

**Plan de mejora para el fortalecimiento del proceso de talento humano en la empresa  
Limacor my SAS ubicada en la ciudad de Bogotá**

Erika Natalia Chaves Ortega  
Jenifer Pascagaza Gómez

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

**Plan de mejora para el fortalecimiento del proceso de talento humano en la empresa  
limacor my sas ubicada en la ciudad de bogotá.**

Erika Natalia Chaves Ortega

Jenifer Pascagaza Gómez

Director

Liliana Peña Sánchez

Trabajo para optar al título de Especialista en Gerencia de Empresas

Universitaria Agustiniiana

Facultad De Ciencias Económicas y Administrativas

Especialización en Gerencia de Empresas

Bogotá, D.C

2020

## **Dedicatoria**

*Dedico este proyecto principalmente a Dios, por la vida y por permitirme el haber llegado hasta este nivel de mi formación, porque nos ha dado el tiempo, la fortaleza, la paciencia y sabiduría para llevarlo a cabo, a mis padres y hermanos por su apoyo incondicional a pesar de la distancia siempre me han demostrado su apoyo, cariño y amor, a la profesora Liliana Peña Sánchez por su dedicación e instrucción en el desarrollo del proyecto y finalmente a mi compañera de carrera que ha estado en el desarrollo de este proyecto y que con su responsabilidad, carisma y compromiso hemos podido superar todos los obstáculos que nos hemos encontrado.*

**JENIFER PASCAGAZA GOMEZ**

*Quiero dedicar este proyecto principalmente a Dios, por haberme permitido llegar a este momento tan especial, quien ha sido mi fortaleza y mi guía para lograr cada uno de mis objetivos, y a mis padres y hermanos por su gran apoyo a lo largo de toda la carrera y de mi vida, por sus enseñanzas e impulsarme a ser mejor cada día, este logro es por y para ustedes, y a mis profesores y compañeros que estuvieron durante el desarrollo de mi proceso académico.*

**ERIKA NATALIA CHAVES ORTEGA**

## **Agradecimientos**

*Primero que todo le agradezco a Dios por guiarme a lo largo de mi vida profesional y personal, a mis padres y hermanos por ser el apoyo y fortaleza en aquellos momentos de dificultad y debilidad y a la profesora Liliana Peña Sánchez por su compromiso, confianza y guía para el desarrollo de este proyecto, bajo su dirección, apoyo y su capacidad para guiarnos en nuestras ideas, ha sido un aporte invaluable no solamente en el desarrollo de este proyecto sino también en nuestra formación académica.*

### **JENIFER PASCAGAZA GOMEZ**

*En primer lugar, le agradezco a Dios por haberme permitido culminar esta etapa de mi vida, a mis padres y hermanos, por sus consejos y apoyo incondicional. A la empresa Limacor, por abrirnos sus puertas y brindarnos toda su colaboración necesaria para el desarrollo del proyecto. A la profesora Liliana Peña por su apoyo y dedicación ya que con su conocimiento ha logrado que finalizemos este proyecto. y a los profesores que durante la carrera aportaron en el desarrollo de nuestro proceso académico.*

### **ERIKA NATALIA CHAVES ORTEGA**

## **Resumen**

El presente trabajo se desarrolló con la finalidad de analizar e identificar tanto a nivel interno como externo el estado actual de la empresa Limacor My SAS, la cual pertenece al sector de la construcción cuya actividad principal se remite a la remodelación y adecuación locativa en proyectos industriales y/o comerciales y fabricación de muebles y con ello identificar las problemáticas e implementar un plan de mejoramiento con el fin de mitigarlas.

## Tabla de contenidos

Introducción .....	9
1. Caracterización de la empresa .....	10
2. Diagnóstico preliminar .....	12
2.1 Análisis interno.....	12
2.1.1 Área administrativa.....	12
2.1.2 Área financiera.....	12
2.1.3 Área comercial.....	13
2.1.5 Área de recursos humanos.....	14
2.2. Análisis del microentorno.....	15
2.2.1 Proveedores.....	15
2.2.2 Clientes.....	16
2.2.3 Competidores.....	16
2.3 Análisis externo.....	19
2.4 Caracterización del sector al que pertenece la empresa .....	19
2.5 Análisis del macroentorno.....	19
2.6 Macroentorno.....	19
2.6.1 Entidades reguladoras.....	19
2.6.2 Variable Economía.....	19
2.6.3 Variable Política.....	20
2.6.4 Variable Social.....	22
2.6.5 Variable Tecnológica.....	22
2.6.6 Variable Ambiental.....	23
3. Herramientas de diagnóstico .....	25
3.1 Matriz Efi.....	25
3.2 Matriz Efe.....	26
3.3 Matriz dofa cuatro cuadrantes .....	27
4. Problema de investigación .....	34
4.1 Planteamiento del problema .....	34
4.2 Formulación del problema.....	34

5. Objetivos .....	35
5.1 Objetivo general .....	35
5.1.1 Objetivos específicos. ....	35
6. Justificación .....	36
7. Marco referencial .....	38
7.1 Marco Teórico .....	38
7.2 Marco Conceptual.....	43
7.3 Marco Legal.....	44
8. Plataforma estratégica .....	47
9. Estructura organizacional.....	49
10. Plan de mejora para la gestión del proceso de talento humano.....	51
Conclusiones .....	63
Referencias .....	64
Anexos.....	66

## **Introducción**

En este proyecto se encontrará la investigación realizada a la empresa Limacor MY SAS que pertenece al sector de la construcción, cuya actividad empresarial principal se remite a la remodelación y adecuación locativa en proyectos industriales y/o comerciales y fabricación de muebles.

De manera que el propósito del desarrollo de este proyecto es analizar tanto a nivel interno como externo el estado actual de la empresa, todo esto a través de una investigación de carácter científico que permita identificar problemas y falencias en los procesos y posteriormente implementar acciones de mejora mediante un plan de mejoramiento que logren mitigar las falencias encontradas el desarrollo del proyecto.

Para realizar esta investigación y poder determinar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas y hacer un análisis de las mismas con el fin de generar diferentes estrategias se utilizarán las herramientas de diagnóstico EFI, EFE y DOFA de cuatro cuadrantes.



## 1. Caracterización de la empresa

**Nombre de la empresa:** LIMACOR MY SAS

**Nit.** 900.126.632-1

**Tipo de Empresa:** Mediana Empresa

**Naturaleza:** Privada

**Origen de Capital:** Recursos propios, dueños y/o accionistas

**Empleados:** 50 empleados aproximadamente

**Código CIU:**

1. 3110 fabricación de muebles
2. 4330: Terminación y acabado de edificios y obras de ingeniería civil
3. 4651: Comercio al por mayor de computadores, equipo periférico y programas de informática

**Gerente:**

Yuesy Yanira Chala García, Contadora Pública Especialista en Finanzas

**Productos y Servicios:**

1. Mobiliario (Fabricación de Muebles: Metálicos en madera y para almacenamiento.
2. Remodelación y adecuaciones locativas (Diseño y remodelación de ambientes, instalación y mantenimiento de pisos, acabados en general, adecuación de espacios, mantenimiento de fachadas entre otros).
3. Divisiones de vidrio: (Para baños, cocinas, marquesinas, puertas corredizas entre otros).
4. Otros: Asesorías (Presupuestos de Obra, programación y control de obra, diseño y arquitectura, Interventoría administración de obra). Suministro de equipos de cómputo.

Limacor es una compañía con 10 años de experiencia y trayectoria en el mercado, ofreciendo servicios de construcción, remodelación y adecuaciones locativas en proyectos industriales y/o comerciales.

Estamos comprometidos con nuestros clientes, es por eso que contamos con un equipo de profesionales y expertos brindando servicios integrales, de calidad y enfocado en los detalles.

**Ubicación:**

Oficinas Administrativas: Cr 29 B 71-43

**Sucursales**

Planta de Producción: Cr29 71-50 Bogotá

Punto de Venta: Cr27 78-17 Bogotá

## **2. Diagnóstico preliminar**

La empresa LIMACOR MY SAS se escogió teniendo en cuenta que es una mediana empresa en la cual se pueden mejorar algunos procesos, este proyecto se basa en fuentes primarias y secundarias, en el cual se utilizará la investigación aplicada científica dado que se realizará un estudio para generar estrategias y aplicar un plan de mejoramiento a alguna área de la empresa, el método a utilizar es el deductivo dado que se evidencia que LIMACOR tiene falencias en ciertas áreas, por ende, se deben analizar para identificar el problema principal de la entidad.

### **2.1 Análisis interno**

#### **2.1.1 Área administrativa.**

Limacor actualmente cuenta con instrumentos de control básicos que han contribuido al crecimiento y a la toma de decisiones de la empresa, sin embargo, con los cambios que ha tenido la economía en los últimos años se ha quedado corto, ya que los competidores cada vez se lanzan con cosas nuevas.

La empresa se ha logrado mantener por más de 10 años en el mercado, ya que hace parte de un grupo empresarial y esta se encarga de ejecutar proyectos a pequeña escala, donde en ocasiones se complementa realizando alianzas estratégicas para presentar en consorcio o uniones temporales.

Actualmente los puntos fuertes de Limacor es que se cuenta con una infraestructura propia, personal de planta y fabricación de algunas líneas de trabajo del objeto social, lo que los vuelve un poco más competitivos con la industria en general. Sin embargo, la principal fortaleza de Limacor son los recursos físicos ya que cuentan con una buena infraestructura y la maquinaria necesaria para el desarrollo del objeto social.

Limacor cuenta con misión, visión, objetivos, valores y estrategia empresarial, ya que para ellos esto define el enfoque que se debe tomar para tener claro a dónde se quiere llegar, cuentan con unas estrategias claras, pero otras se van construyendo con los cambios de la oferta y la demanda.

#### **2.1.2 Área financiera.**

Limacor cuenta con su respectivo departamento de contabilidad el cual tiene la participación de una asistente contable y su respectivo contador, actualmente se tiene recursos económicos, pero no siempre cuenta con lo necesario para ejecutar múltiples contratos a la vez dado que el recaudo de cartera no es ideal por el tipo de clientes con los que cuenta la organización

Para Limacor las finanzas abordan a todas las áreas, porque dentro de una empresa todos los procesos son una cadena, en este caso el área comercial y de ingeniería dependen del flujo de caja que maneja la empresa para poder ejecutar los proyectos adjudicados.

Limacor en la parte de operaciones financieras no cuenta con alguna inversión de fondos de caja, solo con lo aportado por los socios.

Limacor tiene presente que toda empresa cuando obtiene un proyecto nuevo es tener ganancias y hasta la fecha ha sido así, en algunos casos no llega la rentabilidad esperada porque el objetivo de la compañía es obra y en el desarrollo del mismo se presentan imprevistos, pero por lo general siempre se tienen utilidades

### **2.1.3 Área comercial.**

Limacor utiliza una estrategia muy estándar teniendo en cuenta que es el sector gobierno, y con ellos se deben cumplir unos requisitos de carácter, jurídico, financiero, técnicos y económicos, y posteriormente cumplir con unas directrices estipuladas en el contrato.

El equipo comercial de Limacor tiene claro cuál es su propuesta de valor de la empresa, en especial el sector de gobierno ya que lleva implícita en sus propuestas el valor agregado. No obstante, el área comercial tiene claro quiénes son sus clientes y competidores, de alguna manera para Limacor el hecho de conocer los competidores, es un plus ya que permiten identificar las debilidades. A pesar de ello, la empresa no tiene ninguna estrategia de venta, puesto que la finalidad es cumplir con todos los requerimientos de los clientes

En el departamento de mercadeo se está iniciando un plan de mercadeo y ventas para este año y los siguientes, y dependiendo de la expectativa se iniciaría a construir cifras.

En Limacor se ofrecen algunos proyectos de valor agregado, pero algo que los diferencie de la competencia no lo tienen

Limacor en este momento no ha cumplido con la proyección pactada dado que la economía ha estado muy lenta, adicionalmente con el COVID-19, las entidades del estado aun no lanzan todos los proyectos que tenían contemplados para el primer semestre.

Limacor no cuenta con un catálogo de servicios y/o productos, ya que con el estado no es necesario, porque dependiendo del proyecto se fabrica a la medida de la necesidad del cliente.

### **2.1.4 Área de producción.**

Los estándares de calidad que maneja Limacor en el área de producción, es el contratar personal apto para el cargo con experiencia que permita generar confianza en el momento de

entregar el material para la fabricación del producto, por otro lado, se cuenta con un encargado en planta que debe realizar esa verificación, pero aun así algunas veces los productos salen defectuosos. La empresa actualmente cuenta con un almacén de producción.

Limacor para saber cuál es el nivel de satisfacción del cliente, lo manejan si el trabajo cumple o no con las expectativas del cliente, aunque en algunas ocasiones el usuario final realiza comentarios al respecto del producto.

La empresa no cuenta con un proceso de compras, solamente influye el precio y calidad del material que cumplan con las especificaciones técnicas. Conocen también el ciclo de vida del producto ya que para ellos se establece unas garantías de manera que se le informa al cliente, a su vez la vida útil del producto.

### **2.1.5 Área de recursos humanos.**

Limacor cuenta con una cultura de creativas, orientación y buen trato a través del departamento de marketing donde busca incluir a todo el personal con todas las campañas de autocuidado e integrándose en las diferentes actividades, teniendo en cuenta que para nuestra compañía también es muy importante el cliente interno.

Actualmente Limacor el proceso de selección que maneja es inicialmente realizando una campaña por los medios digitales, para poder ejecutar el reclutamiento de hojas de vida, una vez que ya se cuenta con esta información se procede a inspeccionar quien cumple con lo solicitado en el perfil de cargo, posteriormente se convocan a entrevista y se les realiza una prueba técnica de conocimiento general del cargo. A pesar de que se realiza este proceso en ocasiones el personal seleccionado no es el adecuado.

En la Limacor se cuenta con muchos inconvenientes en el área de responsabilidad y de autoridad, porque la gerencia no se pone de acuerdo en las directrices impartidas con el departamento de ingeniería que es el que ejecuta los proyectos.

Se cuenta con manual y descripción de los cargos elaborada por el abogado laboral, pero en este momento en la empresa se encuentra en la construcción del perfil de cargo de cada una de las vacantes existentes en la compañía.

En Limacor los tipos de contratos que se manejan son de obra o labor para el personal operativo y término indefinido para el personal administrativo en temas de beneficios para los empleados, por ser una empresa de un tamaño pequeño, lo único que les ofrecen a los colaboradores, es la flexibilización en los horarios para que puedan estudiar.

