentro de la matriz EFI como una de las grandes debilidades de la compañía con un peso de 0,1 esta herramienta permite servir de apoyo para optimizar la administración de la organización, adicional su dificultad de poder acceder a créditos grandes con un peso de 0.1 dentro de la matriz hace que la empresa no tenga solvencia económica necesario para poder ampliar.

Matriz EFE

Tabla 7.

Matriz EFE

MATRIZ EFE DE LA EMPRESA MANPOWER COMPAÑIA INTEGRAL DE SERVICIOS S.A.S			
FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO	PES O	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
OPORTUNIDADES			
Crecimiento de la población	0,2	3	0,6
Pacto por la equidad política de empleo	0,16	1	0,16
Actualmente se encuentra en proceso de certificación para poder exportar	0,22	4	0,88
Implementar facturación electrónica y acogerse a todos los sistemas electrónicos	0,18	3	0,54
AMENAZAS			
Por la actual coyuntura de la Pandemia, la empresa se encuentra detenida	0,08	1	0,08
Contaminación ambiental y restricciones para adquirir la materia prima	0,08	1	0,08
Encarecimiento de la materia prima importada	0,04	2	0,08
El contrabando permea en la empresa a medida que la competencia no es leal	0,04	1	0,04
TOTAL	1	16	2,46

Nota: Autoría propia, información suministrada por la empresa (2020)

Al realizar la evaluación de los factores externos de la compañía Manpower Compañía Integral de Servicios S.A.S. y clasificando sus oportunidades y Amenazas más impactantes, el peso

promedio ponderado de 2,46, siendo este promedio oportuno para el crecimiento siempre y cuando se pueda mitigar las amenazas

Dentro de las oportunidades hay un factor muy impactante como es el crecimiento de la población con un peso de 0,2 seguido de la certificación para poder exportar sus productos con un 0.22

En las amenazas hay una coyuntura que está afectando en la actualidad a la empresa ya que se encuentra detenida por motivos de la pandemia del Coronavirus generando un peso de 0,08 seguido de la contaminación ambiental y restricciones para adquirir la materia prima con un 0,08.

Matriz DOFA

Tabla 8.

Matriz DOFA

MATRIZ EFE DE LA EMPRESA MANPOWER COMPAÑÍA INTEGRAL DE SERVICIOS S.A.S		
MANPOWER	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	1. Crecimiento de la población	1. Por la actual coyuntura de la Pandemia, la empresa se encuentra detenida
	2. Pacto por la equidad política de empleo	2. Contaminación ambiental y restricciones para adquirir la materia prima
	3. Actualmente se encuentra en proceso de certificación para poder exportar	3. Encarecimiento de la materia prima importada
	4. Implementar facturación electrónica y acogerse a todos los sistemas electrónicos	4. El contrabando permea en la empresa a medida que la competencia no es leal
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS FA
1. Fidelización de sus clientes.	O4- F4 Teniendo en cuenta que Bogotá cada día es más poblada, se puede abrir otro punto de atención al cliente para aumentar las ventas.	A1-F1 A puerta cerrada seguir produciendo para los clientes que el estado ha autorizado laborar por la actual contingencia.
2. La línea de negocio es muy rentable.	O1-F2 Hay un nicho de mercado donde podemos	A2- F2 Utilizar productos biodegradables,

	generar más ventas, implementando promociones para que los ingresos de la compañía sean superiores.	con esto mitigamos la contaminación ambiental.
3. Manejo de software contable para llevar contabilidad y controlar inventario	04-F3 El software contable permite cumplir con la obligatoriedad de facturar electrónicamente y podemos optimizar la herramienta para realizar análisis de gestión enlazando producción con las demás áreas	A3- F2 Reemplazar de gradual los productos por materiales Biodegradable hecho en Colombia.
4. Posibilidad de abrir otro punto de venta	O2-F4 Abrir otro punto de venta y poder adquirir descuentos en los impuestos, al emplear los aprendices del SENA	A4-F4 Fortalecer la producción con calidad y la mejor atención a nuestros clientes, utilizando publicidad donde se demuestre su perdurabilidad.
DEBILIDADES	ESTRATEGIAS DO	ESTRATEGIAS DA
1. Baja inversión en publicidad	D1-O1 Crear en internet un blog y pagina web para que los usuarios tengan acceso a la información de manera virtual.	D1-A1 Utilizar los medios de comunicación con motivos del confinamiento, crear página web.
2. No manejan indicadores de gestión	D2-O4 Capacitar a todo el personal en el manejo del software contable y optimizar los procesos internos.	D2-A1 Capacitar al personal en el manejo del software contable ya que nos permite hacer indicadores de gestión y crear estrategias para momentos difíciles como la pandemia.
3. Dificultad para obtener créditos grandes con intereses bajos.	D3-O4 El sistema contable genera informes donde los asesores de los bancos pueden ver la información verídica de la compañía y constatar una calificación más alta en el manejo de los recursos.	D3-A3 Acceder a créditos bancarios mejorando la información contable para adquirir más productos de materia prima.

4. Baja inversión en investigación y desarrollo de productos novedosos	D4-O1 Contratar asesoría para crear productos novedosos que impacten en el mercado.	D4-A2 Plantear la creación de productos novedosos basados en el cuidado del medio ambiente.
--	---	---

Nota: Autoría propia, información suministrada por la empresa (2020)

Fortalezas + Oportunidades

¿Qué puntos fuertes de la empresa se pueden utilizar para maximizar las oportunidades identificadas? En el caso de Manpower, el crecimiento de la población del maximiza la oportunidad de ampliar el mercado mejorar la rentabilidad del negocio

Fortalezas + Amenazas

¿Qué puntos fuertes de la empresa pueden ayudar a minimizar el impacto de las amenazas? Por ejemplo, la fidelización de los clientes puede reducir la amenaza de la pandemia ya que podemos hacer llegar los pedidos por medios habilitados de transporte.

Debilidades + Oportunidades

¿Qué acciones puedes hacer para minimizar las debilidades a través de las oportunidades levantadas? El reporte de facturación electrónica obliga a llevar un sistema contable completo, robusto me permite generar indicadores de gestión y así poder gerenciar mejor la empresa.

Debilidades + Amenazas

¿Qué acciones puedes hacer para reducir o eliminar las debilidades y minimizar el efecto de las amenazas? En el caso de Manpower la falta de financiación combinada con el contrabando de mercancía realizada por la competencia, genera un problema grave.

Para reducir este impacto, una acción importante sería contar con créditos que ofrezca intereses cómodos a la micro y mediana empresa para poder abrir otro punto, adicional manejar de manera honesta la empresa siempre pagar los impuestos correspondientes ante la ley.

Matriz PESTEL

Tabla 9.

Matriz PESTEL

Político
Valor agregado Naranja
Baja articulación entre universidad y empresa
Programa de Transformación Productiva
Cobertura y efectividad de las políticas de empleo:

La lucha contra la corrupción
Conflictos internos y externos
Económico
Tasas de empleo
Impuestos
Tasas de interés
PIB
Exportaciones
Crecimiento
Contrabando
Tipo de cambio
Social
La ruta: legalidad y emprendimiento para el logro de la equidad
Pacto por la equidad:
Pacto por Colombia
País con mayores ingresos y mejores condiciones de vida
Formalización y un tejido empresarial
Tecnológico
Desarrollo tecnológico y pocos procesos de innovación
Tecnologías asociadas a las industrias
Promover el valor agregado.
Ecológico
Cumplimiento de Estándares de Calidad Medioambiental
El Pacto por la Sostenibilidad
Valorar la biodiversidad
Legal
Dian
Cámara de comercio:
SIC
La CRA
Icontec

Nota: Autoría propia (2020)

Político.

¿Cómo pueden afectar el gobierno y otros factores políticos a nuestra organización?

Los diferentes programas que el gobierno está implementando podrían ayudar al crecimiento de la compañía entre ellos está el Valor Agregado Naranja.

Económico.

Las tendencias económicas que tendrían un impacto fuerte en nuestra organización serían:

Exportaciones: Se encuentra en un proceso de certificación para poder expandir su mercado y ampliar su base de clientes con el fin de llegar a vender a otros países.

Inflación: al aumentar el precio de los bienes y servicios afectará positivamente a nuestra empresa ya que los beneficios que obtengamos serán mayores sea la inflación, aunque el consumo desciende y también la inversión.

Contrabando: Este afecta relevantemente a la compañía, por parte del Estado existiera un control riguroso, ayudaría mucho a la compañía para mejorar sus precios.

Tipos de cambio: hoy en día es muy difícil comprar productos importados por el comportamiento de la tasa de cambio.

