

Diseño organizacional para la empresa Admiralty Holdings de Colombia SA

Angélica Priscila Pinzón Méndez

Universitaria Agustiniana
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
Programa de Administración de Empresas
Bogotá, D.C.
2018

Diseño organizacional para la empresa Admiralty Holdigns de Colombia SA

Angélica Priscila Pinzón Méndez

Directora

Zulma Julieth Avellaneda Avellaneda

Trabajo de grado para optar al título de Administrador de Empresas

Universitaria Agustiniana

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Programa de Administración de Empresas

Bogotá, D.C.

2018

Nota de aceptación

Firma del presidente del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

Agradecimientos

Doy gracias a mis padres, que siempre han sido un apoyo en todas las etapas de mi vida, ayudándome, confiando en mí y en mi capacidad para hacer las cosas. A mi hijo por ser el motor para luchar por lo que quiero y lograr lo que me propongo.

Quiero agradecer a la empresa, por abrir sus puertas y brindarme el espacio y la información para crear este proyecto. Así mismo doy gracias a todos los directivos y docentes de la institución, por los acompañamientos y la formación que me brindaron a lo largo de estos años, en especial a la tutora que sin ella este trabajo no hubiera sido y no se hubiera llevado a cabo como debía ser.

Resumen

El objetivo principal de este documento es identificar las problemáticas presentadas en la empresa Admiralty Holdings de Colombia SAS dedicada a la administración de franquicias. Se usa como herramienta para recolectar información, una encuesta al personal de la compañía y la observación, identificando que la mayor problemática presentada es a causa del rápido crecimiento que está teniendo, lo que lleva a que la gerencia solo se enfoque en el aumento de ventas, y deje de lado aspectos importantes como el recurso humano y una estructura fundamentada. La identificación de cargos y funciones, tampoco se presenta en la compañía, esto es necesario para delegar de forma correcta responsabilidades y tareas, sin crear un sobrecargo de trabajo o una ausencia del mismo.

Las problemáticas presentadas en la compañía son la falta de estructura y organización, alta rotación de personal y bajo nivel de compromiso con la empresa por parte del personal y con la cual se plantea el objetivo principal de evaluar el diseño organizacional en la empresa Admiralty Holdings de Colombia SAS para proponer una estructura que integre el área de recursos humanos como factor clave del mejoramiento en la compañía.

Así mismo, los objetivos específicos de realizar diagnóstico organizacional a través de la aplicación de matrices estratégicas que permitan conocer el estado actual de la empresa, proponer un diseño organizacional que permita clarificar las responsabilidades y funciones en los diferentes cargos de la empresa y definir las funciones principales del área de recursos humanos para su integración en las operaciones de la empresa.

Con el fin de dar solución a esta problemática, se define un horizonte estratégico (misión, visión, valores corporativos) que da dirección y lineamientos a la empresa y a los colaboradores para desempeñar sus funciones, buscando un impacto favorecedor en el funcionamiento interno de la compañía. De igual manera se propone la estructura un área de recursos humanos, con la cual no cuenta la compañía, para mejorar el sentido de pertenencia entre los colaboradores y brindar un ambiente laboral acogedor a los mismos.

Palabras clave: Recurso humano, horizonte estratégico, franquicia, gerencia, impacto.

Abstract

The principal aim of this document is identifies the problematic ones presented in the company Admiralty Holdings of Colombia SAS dedicated to the administration of exemptions. t is used as tool to gather information, a survey to the personnel of the company and the observation,

identifying that the major presented problematics is because of the rapid growth that is having, which goes on that the management only focuses in the increase of sales, and after-taste of side important aspects as the human resource and a based structure. The identification of charges and functions, he does not appear in the company either, this is necessary to delegate of correct form responsibilities and tasks, without creating an overcharge of work or an absence of the same one.

The problematic ones presented in the company are the lack of structure and organization, high job turnover and under level of commitment with the company on the part of the personnel and with which there appears the principal aim to evaluate the design of the organization in the company Admiralty Holdings of Colombia SAS to propose a structure that integrates the area of human resources as key factor of the improvement in the company And the specific aims to realize diagnosis of the organization across the application of strategic counterfoils that allow to know the current condition of the company, to propose a design of the organization that allows to clarify the responsibilities and functions in the different charges of the company and to define the principal functions of the area of human resources for his integration in the operations of the company.