## 2.2. Análisis del microentorno

### 2.2.1 Proveedores.

Los siguientes son los principales proveedores de LIMACOR, los cuales proveen los materiales para el desarrollo de la actividad primaria, la mayoría venden a nivel nacional y Sodimac Colombia SAS es reconocida a nivel internacional.

Tabla 1.

*Análisis de proveedores 2020*

Variable/proveedor	Proveedor a	Proveedor b	Proveedor c	Proveedor d
NOMBRE	Sodimac Colombia SAS	Vidrios y Cristales Templados	La campana de acero SA	Formatriplex EU
UBICACIÓN	Sede calle 80 y Calima	Cra 29B 71 38	Sucursal 7 de agosto	Calle 72 52 23 Bogotá
TIEMPO QUE LLEVA CON LA EMPRESA	9 años y medio	5 años y medio	7 años	6 años
PRODUCTOS QUE LE VENDE	Materiales de Construcción, pisos, pinturas, acabados, muebles, organización entre otros.	Vidrio de seguridad, decorativo, control solar, crudo monolítico, accesorios, instalación entre otros.	Laminas, tuberías, perfiles, tejas, ornamentación, entre pisos y servicios de corte.	Artículos de Ferretería, pinturas y productos de vidrio
FORMAS DE PAGO MANEJADAS	De contado	De contado	De contado	De contado

*Nota.* Autoría propia adaptada sobre la información suministrada por Limacor My SAS y tomada de internet.

Se evidencia que son proveedores con antigüedad, sin embargo, con todos se tiene una forma de pago de contado sería bueno llegar a un acuerdo con los proveedores para tener opción de pago a crédito, dado que la empresa lo puede necesitar en algún momento y sería bueno tener este tipo de relación con los proveedores.

### **2.2.2 Clientes.**

Los clientes de LIMACOR solamente son del sector público, son empresas estatales como el Sena, Ministerio de Justicia, Policía Nacional, Ministerio de cultura, el Instituto Distrital de Artes y la Armada Nacional de Colombia, estas empresas contratan los servicios de LIMACOR cuando necesitan alguna adecuación o remodelación de sus instalaciones.

### **2.2.3 Competidores.**

#### **2.2.3.1 Competidores directos.**

Tabla 2

*Análisis de competidores directos*

Variable/proveedor	Competidor a	Competidor b	Competidor c	Competidor d
NOMBRE	Ecohabitat Arquitectura e Ingeniería	Diarco Diseño Arquitectura Construcción	K10 Design SAS	Proyectos De ingeniería Y Construcciones Proinco SAS
UBICACIÓN	Dg 81 H 72 C-34 Bogotá	Cr 14 95 47	CR28 A 71-23	Cra 28 11 67
TIEMPO QUE LLEVA EN EL MERCADO	11 años	13 años	13 años	11 años
PRODUCTOS QUE VENDE	Servicios: Diseño, Construcción, adecuación y remodelación, mobiliario entre	Servicios: Diseño arquitectónico, renovación, construcción,	Mobiliario Corporativo, hogar, divisiones de oficina	Fabricación de productos metálicos para uso estructural. Construcción de

Variable/proveedor	Competidor a	Competidor b	Competidor c	Competidor d
	otros.	arquitectura interior, diseño de oficina y mobiliario,		otras obras de ingeniería civil, construcción de edificios residenciales, servicios de remodelación, mejoras y adecuaciones.
VENTAJAS COMPETITIVAS.	Servicios adicionales como energía solar fotovoltaica, lavado de alfombras y muros verdes, valor agregado al medio ambiente	Obras civiles hidráulicas, de transporte y complementarias, obras sanitarias y ambientales	Especializados en todo tipo de mobiliario, alfombras, persianas, servicios complementarios.	Su principal ventaja es la Fabricación de productos metálicos para uso estructural.
TIPO DE CLIENTES QUE ATIENDE	Entidades públicas y privados sector salud, almacenes de cadena entre otros.	Entidades públicas Ministerios, IDU, Sena entre otros.		Entidades estatales y privadas

*Nota.* Autoría propia adaptada sobre la información suministrada por Limacor My SAS y tomada de internet.

Se evidencia que los competidores directos llevan antigüedad en el mercado y que están ubicados en Bogotá, ofreciendo servicios similares a los de LIMACOR y adicional hay algunas que ofrecen un valor agregado lo que se puede considerar como competidores fuertes para la empresa.



### 2.2.3.2 Competidores indirectos.

Tabla 3

*Análisis de competidores indirectos*

Variable/proveedor	Competidor a	Competidor b
NOMBRE	Dvr ingeniería SAS	Sikamar Ingenieria Ltda.
UBICACIÓN	Cra 57 -59 71 Bogotá	Cr6 4-04 Sec. Centro Buenaventura
TIEMPO QUE LLEVA EN EL MERCADO	7 años	20 años
PRODUCTOS QUE VENDE	Servicios de otras actividades especializadas para la construcción de edificios y obras de ingeniería civil y servicios de construcción de proyectos de servicio público. Construcción de carreteras y vías de Ferrocarril.	Servicios: Sistemas cubierta, ingeniería Civil
VENTAJAS COMPETITIVAS.	Especialistas en construcción de tuberías de larga distancia, carreteras y calles.	Especialistas en la investigación de técnicas de procesos constructivos, Intervención de construcciones civiles o arquitectónicas

*Nota.* Autoría propia adaptada sobre la información suministrada por Limacor My SAS y tomada de internet.

Los competidores indirectos de LIMACOR MY SAS. son empresas que realizan actividades similares en el sector de la construcción, pero no prestan la variedad de servicios que se ofrece y una de estas no está ubicada en la ciudad de Bogotá.

### **2.3 Análisis externo**

La empresa Limacor pertenece al sector de manufacturas y al subsector de Industrias para la construcción, y de acuerdo a Colombia Productiva (s.f) las “industrias para la construcción es una cadena que está constituida por cuatro grandes eslabones: minerales, materiales y elementos, construcción y comercialización”, ya que la empresa se dedica al servicio de construcción, remodelación y adecuación locativo en proyectos industriales y/o comerciales.

### **2.4 Caracterización del sector al que pertenece la empresa**

Está catalogado dentro del sector terciario o sector servicios que incluye todas aquellas actividades oferentes, pero que son necesarias para el funcionamiento de la economía. Sin embargo, contribuye a la formación del ingreso nacional y del producto nacional. En este sector se incluyen las empresas y organizaciones relacionadas con la construcción, al igual que los arquitectos e ingenieros, las empresas productoras de materiales para la construcción, etc.

### **2.5 Análisis del macroentorno**

#### **2.6 Macroentorno**

##### **2.6.1 Entidades reguladoras.**

##### **Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales -Dian**

Regula en materia de impuestos nacionales

##### **Cámara de Comercio de Bogotá**

Renovación de matrícula mercantil y demás trámites

##### **Secretaría de Hacienda distrital.**

Regula los impuestos distritales

##### **UGPP- Unidad de Gestión pensional y parafiscales**

Regula los aportes parafiscales

##### **Ministerio de trabajo**

Regula las relaciones laborales

##### **2.6.2 Variable economía.**

Según la información más actualizada del indicador económico alrededor de la construcción (IEAC) en el Producto Interno Bruto en el sector de la construcción se tuvo un decrecimiento de

0.1%., y de acuerdo al Dane (2020) este resultado es “principalmente por la variación anual negativa en el valor agregado de las edificaciones 7.1% y en el valor agregado de actividades especializadas 2,5%. Por su parte el valor de las obras civiles presentó un incremento de 8,3%”. Sin embargo, esto no fue un impedimento para la generación de empleo en el sector de construcción, acorde al Dane (2020) “los ocupados en la rama de construcción aumentaron un 2.1%”.

El incremento del dólar podría afectar al sector de construcción, conforme a un artículo del Tiempo (2019) se “podría ver afectado, pues la mayoría de los insumos y materiales importados tendrán un mayor valor al hacer el cambio a la TRM (tasa representativa del mercado)”.

Cuando LIMACOR ejecuta proyectos importantes económicamente, contribuye a crecer como empresa y a su vez favorece generando más oportunidades laborales lo que forja un mayor crecimiento económico para la compañía y para el país.

El dólar afecta a la empresa dado que muchos de los materiales con los que trabaja LIMACOR son importados lo cual crea un mayor sobre costo en la producción de los mismos y el Covid-19 afecta directamente ya que por el objeto social que desarrolla la empresa no cuenta con ninguna clase de excepción y perjudica la estabilidad de la compañía.

### **2.6.3 Variable política.**

Un factor importante a tener en cuenta es el plan nacional de desarrollo Pacto por Colombia pacto por la equidad del actual gobierno y plan de desarrollo distrital; además de ello las posibles oportunidades, debido que cada gobernante busca un amplio desarrollo del departamento durante su periodo de mandato, esto genera múltiples oportunidades para ser partícipe de grandes proyectos de progreso en el País, se deben analizar las diversas normas del ordenamiento jurídico colombiano relacionadas con el sistema presupuestal enfocado hacia el principio de anualidad, la aplicación del principio de planeación, materializado en la adquisición de bienes, servicios y obras, por parte de las entidades estatales mediante el ejercicio de la contratación pública. Así mismo, es necesario comparar las diversas fuentes de carácter internacional, para analizar la funcionalidad presupuestal de los modelos plurianuales implementados en otros países. Esto, con el fin de verificar si el principio de anualidad en el sistema presupuestal, como se encuentra planteado actualmente, contribuye a la eficacia que pregonan los artículos 2 y 209 de la C.P, 3 de la Ley 1437 del 2011, y 25 de la Ley 80 de 1993.

Desde la vigencia de la Ley 819 de 20039, Ley de responsabilidad y transparencia fiscal, como parte del proceso de programación presupuestal, se desarrolla una secuencia de actividades vinculadas a la toma de decisiones de política. De acuerdo con esta secuencia, antes del 15 de junio de cada año, se debe presentar a las comisiones económicas del Congreso de la República el MFMP. Luego, sujeto a la aprobación del correspondiente documento CONPES (doc 3919-3938), se prepara el MGMP con las propuestas de gasto y el proyecto de ley de PGN para la siguiente vigencia. (DNP)

Antes de participar en licitaciones de proyectos, LIMACOR requiere una buena comprensión de los procesos políticos y de tomas de decisiones del territorio o ciudad donde podrían realizar los proyectos.

En las proyecciones sociopolíticas y económicas hay varios factores en coyuntura actual que en este momento tras la decisión del presidente sobre aislamiento preventivo (cuarentena) hace que las empresas tengan un golpe económico a nivel nacional. El sector de la construcción y sus oferentes en este momento es de los principales damnificados con la situación ya que están regidas las movilidades del personal.

LIMACOR conoce los factores políticos del plan nacional de desarrollo, pero de acuerdo con los criterios de este plan, afecta a la compañía dado que debería estar basado en la equidad y eso aquí en Colombia no funciona, ya que prima los intereses políticos y no los individuales de cada empresa.

La empresa no tiene conocimiento sobre el plan de desarrollo distrital actual, por consiguiente, no conoce que factores políticos de este plan tienen relación con la empresa y tampoco tiene conocimientos acerca del CONPES.

Un cambio normativo externo que afecta a LIMACOR es el cambio del modelo de contratación con el estado y por otro lado la empresa desarrolla sus actividades de acuerdo con los requisitos vigentes y normatividad aplicable, teniendo en cuenta que los clientes que maneja son del sector público y por lo tanto hay que cumplir con parámetros y lineamientos estipulados. En el tema de corrupción se podría ver afectado Limacor ya que se manejan licitaciones públicas, conforme a que no se tiene una supervisión de dichos procesos, sin embargo, a partir del 5 de marzo del 2019 empezó a regir el decreto 342 de 2019 donde entraron en vigencia unos documentos con la finalidad de lograr una selección objetiva y transparente.

#### **2.6.4 Variable social.**

Todas las obras de construcción, remodelaciones y obras civiles en el país deben ir respaldadas por un impacto positivo para la sociedad, es decir que traiga consigo beneficios, ya sea generación de empleo, nuevas oportunidades, accesos a educación entre muchas más. Por ello es importante enfocar cada una de las obras de construcción donde su impacto social contribuya al crecimiento económico del país, además la oportunidad que hay con el plan de desarrollo del actual gobierno, el cual se centra en el apoyo a emprendedores para desarrollar proyectos de gran impacto social, donde se ayude a mejorar la productividad el PIB de Colombia en los próximos años y también aumentando la calidad de vida, Cabe resaltar que algo de gran importancia, es siempre tener como prioridad el respeto de los derechos humanos en toda la cadena de valor; donde se tiene en cuenta el impacto medioambiental y el impulso a la innovación. Por ende, el desempeño de buenas prácticas en cada uno de los proyectos es fundamental para crear una responsabilidad corporativa y social.

Como consecuencia de las nuevas tendencias que se han visto LIMACOR ha incluido cambios para estar a la vanguardia del mercado, de manera que se pueda hacerles frente a los competidores.

LIMACOR le da la oportunidad de trabajar a personas con algún tipo de limitación o discapacidad dado que está convencida que la inclusión es un aspecto muy importante en el desarrollo del país y por esta razón cuenta con este personal.

La compañía considera que no tiene competidores innovadores puesto que todos realizan lo mismo, por el contrario, LIMACOR es fabricante de muchos productos que ellos subcontratan generando un costo adicional para el producto.

#### **2.6.5 Variable tecnológica.**

La revolución 4.0 ha traído consigo grandes cambios y uno de ellos ha sido la automatización en los procesos productivos de las organizaciones, por lo que la industria manufacturera no ha sido la excepción según Medrano (2000) ya que este sector busca actualmente “mejorar productos, calidad, producción más eficiente y, sobre todo, acortar los tiempos de producción. Estos cambios son el resultado de la introducción de una serie de nuevas tecnologías, como también del rápido crecimiento de la economía.” Es así que estos cambios pueden ser posibles en la empresa Limacor a nivel operativo, debido a que la empresa podría adquirir maquinaria automatizada que reemplace al personal por una mayor producción.

LIMACOR sabe de los desafíos que trae la cuarta revolución industrial y por eso la compañía se une a la campaña del teletrabajo enfocado a la parte administrativa, donde pueden trabajar desde casa con las herramientas necesarias para el desarrollo de su labor.

La empresa tiene conocimiento de las tecnologías actuales del mercado y considera que a nivel operativo puede adquirir maquinaria automatizada que reemplace al personal humano para lograr maximizar la producción y respecto al área administrativa cuenta con las herramientas idóneas para realizar las labores. Por otro lado, LIMACOR no tiene buenos canales de comunicación con los clientes dado que solamente hace uso del correo electrónico y WhatsApp.