Social.

¿Cuáles son las tendencias sociales y demográficas emergentes?

Con la propuesta del gobierno “Pacto por la equidad”: política social moderna centrada en la familia y conectada a mercados ayudaría a la compañía a generar más oportunidades a personas sin importar su raza, etnia.

Tecnológico.

¿Qué innovaciones tecnológicas podrían afectar a nuestro mercado?

Según la propuesta del gobierno, dentro de sus Plan Nacional de Desarrollo está invertir en maquinaria e innovación, lo anterior ayudaría a la empresa a producir innovación a muy bajo costo para exportar.

Medio ambiente.

¿Qué aspectos ecológicos influyen en nuestro entorno empresarial?

Generar información actualizada sobre las unidades productivas, enfocarían a la compañía a generar más conciencia social de cuidado del medio ambiente.

Legal.

¿Qué cambios en la legislación podrían afectar a nuestra organización?

Manpower tiene todos sus documentos al día ante esta entidad reguladora, y hace uso de los beneficios de formación y capacitación que esta brinda, perjudicaría a la compañía la suspensión de servicios de actualización.

Problema de investigación

Planteamiento del problema

Basado en el diagnóstico preliminar, se pudo identificar que la empresa actualmente no cuenta con una estructura organizacional definida que permita el desempeño deseado y que facilite tomar decisiones acertadas, debido a la escasez de información, a pesar de ser una organización pequeña, pero con varios años experiencia en el mercado, inciden estos inconvenientes para mantenerla bien posicionada tanto en lo económico como en lo administrativo, sobresalen inconvenientes en la coordinación de cada uno de los procesos de la misma y tampoco se cuenta con una estructura organizacional que cumpla y se acople a cada uno de los cambios requeridos.

Esta empresa no cuenta con una administración formal, debido a esta falta es dirigida de forma empírica, de acuerdo a las circunstancias del día a día y en base a las experiencias del dueño, limitando la participación de sus colaboradores; tampoco cuenta con manuales de funciones, descripciones de puestos de trabajo lo que dificulta la coordinación y aprovechamiento eficiente del recurso humano.

De las evidencias encontradas por observación directa a partir del conocimiento adquirido académicamente, se deduce que la empresa no cuenta con el diseño de un sistema de procesos, por lo tanto, requiere crear el diseño organizacional, ya que posee bases sólidas que la posicionen como líder en el mercado.

La finalidad de una estructura organizacional es establecer un sistema de papeles que han de desarrollar los miembros de una entidad para trabajar juntos de forma óptima y que se alcancen las metas fijadas en la planificación. Una de las causas de la ausencia de la estructura organizacional es la delegación y control de las actividades, flujo de la información y de los recursos, ocasionando duplicidad de tareas ya sean necesarias o innecesarias, que los trabajadores no saben de forma precisa sus tareas, roles, responsabilidades, alcances, funciones, falta de comunicación, coordinación de las áreas entre ellas mismas y en algunas ocasiones queden mal frente al cliente final.

Según los siguientes autores, esta es la definición de lo que es una estructura organizacional:

Estructura organizacional es el conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en tareas distintas y la posterior coordinación de las mismas. (Mintzberg, 1984)

Estructura organizacional es el conjunto de las funciones y de las relaciones que determinan formalmente las funciones que cada unidad deber cumplir y el modo de comunicación entre cada unidad. (Strategor, 1988)

Formulación del problema

¿Cuál es el diseño organizacional que debe crear en la empresa Manpower Compañía Integral De Servicios S.A.S para su buen funcionamiento?

Objetivos

Objetivo general.

Proponer una estructura organizacional para la empresa Manpower Compañía Integral De Servicios S.A.S que permita establecer con claridad los roles y funciones de cada una de las áreas y los trabajadores que la conforman para que, de una manera coordinada y organizada, logre los objetivos propuestos en su planificación y mejore su desempeño interno.

Objetivos específicos.

Luego de identificar como se manejan los procesos internos en la empresa MANPOWER COMPAÑIA INTEGRAL DE SERVICIOS S.A.S evidenciando que carece de una definida estructura organizacional y teniendo en cuenta su actividad económica y sector económico al que pertenece, se propone:

Analizar de las teorías y modelos ya existentes relacionados a estructuras organizacionales la que mejor se ajusta a la organización teniendo en cuenta la actividad principal a la que se dedica y el manejo de sus procesos internos.

Recopilar información del estado actual de MANPOWER COMPAÑIA INTEGRAL DE SERVICIOS S.A.S que nos permita hacer un diagnóstico y documentar su gestión organizacional.

Elaborar la propuesta de estructura organizacional de acuerdo a la evidencia del recurso humano que hace parte de la organización, las funciones y los procesos que allí se realizan.

Justificación

Una de las formas de garantizar la productividad y efectividad de los colaboradores al interior de la organización, es crear los insumos necesarios, donde se tenga clara las responsabilidades y funciones de cada uno y así poder realizar un seguimiento. Para ello se hace necesario definir una estructura organizacional clara, considerando importante también implementar el manual de funciones, y la aplicabilidad del software de las compañías.

En la actualidad las empresas del sector industrial se pueden identificar como una de las más ordenadas, sistematizadas y complejas que existen, porque con el tiempo han advertido lo esencial que significa tener una estructura organizacional interna definida que origine mayores beneficios y respalde la producción por menos inversión de dinero, tiempo y recursos.

La empresa objeto de estudio denominada Manpower SAS pertenece al sector industrial y de servicios, subsector empresas de fabricación y ventas de productos de seguridad industrial, la actividad principal de la empresa es la fabricación de otros tipos de maquinaria y equipo de uso general n.c.p.); actualmente funciona con una malla de personal de 10 trabajadores y su Estructura Organizacional se asemeja a la Vertical la cual todo el mando y el poder se concentra en el área de Gerencia.

Es por esta razón se considera importante:

Sugerirles un sistema de procesos para la optimización de dichos recursos.

Jerarquización

Una descripción de puestos para que por medio de estos elementos se establezca una mejor distribución de las funciones en la empresa, se establezca responsabilidades y responsables, se delimiten las labores y se genere eficiencia y coordinación en todas las áreas de la organización.

Definir una estructura organizacional que optimice los procesos y los resultados positivos se evidencien a corto plazo.

Dentro del plan se habla de delegar funciones y la importancia de optimizar el sistema operativo existente donde todos los colaboradores ingresen la información según corresponda y permita al gerente generar indicadores de gestión.

Contar con manuales de funciones, descripciones de puestos de trabajo lo que dificulta la coordinación y aprovechamiento eficiente del recurso humano.

Requiere crear el diseño organizacional, ya que posee bases sólidas que la posicionen como líder en el mercado.

Las ventajas principales de la estructura organizacional, radica principalmente en:

La sistematización de toda la información de la empresa

Establece una estructura general que es accesible a cualquiera de sus empleados

Fortalece las relaciones laborales

Determina los canales regulares y con quién se puede aliar un nivel para cumplir una labor.

Permite establecer las debilidades y fortalezas de la industria, las cuales sirven como una forma para potenciar la industria.

Puede establecer una línea del tiempo, que permite comparar los cambios y el crecimiento de la empresa a lo largo de los años.

Mejora la comunicación entre sus colaboradores y permiten visualizar hacia un mismo objetivo.

Marco referencial

Marco teórico

De acuerdo a la propuesta que deseamos presentar a la empresa MANPOWER COMPAÑIA INTEGRAL DE SERVICIOS S.A.S donde lo que pretendemos es plantearles una estructura organizacional que les permita tener una visión clara de cómo debe estar organizada internamente su compañía y la importancia de esta para el logro de sus objetivos y el aprovechamiento de los recursos tanto humanos como físicos y de los procesos que realiza. Por lo tanto, buscamos sugerirles un sistema de procesos para la optimización de dichos recursos, una jerarquización, un manual de funciones, una descripción de puestos para que por medio de estos elementos se establezca una mejor distribución de las funciones en la empresa, se establezca responsabilidades y responsables, se delimiten las labores y se genere eficiencia y coordinación en todas las áreas de la organización.

Con base a esto y con el fin de comprender mejor la importancia de lo propuesto a la compañía abordaremos algunas teorías que fundamentan la necesidad de su implementación.

Teoría clásica de la administración

Esta teoría se caracterizaba por hacer énfasis en la estructura y en las funciones que debe tener una organización para lograr la eficiencia en los resultados deseados siendo su mayor exponente Henry Fayol (1841-1925)

Funciones de la teoría clásica:

Para tener un mayor control en las organizaciones, Henry Fayol, dividió cuales deben ser las funciones que debe llevar a cabo una organización, las cuales denominó funciones básicas de la organización. Estas son:

Funciones técnicas: relacionadas con la producción de la organización.