In order to give solution to this problematics, there defines a strategic horizon (mission, vision, corporate values) that gives direction and limits to the company and to the collaborators to recover his functions, looking for a favouring impact in the internal functioning of the company. Of equal way the structure proposes itself an area of human resources, with which it does not count the company, to improve the sense of belonging between the collaborators and to offer a labor cozy environment to the same ones

Keywords: human resources, strategic horizon, franchise, management and impact

Tabla de contenidos

Introducción	10
Capítulo 1 Contextualización de la problemática.....	12
1.1 Planteamiento del problema	12
1.2 Formulación del problema (pregunta de investigación)	13
1.3 Objetivos generales y específicos	14
1.3.1 Objetivo general.....	14
1.3.2 Objetivos específicos.....	14
1.4 Justificación	15
1.5 Alcance	16
1.5 Marco referencial.....	17
1.5.1 Diseño organizacional	17
1.5.2 Gestión humana	18
1.5.3 Franquicia	19
1.6 Metodología.....	22
Capítulo 2 Contextualización de la empresa	27
2.1 Razón social.....	27
2.2 Objeto social.....	27
2.3 Ubicación.....	27
2.4 Reseña.....	34
2.5 Factores claves de importantes de constitución.....	35
2.6 Cliente.....	35
Capítulo 3. Diagnóstico organizacional.....	36
3.1 Análisis instrumentos	36
3.1.2 Encuesta.....	36

3.1.2 Observación directa	44
3.2 Análisis DOFA	45
3.3 Análisis MEFI.....	50
3.4 Análisis MEFE	52
3.5 Análisis matriz MMGO	54
Capítulo 4. Propuesta de mejoramiento en horizonte estratégico.....	58
4.1 Horizonte estratégico	58
4.1.1 Misión.....	58
4.1.2 Visión.....	58
4.1.3 Valores corporativos.....	58
4.1.4 Organigrama	59
4.2 Definición de cargos y funciones	60
Capítulo 5. Propuesta de diseño del área de gestión humana.....	69
5.1 Objetivo del área.....	69
5.1.1 Objetivo general.....	69
5.1.2 Objetivos específicos	69
5.1.3 Misión.....	69
5.1.4 Visión.....	69
5.1.5 Funciones.....	69
5.2 Sub áreas de los recursos humanos.....	71
5.2.1 Contratación.....	71
5.2.2 Nómina	75
5.2.3 Sistema de gestión y salud en el trabajo	81
5.2.4 Programa de capacitación y bienestar laboral	83
5.2.5 Evidencias de implementación de mejora	84

Conclusiones.....	87
Recomendaciones	88
Referencias	89

Introducción

En las siguientes páginas se encuentra el desarrollo de un proyecto para la empresa Admiralty Holdings de Colombia SAS, iniciando por la identificación del problema. La empresa se dedica a la administración de puntos de depilación BodyBrite (16 puntos al año 2018) con una figura de franquicia y tiene proyectado cubrir más zonas, acogiendo nuevos centros, sin embargo no hay una estructura interna que permita realizar esta labor de manera correcta. La compañía no tiene un horizonte estratégico, ni un área de recursos humanos, razón por la cual, se presentan sobrecargo de tareas a personal, al no tener identificados cargos y funciones, hay gran rotación de personal y un bajo sentido de pertenencia entre los colaboradores, esto afecta directamente en la operación de la compañía y a los resultados que se esperan obtener.

El objetivo central de este proyecto es implementar una mejora basada en diseño de un horizonte estratégico (misión, visión, valores), que se socializa con los colaboradores de la compañía, además está la definición del cargo de recursos humanos, con el fin de generar un impacto laboral entre los colaboradores, brindando capacitaciones y bienestar para los mismos.

Esta propuesta de mejora está pensada en el recurso humano y en su beneficio. Los colaboradores son parte fundamental de una compañía, si las personas que lideran una empresa, son conscientes de la ayuda que puede ofrecer los colaboradores y se enfocan en mejorar las condiciones en las que desempeñan sus funciones, ya sea desde la infraestructura o al ambiente en el cual desarrollan su labores, podrán lograr todos los objetivos propuestos, pero es importante pensar en el desarrollo de estos objetivos, más que en el resultado, esto aplica para todas las compañías en general.

La fundamentación teórica en este trabajo se apoya en los conceptos de recurso humano, diseño organizacional y franquicia, los cuales son necesarios para contextualizar al lector y entender las propuestas de mejora que se realizan.