#### **2.6.6 Variable ambiental.**

De acuerdo con la cartilla de guía para el manejo ambiental en obra y la gestión integral de residuos de construcción y demolición RCD del Instituto Geográfico Agustín Codazzi (2017) Los proyectos de construcción como remodelación, adecuación y/o demolición que se adelanten generan importantes impactos ambientales tanto positivos como negativos como consecuencia del aspecto ambiental sobre los recursos naturales como el agua, aire, suelo, energía, fauna y flora”; los impactos negativos pueden ser la Contaminación del agua, Contaminación del Aire, Contaminación del suelo, la Afectación a la flora y la fauna y los impactos positivos pueden ser el Ahorro del Agua, Ahorro de la Energía y la reducción en la Afectación en el ambiente. Los aspectos ambientales “elementos utilizados en la obra que interactúan directa o indirectamente con el medio ambiente como las herramientas, dotaciones, combustible, energía, pinturas, cemento, químicos, maderas, etc.” Se deben identificar, individualizar y caracterizar en la Matriz de Aspectos e Impactos Ambientales. La construcción, remodelación o la demolición de una obra civil tiene un alto impacto sobre el ambiente, al utilizar recursos naturales renovables y no renovables los cuales pueden demandar consumo de energía, agua, generar emisiones, vertimientos, residuos sólidos y gaseosos, causando un posible deterioro en la calidad del ambiente tanto a nivel interno como externo, en los lugares donde se adelante la obra.

No obstante, como el objeto social de la empresa Limacor es obra, los escombros o residuos obtenidos durante su actividad, son puestos a disposición ante una entidad certificada por la ciudad donde se esté ejecutando la obra y a su vez estos lugares cuentan con respectivos puntos ecológicos para el manejo del reciclaje, es así, que se le atribuye que esta empresa no genera afectaciones al medio ambiente teniendo en cuenta que conocen las normas ambientales que la

empresa debe cumplir. Sin embargo, la empresa debe estar en constante actualización de normas ambientales que puedan afectar al sector.

LIMACOR comprende las normas ambientales que las empresas deben cumplir, dentro del SSGT, están contempladas con sus respectivas matrices que se hacen cumplir en cada obra y a su vez se pasan informes mensuales a los respectivos encargados.

### 3. Herramientas de diagnóstico

#### 3.1 Matriz Efi

Tabla 4

*Matriz Efi*

MATRIZ EFI DE LA EMPRESA LIMACOR			
FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
<b>FORTALEZAS</b>			
Tiene buena infraestructura y la maquinaria necesaria para el desarrollo de la actividad.	0.02	4	0.08
Cuenta con misión, visión, políticas, objetivos, valores y estrategia empresarial.	0.01	3	0.03
Cuenta con área de contabilidad	0.1	4	0.4
LIMACOR esta generando utilidades.	0.06	4	0.24
El área comercial tiene clara la propuesta de valor que maneja la empresa.	0.01	4	0.04
Tienen claridad de quienes son sus clientes y competidores y conocen sus debilidades.	0.09	4	0.36
Hay claridad del ciclo de vida del producto	0.01	3	0.03
Tiene departamento de marketing	0.01	3	0.03
<b>DEBILIDADES</b>			
Innovación por parte de los competidores	0.03	1	0.03
No siempre cuenta con los recursos para ejecutar múltiples contratos por recaudo de cartera por más de 60 días	0.1	1	0.1
Del flujo de caja depende la ejecución de los proyectos	0.08	1	0.08
No controla los resultados económicos mensualmente para la toma de decisiones	0.03	1	0.03
Tipo de clientes solo son entidades del estado	0.02	2	0.04
No cuenta con una base de proveedores	0.01	1	0.01
Su proceso de reclutamiento solo se hace por redes sociales	0.07	2	0.14
El personal seleccionado no siempre es el adecuado	0.2	1	0.2
Los manuales de perfiles de cargo no se han implementado están en proceso de construcción	0.1	1	0.1
Falta de beneficios a empleados	0.04	1	0.04
Pocos canales de comunicación.	0.01	1	0.01
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>	<b>42</b>	<b>1.98</b>

*Nota.* Autoría propia adaptada sobre la información suministrada por Limacor My SAS

En el análisis interno realizado se evidencia que LIMACOR tiene pocas fortalezas pero la mayoría tienen un grado de importancia alto, por ejemplo las que más sobresalen y la hacen competente en el mercado es que cuenta con buena infraestructura y maquinaria, conocen quienes son sus clientes y competidores y saben cuáles son sus debilidades, tienen una área contable y de marketing, esta última sin embargo, no hace buen manejo de los canales de comunicación con los clientes solo hacen uso de correo electrónico y WhatsApp. Por otro lado, el área comercial tiene clara la propuesta de valor que maneja la empresa y estas fortalezas contribuyen a que la empresa esté generando utilidades.

La empresa cuenta con mucha trayectoria en el mercado, pero presenta varias debilidades que pueden afectar de manera significativa el desarrollo de su actividad, uno de los más importantes es el recaudo de cartera ya que sus clientes son entidades del Estado y se demoran más de 60 días para realizar los pagos correspondientes debido a esto afecta el flujo de caja y no pueden ejecutar múltiples contratos, en cuanto a sus procesos de contratación no son lo suficientemente fuertes y



en ocasiones no seleccionan al personal adecuado para ocupar los diferentes cargos lo que ocasiona una alta rotación de personal, tampoco tienen implementado los manuales de perfiles, la gerencia manifiesta que los beneficios que tienen sus empleados son mínimos.

Por lo anterior se puede deducir que la empresa LIMACOR tiene más debilidades que fortalezas en las que sobresalen el área de recursos humanos donde sus procesos de reclutamiento y contratación son muy bajos y esto trae como consecuencia contratar personal que no esté calificado para el cargo y así mismo generar sobrecostos en los procesos administrativos y de producción, esto hace que el departamento sea uno de los más afectados de la empresa.

### 3.2 Matriz Efe

Tabla 5

*Matriz Efe*

MATRIZ EFE DE LA EMPRESA LIMACOR			
FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
<b>OPORTUNIDADES</b>			
El Gobierno promueve el fortalecimiento del sector de la construcción por el gran aporte al crecimiento del PIB, a través de estrategias.	0,1	4	0,4
Los proyectos de educación y vivienda del plan de desarrollo tanto nacional como distrital le dan la oportunidad a Limacor de acceder a nuevas licitaciones.	0,07	3	0,21
Incorporación de teletrabajo al personal activo y futuros colaboradores.	0,03	4	0,12
Inclusión laboral de personal con discapacidad, aumentando la probabilidad de adjudicación de contratos en el sector público.	0,02	4	0,08
Innovación de los productos y servicios diseños, consultorías entre otros.	0,2	4	0,8
Adquisición de maquinaria automatizada teniendo en cuenta que Limacor tiene conocimiento de los desafíos de la revolución 4.0	0,1	4	0,4
Leyes y decretos del gobierno nacional que benefician a los sectores en crisis.	0,01	3	0,03
Beneficios tributarios por implementación de los sistemas de gestión ambiental y cumplimiento de metas ambientales.	0,05	4	0,2
<b>AMENAZAS</b>			
COVID -19 (Precio del dólar, desempleo etc)	0,2	2	0,4
El desconocimiento del plan de desarrollo distrital y del CONPES le puede generar posibles sanciones e impedimento de participar en licitaciones a Limacor.	0,1	1	0,1
Competencia desleal en los procesos de contratación estatal	0,01	1	0,01
Cambios en la normatividad de contratación con entidades públicas.	0,02	2	0,04
Políticas de los gobiernos actuales ya sea presidenciales o distritales	0,01	1	0,01
Corrupción en los procesos de contratación con entidades del estado	0,08	1	0,08
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>	<b>38</b>	<b>2,88</b>

*Nota.* Autoría propia adaptada sobre la información suministrada por Limacor My SAS

En el análisis EFE se evidencia que en el entorno externo es favorable para la empresa, si el valor de las oportunidades es superior que el de las amenazas, significa que el entorno externo es positivo, Limacor cuenta con oportunidades significativas en las cuales se destacan el fortalecimiento que le da el Gobierno a través al sector de la construcción por el gran aporte al PIB del país, el acceso a nuevas licitaciones por proyectos de educación y de vivienda estipulados en el plan de desarrollo nacional y distrital y la oportunidad de adquirir nuevas tecnologías y

maquinaria automatizada teniendo en cuenta que la empresa tiene los conocimientos de la revolución 4.0, son oportunidades que le permiten un mayor crecimiento y aumento de su productividad.

Por otro lado, hay amenazas que ponen en riesgo la operación de Limacor, una de ellas es el Covid-19 dado que es una problemática que afecta a nivel mundial y la empresa debe implementar estrategias para poder contrarrestar esta amenaza, por otro lado, por ser una empresa que tiene solamente clientes del sector público acarrea con algunas amenazas como la competencia desleal en la contratación con el estado, la corrupción y las políticas de los gobiernos.

Podemos concluir que Limacor tiene buenas oportunidades para aprovechar y también tiene algunas amenazas, pero puede implementar estrategias para atacarlas y no afectar la operación y las metas de la empresa.

### 3.3 Matriz dofa cuatro cuadrantes

Tabla 6

#### *Dofa Cuatro Cuadrantes*

<b>MATRIZ DOFA EMPRESA LIMACOR</b>		
	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
	El Gobierno promueve el fortalecimiento del sector de la construcción por el gran aporte al crecimiento del PIB, a través de estrategias.	COVID -19 (Precio del dólar, desempleo etc.)
	Los proyectos de educación y vivienda del plan de desarrollo tanto nacional como distrital le dan la oportunidad a Limacor de acceder a nuevas licitaciones.	El desconocimiento del plan de desarrollo distrital y del CONPES le puede generar posibles sanciones e impedimento de participar en licitaciones a Limacor.
	Incorporación de teletrabajo al	Competencia desleal en los

<b>MATRIZ DOFA EMPRESA LIMACOR</b>		
	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
	personal activo y futuros colaboradores.	procesos de contratación estatal
	Inclusión laboral de personas con discapacidad, aumentando la probabilidad de adjudicación de contratos en el sector público.	Cambios en la normatividad de contratación con entidades públicas.
	Innovación de los productos y/servicios diseños, consultorías entre otros.	Políticas de los gobiernos actuales ya sea presidenciales o distritales
	Adquisición de maquinaria automatizada teniendo en cuenta que Limacor tiene conocimiento de los desafíos de la revolución 4.0	Corrupción en los procesos de contratación con entidades del estado
	Leyes y decretos del gobierno nacional que benefician a los sectores en crisis	
	Beneficios tributarios por Implementación de los sistemas de gestión ambiental y cumplimiento de metas ambientales.	
<b>FORTALEZAS</b>	<b>ESTRATEGIAS FO</b>	<b>ESTRATEGIAS FA</b>
Tiene buena infraestructura y la maquinaria necesaria para el desarrollo de la actividad.	F1-O1 Aprovechamiento de su infraestructura para el acondicionamiento de maquinaria automatizada para	F3-A1 Ante esta amenaza los gerentes pueden evaluar cómo está la empresa frente al Covid-19 mediante los

<b>MATRIZ DOFA EMPRESA LIMACOR</b>		
	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
	tener un mejor proceso productivo	estados financieros y la información relevante que brinda el área contable para la toma de decisiones.
Cuenta con misión, visión, políticas, objetivos, valores y estrategia empresarial.	F8-O3 Uso apropiado de las tecnologías implementando el teletrabajo y ofreciendo servicios a través de redes sociales y páginas web	F5-A3 Mantener su propuesta de valor, actuando siempre de la mejor manera ofreciendo servicios de calidad y cumpliendo con lo requerido en sus proyectos
Cuenta con área de contabilidad	F3-O8 Aprovechar los beneficios tributarios fortaleciendo el área de contabilidad, bien capacitados y de esta manera poseer los beneficios.	F5-A2 Fortalecer con capacitaciones al departamento comercial y técnico de la compañía, sobre los proyectos de los PND y Distrital, para su conocimiento y cumplimiento de lo requerido
LIMACOR está generando utilidades.	F5-O2. Incorporar en sus servicios los proyectos que ofrecen el plan nacional y el distrital para poder participar y tener más opciones.	F4 -A1 Al generar utilidades ayuda de alguna forma a que la empresa pueda resistir ante esta amenaza por un tiempo.
El área comercial tiene clara la propuesta de valor que maneja la empresa.	F7-O1 El departamento de marketing puede aprovechar el fortalecimiento que el gobierno le da a este sector, generando	F5-A4 Con la claridad de la propuesta de valor de la empresa, pueden adaptarse a cambios normativos en cuanto

<b>MATRIZ DOFA EMPRESA LIMACOR</b>		
	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
	nuevas estrategias para aumentar sus nichos de mercado.	a contratación
Tienen claridad de quiénes son sus clientes y competidores y conocen sus debilidades.	F6-O6 Conociendo a la competencia y a sus clientes Limacor puede innovar en los productos	F6-A6 Identificación inmediata de las irregularidades que se puedan presentar en los procesos de licitación pública
Hay claridad del ciclo de vida del producto	F7-O5-O8 Integrar productos y servicios novedosos que cumplan a satisfacción con el requerimiento del cliente, proporcionando materiales y adecuado uso de desperdicios que ayuden al medio ambiente	F7-A1 Crear planes de acción para posibles factores inusuales
Tiene departamento de marketing	F8-O8 Incentivar a el personal interno y lanzar campañas a través del área de marketing para el buen manejo del ambiente en las empresas y acceder a los beneficios tributarios	F2-A5 Generar planes de acción y estrategias que permitan enfrentar los cambios de mandatos a nivel nacional y distrital
<b>DEBILIDADES</b>	<b>ESTRATEGIAS DO</b>	<b>ESTRATEGIAS DA</b>
Innovación por parte de los competidores	D1-O5 Innovar con sus servicios y productos con la mejor calidad y precios de adquisición antes que la competencia	D3-A3 Implementar estrategias que le permitan tener mayor valor agregado en sus productos y/o servicios que el de la competencia. Ejecutar en menor tiempo