Funciones comerciales: venta, compra e intercambio de productos de la organización.

Funciones financieras: administración de capitales de las organizaciones.

Funciones de seguridad: relacionadas con la preservación de los bienes de la organización y de la protección de los integrantes de esta.

Funciones contables: relacionadas con los registros, inventarios, balances y correctos cálculos de costos de la organización.

Funciones administrativas: hace referencia a la integración de todas las funciones mencionadas anteriormente a través de los elementos de la administración (planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar).

Principios de la teoría clásica

Henry Fayol impuso 14 principios de la administración que las organizaciones deben seguir para el correcto funcionamiento y lograr la eficiencia en sus resultados, estos son:

División del trabajo: para un correcto desempeño del trabajo de una organización, la división de tareas dentro de esta es fundamental.

Autoridad y responsabilidad: es necesario saber dar órdenes y que estas sean acatadas de manera correcta para el buen funcionamiento.

Disciplina: todos los integrantes de la organización deben respetar las normas establecidas.

Unidad de dirección: se debe seguir un solo cronograma de actividades que dejen en claro el plan a seguir por la organización.

Unidad de mando: un empleado de la organización debe recibir órdenes de un solo superior.

Subordinación del interés individual al interés general: El interés más importante es el de la organización y no el del individuo en cuestión.

Remuneración del personal: la compensación debe ser equitativa para cada trabajo que se realiza.

Centralización: la autoridad y responsabilidad debe estar concentrada en la alta jerarquía de la organización.

Jerarquía: el orden de los cargos en la organización debe estar claramente asignado.

Orden: es fundamental el orden dentro del espacio de trabajo, así como el orden de empleado-cargo correspondiente.

Equidad: los líderes deben ser equitativos con sus subordinados.

Estabilidad: hay que evitar la constante rotación de empleados para el buen funcionamiento de la organización.

Iniciativa: se debe incentivar a los trabajadores a utilizar la libre imaginación para innovar y realizar actividades beneficiosas para la organización.

Espíritu de grupo: es fundamental el trabajo en equipo.

Teoría de la organización

La teoría de la organización es el conjunto de proposiciones teóricas que estudian la naturaleza, estructura y funcionamiento de las organizaciones y que intenta precisar las series de principios, reglas y métodos por los que se desarrollan, y que se explica a través de los modelos de diseño organizativo y de comportamiento humano.

Algunas definiciones de organización empresarial relacionadas a la estructura organizacional y la delimitación de funciones podemos mencionar:

Brench (1959): “El termino organización es habitualmente utilizado para referirse a la estructura de responsabilidades y relaciones atribuidas a los distintos puestos”

Urwick (1961): “La organización es la determinación de qué actividades son necesarias para un determinado fin o programa y su agrupación ordenada para asignarlas a los individuos”. Asimismo, describe una estructura organizativa, aunque ya menciona un determinado fin u objetivo común.

Canales (1991): “La organización es la disposición de recursos humanos y materiales de una entidad para permitir el cumplimiento de sus objetivos, mediante la delimitación de funciones, responsabilidades, normas, procedimientos y mecanismos de coordinación y comunicación”. En este caso, la organización se configura como un medio para la consecución de objetivos, y, por tanto, está íntimamente ligada al concepto de dirección estratégica para la mejora de su posición competitiva diseñando nuevas estructuras organizativas.

Stene (1940): “Es un conjunto de personas que sistemática y conscientemente combinan sus propios esfuerzos individuales para la realización de una misión común”. También es incompleta, al centrarse únicamente en la meta común.

Estructura organizacional

Son los patrones de diseño para organizar una empresa con el fin de cumplir las metas propuestas y lograr los objetivos deseados (Chiavenato Idalberto, 2004)

Tipos de estructuras organizativas

Chiavenato indica que las organizaciones son heterogéneas y diversas y según su tamaño, característica, estructura y objetivos son diferentes lo que implica una variedad de tipos de organizaciones que son necesarias que tanto administradores y empresarios conozcan para tener una visión más amplia al momento de estructurar una organización, por lo tanto se describe los

principales tipo de organización según sus objetivos, estructura y principales características que permitan entender este tema.

Estructura funcional:

Tiene como objetivo primordial cubrir las necesidades de distintos niveles jerárquicos, al frente de cada uno de los cuales está un especialista o jefe de sección, por lo tanto, prima la especialización y el trabajo enfocado a objetivos concretos por lo que su campo de batalla es la

multiplicidad de funciones, aunque los integrantes de los equipos pueden reciban órdenes de varios jefes o encargados, con lo cual la comunicación puede hacerse difícil.

Estructura en línea (staff):

Es aquella en la que se combinan las relaciones de autoridad directa, propias de la estructura lineal, con relaciones de consulta y asesoramiento (staffs). El staff está formado por personas o departamentos que no mandan directamente sobre quienes forman la línea, sino que esencialmente les asesoran, y en todo caso realizan determinadas funciones especializadas.

Estructura matricial:

Esta estructura combina la departamentalización y agrupación de recursos por funciones o por proyectos, una vez esta finalice la estructura suele disolverse, en este tipo de estructuras suelen integrarse personas expertas en diferentes áreas necesarias para el desarrollo del proyecto, cada miembro recibe instrucciones del jefe del proyecto o del departamento funcional.

Estructura burocrática:

Este tipo de estructura se caracteriza por procedimientos centralizados y descentralizados, división de responsabilidades, especialización del trabajo, jerarquía y relaciones impersonales, tareas operativas rutinarias y repetitivas

Jerarquía y cadena de mando

Este principio nos habla de la división de la de la organización que en todo grupo y organización humana debe existir. Una vez agrupadas las tareas se comienzan a clasificar en grandes áreas; esta actividad le corresponde al administrador o quien esté realizado el plan organizacional, principalmente tendrá que determinar que colaboradores dependen de quién o qué departamento depende de otro; de igual manera varían de acuerdo al giro de empresa, tamaño, número de personas, y las relaciones que vinculan las áreas. Dicho proceso va sufriendo cambios de acuerdo con el crecimiento de la empresa generalmente todas las empresas nacen sin una estructura

definida, y conforme van creciendo van sumando integrantes hasta que el dueño comienza a dividir las áreas y que persona se encargara de que. Existe una clasificación para el tipo de crecimiento de la organización, como horizontal y vertical a continuación se describen:

Crecimiento horizontal: sirven hasta cierto límite donde los colaboradores requieren del apoyo de otros que a su vez dependen también de ellos para cumplir los planes.

Crecimiento vertical: Conforme va creciendo la empresa y se van sumando colaboradores y se comienzan abrir más áreas o departamentos a un punto donde no tiene una correcta división dentro de la organización. (CHIAVENATO, Idalberto 2004).

Descripción de puestos

La descripción de puestos es un documento en el que se enlistan los objetivos y las funciones del puesto, así como el entorno social y las dimensiones que influyen o afectan a dicho puesto. Consiste en definir los objetivos y funciones que lo conforman y que lo diferencian de otros puestos de la organización.

Chiavenato, (1999) añade: “La descripción del cargo es un proceso que consiste en enumerar las tareas o funciones que lo conforman y lo diferencian de los demás cargos de la empresa; es la enumeración detallada de las funciones o tareas del cargo (qué hace el ocupante), la periodicidad de la ejecución (cuándo lo hace), los métodos aplicados para la ejecución de las funciones o tareas (cómo lo hace) y los objetivos del cargo (por qué lo hace). Básicamente, es hacer un inventario de los aspectos significativos del cargo y de los deberes y las responsabilidades que comprende”

Mondy y Noe, (1997): “La descripción de puestos es un documento que proporciona información acerca de las tareas, deberes y responsabilidades del puesto. Las cualidades mínimas aceptables que debe poseer una persona con el fin de desarrollar un puesto específico se contienen en la especificación del puesto”

Marco conceptual

En este capítulo abordaremos los conceptos que a nuestro parecer son los más relevantes respecto a la propuesta de plantear una estructura organizacional para la empresa MANPOWER COMPAÑIA INTEGRAL DE SERVICIOS S.A.S con la finalidad de familiarizar a los líderes de la organización y a quien tome lectura de este trabajo sobre los conceptos claves para el estudio del caso.

Organización

Koontz y Wehrich (1999) definen la organización como la identificación, clasificación de actividades requeridas, conjunto de actividades necesarias para alcanzar objetivos, asignación a un grupo de actividades a un administrador con poder de autoridad, delegación, coordinación y estructura organizacional.