La empresa no desarrolla un plan apoyado en las áreas de trabajo que tiene, en este caso las esteticistas, las coordinadoras, las gerentes no son parte fundamental de la compañía, de forma indirecta, el ánimo y la disposición con la que se desarrollen las tareas afectan directamente el resultado de las mismas. Por lo tanto, si el objetivo principal es vender, pero no hay personal capacitado y/o comprometido para cumplir éste, probablemente el resultado no va a ser el esperado.

La metodología abordada es descriptiva, que permite recolectar la información necesaria, con ayuda de los colaboradores y de instrumentos como la encuesta y la observación, los diferentes datos para entender el estado actual de la compañía.

Al diseñar la descripción de cargos y tareas se evidencia una mejora en el desarrollo diario de las funciones, logrando un manejo equilibrado de responsabilidades en cada cargo, es necesario usar el programa de cargos y funciones, con el fin controlar las tareas de los colaboradores, aumentando la productividad en cada uno de ellos.

Este trabajo se divide en cinco capítulos, contextualización de la problemática, que informa al lector a cerca de la problemática, que es la falta de organización y estructura interna de la compañía, y que brinda como objetivos la creación de un horizonte estratégico y la descripción del cargo de recursos humanos. La contextualización de la empresa, informa las diferentes características de la empresa, como la razón social, el objeto, la ubicación y sus diferentes clientes.

El diagnóstico organizacional muestra la manera en la cual se recolectó la información y realiza un análisis de la forma en la que opera la compañía. Luego está la propuesta de mejora, fundamentada en la implementación de un horizonte estratégico y descripción del área de recursos humanos, que debe ser implementada en la empresa

En última instancia se encuentran las conclusiones que hacen un resumen del proceso efectuado para implementar y socializar el horizonte estratégico y nombra los diferentes beneficios que se han obtenido al realizar dicha mejora.

Capítulo 1 Contextualización de la problemática

1.1 Planteamiento del problema

Hoy en día las empresas necesitan de un sistema que favorezca el funcionamiento óptimo de la compañía, esto con el fin de obtener los resultados deseados ya sea frente al cumplimiento de ventas, lograr un bienestar laboral para los colaboradores, o generar un desarrollo y crecimiento para la empresa.

La empresa que se aborda en este trabajo es Admiralty holdings de Colombia SAS, compañía dedicada a la administración de franquicias enfocadas a diferentes mercados y a la comercialización de productos, en especial bienes inmuebles. Actualmente su mayor fuente de ingresos son 16 puntos de la franquicia BodyBrite, que tiene como principal servicio la depilación láser, limpieza facial y el rejuvenecimiento.

El proceso de diagnóstico en la organización se emplea por medio de una encuesta aplicada a colaboradoras y con la observación, visitando centros y la oficina principal, y a partir de ello se evidencia que hay gran rotación de personal y bajo sentido de pertenencia en los colaboradores, muchas veces se presentan demoras en los pagos, y frente al área contable, hay un retraso en la entrega de algunos soportes que dificulta que los informes no sean reales.

La raíz de la problemática que se está presentando, es el rápido crecimiento que tuvo la compañía, pasó de tener tres puntos de BodyBrite en el año 2012, a contar con dieciséis puntos de BodyBrite en el año 2018. Es así que la gerencia se concentró en el crecimiento de la organización dejando de lado todas las bases con las que debe contar una empresa para que sea sólida, como la misión, visión, objetivos y valores corporativos, así como también, la consolidación de una estructura organizacional sólida que posiblemente la definición clara de responsabilidades y niveles de autoridad. De igual manera la compañía contrata a sus colaboradores por medio de outsourcing y otros con contrato de prestación de servicios. Por lo tanto, Admiralty no cuenta con un área de recursos humanos, generando inconformidades e insatisfacciones por parte de los clientes internos. Además de esto, hay un sobrecargo de tareas en los colaboradores, por falta de personal, lo que claramente afecta en la operación diaria de la empresa.

Admiralty es una empresa en desarrollo, con objetivos de seguir creciendo, con lo cual es necesario generar mejoras que permitan modificar la forma de operar actualmente, creando parámetros que optimicen los procesos existentes y apliquen para actividades futuras. Por lo tanto, es necesario implementar un plan de acción, orientado desde un horizonte estratégico a la

compañía, fundamentado en la implementación de un área de recursos humanos, con el fin de afianzar a los colaboradores, generando un bienestar laboral y distribución de cargos y tareas equilibrado, que permita el buen funcionamiento en cada área de trabajo.

1.2 Formulación del problema (pregunta de investigación)

¿Cómo diseñar la estructura organizacional para el mejoramiento de los procesos en la empresa Admiralty holdings de Colombia SAS?