<b>MATRIZ DOFA EMPRESA LIMACOR</b>		
	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
		para que se generen los pagos de manera oportuna
No siempre cuenta con los recursos para ejecutar múltiples contratos por recaudo de cartera por más de 60 días	D2-O5 Innovar y acoger nuevos clientes y así lograr nuevos acuerdos de recaudo de cartera.	D5-A4 ingresar al sector privado para tener más opciones de crecimiento
Del flujo de caja depende la ejecución de los proyectos	D10-O4 Capacitación al personal en general incluyendo los que presenten algún tipo de discapacidad y/o con limitación para que cumpla con los perfiles requeridos	D7, D8, D10-A2 Implementar un plan de mejoramiento en el área de recursos humanos para contrarrestar estas debilidades y amenazas relacionadas con el talento humano.
No controla los resultados económicos mensualmente para la toma de decisiones	D10-O1 Si el estado fortalece el sector de la construcción pueden de la misma forma fortalecer los incentivos a empleados para que sean más productivos.	D6-A1 Con la contingencia del Covid 19 contar con una base de datos para posibles relaciones comerciales
Tipo de clientes sólo son entidades del estado	D5-O5 Aprovechar la innovación de bienes y servicios para obtener clientes privados, ampliando su portafolio.	A4-D1 Generar una estrategia fuerte de mercadeo que permita llegar con mayor rapidez a los clientes.
No cuenta con una base de proveedores	D6-O7 Si la empresa cuenta con conocimientos de la cuarta revolución industrial y conoce las tecnologías actuales puede aprovechar esta oportunidad para contrarrestar esta debilidad.	A1-D7 Por la contingencia del Covid 19 emplear los procesos de reclutación y contratación del personal por medio de redes sociales, páginas web, u otras

<b>MATRIZ DOFA EMPRESA LIMACOR</b>		
	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
		herramientas
Su proceso de reclutamiento solo se hace por redes sociales	D8- O3 Uso de las tecnologías actuales para implementación de cargos administrativos en teletrabajo	D5-A5 Incursionar con otros tipos de clientes que no sean Entidades del Estado donde se presentan los mayores casos de corrupción
El personal seleccionado no siempre es el adecuado	D7-O4 Realizar un mejor estudio del perfil de los aspirantes incluyendo personal con algún tipo de discapacidad	D9-A4 Generar contenidos para el personal comercial que realice los procesos de licitación para que tengan un conocimiento de las últimas normativas
Los manuales de perfiles de cargo no se han implementado están en proceso de construcción	D6-O1 Acoger nuevos mercados con el fortalecimiento que brinda el estado a este sector.	D5-A6 Fortalecer el área comercial para acoger nuevos mercados.
Falta de beneficios a empleados	D9-O6 Con las nuevas tecnologías que adquiera la empresa y los conocimientos de la cuarta revolución industrial pueden culminar los manuales de perfiles	D9-A2 Implementar los manuales de funciones y contratar personal calificado.

*Nota.* Autoría propia adaptada sobre la información suministrada por Limacor My SAS.

La empresa LIMACOR puede implementar varias estrategias acorde a la información analizada y puede generar más oportunidades de igual manera contrarrestar algunas debilidades y amenazas que puedan llegar afectar los procesos internos y externos de la compañía, sin embargo hay factores externos que afectan significativamente a la entidad como el COVID-19 que fue un acontecimiento mundial que impactó toda la economía de las país y así mismo a las empresas y

personas en general, la compañía debe buscar estrategias que logren mitigar este suceso, adicional el desconocimiento del plan de desarrollo distrital y del CONPES es una amenaza que puede llegar afectar a LIMACOR ya que son lineamientos en aspectos técnicos, legales y financieros, que se deben cumplir o contribuir con algún objetivo y que la empresa podría estar expuesta a posibles sanciones por el desconocimiento de estas. Los principales clientes de la compañía son del sector público por medio de la contratación estatal, a través de estas puede emplear dichos lineamientos para evitar sanciones que la pueda afectar en el futuro y así mismo seguir contribuyendo en el sector, no solo a nivel distrital si no también nacional.

Sin embargo hay una amenaza que afecta el buen funcionamiento de la empresa como lo son los competidores desleales y la corrupción que es un problema a nivel nacional, así mismo los cambios de leyes y/o decretos expedidos por los actuales y nuevos mandatarios, la compañía presenta unas muy buenas oportunidades a corto y largo plazo que debe aprovecharlas, por ejemplo por estar en el sector de la construcción el gobierno promueve el fortalecimiento para estas empresas, al igual que la implementación del teletrabajo para el personal administrativo que está activo y que pueden ejercer esta labor, entre otros que pueden aplicar para mitigar las amenazas actuales.

Por ser fuente de empleo formal se deben implementar los manuales de procedimientos para la selección de personal operativo, administrativo y profesionales de obra (Ingenieros, arquitectos, directores entre otros), con el fin que la compañía cuente con personal competente y que sea capaz de desarrollar habilidades al interior de la empresa, por medio de capacitaciones al personal para la mejora de las actividades productivas, el buen clima laboral, la estabilidad, el cuidado del medio ambiente en cuanto los manejos adecuados de los sobrantes de materiales, entre otros. Todo esto con el fin de que puedan desarrollar su actividad y mejorar los procesos que tienen actualmente.



## **4. Problema de investigación**

### **4.1 Planteamiento del problema**

De acuerdo con el estudio realizado a LIMACOR, después de realizar un diagnóstico preliminar y un análisis interno se evidencia que la falencia de la empresa se encuentra en el proceso de talento humano, dado que el Gerente manifiesta que el personal seleccionado no siempre es el adecuado, se presenta alta rotación de personal y no tienen manuales de perfiles de cargos, pues hasta ahora se encuentran en proceso de elaboración, hay desconocimiento del conpes y del plan de desarrollo distrital y todo esto se debe a que no cuentan con personal idóneo, calificado y competitivo, también informó que por ser una mediana empresa no otorgan beneficios a empleados, tampoco cuentan con una base de datos de los proveedores, por otro lado solo tiene clientes del sector público y sería conveniente que influyera en el sector privado para acoger nuevos mercados, volverse más competitiva y así poder crecer y pasar de una mediana empresa a una grande, todo esto conlleva a que la empresa no controla los resultados económicos mensualmente para la toma de decisiones. De acuerdo con lo expuesto anteriormente estas falencias están amarradas al proceso de talento humano.

### **4.2 Formulación del problema**

¿Cómo puede la estructuración de procesos y actividades del área de talento humano solucionar problemas administrativos, económicos y comerciales de la empresa Limacor?

## **5. Objetivos**

### **5.1 Objetivo general**

Ejecutar un plan de mejoramiento basado en el proceso que actualmente tiene la compañía LIMACOR en el área de talento humano.

#### **5.1.1 Objetivos específicos.**

- Identificar las áreas, funciones, procesos de talento humano y cómo se están aplicando.
- Determinar los factores a mejorar en el área de talento humano.
- Elaborar un programa de ajuste a los procesos y procedimientos que se maneja en el área de talento humano de la compañía.

## 6. Justificación

Los recursos humanos han evolucionado a lo largo del tiempo, después de los progresos que se dan a comienzos de la revolución industrial. En nuestro país han estado marcados por factores empresariales en las últimas décadas en las áreas de gestión humana en la organización, una fue la modernización que va más allá de la introducción de nuevas tecnologías y reorganizar los procesos de trabajo. (Dombois, 1994).

La apertura económica obligó a las empresas a desarrollar estrategias de modernización enfocadas en la gestión de la producción, organización de la producción y la gestión de recursos humanos. En las estrategias de modernización de la gestión del área de recursos humanos consistieron en la capacitación de operarios, de mandos medios y gerentes, seguridad industrial que fueron aspectos mejorados dejando de lado otros como lo son participación de trabajadores, sistemas de remuneración, intercambio de información y efectos de la tecnología sobre las condiciones de trabajo. Por otro lado, las estrategias de externalización fueron implementadas con prácticas de flexibilización (Dombois, 1999), con esta se logró elevar el nivel de productividad, reducción de costos y mejorar la calidad.

Durante las décadas del 20 y 30 del siglo pasado aparecieron en Colombia las primeras reglamentaciones de carácter laboral, que se enfocan más a las prácticas de selección, contratación y sistemas de remuneración se le dio el nombre de Departamento de Relaciones industriales o personal. Solo en los años 80 por medio de las escuelas de relaciones humanas con modelos tomados de otros países, se les dio prioridad a los planes de mejoramiento continuo, círculos de participación o de calidad, programas de desarrollo organizaciones fue entonces que cambió su nombre por el de Departamento de Recursos Humanos.

Las prácticas de la gestión humana en las empresas colombianas eran escasas, en los procesos de selección, formación planes de carrera evaluación y desempeño. En los años 80 las empresas se enfocan en el nivel de escolaridad y calificación, las buenas costumbres. En la actualidad las empresas grandes buscan personal capacitado implementando modelos de gestión por competencias, modelos estructurados, programas que faciliten al personal la posibilidad de promociones por rendimiento, capacidades, habilidades, antigüedad entre otros.

El departamento de recursos humanos (RRHH) va más allá de pagar nóminas hacer contratos, Según Luis Suárez director de Recursos humanos de FCC, el trabajo de RRHH, consiste en atraer, retener a las personas idóneas.

Es importante que las empresas conozcan los principales problemas en el departamento de recursos humanos como los son la retención, reclutamiento, productividad, capacitación y cumplimiento, salud y seguridad, discriminación y diversidad, disciplina, nóminas, nuevas generaciones, tiempo y competencias.

El proyecto busca brindar la información adecuada a la compañía, con fin de evidenciar sus falencias internas, principalmente en al área del talento humano ya que hoy por hoy el personal es el encargado de lograr cumplir los propósitos y es la razón de ser de la organización, LIMACOR por ser un generador de empleo formal es importante que fortalezca esta área, aplicando diferentes estrategias que pueden implementar y que logren mejorar los procesos actuales en cuanto a la planificación y selección del personal, el desarrollo y evaluación de los empleados, relaciones laborales, beneficios a empleados entre otros que son importantes para el buen funcionamiento de la compañía.

## 7. Marco referencial

### 7.1 Marco teórico

La empresa Limacor MY SAS se ha visto grandemente perjudicada por la rotación sobre todo en su personal operativo, generando altos costos para la compañía y un mal ambiente en el clima laboral puesto que se crea un ambiente tenso por los colaboradores que no logran conseguir un equilibrio y estabilidad en la empresa.

Según (Martínez, 2017) Las problemáticas que actualmente tienen las constructoras en la gestión de personal de obras civiles, son el resultado de la falta de creación referidas a áreas que manejen los recursos humanos. La construcción en Colombia, en cuanto a su gestión de personal, tiene dificultades en aspectos tales como: la accidentalidad y siniestralidad, motivacionales, salud, seguridad en el trabajo, poca estabilidad laboral, escaso interés en el área de gestión humana y carencias en capacitación teniendo como resultado poca productividad. Tomando como base algunas guías teóricas que hemos encontrado en la investigación, daremos posibles respuestas y soluciones a las problemáticas anteriormente propuestas, que permitan garantizar el éxito en la gestión de personal para las futuras construcciones.

En la actualidad uno de los mayores retos que presentan las organizaciones es la gestión y dirección del Recurso Humano, por lo que el crear herramientas útiles mediante las cuales el personal adopte un compromiso con la empresa para obtener los mejores resultados de esta mano de obra proporcionando a la compañía ventajas competitivas sobre las demás organizaciones. Taylor (1999) mencionó que la rotación del personal se puede manifestar de dos diferentes maneras entre estas tenemos externa e interna. La primera consiste en reubicar al colaborador en otra área de la compañía ya sea por algún motivo requerido por la organización, en cambio con la segunda opción se trata de la salida del colaborador de la empresa para buscar nuevos mercados de oferta laboral.

(Chiavenato, 2007) mencionó que: La expresión rotación de personal se utiliza para definir la variación del personal de una organización ya sea esta externa o internamente en otras palabras se mide la fluctuación del personal dentro y fuera de la organización por otro lado también se puede determinar como el intercambio de personas entre la organización y el ambiente de la misma, la cual está definido por el volumen de personas que ingresan y que salen de la organización (p.135).

De acuerdo con Hernández, Hernández & Mendieta (2013), diversos estudios sobre la rotación de personal evidencian que los trabajadores dejan sus empleos sin tener uno de reemplazo ya preparado, pues la insatisfacción laboral que presentan es más relevante, que el tener un trabajo estable, en la medida que el colaborador no se sienta a gusto en su trabajo, para éste es más fácil renunciar que seguir bajo esas condiciones.

Algunas causas importantes en la inestabilidad laboral incluyen la falta de liderazgo de los jefes inmediatos, la inexistencia de canales adecuados de comunicación, los factores culturales, así como el entorno del empleado.

### **Principales Errores en que provocan la alta rotación en de personal:**

Según (Medina, 2014) principales errores que provocan la alta rotación de personal se deben a:

#### **7.1.1 Primer error: la selección.**

Existen más de una decena de hechos que pueden motivar a una persona a dejar su empleo sin importar si tiene mucho o poco tiempo en él, sin embargo, pareciera ser que cuatro de los más importantes son la frustración, incomodidad, comunicación y falta de seguridad.

Además, un mal proceso de reclutamiento y selección de empleados puede también ser crucial en este tema, sino se elige perfectamente a la persona que tiene el perfil laboral idóneo para tomar un puesto.

Este tema es extremadamente importante, ya que muchas veces las empresas y áreas de recursos humanos no se toman el tiempo y la dedicación necesaria para escoger a la persona que será la encargada de cumplir con sus objetivos y llevarlos hasta buen puerto.

#### **7.1.2 Segundo error: Prácticas dañinas.**

##### **Nula comunicación**

Los trabajadores suelen decidirse a dejar una empresa cuando sienten que no existe un lazo fuerte y sólido que les permita expresar a los directivos o jefes sus puntos de vista u opiniones en torno a un determinado tema. Es por esto que las áreas de recursos humanos, a pesar de la enorme cantidad de trabajo que ya tienen, deben de generar que los colaboradores expresan constantemente sus requerimientos y necesidades.

Con base en esto se crea información relevante sobre la situación laboral de los colaboradores y la percepción que tienen de la empresa y su ambiente de trabajo. Lo anterior permitió: conocer sus fortalezas para trabajar en mantenerlas, y así establecer estrategias con el fin de disminuir sus

debilidades o factores que perjudiquen el ambiente laboral, aumentar la probabilidad de retener el talento humano de la organización y mejorar la calidad del servicio brindado a los clientes

### **Sensibilización de mandos medios**

Es muy común que las personas se decidan a renunciar por los malos tratos y abusos que cometen en su contra sus jefes directos o mandos medios. El experto señala que suele ser común que estos personajes tomen atribuciones que no les van, a pesar de que son los encargados de determinada área. Recursos humanos necesita por esta razón estar dialogando constantemente con este tipo de personas para sensibilizarlos.

#### **7.1.3 Consecuencia al realizar mala Selección del personal.**

Según (AmericaEconomía.com, 2020) Las consecuencias de realizar una mala selección de talento en la empresa

#### **7.1.4 Afecta el presupuesto.**

Si hablamos de pérdidas económicas, el costo de volver a iniciar un proceso de selección es de aproximadamente el 20% del salario del puesto. Esto impacta directamente en el presupuesto y costos de la compañía, así como los derivados de un eventual despido. Existen empresas con una alta rotación de personal por malos procesos de selección y la repetición de esta situación puede sumar grandes pérdidas anuales.