Estructura organizacional

Se conoce como estructura organizacional a las formas de organización interna y administrativa de una empresa u organización. Esto incluye también el reparto del trabajo en áreas o departamentos determinados según esa misma estructura. Para operar de manera eficiente, una empresa necesita un sistema formal de toma de decisiones, comunicación y finalización de tareas que concuerde con las necesidades de la empresa.

Toda estructura organizacional debe tener un marco establecido que defina la jerarquía, que defina claramente cada trabajo y la función de dicho trabajo, su alcance y la alta gerencia a la que se refiere ese rol, también debe estar documentada y accesible para todos los empleados con la finalidad de evitar confusiones sobre las tareas y roles.

Estructura centralizada

Un modelo organizacional centralizado mantiene las responsabilidades de control y toma de decisiones cerca de la cima de la compañía, por lo tanto hablamos de centralización cuando los poderes de decisión o de proceso dentro de una organización cualquiera tienden a converger en una misma instancia, o dicho de manera más simple, cuando todo el poder o todas las obligaciones tienden a caer en una misma instancia organizativa, ya sea como parte de un gobierno, una empresa o un modelo administrativo cualquiera.

En el ámbito administrativo, podemos hablar de distintos tipos de administración, tales como:

Centralización de desempeño. Aplica para las centralizaciones geográficas y operativas dentro de una organización, como sería el caso de una empresa que ubique en una sola de sus sedes todo el personal de un proceso determinado, o que canalice a través de una sucursal todas las solicitudes de una región determinada.

Centralización de departamento. Ocurre cuando una organización construye departamentos o coordinaciones especializadas, a las que irá a sistemas se hará cargo de todos los requerimientos informáticos y tecnológicos del resto de la empresa.

Centralización gerencial. AtaÑe estrictamente a la toma de decisiones, concentrada en una gerencia de alto nivel o en algùn tipo de cúpula directiva, que administra también las comunicaciones hacia los líderes de equipo o de departamento, teniendo así el control pleno y centralizado de la empresa.

Dentro de las ventajas de la centralización se busca un aumento del control. Los modelos centralistas facilitan la vigilancia, la toma de decisiones única, la fiscalización de los recursos y la especificidad de la organización, dado que se crean núcleos de decisión o de procesamiento de las distintas tareas, evitando que las labores se dupliquen, se repitan o se dispersen. Toda centralización genera jerarquías y establece dinámicas de jefatura, por lo que se trata de un sistema idóneo para los liderazgos fuertes. Y como desventajas en el manejo de este tipo de organizaciones puede presentarse cuellos de botella debido a que el input de un departamento es muy superior a su capacidad de procesamiento o de decisión, pero al estar todo centralizado, nadie más puede desahogar el volumen de trabajo pendiente. Esto ocasiona retrasos y sabotea el tiempo de productividad.

Estructura descentralizada

Unas estructuras organizacionales descentralizadas difunden las responsabilidades de toma de decisiones a los gerentes de nivel inferior y a algunos empleados no gerenciales, con una tendencia a dar autonomía de acción e independencia en sus procedimientos a las diversas unidades de una organización, como pueden ser coordinaciones o departamentos. Un régimen descentralizado consiste en una cantidad de unidades independientes, capaces cada una de enfrentar obligaciones similares.

Al hacer la transferencia de la tarea hay que elegir un responsable, que tendrá la autoridad sobre la organización para tomar decisiones sobre aquello que se le ha encomendado. Exigen tres tipos de autoridad:

General: el responsable asignado tiene total libertad para configurar la organización y las tareas sin que el superior le de unas instrucciones sobre cómo hacerlo.

Específica: la persona responsable solamente puede desarrollar unas tareas en concreto, no todas.

Limitada: el trabajador escogido no tiene total libertad de elección sobre el desarrollo de la responsabilidad, sino que el superior le ha marcado unas líneas de actuación determinadas.

Podemos mencionar dentro de las ventajas de este tipo de estructuras es que el superior podrá centrarse en tareas más concretas de mayor valor, fomenta las habilidades del personal, Se incrementa el control de la actividad y el aumenta la capacitación y desarrollo de los mandos intermedios y algunas desventajas podrían ser la mala escogencia de los responsables adecuados, no dejar suficiente autonomía por el miedo a desprenderse del seguimiento de una actividad, no querer dedicar tiempo a la explicación de las tareas.

Sin embargo, que una organización esté centralizada o descentralizada puede depender de diversos elementos, tales como la cantidad de niveles jerárquicos que tenga la empresa o el grado en que una empresa se encuentre dispersa geográficamente.

Departamentalización

La departamentalización puntualiza la manera en la que una empresa agrupa distintos fragmentos de su organización. Un modelo organizacional funcional congrega los trabajos según su función, como ventas, mercadeo, fabricación y servicio al cliente.

Una organización divisional se agrupa según la geografía, tal como una región oriental y occidental. Otras formas de departamentalización incluyen departamentalización por cliente, producto o mercado.

La departamentalización en las empresas es de suma importancia ya que esta permite llevar a cabo la especialización que facilite las actividades de la organización. De esta manera se puede ordenar el trabajo para lograr los objetivos de una manera eficiente.

Sin departamentalización, la organización de las tareas sería difícil ya que al no sectorizar a la organización no se puede respetar el orden que da eficiencia y rapidez al cumplimiento de actividades para lograr las metas y objetivos de la empresa.

División del trabajo

La división del trabajo consiste en la partición de las diferentes tareas que conforman el proceso productivo de un bien o servicio, el cual se reparte entre un grupo determinado de personas. Aunque tiende a confundirse con la especialización del trabajo. Esta consiste en la fragmentación de las tareas necesarias para la producción de un bien o servicio, las cuales se reparten entre una serie de individuos, habitualmente, en base a su fuerza, capacidad, especialidad o naturaleza. Con el tiempo, la división del trabajo permitió el incremento de la productividad en determinadas tareas mediante la especialización, así como el desarrollo de las sociedades.

Economistas como Adam Smith o Karl Marx profundizaron sus estudios en la división del trabajo. Este fenómeno se considera como uno de los pilares fundamentales para el desarrollo económico a lo largo de la historia.

Entre las ventajas de la división del trabajo se puede destacar:

Incremento de la productividad.

Mayor calidad en el producto o servicio.

Menores costos en la producción.

Facilidad para el desarrollo tecnológico.

Mejora de la calidad de vida del trabajador.

Por otro lado, las desventajas de la división del trabajo que podríamos destacar son:

Monotonía de la vida del trabajador.

Frustración por la repetición continua de tareas.

Menor conocimiento técnico.

Mayor dependencia con el empleador.

Destrucción del espíritu creativo

Manual de procesos y procedimientos

Los manuales de proceso y procedimientos son documentos que permiten la adaptación de cada factor perteneciente a una empresa a los intereses primarios de esta, dicho documento contiene la descripción de actividades que debe seguirse en la realización de las funciones de uno o más unidades administrativas de una empresa por lo tanto facilitan las labores de auditoría, la evaluación y control interno y su vigilancia, y la conciencia en los empleados y en sus jefes de que el trabajo se está realizando o no adecuadamente.

También incluyen una serie de estamentos, políticas, normas y condiciones que permiten el correcto funcionamiento de la empresa. Reúnen las normas básicas de funcionamiento de la empresa, es decir el reglamento, las condiciones, normas, sanciones, políticas y todo aquello en lo que se basa la gestión de la organización.

Los manuales de funciones permiten conocer el funcionamiento interno por lo que respecta a la descripción de tareas, ubicación y requerimientos y a los puestos responsables de su ejecución. Auxilian en la inducción del puesto y al adiestramiento y capacitación del personal ya que describen en forma detallada las actividades de cada puesto. También son determinantes de las

responsabilidades, ayudan a la coordinación de las actividades y aumentan la eficiencia de los empleados ya que les indican lo que deben hacer y cómo hacerlo.

Capital humano

El capital humano es el valor dado a las capacidades del personal que labora en una empresa, es decir, nivel de educación, conocimientos generales, destrezas y experiencias acumuladas, en función de generar mayor productividad y desarrollo económico.

Las capacidades productivas de las personas son las que importan porque con ellas se manipulan el capital económico, material e inmaterial de la empresa en función de su desarrollo y competitividad.

Para lograr el óptimo desempeño del capital humano, se debe formar continuamente al personal, lo que genera bienestar y rendimiento laboral a través de la motivación y proporción de las herramientas adecuadas.

Las características del capital humano deben ser:

Forma parte del análisis de las nuevas dinámicas económicas.

Promueve la cultura organizacional.

Refiere al uso eficaz de los recursos tecnológicos en pro de la empresa y de su entorno.