(Chiavenato, 2007) La rotación de personal es un efecto de las consecuencias internas o externas a la organización que tienen repercusiones en el comportamiento y actitudes de las personas. Tiene 2 tipos de factores:

-Factores externos: oportunidades de ofertas laborales, aspectos económicos, entre otros.

-Factores internas: tipos de supervisión, oportunidades de crecimiento profesional, relaciones interpersonales, cultura organizacional, políticas salariales, entre otras. De igual manera, se puede afirmar que existen costos asociados a la rotación de personal, entre ellos se pueden observar los gastos primarios, secundarios y terciarios.

#### **7.1.5 Genera un clima laboral poco saludable.**

Contratar personal inadecuado impacta en el personal que ya pertenece a la compañía, pues fomenta un clima laboral poco estable y deteriora la cultura organizacional. “Se aconseja contratar personal que se adapte a la cultura empresarial, que motive a los empleados y

comprendan la misión de la organización, esto en conjunto hace que valga la pena la inversión en la contratación”, señala la especialista de Mercer Perú.

#### **7.1.6 Pérdida de clientes y ganancias.**

Una mala contratación significa indirectamente la pérdida de clientes y ganancias, ya que el tiempo promedio de un proceso de reclutamiento para puestos de liderazgo o jefaturas es 3.5 meses, según el Informe de Tendencias de Contratación de Líderes Mercer 2019. Se recomienda, sobre todo en puestos clave, no alargar innecesariamente los procesos, ya que pueden suponer grandes pérdidas para la empresa.

#### **7.1.7 Problemas de Reclutamiento y selección de personal.**

(Balaguer, 2018) Las empresas a día de hoy se encuentran con muchas dificultades que les impiden llegar a los candidatos más acertados, aquellos estén preparados para postular a nuestra oferta. Algunos de los problemas son:

#### **7.1.8 Utilizar siempre las mismas plataformas para publicar las ofertas de empleo.**

Por normal general, los empleadores suelen ser bastante predecibles en sus procesos de contratación. Si una plataforma de publicación de ofertas de empleo ha dado buenos resultados, por comodidad, se continúa publicando ofertas en este mismo portal. ¿Cuál es el problema de reclutamiento y selección de personal que esto genera?

El problema es que, si siempre publicamos en el mismo portal, estaremos limitando el potencial de búsqueda para todas aquellas personas que no estén registradas en dicha plataforma o puede que incluso ni la conozcan.

#### **7.1.9 Ofrecer falsas expectativas de crecimiento laboral.**

Para el candidato es importante conocer al detalle qué condiciones presenta el puesto de trabajo al que este va a postular para saber si se ajusta o no a lo que está buscando. Para ello es necesario que el reclutador le hable de manera directa y sincera y le cuente la realidad de la empresa, el sueldo, las actividades, la posibilidad de continuar aprendiendo una vez entre en la empresa...

Si damos a conocer todos estos datos a un candidato que realmente nos parece bueno para la vacante que necesitamos cubrir será más fácil que nuestro postulante finalmente se decida a formar parte de nuestra plantilla.

(E, 2008) La construcción es uno de los sectores industriales más dependientes del factor humano y, sin embargo, la mano de obra ha sido históricamente descuidada. De hecho, a pesar de



la popularidad de la investigación sobre motivación en la segunda mitad del siglo XX, ha habido una escasez de teorías que tengan en cuenta la naturaleza específica de la industria de la construcción.

#### **7.1.10 Ausencia de personal clave durante el proceso de reclutamiento y selección de personal.**

Es importante que, durante los procesos de reclutamiento de personal, las personas que se vean relacionadas con la vacante que se ha ofertado estén presentes.

Nadie mejor que un responsable de departamento o un jefe, conocerán cuales son las cualidades que se pide a los candidatos que están postulando para nuestra oferta de trabajo.

Muchos problemas de reclutamiento y selección de personal vienen determinados por este pequeño error, el hecho de que las personas implicadas no estén presentes podrá llevar a confusión a la persona que se esté encargando de hacer las entrevistas o pruebas de selección.

#### **7.1.11 No tener claras cuáles son las características del puesto que necesitamos cubrir.**

En algunos casos este es otro de los problemas en el proceso de reclutamiento y selección de personal, ya que a veces necesitamos cubrir una vacante en un corto periodo de tiempo y el reclutador no se para a pensar cuales son las necesidades que requiere el puesto que estamos ofreciendo.

#### **7.1.12 Querer que el candidato sea perfecto para la vacante.**

Cuando un reclutador se pone al frente de un proceso de reclutamiento y selección de personal, va a estar esperando a que llegue el candidato ideal y que se ajuste al puesto en todos los perfiles. Que esto suceda es bastante complicado, ya que en el caso de que suceda se puede caer en el error de contratar a una persona cualificada, la cual tarde o temprano se marchará porque no verá retos al frente de nuestra empresa.

#### **7.1.13 Esperar que el candidato tenga el mismo perfil que la persona que ocupaba antes el puesto.**

Esto podemos decir que es uno de los problemas de reclutamiento y selección más habitual entre los reclutadores. Cuando una persona decide abandonar un puesto de trabajo o bien ha sido despedida, el camino más fácil es que el reclutador busque a otro candidato que cumpla con las mismas cualidades que el anterior.

## 7.2 Marco conceptual

- Capacitación: Son aquellas acciones que desarrollan las empresas a sus colaboradores, cuyo objetivo está encaminado en dar instrucción en las actividades a realizar en la compañía, de esta forma lograr mayor productividad en los procedimientos y adaptación del escenario laboral.
- Conpes: Hace referencia al Consejo Nacional de Política Económica y Social, el cual genera políticas, proyectos y estrategias generales que son plasmadas en los conocidos documentos CONPES con el objetivo de desarrollar los aspectos económicos y sociales del país que son dirigidos al gobierno nacional y cuenta con el apoyo de los ministerios.
- Estrategia: Son aquellas medidas o lineamientos que se establecen a fin de lograr los objetivos establecidos a largo plazo mediante la toma de decisiones que impliquen el planteamiento de los recursos necesarios para lograr dicho fin.
- Gestión del talento humano: Son acciones que se desarrollan dentro de una organización para tener mayor productividad de sus colaboradores a través de la retención, reclutamiento y capacitación de los mismos. De esta forma podrán contar con el personal adecuado que permita el desarrollo de sus capacidades y que a su vez estas habilidades generen ventajas para la compañía.
- Incentivos laborales: Son estímulos que son otorgados a los trabajadores con el fin de motivarlos durante su proceso productivo, lo cual genera mayor rendimiento y productividad de estos mismos ya que se sienten alentados e impulsados para seguir con una mejora continua en su proceso laboral, de esta forma la empresa puede tener mejoras y mayores resultados.
- Licitación: Se realiza a través de convocatorias donde quienes estén interesados presentan sus propuestas, en el cual la entidad licitante analiza y detalla las características de contratación que esta requiere a fin de que sean las mejores para llevar a cabo el proyecto u obra.
- Manual de perfiles de cargos: Lineamiento en el cual se detallan las funciones del cargo a ejercer en la compañía, en este también se especifica las habilidades con las que debe contar el aspirante su experiencia laboral, su nivel de formación y sus capacidades.

- Plan de desarrollo distrital: Documento en el cual se plasma las políticas públicas, los propósitos y objetivos locales, así como las inversiones públicas que pretende ejercer el mandatario local durante su periodo de administración.
- Reclutamiento de personal: Es el procedimiento que permite incorporar personal calificado a la compañía y cuya finalidad es tener una selección acertada según el perfil que esté solicitando la empresa para tener personal apto en la organización.
- Rotación de personal: Situación que se da en las empresas cuando los empleados se van de las organizaciones y que se puede presentar de forma voluntaria o involuntaria dependiendo del contexto y de las medidas que sean tomadas por la empresa.

### 7.3 Marco legal

Tabla 7

*Marco Legal*

NORMA	APLICACIÓN
Decreto 1443 de 2014 Sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo.	Implementar el Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST)
Ley 1314 de 2009- Normas Internacionales de Información Financiera -Niif	Requisitos de reconocimiento, medición, presentación e información a revelar sobre las transacciones y hechos económicos que afectan a Limacor.
Artículo 25 de la Cámara de comercio de Bogotá	Se entenderá por empresa toda actividad económica organizada para la producción, transformación, circulación, administración o custodia de bienes, o para la prestación de servicios
Ley 100 de 1993	Afilación y pago al Sistema General de Seguridad Social de los trabajadores.
Ley de Financiamiento 1943 de 2018	En el ámbito tributario

<b>NORMA</b>	<b>APLICACIÓN</b>
Ley 1150 de 2007, el Decreto 19 de 2012 y el Decreto 1082 de 2015	Registro único de proponentes
Artículo 555-2 del Estatuto Tributario	La inscripción en el Registro Único Tributario, RUT, deberá cumplirse en forma previa al inicio de la actividad económica ante las oficinas competentes de la DIAN, de las cámaras de comercio o de las demás entidades que sean facultadas para el efecto.
Sociedad Colombiana de Ingenieros	- NRS 1 Parámetros que se deben tener en cuenta en actividades de construcción y servicios de remodelación.

*Nota.* Autoría propia adaptada sobre la información suministrada por Limacor My SAS.

Tabla 8

*Entidades relacionadas con la empresa*

<b>ENTIDADES RELACIONADAS CON LA ACTIVIDAD DE LA EMPRESA</b>	
Cámara de Comercio de Bogotá	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Renovación de matrícula mercantil</li> <li>- Registro Único de Proponentes</li> </ul>
Gremio o asociación	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Consejo profesional nacional de ingeniería COPNIA</li> <li>- Consejo profesional de Ingeniería Eléctrica, mecánica y afines</li> <li>- Consejo profesional nacional de topografía</li> <li>- Consejo nacional de arquitectura y sus profesiones auxiliares</li> </ul>

<b>ENTIDADES RELACIONADAS CON LA ACTIVIDAD DE LA EMPRESA</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cámara Colombiana de la construcción CAMACOL</li> <li>- Consejo Nacional de técnicos electricistas CONTE</li> </ul>
Fondo Nacional de formación profesional de la industria de la construcción FIC	-Gravamen parafiscal obligatorio, contribución mensualmente con una suma igual a (1) salario mínimo legal mensual vigente por cada (40) trabajadores que laboren bajo sus órdenes y proporcionalmente por fracción de (40)
Curadurías Urbanas	-Licencias de Construcción, ampliación y otros
Electrificadoras Nacionales	-EnelCodensa, Enelar Autorización certificaciones Retie

*Nota.* Autoría propia adaptada sobre la información suministrada por Limacor My SAS.

## 8. Plataforma estratégica

### **Misión**

Cumplir con los más altos estándares de calidad en nuestros procesos planeando, proyectando diseñando, construyendo y manteniendo las obras civiles en pro de solucionar los problemas y así satisfacer la necesidad de nuestros clientes nos distinguimos por contratar con un recurso profesional con alto grado de ética excelencia operacional es innovación puesto al servicio integral de la ingeniería y la construcción.

### **Visión**

Nuestra visión para el 2021 seguir siendo en la empresa líder en Colombia en el sector de la ingeniería civil mediante un elevado nivel de servicio y calidad, reconocido en la ejecución de proyectos responsables e implementando nuevas tecnologías generando lealtad de nuestros clientes

### **Valores:**

Compromiso

Lealtad

Trabajo en Equipo

Honestidad

Calidad

La visión está a punto de ser renovada y es importante que para cumplirla es muy importante fortalecer el departamento de recursos humanos de tal manera que se empiece a crear un ambiente laboral tranquilo, estable, feliz, justo e innovador es el reto que tiene Limacor para que sobreviva a cualquier adversidad que trae la economía y la globalización está donde se evite costos innecesarios por la rotación del talento humano y logrará la máxima productividad de sus empleados.

La empresa debe creer más en el talento humano con el que cuenta y generar la estabilidad, que el colaborador y la empresa necesitan; un colaborador con una estabilidad y seguridad laboral, buena remuneración de acuerdo con sus labores, conocimientos y experiencia, bien capacitado y entrenado va a ser un colaborador leal, entregado, responsable y altamente productivo, trabajará arduamente por la consecución de sus metas, objetivos y principios respaldando su misión y llegando a la consecución final de la visión de la empresa.

Se evidencia que Limacor no cuenta con las políticas establecidas por eso se han planteado las siguientes posibilidades a tener en cuenta y se dejan a consideración de la empresa.

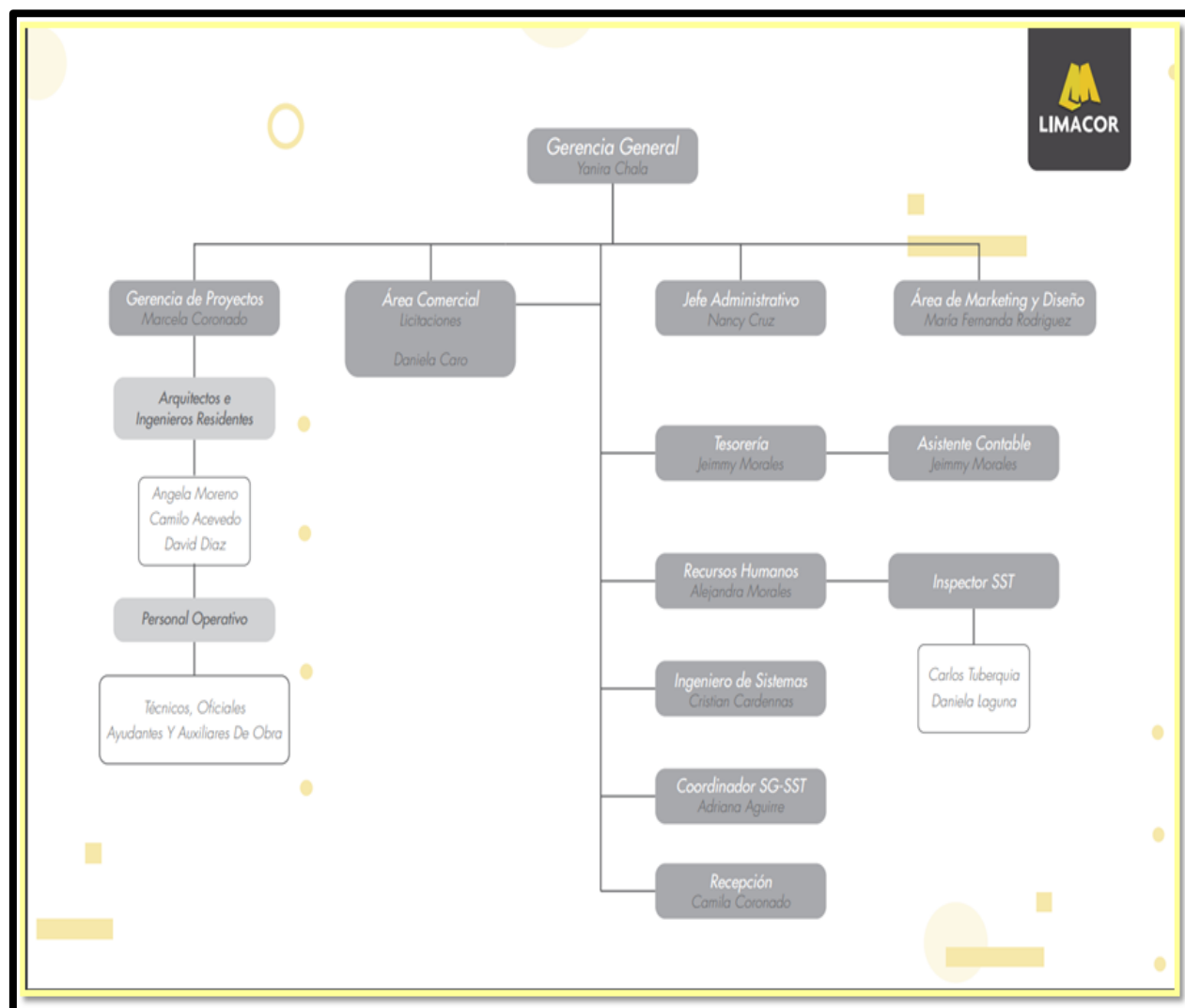
**POLÍTICA INTEGRAL DE CALIDAD:** En Limacor MY SAS concentramos toda nuestra gestión en lograr la solidez, confianza y crecimiento responsable Nuestra política es de **SERVICIO**. Nos comprometemos a construir con calidad y responsabilidad, en el tiempo requerido abiertos a la investigación y al mejoramiento continuo de la EMPRESA cumpliendo con todos los estándares tanto internos como externos.

**POLÍTICA DE CONDICIONES LABORALES:** Nuestro éxito en gran medida se debe a nuestro Activo más importante, nuestro equipo de trabajo y la búsqueda de reconocimiento económico debe ir acompañada de la protección de los derechos fundamentales de nuestros trabajadores. Por eso debemos promover trato justo e igualdad de oportunidades, promover un ambiente laboral positivo y armónico para todos y ser parte del éxito de nuestra empresa, también brindar capacitaciones para su desarrollo personal y profesional.

**SEGURIDAD, SALUD EN EL TRABAJO:** Todos los niveles de la Organización, incluidos los contratistas y subcontratistas, participaran en la implementación del **Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo** (SGSST), mediante la identificación de los peligros, valoración y control de los riesgos, promover condiciones de trabajo seguras, saludables y fomentar la salud de los trabajadores.

**MEDIO AMBIENTE:** Asegurar una adecuada gestión ambiental en todas nuestras actividades, basada en la prevención de la contaminación, y en la minimización de la generación de residuos. Garantizar en todas sus actividades e instalaciones el cumplimiento de los requisitos legales y otros requisitos asumidos, Contribuyendo, además, con la **protección del medio ambiente** a través de la prevención y minimización de los impactos ambientales, cumpliendo con los requisitos voluntarios y con la legislación aplicable de nuestra actividad, Adquirimos un compromiso de mejora continua y prevención de la contaminación.

## 9. Estructura organizacional



**Figura 1.** Organigrama. Limacor (2020).

LIMACOR actualmente cuenta con 9 departamentos encabezados por la gerencia general conformada por una persona que es la gerente profesional en Contadora Pública especialista en Finanzas, es la encargada de delegar, planificar, organizar, analizar y supervisar a todas las áreas y hacer el seguimiento respectivo cuando se requiere basado en informes.

La gerencia de proyectos que cuenta aproximadamente con 35 personas cuenta con una directora de profesión Ingeniera Civil que se encarga dirigir la ejecución de los contratos de obra, mantenimiento y/o remodelaciones, presupuestos, programación, consultorías, entre otros a nivel distrital y nacional, igualmente del personal profesional como ingenieros, arquitectos, técnicos y el personal operativo en general, requisiciones de materiales. Así mismo de cumplir con los tiempos estipulados y a satisfacción.



El área comercial es la encargada de buscar, analizar pliegos de condiciones, elaborar y gestionar los procesos de licitaciones públicas, hacer seguimiento desde la presentación de la propuesta hasta su adjudicación, adicional apoyo técnico, financiero, es el departamento que genera los ingresos a la empresa sin duda uno de las más importantes conformada por 3 personas profesionales en Administración de empresas e ingeniería civil. Esta área es la responsable de informar a la gerencia cuando se adjudique un proceso para que esta a su vez lo asigne a la gerencia de proyectos y así empezar con su ejecución.

En el área administrativa la lidera 1 persona de profesión administradora de empresas que se encarga de dirigir, supervisar y estar al tanto de los departamentos de la compañía, esta persona es el puente de comunicación cuando hay algún tipo de requerimiento por las áreas de gerencia de proyectos o comercial en caso de solicitar documentos legales, financieros y/o de personal, apoya a los departamentos o áreas de marketing, publicidad en redes sociales y páginas web. Contabilidad controla los hechos económicos que suceden en la ejecución de los proyectos en cuanto a las facturas de compra, venta informes de costos y demás. Tesorería que se encarga de realizar los pagos durante la ejecución de los proyectos tanto de materiales, mano de obra, nóminas entre otros, basándose en el presupuesto asignado por la gerencia de proyectos; Área de recursos humanos que se encarga de la nómina, afiliaciones, novedades, reclutamiento, contrataciones, en base a lo solicitado para la ejecución de los diferentes contratos.

El área de sistemas que realiza los mantenimientos preventivos y correctivos de los equipos de cómputo, cámaras de seguridad entre otros, Coordinación SG-SST que se encarga de la implementación y cumplimiento del sistema de gestión según la normatividad vigente y las actualizaciones que apliquen. Y el área de recepción que es la cara amable de la compañía ya que su función es la atención personal y efectiva a los clientes, proveedores y personal de la compañía, adicional de recibir y enviar la correspondencia entre otras funciones.

Los departamentos y áreas mencionadas anteriormente correspondientes al área administrativa abarcan en total 11 empleados.

## **10. Plan de mejora para la gestión del proceso de talento humano**

### **10.1 Objetivo general**

Implementar los perfiles de cargos para el jefe de contabilidad, Jefe Comercial y jefe de talento humano de la empresa Limacor MY, teniendo en cuenta que la problemática de la empresa se centra en los procesos que desempeñan estos perfiles.

### **10.2 Debilidades**

- No controla los resultados económicos mensualmente para la toma de decisiones
- El tipo de clientes sólo son entidades del estado
- Desconocimiento del plan de desarrollo distrital y políticas conpes
- No hay una base de proveedores
- Alta rotación de personal, principalmente operarios
- Del flujo de caja depende la ejecución de los proyectos
- No siempre cuenta con los recursos para ejecutar múltiples contratos por el recaudo de la cartera superior a 60 días.
- Falta de beneficios a empleados
- El personal contratado no siempre es el adecuado

### **10.3 Acciones a desarrollar**

- Realizar el inventario de cargos de la organización
- Constatar que el inventario de cargos esté acorde con el organigrama de Limacor.
- Indagar sobre los requisitos y funciones necesarios para desempeñar el cargo
- Definir cuáles son las habilidades y conocimientos que debe cumplir el perfil
- Recopilar la información y elaborar los manuales de perfiles.

### **10.4 Alcance**

Inicia con la identificación de los cargos que se encuentran en Limacor y finaliza con la entrega de la implementación de los tres perfiles al área encargada; Contador público, Comercial y jefe de talento humano de la empresa Limacor MY

### **10.5 Objetivo de la acción a desarrollar**

Mitigar las problemáticas actuales de Limacor; con la implementación de los perfiles más relevantes para contribuir a la solución de los problemas administrativos, económicos y comerciales.

### **10.6 Meta**

Aumentar en un 20% la productividad y eficiencia de los procesos de Limacor, de tal modo que en un año se vea reflejado en los resultados económicos.

### **10.7 Beneficios**

- Crecimiento de la empresa
- Aumento de la productividad
- Retención de personal
- Una mayor rentabilidad
- Estabilidad Laboral


### **10.8 Recursos: (humanos, materiales y financiero)**


- Computador portátil
- Responsable de Limacor


### **10.9 Hoja de vida indicadores**


Tabla 9


## Hoja de vida de indicadores

	<b>HOJA DE VIDA DEL INDICADOR</b>				CÓDIGO: U-FT-1	
					CÓDIGO DEL INDICADOR: IG-1	
					VERSIÓN: 1.0	
					Página: 1 de 1	
<b>SEDE:</b> PRINCIPAL - NACIONAL						
<b>PROCESO:</b> RECURSOS HUMANOS						
<b>FECHA DE CREACIÓN DEL DÍA:</b> 14		<b>MES:</b> 11		<b>AÑO:</b> 20 20		
<b>INDICADOR:</b>						
<b>NOMBRE DEL INDICADOR:</b> ROTACIÓN DE PERSONAL						
<b>TIPO DE INDICADOR:</b>		Eficacia	Eficiencia	Efectividad	X	
<b>Tendencia</b>		Ascendente	Descendente	X	Constante	
<b>DESCRIPCIÓN DE LAS VARIABLES:</b>						
<p><b>Número de empleados que se van retirando de la empresa:</b> Se refiere al número de empleados retirados de la empresa durante un periodo de un año.</p> <p><b>Promedio de empleados que se encuentren en el periodo actual:</b> Se refiere al promedio de empleados a la fecha actual con la que se va realizar la medición</p>						
<b>DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR</b>						
FORMULA DEL INDICADOR	FUENTE DE DATOS	NIVEL DE APLICABILIDAD	FRECUENCIA DE MEDICIÓN	UNIDAD DE MEDIDA	META	RESPONSABLE DE LA MEDICIÓN
Número de empleados que se van retirando de la empresa / promedio de empleados que se encuentren en el periodo actual*100	Bases de datos de recursos humanos	Nivel nacional, Limacor solamente tiene una sede.	Semestral	%	10%	Jefe de recursos Humanos.
<b>RESULTADOS:</b>						
	PERIODO					
	2021-1	2021-2	2022-1	2022-2		
RESULTADO (Aplicar fórmula del Indicador)	(xx/xx) * 100 = xx%	(xx/xx) * 100 = xx%	(xx/xx) * 100 = xx%	(xx/xx) * 100 = xx%		
ANÁLISIS DE DATOS						
FECHA DE MEDICIÓN	Por definir	Por definir	Por definir	Por definir		
<b>OBSERVACIONES:</b> Se realizará revisión con el Jefe de Recursos humanos y Gerente administrativo para evaluar y analizar los resultados.						


	<b>HOJA DE VIDA DEL INDICADOR</b>				CÓDIGO: U-FT-1	
					CÓDIGO DEL INDICADOR: IG-2	
					VERSIÓN: 1.0	
					Página: 1 de 1	
<b>SEDE:</b> PRINCIPAL - NACIONAL						
<b>PROCESO :</b> RECURSOS HUMANOS						
<b>FECHA DE CREACIÓN DEL DÍA:</b> 14 <b>MES:</b> 11 <b>AÑO:</b> 20 20						
<b>INDICADOR:</b>						
<b>NOMBRE DEL INDICADOR:</b> FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN						
<b>TIPO DE INDICADOR:</b>						
Eficacia		Eficiencia		Efectividad X		
<b>Tendencia</b>						
Ascendente X		Descendente		Constante		
<b>DESCRIPCIÓN DE LAS VARIABLES:</b>						
Número de capacitaciones aprobadas: Se refiere al número de evaluaciones aprobadas realizadas en las capacitaciones						
Total de Capacitaciones realizadas: Se refiere al total de las capacitaciones que la empresa dio durante el periodo de un año						
<b>DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR</b>						
FORMULA DEL INDICADOR	FUENTE DE DATOS	NIVEL DE APLICABILIDAD	FRECUENCIA DE MEDICIÓN	UNIDAD DE MEDIDA	META	RESPONSABLE DE LA MEDICIÓN
Formación y capacitación: Número de capacitaciones aprobadas/ Total de Capacitaciones realizadas*100	Evaluaciones debidamente calificadas	Nivel nacional, Limacor solamente tiene una sede.	Anual	%	100%	Jefe de recursos Humanos.
<b>RESULTADOS:</b>						
	<b>PERIODO</b>					
	2021	2022	2023	2024		
RESULTADO (Aplicar fórmula del Indicador)	(xx/xx)*100= xx%	(xx/xx)*100= xx%	(xx/xx)*100= xx%	(xx/xx)*100= xx%		
<b>ANÁLISIS DE DATOS</b>						
FECHA DE MEDICIÓN	Por definir	Por definir	Por definir	Por definir		
<b>OBSERVACIONES:</b> Se realizará revisión con el Jefe de Recursos humanos y Gerente administrativo para evaluar y analizar los resultados.						

	<b>HOJA DE VIDA DEL INDICADOR</b>				CÓDIGO: U-FT-1	
					CÓDIGO DEL INDICADOR: IG-3	
					VERSIÓN: 1.0	
					Página: 1 de 1	
SEDE: PRINCIPAL - NACIONAL						
PROCESO: RECURSOS HUMANOS						
FECHA DE CREACIÓN DEL DÍA:		14	MES:		11	AÑO: 20 20
INDICADOR: NOMBRE DEL INDICADOR: COMPROMISO Y SATISFACCIÓN						
TIPO DE INDICADOR:		Eficacia	Eficiencia	Efectividad	X	
Tendencia		Ascendente X	Descendente	Constante		
DESCRIPCIÓN DE LAS VARIABLES:						
Número de empleados comprometidos: Se refiere al número de empleados comprometidos, esto de acuerdo con las evaluaciones de desempeño.						
Total empleados: Se refiere al total de los empleados que tiene Limacor						
<b>DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR</b>						
FORMULA DEL INDICADOR	FUENTE DE DATOS	NIVEL DE APLICABILIDAD	FRECUENCIA DE MEDICIÓN	UNIDAD DE MEDIDA	META	RESPONSABLE DE LA MEDICIÓN
Compromiso y satisfacción: Número de empleados comprometidos/ Total empleados*100	Evaluaciones de desempeño	Nivel nacional, Limacor solamente tiene una sede.	Anual	%	100%	Jefe de recursos Humanos.
RESULTADOS:						
	PERIODO					
	2021	2022	2023	2024		
RESULTADO (Aplicar fórmula del Indicador)	(xx/ xx) * 100 = xx%	(xx/ xx) * 100 = xx%	(xx/ xx) * 100 = xx%			
ANÁLISIS DE DATOS						
FECHA DE MEDICIÓN	Por definir	Por definir	Por definir	Por definir		
OBSERVACIONES: Se realizará revisión con el Jefe de Recursos humanos y Gerente administrativo para evaluar y analizar los resultados.						