Busca ampliar los alcances de mercado.

Se optimiza la productividad, creatividad, innovación y competitividad.

Realza el valor de la empresa u organización.

Con estas características se expone la importancia del capital humano por sus aportes en el desarrollo y continuo progreso de una empresa, por tal razón, las empresas tienen un departamento de administración o recursos humanos destinados a evaluar cuándo es necesario invertir en la formación y herramientas del personal, para mejorar la productividad y los resultados del trabajo.

Cultura organizacional

Se entiende como cultura organizacional a las creencias, valores, hábitos, tradiciones, actitudes y experiencias de una organización.

Debido a que toda organización se constituye de personas, esta cultura está formada por los diferentes valores individuales que hacen “Un todo” organizacional, Aunque, la cultura organizacional no es simplemente la sumatoria de las individualidades que se desempeñan en una determinada organización o empresa.

Por el contrario, la cultura organizacional es previa a las individuales. Esto quiere decir que toda cultura organizacional forma sus bases para luego adaptar al personal (empleados) que constituirán dicha cultura organizacional.

También suele definirse a la cultura organizacional como el conjunto de normas y valores que las personas tienen en el interior de una determinada organización. La finalidad de la cultura organizacional es controlar el modo en que las personas interactúan entre ellas (y con el exterior) para relacionarse.

La cultura organizacional tiene dos grandes ejes de importancia: uno interno (con relación a su personal, directivos, clima laboral, etc.) y otro con relación a la sociedad (externo); con el medio ambiente, con las actividades barriales, de caridad, gubernamentales, etc.

La cultura organizacional guía el rumbo de la empresa ya que esta orienta la forma en la que cada empresa u organización debe conducirse. También direcciona el trato para con sus empleados, clientes y la sociedad en general.

Ventaja competitiva

Una ventaja competitiva es cualquier característica de una empresa, país o persona que la diferencia de otras colocándole en una posición relativa superior para competir. Es decir, cualquier atributo que la haga más competitiva que las demás.

Una empresa posee una ventaja competitiva cuando tiene una ventaja única y sostenible respecto a sus competidores, y dicha ventaja le permite obtener mejores resultados y, por tanto, tener una posición competitiva superior en el mercado.

Existen multitud de fuentes para generar este tipo de ventajas, como por ejemplo la ubicación de la empresa, la calidad, innovaciones en los productos que se fabrica, el servicio que se ofrece o los menores costos de producción.

Según Michael Porter, puede considerarse que una empresa tiene ventajas competitivas si su rentabilidad está por encima de la rentabilidad media del sector industrial en el que se desempeña.

Para ser realmente efectiva, una ventaja competitiva debe ser:

Difícil de imitar

Sostenible en el tiempo

Netamente superior a la competencia

Aplicable a situaciones variadas

Íntimamente relacionada con el núcleo del negocio

Marco legal

A continuación, se presentará la normatividad relacionada con el desarrollo del proyecto, la actividad a la que se dedica la empresa y relacionado con el plan de mejora propuesto

Tabla 10.

Marco legal

NORMA	APLICACIÓN
Constitución política de Colombia	Artículo 57º.- La ley podrá establecer los estímulos y los medios para que los trabajadores participen en la gestión de las empresas.
DIAN	Tributación en Colombia: Los impuestos nacionales son aquellos cuya reglamentación e implementación es común a todo el territorio nacional y son administrados por la DIAN. Se clasifican en internos, externos y otros impuestos.
Ministerio De Salud Y Protección Social	Guía de instrucción: Instrumento para la gestión del cambio Organizacional en IPS con énfasis en evaluación de los procesos de mejora
Contraloría General De La Republica	Resolución Orgánica 5580 De 2003: Por la cual se reglamenta la metodología de los planes de mejoramiento y se modifica parcialmente la resolución 5544 de 2003
Ministerio De Salud Y Protección Social	Guía pedagógica: Estrategias de comunicación, motivación y

	Liderazgo orientadas al fortalecimiento del Proceso de cultura organizacional
Código de comercio	<p>ARTICULO 25. Concepto de empresa:</p> <p>Se entenderá por empresa toda actividad económica organizada para la producción, transformación, circulación, administración o custodia de bienes, o para la prestación de servicios. Dicha actividad se realizará a través de uno o más establecimientos de comercio.</p>
Secretaria del senado	<p>Ley 905:</p> <p>Por medio de la cual se modifica la Ley 590 de 2000 sobre promoción del desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa colombiana y se dictan otras disposiciones.</p>

Nota: Autoría propia (2020)

Plataforma estratégica

Misión

Brindar y mantener servicios profesionales y técnicos en la modalidad de la seguridad industrial, de saneamiento básico, de modo que se minimicen los riesgos latentes de nuestros usuarios a través de la eficiencia, eficacia y Tecnología de los procesos que se desarrollan, donde nuestra filosofía es la satisfacción total de las expectativas de los clientes propiciando un clima de responsabilidad y calidad.

Visión

Queremos ser líderes en calidad total de nuestros servicios y productos, logrando obtener la satisfacción y cubrimiento de las expectativas de nuestros usuarios fortaleciéndonos en el área de la seguridad industrial y saneamiento básico como una de la primera empresa a nivel nacional en mediano plazo.

Objetivos

No están planteados

Políticas

No están planteados

Valores

No están planteados

De acuerdo a la información que se registra, se identificó que Manpower Compañía Integral De Servicios S.A.S tienen planteada su misión y visión, no tiene una planeación estratégica definida y organizada, su dueño si tiene claro que quiere, para donde va y como lograrlo, pero es muy importante realizar el ejercicio de formulación y establecimiento de objetivos, de los planes de acción ya que con esto se lograra alcanzar los objetivos, esta una herramienta fundamental para la toma de decisiones al interior de la compañía. Por eso de acuerdo a la información que nos suministró el señor Juan Daniel Arenas proponemos la siguiente misión, visión, objetivos, políticas y valores.

Estructura organizacional

Teniendo como base la información obtenida en el análisis de la Empresa Manpower Compañía Integral De Servicios S.A.S obtuvimos la siguiente estructura organizacional.

Análisis de la Estructura Organizacional de la compañía:

Un componente importante para el éxito de cualquier organización es el tipo de estructura que implementa. Por eso, en todo momento deben estar pendientes de las consecuencias de una mala estructura organizativa, ya que esto no sería beneficioso viéndolo desde todos los aspectos posibles.

En la empresa de Manpower podemos identificar que su modelo de estructura se asemeja a la Estructura Organizacional Vertical la cual todo el mando y el poder se concentra en el área de la Gerencia.

Estructura vertical y su jerarquización

La principal desventaja de las organizaciones verticales radica en que los empleados de los niveles bajos raramente tienen la oportunidad de transmitir sus ideas u opiniones a los elementos en el tope de la estructura. En este sentido, y debido a la naturaleza misma de la organización vertical, el proceso de toma de decisiones puede tornarse lento.

Teniendo conocimiento que el modelo ideal depende de la naturaleza del negocio y los desafíos que enfrenta. A su vez, el modelo determina la cantidad de empleados necesarios y el conjunto de habilidades requeridas, en el caso de Manpower su nómina es de 10 funcionarios los cuales podemos concluir que Para operar de manera eficiente la compañía necesita un sistema formal de toma de decisiones, comunicación y finalización de tareas que concuerde con las necesidades de la compañía y laboren de forma integral.

Estructura Organizacional Horizontal para la empresa Manpower

De acuerdo a Frank Ostroff, autor de "La Organización Horizontal", la estructura horizontal es la más apropiada para aplicar en la era actual. Esto debido a que esta época gira en torno a los esfuerzos por alcanzar un acceso igualitario a la información. Por tanto, la descentralización de la estructura tradicional del poder es inminente.

En este orden de ideas, Ostroff sostiene que las empresas, al establecer estructuras horizontales, serán capaces de responder eficazmente a las necesidades del cliente a la vez que capitalizan las competencias de los empleados.

Teniendo en cuenta el planteamiento del problema de la Compañía Manpower, a continuación diseñamos una Estructura Organizacional que podría mitigar las necesidades de comunicación y delegación de funciones para así optimizar los procesos y poder aportar al crecimiento de la compañía.