	<b>HOJA DE VIDA DEL INDICADOR</b>				CÓDIGO: U-FT-1	
					CÓDIGO DEL INDICADOR: IG-4	
					VERSIÓN: 1.0	
					Página: 1 de 1	
<b>SEDE:</b> PRINCIPAL - NACIONAL						
<b>PROCESO :</b> RECURSOS HUMANOS						
<b>FECHA DE CREACIÓN DEL INDICADOR:</b>		<b>DÍA:</b> 14	<b>MES:</b> 11	<b>AÑO:</b> 20 20		
<b>NOMBRE DEL INDICADOR:</b> DESEMPEÑO						
<b>TIPO DE INDICADOR:</b>		Eficacia	Eficiencia	Efectividad	X	
<b>Tendencia</b>		Ascendente X	Descendente	Constante		
<b>DESCRIPCIÓN DE LAS VARIABLES:</b>						
<b>Número de evaluaciones desarrolladas:</b> Indica la cantidad de evaluaciones de desempeño desarrolladas <b>Promedio de evaluaciones:</b> Se refiere al promedio de evaluaciones aprobadas en el año						
<b>DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR</b>						
<b>FORMULA DEL INDICADOR</b>	<b>FUENTE DE DATOS</b>	<b>NIVEL DE APLICABILIDAD</b>	<b>FRECUENCIA DE MEDICIÓN</b>	<b>UNIDAD DE MEDIDA</b>	<b>META</b>	<b>RESPONSABLE DE LA MEDICIÓN</b>
Número de evaluaciones de desempeño aprobadas / Total de evaluaciones de desempeño *100	Bases de datos de recursos humanos	Nivel nacional, Limacor solamente tiene una sede.	Anual	%	100%	Jefe de recursos Humanos.
<b>RESULTADOS:</b>						
	<b>PERIODO</b>					
	2021	2022	2023	2024		
<b>RESULTADO</b> (Aplicar fórmula del Indicador)	(xx/xx) * 100 = xx%	(xx/xx) * 100 = xx%	(xx/xx) * 100 = xx%	(xx/xx) * 100 = xx%		
<b>ANÁLISIS DE DATOS</b>						
<b>FECHA DE MEDICIÓN</b>	Por definir	Por definir	Por definir	Por definir		
<b>OBSERVACIONES:</b> Se realizará revisión con el Jefe de Recursos humanos y Gerente administrativo para evaluar y analizar los resultados.						

	<b>HOJA DE VIDA DEL INDICADOR</b>				CÓDIGO: U-FT-1	
					CÓDIGO DEL INDICADOR: IG-5	
					VERSIÓN: 1.0	
					Página: 1 de 1	
<b>SEDE:</b> PRINCIPAL - NACIONAL						
<b>PROCESO:</b> COMERCIAL						
<b>FECHA DE CREACIÓN DEL</b>		<b>DÍA:</b>	14	<b>MES:</b>	11	<b>AÑO:</b> 20 20
<b>INDICADOR:</b>						
<b>NOMBRE DEL INDICADOR:</b> INCREMENTO EN VENTAS						
<b>TIPO DE INDICADOR:</b>		Eficacia		Eficiencia		Efectividad X
<b>Tendencia</b>		Ascendente X		Descendente		Constante
<b>DESCRIPCIÓN DE LAS VARIABLES:</b>						
Número de ventas: Es el total de ventas realizadas durante el periodo estipulado						
Promedio de ventas del periodo anterior: Se refiere al promedio de ventas que se desarrollaron en el semestre pasado para evaluar el cumplimiento de metas						
<b>DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR</b>						
FORMULA DEL INDICADOR	FUENTE DE DATOS	NIVEL DE APLICABILIDAD	FRECUENCIA DE MEDICIÓN	UNIDAD DE MEDIDA	META	RESPONSABLE DE LA MEDICIÓN
Número de ventas en el periodo - Número de ventas en el periodo anterior / Número de Ventas periodo anterior * 100	Infomes de ventas suministradas por el Área comercial	Nivel nacional, Limacor solamente tiene una sede.	Semestral	%	40%	Área comercial
<b>RESULTADOS:</b>						
	PERIODO					
	2021-1	2021-2	2022-1	2022-2		
RESULTADO (Aplicar fórmula del Indicador)	(xx/xx) * 100 = xx%	(xx/xx) * 100 = xx%	(xx/xx) * 100 = xx%	(xx/xx) * 100 = xx%		
ANÁLISIS DE DATOS						
FECHA DE MEDICIÓN	Por definir	Por definir	Por definir	Por definir		
<b>OBSERVACIONES:</b> Se realizará revisión con el Área comercial y Gerente administrativo para evaluar y analizar los resultados.						



	<b>HOJA DE VIDA DEL INDICADOR</b>				CÓDIGO: U-FT-1	
					CÓDIGO DEL INDICADOR: IG-6	
					VERSIÓN: 1.0	
					Página: 1 de 1	
<b>SEDE:</b> PRINCIPAL - NACIONAL						
<b>PROCESO:</b> FINANCIERO						
<b>FECHA DE CREACIÓN DEL</b>		<b>DÍA:</b> 14	<b>MES:</b> 11	<b>AÑO:</b> 20 20		
<b>INDICADOR:</b>						
<b>NOMBRE DEL INDICADOR:</b> RENTABILIDAD EN VENTAS						
<b>TIPO DE INDICADOR:</b>		Eficacia	Eficiencia	Efectividad	X	
<b>Tendencia</b>		Ascendente X	Descendente	Constante		
<b>DESCRIPCIÓN DE LAS VARIABLES:</b>						
<b>Utilidad operacional:</b> Se refiere al a la utilidad operacional del Año, la cual se tomara del estado de resultados definitivo. <b>Ventas Netas:</b> Se refiere al total de ventas durante un periodo de un año, el cual se tomara del estado de resultado definitivo						
<b>DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR</b>						
<b>FORMULA DEL INDICADOR</b>	<b>FUENTE DE DATOS</b>	<b>NIVEL DE APLICABILIDAD</b>	<b>FRECUENCIA DE MEDICIÓN</b>	<b>UNIDAD DE MEDIDA</b>	<b>META</b>	<b>RESPONSABLE DE LA MEDICIÓN</b>
Rentabilidad en ventas: Utilidad operacional/Ventas Netas*100	Estados financieros a 31 de diciembre de cada año	Nivel nacional, Limacor solamente tiene una sede.	Anual	%	65%	Contador
<b>RESULTADOS:</b>						
	<b>PERIODO</b>					
	2021	2022	2023	2024		
<b>RESULTADO</b> (Aplicar fórmula del Indicador)	(xx/xx)*100= xx%	(xx/xx)*100= xx%	(xx/xx)*100= xx%	(xx/xx)*100= xx%		
<b>ANÁLISIS DE DATOS</b>						
<b>FECHA DE MEDICIÓN</b>	Por definir	Por definir	Por definir	Por definir		
<b>OBSERVACIONES:</b> Se realizará revisión con el jefe de contabilidad y Gerente administrativo para evaluar y analizar los resultados.						

*Nota.* Autoría propia adaptada sobre la información suministrada por Limacor My SAS.

### 11. Inventario de cargos Limacor

Después de haber revisado y analizado el organigrama de la empresa, se realizó una identificación del inventario de cargos, se encontraron que hay 14 cargos en la empresa, de los cuales hay 2 a nivel gerencial, 5 a nivel de jefatura, 5 de nivel asistencial, 1 a nivel técnico y 1 a nivel auxiliar, a continuación, se muestra el detalle:

Tabla 10

#### *Inventario de cargos*

<b>Gerencial</b>	<b>Jefatura</b>	<b>Asistencial</b>	<b>Técnico</b>	<b>Auxiliar</b>
Gerente General	Jefe Comercial	Analista Marketing	Secretaria	Auxiliares
Gerente proyectos	Jefe de Contabilidad	Asistente Contable	Administrativa	Operarios: de obra, electricistas, plomeros, auxiliares de metalmecánica, soldadores, dobladores y pintores
	Jefe de Diseño	Asistente Sistemas		
	Jefe de Obra	Profesional de salud ocupacional		
	Jefe Administrativo	Maestro de obra		

*Nota.* Autoría propia adaptada sobre la información suministrada por Limacor My SAS.

Tabla 11

## Perfiles de Cargos

	<b>DESCRIPCIÓN DEL CARGO</b>		VERSIÓN 01
			CODIGO MP-1
			FECHA: 14/11/2020
<b>Nombre del cargo:</b>		Jefe de Contabilidad	
<b>Nivel:</b>		Jefe	
<b>Cargo Jefe Inmediato:</b>		Gerente General	
<b>Ciudad:</b>	Bogotá	<b>Dirección</b>	Cra 29 No. 71 - 50
<b>Objeto general del Cargo:</b>			
Planificar, dirigir y controlar el cumplimiento de las normas y políticas contables trazadas por la empresa, Organismos de Control y Vigilancia a través del liderazgo y empoderamiento de equipos de trabajo, para la generación oportuna de estados financieros comprensibles, útiles, comparables y confiables; así como cualquier otra información para la toma de decisiones.			
<b>Requisitos a nivel de conocimientos</b>			
Conocimientos en la aplicación de Normas Internacionales de información financiera NIIF, conocimientos actualizados en la reglamentación contable y financiera, amplio entendimiento de la parte tributaria preferiblemente dominancia de las normas aplicables al sector de construcción, reportes contables a entidades de supervisión, presupuesto y control presupuestal, conocimientos intermedios en impuestos diferidos y altos conocimientos en office (Word, Excel, Power Point).			
<b>Estudios</b>			
Profesional en Contaduría Pública, con título de postgrado en la modalidad de Especialización en Gerencia Financiera o asimiladas.			
<b>Experiencia</b>			
Mínima de tres (3) años en el sector de construcción o empresas de remodelación y mobiliario, manejo de paquetes contables preferiblemente Helisa, experiencia en realización y presentación de impuestos tanto nacionales como distritales, conocimientos en nómina y aportes laborales, aplicación de normas internacionales y experiencia atendiendo requerimientos de entes de control y suministrando informes relacionados con el cargo.			
<b>Habilidades</b>			
<b>Liderazgo:</b> Debe tener la capacidad de motivar y lograr los objetivos en conjunto con su equipo de trabajo. <b>Habilidad numérica:</b> Para desarrollar estrategias útiles, cuando se se mida o se estima. <b>Visionario:</b> Para buscar soluciones acertivas a los cambios futuros. <b>Toma de decisiones:</b> Debe tener la habilidad de brindar información comprensible y así mismo hacer propuestas para la toma de decisiones.			
<b>Responsabilidades</b>			
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Responder permanentemente por la implementación del control interno contable asociado a los procesos que se encuentran bajo su responsabilidad, así como en el Sistema de Información Financiero de la Entidad.</li> <li>2. Responder por la correcta aplicación de los marcos normativos contables aplicables a Limacor.</li> <li>3. Responder por la trasmisión oportuna de la información contable y financiera a los entes de control y vigilancia.</li> <li>4. Realizar la medición y seguimientos de los indicadores del área financiera</li> </ol>			
<b>Funciones</b>			
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Controlar y certificar periódicamente los Estados Financieros de Limacor</li> <li>2. Elaborar mensualmente el análisis de la situación financiera de la Empresa, dar recomendaciones y proponer soluciones encaminadas a lograr los mejores resultados a corto, mediano y largo plazo.</li> <li>3. Mantener actualizados los Libros Oficiales de Contabilidad de Limacor.</li> <li>4. Controlar de manera permanente y oportuna el cumplimiento de las Leyes, normas, procedimientos y políticas contables y tributarias vigentes, además de acoger las normas de Información Financiera aplicables a Limacor.</li> <li>5. Liderar y controlar mensualmente la entrega oportuna y exacta de la información contable y financiera requerida por la legislación vigente, directivas, clientes y terceros.</li> <li>6. Atender correcta, oportuna y eficazmente los requerimientos de carácter legal, fiscal o administrativos y evaluar su incidencia en el logro de los resultados propuestos.</li> <li>7. Evaluar y aprobar periódicamente las declaraciones tributarias y asegurar el cumplimiento en su presentación y oportuno pago.</li> </ol>			