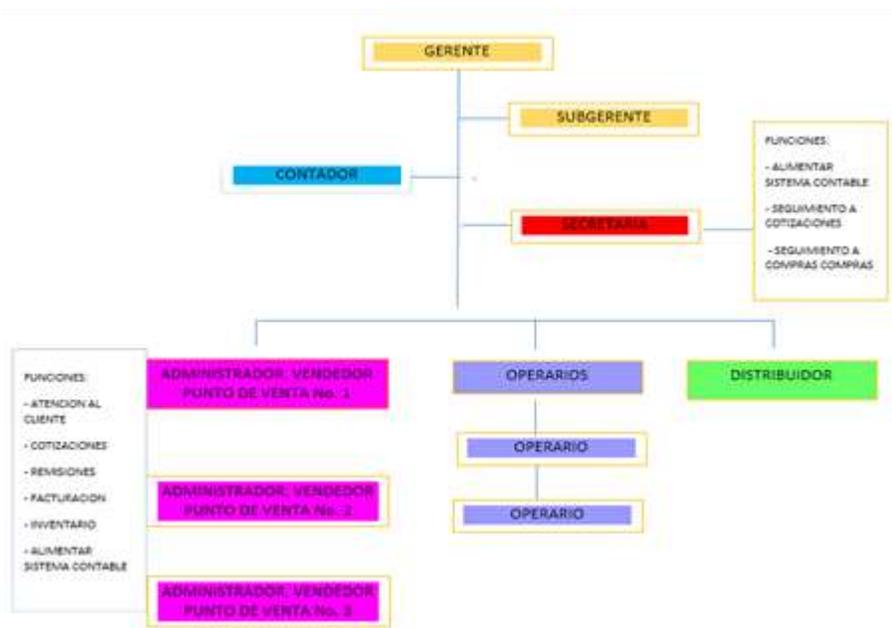


Figura 4. Estructura Organizacional para la Compañía Manpower S.A.S. Autoría propia (2020)

Plan de mejora para la gestión

Objetivo general

Proponer una estructura organizacional para la empresa Manpower Compañía Integral De Servicios S.A.S que permita establecer con claridad los roles y funciones de cada una de las áreas y los trabajadores que la conforman para que, de una manera coordinada y organizada, logre los objetivos propuestos en su planificación y mejore su desempeño interno.

Objetivos específicos

Luego de identificar como se manejan los procesos internos en la empresa Manpower Compañía Integral De Servicios S.A.S evidenciando que carece de una definida estructura organizacional y teniendo en cuenta su actividad y sector económico al que pertenece,

Se propone:

Actualización de la planeación estratégica.

Definir qué tipo de estructura organizacional se acomoda mejor a la organización.

Establecer una jerarquización en la empresa.

Definir cuáles son las funciones de los cargos pertenecientes al personal que labora en la empresa.

Realizar una correcta división del trabajo.

Establecer un manual de funciones y descripción de puestos en la compañía,

Indicadores

Beneficios

Cualquier característica de una empresa marca la diferencia de otras colocándola en una posición relativa superior para competir. Es decir, cualquier atributo que la haga más competitiva que las demás.

Una empresa con una estructura organizacional definida posee una ventaja competitiva, cuando tiene una ventaja única y sostenible respecto a sus competidores, y dicha ventaja le permite obtener mejores resultados y, por tanto, tener una posición competitiva superior en el mercado.

Alcance

De acuerdo a la propuesta que deseamos presentar a la empresa Manpower Compañía Integral De Servicios S.A.S donde lo que pretendemos es plantearles una estructura organizacional que les permita tener una visión clara de cómo debe estar organizada internamente su compañía y la

importancia de esta para el logro de sus objetivos y el aprovechamiento de los recursos tanto humanos como físicos y de los procesos que realiza. Por lo tanto, buscamos sugerirles un sistema de procesos para la optimización de dichos recursos, una jerarquización, un manual de funciones, una descripción de puestos para que por medio de estos elementos se establezca una mejor distribución de las funciones en la empresa, se establezca responsabilidades y responsables, se delimiten las labores y se genere eficiencia y coordinación en todas las áreas de la organización.

Planeación estratégica

Se identificó que Manpower Compañía Integral de Servicios S.A.S tienen planteada su misión y visión y que se llegó al alcance de estas, no tiene una planeación estratégica definida y organizada, su dueño si tiene claro que quiere, para donde va y como lograrlo, pero es muy importante realizar el ejercicio de formulación y establecimiento de objetivos, de los planes de acción ya que con esto se lograra alcanzar los objetivos, esta una herramienta fundamental para la toma de decisiones al interior de la compañía. Por eso de acuerdo a la información que nos suministró el señor Juan Daniel Arenas proponemos la siguiente misión, visión, objetivos, políticas y valores.

Misión

Brindar y mantener servicios profesionales y técnicos en seguridad industrial y saneamiento básico, de modo que nuestros clientes minimicen los riesgos latentes de sus colaboradores mejorando la calidad de vida laboral e incrementar su productividad, a través de la implementación de sistemas de gestión y suministro de elementos necesarios para complementar la cultura de la seguridad por medio de una atención personalizada y confiable, teniendo como principal valor la experticia y calificación de nuestro equipo humano de trabajo.

Visión

Ser líderes en calidad y cumplimiento de nuestros servicios de saneamiento básico y productos de seguridad industrial, alcanzar la satisfacción total y las expectativas de nuestros clientes, logrando ser la primera opción para el sector empresarial en soluciones integrales en Seguridad Industrial siendo reconocidos por el profesionalismo de nuestro talento humano, así como por nuestra contribución en la generación de ambientes laborales seguros, sanos y productivos.

Objetivos

Suministrar productos y servicios de excelente calidad a nuestros clientes a nivel nacional en los tiempos estipulados.

Incrementar las ventas y los ingresos

Generar mayores utilidades

Lograr una mayor participación en el mercado

Ser una marca líder en el mercado

Políticas

Política de seguridad y salud en el trabajo

Prevención del consumo de sustancias psicoactivas

Fomentar el espíritu de trabajo desde los líderes hacia los trabajadores

Brindar a los empleados de la empresa un entorno amigable, divertido y reconfortante para sus labores cotidianas.

Valorar la ley y el bienestar común por encima de cualquier tipo de ingreso económico u oportunidad de mercado

Valores

Orientación Al Cliente: Escuchamos, identificamos y colaboramos en la búsqueda de soluciones que satisfagan sus necesidades con soluciones integrales que generen relaciones de confianza y transparencia con nuestros clientes.

Pasión: Nos identificamos e involucramos con la organización y nuestros clientes, nuestro compromiso va más allá, ponemos en juego todas nuestras capacidades para sacar adelante todo aquello que se nos ha confiado.

Seguridad: Creemos que un ambiente laboral seguro representa bienestar y estabilidad para nuestra organización, nuestros clientes y sus trabajadores.

Profesionalismo: Somos un equipo humano experto y capacitado en nuestro trabajo, la continua preparación es parte de nuestra estrategia de éxito.

Trabajo En Equipo: Trabajamos integradamente con otros para conseguir metas comunes, mediante comunicación efectiva y sana competencia.

Tipo de estructura organizacional

En la empresa de Manpower podemos identificar que su modelo de estructura se asemeja a la Estructura Organizacional Vertical la cual todo el mando y el poder se concentra en el área de la Gerencia.

Teniendo conocimiento que el modelo ideal depende de la naturaleza del negocio y los desafíos que enfrenta. A su vez, el modelo determina la cantidad de empleados necesarios y el conjunto de

habilidades requeridas, en el caso de Manpower su nómina es de máximo 10 funcionarios los cuales podemos concluir que para operar de manera eficiente la compañía necesita un sistema formal de toma de decisiones, comunicación y finalización de tareas que concuerde con las necesidades de la compañía y laboren de forma integral.

Jerarquización en la empresa

Se plantea el siguiente organigrama donde además de ser fácil de entender y de reflejar con carácter general todos los elementos necesarios, aparece claramente las líneas de gestión y se muestra una visión global de la estructura organizativa de la empresa.

Reflejan íntegramente las actividades, permitiendo apreciar a simple vista la estructura de la empresa. También quedan claras la división funcional y las relaciones de trabajo.



Figura 5. Propuesta organigrama para la Compañía Manpower S.A.S. Autoría propia (2020)

Definición de funciones de los cargos

De acuerdo al organigrama planteado, se enlistan de manera detallada las funciones o tareas de cada uno de los puestos de trabajo, así como el entorno social y las dimensiones que influyen o afectan a dicho puesto. Básicamente, se hace un inventario de los aspectos significativos del cargo, de los deberes y las responsabilidades que comprende.

Gerente.

Establecer políticas y procesos

Mantener presupuestos y optimizar gastos

Diseñar la estrategia y objetivos para el crecimiento de la organización

Supervisar la operación diaria de la compañía

Proporcionar soluciones a problemas que se presenten

Desarrollar la Gestión necesaria del proceso que conduzcan al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización.

Subgerente.