		<b>DESCRIPCIÓN DEL CARGO</b>		VERSIÓN:01
				CODIGO:MP-2
				FECHA:14/11/2020
<b>Nombre del cargo:</b>		Jefe de Recursos Humanos		
<b>Nivel:</b>		Jefe		
<b>Cargo Jefe Inmediato:</b>		Gerente General		
<b>Ciudad:</b>	Bogotá	<b>Dirección</b>	Cra 29 No. 71 - 50	
<b>Objeto general del Cargo:</b>				
Planificar, dirigir y controlar las políticas, planes y procesos relacionados con la Administración y Desarrollo del Talento Humano y el procedimiento de viáticos, que garantice proveer, mantener y desarrollar el talento humano competente al servicio de la Entidad; mediante la selección, contratación, formación, bienestar social y laboral, compensación, evaluación del desempeño, clima organizacional, de acuerdo a los objetivos institucionales y normatividad vigente.				
<b>Requisitos a nivel de conocimientos</b>				
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Conocimientos avanzados en Gestión de Recursos Humanos.</li> <li>2. Conocimientos intermedios en legislación laboral.</li> <li>3. Conocimientos avanzados en sistemas de compensación, clima y cultura organizacional, modelo de competencias, selección y administración de personal y salud ocupacional, bienestar social, sistema de evaluación de desempeño laboral, desarrollo y formación del talento humano</li> </ol>				
<b>Estudios</b>				
Profesional en Administración de Recursos Humanos o Psicología, con especialización en Gerencia de Recursos Humanos o Especialización en Gerencia estratégica del Talento Humano.				
<b>Experiencia</b>				
Experiencia en la Jefatura de Recursos Humanos de (4) años y mínimo (3) en el sector de construcción o empresas de remodelación y mobiliario, liderando los diferentes procesos administrativos, con conocimientos en legislación laboral y en definición de políticas y procedimientos del área y con experiencia en clima laboral, bienestar y selección.				
<b>Habilidades</b>				
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>Transmitir identidad corporativa:</b> Transmitir los valores corporativos, en donde el empleado debe ser el reflejo de Limacor.</li> <li>2. <b>Inspira Organización:</b> Conducir a todo el personal para lograr el cumplimiento de los objetivos trazados.</li> <li>3. <b>Gestionar cambio en la comunicación:</b> Para que la entidad potencialice la interacción en todos los sentidos.</li> </ol>				
<b>Responsabilidades</b>				
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Responder como líder del proceso de Administración y Desarrollo del Talento Humano, asegurando su mejoramiento continuo.</li> <li>2. Responder por la implementación, mantenimiento y mejoramiento del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST).</li> <li>3. Realizar la medición y seguimientos de los indicadores de Talento Humano</li> </ol>				
<b>Funciones</b>				
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Planear, organizar y dirigir permanentemente el proceso de reclutamiento, selección, contratación, desvinculación, inducción, re-inducción, entrenamiento en puesto de trabajo y evaluación de periodo de prueba, a fin de asegurar el talento humano necesario para el cumplimiento de los lineamientos y objetivos organizacionales.</li> <li>2. Formular, ejecutar y evaluar permanentemente los programas para la gestión del talento humano, en materia de selección por competencias, desarrollo y formación del talento humano, fortalecimiento del clima y cultura organizacional, bienestar y administración de los servicios al personal, conforme a las normas legales vigentes y lineamientos institucionales.</li> <li>3. Dirigir y supervisar la liquidación y pago de las obligaciones derivadas de la relación laboral y las deducciones por concepto de descuentos a los terceros, que se realizan en la liquidación de las prestaciones sociales de los funcionarios, de acuerdo a la normatividad legal vigente.</li> <li>4. Revisar y aprobar la liquidación de las solicitudes de viáticos de los funcionarios, cuando son solicitados por funcionarios de la entidad, para garantizar el cumplimiento de las políticas establecidas.</li> <li>5. Definir, planear y coordinar anualmente las actividades de clima y cultura organizacional, evaluación del desempeño, bienestar y seguridad y salud en el trabajo, de acuerdo con la normatividad vigente y los procedimientos internos, con el fin de ofrecer un adecuado ambiente laboral y mejorar la calidad de vida de los funcionarios de la entidad.</li> <li>6. Dirigir permanentemente las actividades de actualización de los manuales de funciones y competencias laborales, con el fin de definir los niveles de responsabilidad de cada uno de los cargos, así como implementar un sistema para evaluar las necesidades del personal.</li> <li>7. Dar respuesta oportuna a los requerimientos, derechos de petición, tuteas, quejas y reclamos sobre la Gestión del Talento Humano</li> </ol>				

		<b>DESCRIPCIÓN DEL CARGO</b>		VERSIÓN:01
				CODIGO:MP-2
				FECHA:14/112020
<b>Nombre del cargo:</b>		Gerente Comercial		
<b>Nivel:</b>		Gerente		
<b>Cargo Jefe Inmediato:</b>		Gerente General		
<b>Ciudad:</b>	Bogotá	<b>Dirección</b>	Cra 29 No. 71 - 50	
<b>Objeto general del Cargo:</b>				
Planificar, dirigir y controlar la ejecución de la estrategia comercial, la innovación y desarrollo de productos de la compañía y nuevos negocios con sectores privados y públicos. Así mismo, analizar y definir el Plan Comercial, la oferta de valor y demás temas relacionados con el posicionamiento de la empresa en el mercado.				
<b>Requisitos a nivel de conocimientos</b>				
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Conocimientos avanzados en Gestión Comercial</li> <li>2. Conocimientos intermedios en planeación estratégica.</li> <li>3. Conocimientos intermedios en valoración y gestión de proyectos.</li> <li>4. Conocimiento avanzado en marketing</li> </ol>				
<b>Estudios</b>				
Profesional en Ingeniería Civil, Arquitectura, Administración de empresas Ingeniería Comercial o de Mercadeo o especialización en Gerencia Comercial y de mercadeo.				
<b>Experiencia</b>				
Experiencia comercial de cinco años y mínimo cuatro en el sector de la construcción comercializando proyectos de construcción o empresas de remodelación y mobiliario, liderando equipos de ventas, experiencia al servicio al cliente y debe manejar nivel de inglés avanzado.				
<b>Habilidades</b>				
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>Liderazgo:</b> Debe tener la capacidad de motivar y lograr los objetivos en conjunto con su equipo de trabajo</li> <li>2. <b>Inteligencia emocional:</b> Buen manejo de las emociones, para mejorar la productividad y con ello lograr el éxito y el cumplimiento de los objetivos.</li> <li>3. <b>Habilidades de negociación:</b> Capacidad de relacionamiento con otros grupos de interés para el cumplimiento de los objetivos.</li> </ol>				
<b>Responsabilidades</b>				
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Velar por la adecuada ejecución de la estrategia comercial de la compañía.</li> <li>2. Velar por un buen posicionamiento de la empresa en el mercado.</li> <li>3. Responde por el cumplimiento del presupuesto asignado para la Gerencia Comercial para los nuevos negocios.</li> <li>4. Velar por la innovación, mejoramiento y desarrollo de productos en la entidad.</li> </ol>				
<b>Funciones</b>				
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Liderar constantemente la ejecución del Plan Estratégico de la compañía desde el punto de vista comercial, verificando que este se ejecute oportunamente.</li> <li>2. Dirigir y gestionar las actividades del personal de ventas y comercialización.</li> <li>3. Gestionar permanentemente el proceso de la Dirección de Innovación y Desarrollo de Productos, apoyando la estructuración de productos innovadores que le generen mayores ingresos o ahorros a la entidad.</li> <li>4. Revisar y aprobar las propuestas presentadas para lograr el cierre de licitaciones, de acuerdo con las políticas definidas para la celebración de nuevas licitaciones.</li> <li>5. Analizar y evaluar constantemente las propuestas de negocios del sector privado y público, validando que sean adecuadas y eficaces para la organización.</li> <li>6. Asignar y controlar el cumplimiento de las metas semestrales, para verificar el cumplimiento o establecer medidas para el logro estas a través de los indicadores.</li> </ol>				

*Nota.* Autoría propia adaptada sobre la información suministrada por Limacor My SAS.

### **Conclusiones**

Se puede concluir que Limacor es una mediana empresa del sector de la construcción que actualmente tiene varias falencias en sus procesos, que generan problemas administrativos, económicos y comerciales los cuales están atados principalmente al proceso de talento humano, también se evidenció que cuenta con unas fortalezas y oportunidades con las que se pudieron plantear diferentes estrategias con el fin de contrarrestar algunas de sus debilidades y amenazas.

Por otra parte, atendiendo al problema de Limacor se implementaron los manuales de perfiles para el jefe de contabilidad, jefe de recursos humanos y Gerente comercial donde se definieron; objetivo del cargo, estudios, habilidades, experiencia, conocimientos, responsabilidades y funciones, las cuales se establecieron de acuerdo con las necesidades actuales de Limacor.

Con este plan de mejoramiento se van a mitigar los problemas administrativos, económicos y comerciales de la empresa y de igual forma se generan unos beneficios que contribuirán al crecimiento de Limacor, como lo es el aumento de la productividad, retención del personal, generar una mayor rentabilidad y estabilidad laboral.

### Referencias

- Colombia Productiva (s.f). Industrias para la construcción. Recuperado de:  
<https://www.colombiaproductiva.com/ptp-sectores/manufactura/industrias-para-la-construccion>
- Dane (2018). Boletín técnico. Recuperado de:  
[https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib\\_const/Bol\\_ieac\\_Itrim18.pdf](https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib_const/Bol_ieac_Itrim18.pdf)
- El Tiempo (2019). El impacto del alza del dólar en la construcción en el país. Recuperado de:  
<https://www.eltiempo.com/economia/impacto-del-alza-del-dolar-en-la-construccion-en-colombia-419638>
- AmericaEconomía.com. (19 de 02 de 2020). *MBA y educación ejecutiva*. Obtenido de  
<https://mba.americaeconomia.com/articulos/notas/5-consecuencias-de-realizar-una-mala-seleccion-de-talento-en-tu-empresa>.
- Santoyo, P (2000). Determinación del impacto de la complejidad en los operarios de los sistemas de producción. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/944/94401303.pdf>
- Secretaria Distrital de Ambiente (2013). Guía de manejo ambiental para el sector de la construcción. Recuperado de:  
[http://ambientebogota.gov.co/documents/664482/0/GUIA\\_MANEJO\\_AMBIENTAL\\_FINAL.pdf](http://ambientebogota.gov.co/documents/664482/0/GUIA_MANEJO_AMBIENTAL_FINAL.pdf)
- IGAC. (2017). Cartilla RCD IGAC. Obtenido de:  
<https://www.igac.gov.co/sites/igac.gov.co/files/field/cartillarcd.pdf>
- AmericaEconomía.com. (19 de 02 de 2020). *mba y educación ejecutiva*. Obtenido de  
<https://mba.americaeconomia.com/articulos/notas/5-consecuencias-de-realizar-una-mala-seleccion-de-talento-en-tu-empresa>
- Balaguer, S. (07 de 08 de 2018). *easyre crue*. Obtenido de  
<https://news.easyrecrue.com/es/problemas-de-reclutamiento-y-selecci%C3%B3n-de-personal>
- Chiavenato, A. (2007). *Administración de recursos humanos*. México: Mc Grau Gil -free libros.
- E, N. (2008). Revisión de la Motivación de los trabajadores de la construcción 1968 -2008. *revista de la construcción*, 18.
- Martínez, E. t. (20 de 05 de 2017). Análisis de la problemática en gestión de personal referida a la industria de la construcción en Colombia y perspectivas de futuro. Obtenido de

<https://hemeroteca.unad.edu.co/index.php/revista-estrategica-organizacion/article/view/2468/2565>

Medina, A. (2014). 2 errores que provocan la rotación de personal. Alto nivel.



## **Anexos**

Encuesta realizada al gerente de Limacor:

### **Análisis interno**

#### **Área administrativa**

1. ¿Cuenta con instrumentos de control que le ayuden en la toma de decisiones de la empresa?
2. ¿Cómo han logrado mantenerse en el mercado por más de 10 años?
3. ¿Cuáles son los puntos fuertes que tiene la empresa?
4. ¿La empresa cuenta con todos los recursos físicos para el desarrollo de su actividad?
5. ¿La empresa cuenta con misión, visión, políticas, objetivos, valores y estrategia empresarial?

#### **Área financiera**

1. ¿La organización cuenta con un área de contabilidad? si la respuesta es afirmativa indique cómo es su manejo.
2. ¿La empresa cuenta con los recursos económicos necesarios para operar su actividad?
3. ¿Considera que las finanzas implican a todas las áreas de la organización?
4. ¿En cuanto a las operaciones financieras cuenta con alguna inversión de fondos de caja o algo similar?
5. ¿La empresa está generando pérdidas o ganancias y ¿por qué?
6. ¿La empresa compara mensualmente sus resultados económicos presupuestados con los reales y toma de decisiones para controlar alguna desviación?

#### **Área comercial**

1. ¿Qué estrategias han adaptado para atender las diferentes tendencias del cliente?
2. ¿El equipo comercial tiene claro la propuesta de valor que maneja la empresa?
3. ¿Tienen un plan de mercadeo y ventas proyectado para este año y los siguientes?
4. ¿La empresa tiene valor agregado que no tenga la competencia?
5. ¿Se está cumpliendo con el objetivo de ventas? ¿Por qué?
6. ¿El área comercial tiene claridad de quiénes son sus clientes y competidores?
7. ¿Cuenta con un catálogo de servicios y/o productos?
8. ¿Tienen alguna estrategia de ventas?

### **Área de producción**

1. ¿Qué estándares de calidad manejan en el área de producción?
2. ¿Pueden medir el grado de satisfacción de los clientes?
3. Al momento de seleccionar los proveedores, ¿qué variables se tiene en cuenta al realizar este proceso?
4. ¿Conoce el ciclo de vida de los productos?
5. ¿Cuenta con una base de datos de sus proveedores y estos le proveen también a su competencia?
6. ¿Cuenta con un almacén de producción?

### **Área de recursos humanos**

1. ¿Promueve una cultura de creatividad, orientación y buen trato hacia los colaboradores?
2. ¿Qué tipo de proceso de selección de personal maneja la empresa?
3. ¿El personal seleccionado es el adecuado?
4. ¿Se establecen claramente las áreas de responsabilidad y de autoridad?
5. ¿La empresa tiene algún tipo de manuales, procedimientos, descripción de cargos y funciones?
6. ¿Qué beneficios a empleados ofrece la empresa?
7. ¿Qué tipos de contratos maneja la empresa: a término fijo, indefinido, por obra labor, ¿otro? indique cual.

### **Análisis macroentorno**

#### **Variable económica**

1. ¿Qué tanto aporta la entidad con el crecimiento del PIB en el sector de la construcción y crecimiento de la economía del país?
2. ¿Cómo afecta el precio del dólar y del desempleo a su empresa por el Covid-19?

#### **Variable política**

3. ¿Conoce usted los factores políticos del plan nacional de desarrollo que le afectan a la empresa o que la condicionan?
4. ¿Conoce el plan de desarrollo distrital actual? ¿Qué factores políticos impactan o tienen relación con su empresa?
5. ¿Conoce usted las políticas del Consejo Nacional de Política Económica y Social, CONPES?
6. ¿Qué factores normativos externos podrían afectar a la empresa?
7. ¿Las actividades de LIMACOR se están desarrollando acorde a los requisitos vigentes y la normatividad aplicable?

#### **Variable social**

8. ¿Las nuevas tendencias que se han visto, afectan el desarrollo de la actividad de la empresa o les ha exigido introducir cambios?
9. ¿Su empresa le da la oportunidad de trabajar a personas con algún tipo de limitación o discapacidad?
10. ¿Tiene competidores que han innovado y han logrado acoger el mercado? ¿Qué ha hecho para no quedarse atrás?

#### **Variable tecnológica**

11. ¿Conoce la empresa los desafíos que trae la cuarta revolución industrial o revolución 4.0?
12. ¿Conoce tecnologías actuales en el mercado que le pueden ayudar a maximizar la producción de su empresa?
13. ¿Qué canales de comunicación utiliza con los clientes?

#### **Variable ambiental**

14. ¿Cómo contribuye la entidad a la mejora continua del medio ambiente?
15. ¿Qué tanto afecta el desarrollo de las actividades de LIMACOR al medio ambiente?
16. ¿Conoce las normas ambientales que las empresas deben cumplir?