Controlar y mantener el inventario de la tienda

Evaluar el desempeño de los empleados e identificar las necesidades de contratación y formación

Controlar los costes operativos, presupuestos y recursos de la tienda minorista

Coordinar las operaciones de atención al cliente diarias (p. ej., procesos de ventas, pedidos y pagos)

Atender las quejas de los clientes

Asegurarse de que todos los empleados cumplen las políticas y directrices de la compañía

Comunicarse con los clientes y evaluar sus necesidades

Secretaría.

Ayudar a organizar y gestionar la agenda de sus superiores ayudándoles a organizar y jerarquizar las actividades.

Elaborará los documentos que le soliciten en cualquiera de sus formatos, como hojas de cálculo, memos, formatos y cartas.

Manejo de bases de datos de la empresa y extraerá información de la misma.

Organizar reuniones y conferencias, administrando los recursos disponibles

Estructurar el archivo de documentos, con el objetivo de que los directivos o quien solicite información pueda encontrar los datos necesarios

Atenderá llamadas telefónicas y tomará nota de los mensajes que se dejen. Además, atenderá a los visitantes que tenga la oficina y los integrará mientras son atendidos.

Recibir, clasificar, tramitar y controlar la correspondencia y documentación diversa recibida, tanto interna como externa.

Contador.

Analizar los Registros Contables.

Declaraciones (Mensuales y Anuales)

Analizar las ganancias y los gastos.

Elaborar el balance de los libros financieros.

Redactar informes sobre el estado financieros

Auditorías (Internas y Externas)

Realizar las Conciliaciones Bancarias de las cuentas corrientes administradas por la organización.

Coordinador comercial.

Manejo de indicadores de gestión

Habilidades Numéricas

Manejo de Excel intermedio

Comunicación asertiva

Trabajo en equipo

Producción.

Autonomía para labores mantenimiento preventivo y correctivo de máquinas industriales

Elaboración de todo tipo de avisos y señalizaciones reflectivos y otros

Manejo de llenado de extintores

Hacer fumigaciones y desinfecciones locativas

Preparación de químicos y pinturas

Funciones de jardinería y mantenimiento locativas en exteriores

Realizar lavados de tanques elevados

Distribuidor / Vendedor.

Apoyar en la entrega de mercancía.

Elaborar facturas, recibir pagos en efectivo, cheques, tarjetas de crédito o débito automático.

Empacar las mercancías vendidas, o si es necesario tomar disposiciones para su envío.

Atender clientes personal o telefónicamente y determinar el tipo, calidad y cantidad de mercancía solicitada para compra o alquiler.

Recomendar al cliente sobre el uso y cuidado de la mercancía

Surtir los mostradores cuando sea necesario con la mercancía que se encuentre en bodega

Sugerir al cliente que llega al punto que debe llevar o comprar según su necesidad, calidad y precio que dispone

Manejo de inventarios

Asesorar en el punto de venta

Manejo de caja

División del trabajo

La división del trabajo consiste en la partición de las diferentes tareas que conforman el proceso productivo, en MANPOWER S.A.S se reparten las tareas entre su grupo trabajo. Esta consiste en la fragmentación de las tareas necesarias para la ejecución de todas las tareas internas que requiere la organización.

Con el tiempo, la división del trabajo permitirá el incremento de la productividad en determinadas tareas.

Entre las ventajas de la división del trabajo se puede destacar:

Incremento de la productividad.

Mayor calidad en el producto o servicio.

Menores costos en la producción.

Facilidad para el desarrollo tecnológico.

Mejora de la calidad de vida del trabajador.

Por otro lado, las desventajas de la división del trabajo que podríamos destacar son:

Monotonía de la vida del trabajador.

Frustración por la repetición continua de tareas.

Menor conocimiento técnico.

Mayor dependencia con el empleador.

Destrucción del espíritu creativo

Manual de funciones

El Manual de funciones es una herramienta de gestión que permite establecer las funciones y competencias laborales de los empleos que conforman la planta de personal; así como los requerimientos de conocimiento, experiencia y demás competencias exigidas para el desempeño de estos. Es un insumo importante para la ejecución de los procesos de planeación, ingreso, permanencia y desarrollo del talento humano al servicio de las organizaciones.

A continuación, la descripción del manual de funciones, responsabilidades y competencias para la Empresa Manpower Compañía Integral De Servicios S.A.S.

Anexo1. Manual de funciones Gerente

Anexo2. Manual de funciones SubGerente

Anexo3. Manual de funciones secretaria

Anexo4. Manual de funciones Contador

Anexo5. Manual de funciones Coordinador comercial

Anexo6. Manual de funciones Vendedor

Anexo7. Manual de funciones Operario

Indicadores

Actualmente las empresas exigen preparar a sus colaboradores con la finalidad de que estos sean aptos y con las competencias necesarias para desarrollar sus funciones y que su desempeño sea el mejor dentro de la empresa. Para la empresa MANPOWER COMPAÑIA INTEGRAL DE SERVICIOS S.A.S. no es la excepción buscar que sus empleados en el desempeño de sus labores contribuyan a la consecución de los resultados de la organización, luego que como objetivo general con la implementación del plan de acción proponemos una estructura organizacional con un organigrama claro con una jerarquía, líneas de reporte para cada puesto de la empresa y sé que establezca los roles y funciones de cada área y específicamente dentro de ello establecer un manual de funciones con descripción de puestos para la organización, se hace necesario también evaluar el impacto de la implementación de dicho manual en los colaboradores y en el desarrollo normal de sus funciones dentro de la organización y también tenerlo en cuenta como instrumento de medición y mecanismo para retroalimentar y hacer mejora continua.

Para esto proponemos medir mediante la Matriz RACSI que tan definida es la estructura organizacional y su comunicación a los empleados puesto que mediremos por medio de dos indicadores la estructura definida y la comunicación de la estructura a los participantes y la organización. Esta matriz se conoce también como de asignación de responsabilidades o un gráfico de responsabilidad lineal esta se enfoca en la gestión del proyecto y su objetivo es relacionar las actividades o tareas de un proceso y tener claridad de que persona es responsable de una tarea que es fundamental para que el proyecto sea entregado dentro de un marco de tiempo propuesto y esperado.

Para esto se categoriza a cada persona involucrada en actividades como.

Responsable (R): Quien ejecutara la tarea y es responsable de su ejecución

Aprobador (A): Quien aprueba el trabajo finalizado y en ese momento se vuelve responsable por él.

Soporte (S). Quien apoya al rol que ejecuta la tarea y contribuye a su realización.

Consultado (C): Quien posee alguna información o capacidad necesaria para terminar el trabajo se le informa y se le consulta información.

Informado: Debe ser informado sobre el progreso y los resultados del trabajo

	Persona 1	Persona 2	Persona 3	Persona 4
Tarea 1	R	A	C	I
Tarea 2	A	I	R	
Tarea 3	I	R	A	C
Tarea 4	C	A		R
Tarea 5		R	A	I
Tarea 6	R	C	I	A

Figura 6. Resultado de indicadores. Autoría propia (2020)

Las ventajas con la implementación de esta matriz para medir que tan definida es la estructura organizacional y la comunicación de dicha estructura entre los involucrados de la organización son:

Simplifica la comunicación, debido a que todos los que intervienen en los procesos conocen sus funciones minimiza la comunicación entre los involucrados.

Elimina la sobrecarga de trabajo, ya que informada las funciones y responsabilidades de cada uno de los involucrados se distribuyen las funciones adecuadamente a cada quien.

Definiciones claras de las expectativas, debido a que cada quien sabe lo que debe hacer tiene más claridad sobre los objetivos a cumplir y las expectativas sobre ello.

Como se realiza el análisis:

Si analizamos la matriz verticalmente (ROLES) podemos decir que:

Demasiadas R asignadas a un mismo rol ¿Podría estar existiendo un cuello de botella allí?

Ausencia de espacios vacíos ¿Es necesario que ese rol esté implicado en tantas tareas?

Demasiadas A para un mismo rol ¿Podríamos pensar en delegar responsabilidades?

Ausencia de R o A en un rol ¿Es un rol realmente necesario en este proceso?

Aparición de R en tareas que deben ser independientes entre sí ¿Hay una debida separación de funciones?

Desde un análisis horizontal (Tareas) obtendremos que:

Excesivas R en una misma tarea ¿Podemos asegurar que dicha tarea no se duplique? ¿Habría que subdividirla en sub-tareas más específicas?

Ausencia de R ¿Podría suceder que nadie vea dicha tarea como propia y así nadie la ejecute? ¿Sería necesario definir un nuevo rol actualmente inexistente?

Demasiadas C ¿Es realmente útil/necesario/rentable realizar tantas consultas?

Demasiadas I ¿No estaremos generando demasiada burocracia al informar rutinariamente a tantas personas? ¿Y si se informa sólo ante excepciones?

Ausencia de A, implica que nadie garantiza el cumplimiento ¿Nadie pondrá la cara si la tarea no se ejecuta?

Ausencia de C o I ¿Puede deberse a deficiencias en las comunicaciones?

La finalidad de utilizar este método como sistema para medir que tan efectivo es la implementación del manual de funciones es garantizar que todas las actividades de la organización están asignadas y tienen un responsable y que por ende tiene claro cuáles son sus funciones a ejercer.

Otro indicador que proponemos para medir el grado de aceptación y el impacto que tiene la implementación del organigrama y el manual de funciones en la organización y en el desempeño de los empleados es por medio de una capacitación entendiendo esta como el proceso por el cual se adquieren, se actualizan y desarrollan conocimiento, habilidades y a actitudes para mejorar el desempeño de una función laboral o el conjunto de ellas por lo tanto es importante evaluar la transmisión del conocimiento así como la recepción del mismo para esto podremos implementar una capacitación donde se den a conocer a todos los empleados las novedades respecto a la estructura organizacional de la empresa, como también el manual de funciones luego de esto se realizaría una evaluación donde se mida tanto la transmisión del conocimiento como la recepción y la permanencia de la información es decir evaluaríamos a él capacitador como a los capacitados.

Se evaluaría al personal capacitado mediante evaluación teórica y práctica para asegurarnos que el conocimiento que le fue transmitido fue recibido y comprendido.

También se evaluaría la capacitación si la organización decide previamente hacer varias sesiones de capacitaciones con el grado de asistencia, evaluar la habilidad del capacitador para transmitir la información, dominio del tema tratado.

Esto se podría hacer periódicamente cada vez que realicen modificaciones al manual de funciones o cambios en la estructura organizacional y que la empresa crea conveniente se deban realizar para que todos los colaboradores tengan la información clara de los cambios realizados.

Conclusiones

Una vez concluida la investigación, los resultados del plan de mejora para el fortalecimiento del proceso la empresa Manpower Compañía Integral De Servicios S.A.S. arrojaron que:

El principal objetivo que logramos identificar para el fortalecimiento de los procesos de la compañía Manpower es diseñar una adecuada estructura organizacional a partir de las diferentes áreas, ya que estas son las encargadas de la planificación, organización, dirección, coordinación y control.

Se puede concluir que el área administrativa cuenta con un excelente gerente y sus socios los cuales han llevado a la compañía a un punto clave de estadía en el mercado, a partir de ahí es importante delegar funciones para que de una manera organizada obtengan información detalle y así poder realizar indicadores de gestión.

En el área de contabilidad y el área financiera concluimos vimos que debe optimizar sus recursos ya que cuenta con un sistema contable que les permiten gestionar y registrar diversas operaciones financieras, facilita los procesos y mejoran el rendimiento general de la empresa.

En el área comercial concluimos que se debe implementar un control por parte de los vendedores donde realicen visitas presenciales a los clientes y hagan un seguimiento especial para optimizar las ventas, a parte de las ventas en el punto que tienen abierto al público y esta información ingresarla al sistema contable

Área de producción concluimos que se debe de ingresar toda la información de inventarios al sistema contable junto con la información de los proveedores controlando cantidades y precios.

La última área que analizamos fue la de recursos humanos el cual llegamos a la conclusión que, si algunas empresas son tan exitosas o innovadoras, es porque tienen un elemento que las diferencia: su personal, en ese sentido, el área de recursos humanos es fundamental. De hecho, podemos determinar que los hombres y mujeres que trabajan en Manpower son los mejores activos, así que se debe mejorar la remuneración del personal, gestión avanzada del trabajo y la formación, mejora de las condiciones de trabajo, analizar las necesidades de flexibilidad de personal y el desarrollo del estrés en el trabajo.

El resultado de este trabajo es por tanto el análisis en general de la compañía, sabemos que actualmente estamos viviendo una coyuntura Mundial como es la Pandemia del Corona virus y que la compañía puede llegar a sufrir un declive y halla que implementar medidas especiales para que continúe su funcionamiento.

Referencias

- Alcaldía de Bogotá.* (s.f.). ¿Qué propones para fortalecer la transparencia y eficiencia del Distrito? Recuperado de: <https://bogota.gov.co/yo-participo/foros/ideas-para-fortalecer-un-gobierno-abierto-y-transparencia-en-bogota>
- Asociación Nacional de Empresarios de Colombia.* (2019). Recuperado de: <http://www.andi.com.co/>
- Confecamaras.* (s.f.). Funciones de las Cámaras de Comercio. Recuperado de: <http://www.confecamaras.org.co/representacion-de-la-red/funciones-de-las-camaras-de-comercio>
- Davivienda.* (2020). Estudios económicos. Recuperado de: https://www.davivienda.com/wps/wcm/connect/estudios-economicos/a38f3ce7-1e63-485f-be25-6f5c8dc77ef6/2004.+Informe+Davivienda+PMI.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=ROOTWORKSPACE.Z18_GIL0H8400JR50Q8OQKH2G0002-a38f3ce7-1e63-485f-be25-6f5c8dc77ef6-n4SgubH
- DIAN.* (s.f.). Estadísticas *DIAN*. Recuperado de: <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema>
- DIAN.* (s.f.). *DIAN.* Recuperado de: <https://www.dian.gov.co/dian/entidad/Paginas/Presentacion.aspx>
- Dirección de Riesgos Laborales.* (2018). Recuperado de: http://www.fondoriesgoslaborales.gov.co/info_estadistica/estadisticas-2018/
- DNP.* (s.f.). Concepto favorable a la nación para contratar un empréstito externo con la banca multilateral hasta por usd 20 millones, o su equivalente en otras monedas, destinado a financiar el programa para fortalecer políticas de empleo Recuperado de: <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Conpes/Econ%C3%B3micos/3974.pdf>
- Fedesarrollo.* (s.f.). Prospectiva económica. Recuperado de: https://www.fedesarrollo.org.co/sites/default/files/prospectivaeconomica/1ersion_libre-prospectiva_abril_2019.pdf
- Icontec.* (s.f.). Manufactura y producción industrial. Recuperado de: <https://www.icontec.org/manufactura-y-produccion-industrial/>
- Mincit.* (s.f.). Recuperado de: <http://www.mincit.gov.co/getattachment/433a0476-f1ef-4a27-8af5-b2783c341509/Enero.aspx>

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2019). Servicios siguen recuperándose. Recuperado de: <http://www.mincit.gov.co/prensa/noticias/industria/en-julio-sector-de-servicios-sigue-recuperandose>

Ministerio de salud. (s.f.). Procesos, procedimientos ministerio de salud. Recuperado de: <https://www.minsalud.gov.co/Ministerio/Institucional/Procesos%20y%20procedimientos/GTHS02.pdf>

Ministerio de trabajo. (31 de 07 de 2014). *mintrabajo.gov.co*. Recuperado de: https://www.mintrabajo.gov.co/documents/20147/36482/decreto_1443_sgsss.pdf/ac41ab70-e369-9990-c6f4-1774e8d9a5fa

Orarbo. (s.f.). Recuperado de: <http://orarbo.gov.co/es/directorio-actores-ambientales/organizaciones-sociales/comision-de-regulacion-de-agua-potable-y-saneamiento-basico-cra>

Presidencia. (s.f.). Bases del plan nacional de desarrollo 2018-2022. Recuperado de: https://id.presidencia.gov.co/especiales/190523PlanNacionalDesarrollo/documentos/Base_sPND2018-2022.pdf

Procolombia. (s.f.). PROCOLOMBIA realizó una misión exploratoria con 12 empresarios nacionales a Lima y Trujillo, quienes reportaron US\$1 millón en expectativas de negocios. Recuperado de: <https://procolombia.co/archivo/articulos-de-seguridad-industrial-con-mas-oportunidades-de-exportacion-peru>

Revista Dinero. (13 de septiembre de 2018). Bogotá dice adiós a las fábricas y da la bienvenida a los servicios. Recuperado de: <https://www.dinero.com/edicion-impresa/pais/articulo/cual-sector-es-mas-importante-para-bogota-servicios-o-industria/261911>

SIC. (s.f.). Objetivos y funciones. Recuperado de: <https://www.sic.gov.co/objetivos-y-funciones>

Superintendencia financiera de Colombia. (s.f.). Tasa de Cambio Representativa del Mercado-TRM. Recuperado de: <https://www.superfinanciera.gov.co/publicacion/60819>