1.3 Objetivos generales y específicos

1.3.1 Objetivo general

Evaluar el diseño organizacional en la empresa Admiralty Holdings de Colombia SAS para proponer una estructura que integre el área de recursos humanos como factor clave del mejoramiento en la compañía.

1.3.2 Objetivos específicos

Realizar diagnóstico organizacional a través de la aplicación de matrices estratégicas que permitan conocer el estado actual de la empresa.

Proponer un diseño organizacional que permita clarificar las responsabilidades y funciones en los diferentes cargos de la empresa.

Definir las funciones principales del área de recursos humanos para su integración en las operaciones de la empresa.

1.4 Justificación

El presente trabajo tiene como finalidad incorporar una propuesta de mejora en la compañía Admiralty holdings de Colombia SAS soportada en el diseño de una estructura organizacional y la definición de funciones del área de recursos humanos, que funcione como base para mejorar la operación de la compañía.

Teniendo en cuenta que Admiralty es una empresa que se encuentra en desarrollo, se implementa el área de recursos humanos para generar un departamento que piense en el colaborador, promueva el bienestar laboral y genere sentido de pertenencia para disminuir la rotación de funcionarios y lograr la consolidación y crecimiento de la organización. Esto debido a que la contratación del personal actual se realiza por medio de un tercero, o con contratos de prestación de servicios.

La metodología usada es descriptiva, en el cual se presenta un diagnóstico organizacional que permite conocer el estado actual de la empresa y como es el proceso de desarrollo de las actividades, esto usando la entrevista y la observación como herramientas para la recolección de información.

Teniendo en cuenta los resultados del diagnóstico se halla la necesidad de una reestructuración en la forma de operar de la compañía, la contratación directa es una mejora que se debe realizar. Por lo tanto, la descripción del área de recursos humanos, es el primer paso para la implementación de la misma. Así mismo el planteamiento de una misión, visión y valores, permiten dar dirección y enfoque a los stakeholders de la compañía.

Con este proyecto se aplican los conocimientos adquiridos durante la carrera de administración de empresas en la universidad Uniagustiniana, desde generar diagnósticos hasta el diseño de mejoras para evidenciar que se tiene la experiencia y se puede ser competitivo en el mercado, trascendiendo las instalaciones y la institución.

1.5 Alcance

La empresa que se aborda es Admiralty Holdings de Colombia SAS, los aspectos a tener en cuenta son los procesos actuales y necesidades con las que cuenta la compañía, implementando programas, que van desde su creación, hasta la socialización de estos a los colaboradores, esto permitirá conocer los pasos para la capacitación de personal, motivación para las labores diarias y cargos y funciones de cada colaborador, buscando obtener una mejora continua y aumento de productividad. De igual manera se propone una estructura organizacional que consta de misión, visión, valores de la empresa, un organigrama, y descripción de cargos y funciones, que permitan entender el funcionamiento de la compañía, todo esto para hacer más sólida frente a los stakeholders.

Por último se trabajará en el diseño de un área de recursos humanos, identificando las principales funciones que se deben desempeñar, dando a conocer la importancia del mismo por medio de la misión y visión.

1.5 Marco referencial

Los conceptos que se abordan para la elaboración de este proyecto, son diseño organizacional, gestión humana y franquicia, términos que permiten al lector contextualizarse en el tema para entender la propuesta de mejora y el porqué de esta.

1.5.1 Diseño organizacional

De acuerdo con (Michael, 2006), el diseño organizacional es el proceso en el cual se evalúa la estrategia de la organización y las demandas ambientales, para determinar la estructura organizacional. (p. 230), y la estructura organizacional se refiere a (Michael, 2006) la suma de las formas en las cuales una organización divide sus labores en distintas actividades y luego las coordina. (p. 230).

Generalmente se asocia la estructura organizacional con organigrama (Michael, 2006) dice que los organigramas son la ilustración grafica de las relaciones que hay entre las unidades, así como las líneas de autoridad entre supervisores y subalternos, mediante el uso de recuadros etiquetados y líneas de conexión. (p. 230). Y aclara que si no obstante la estructura organizacional no es lo mismo que un organigrama.

Los organigramas representan los aspectos fundamentales de la estructura de la organización, pero no es lo mismo que la estructura organizacional, ya que el conocimiento de los principios del diseño es la clave para interpretar los aspectos del organigrama que no se pueden ver a simple vista, pero que son igual de importantes que la estructura dispuesta.

Para empezar, es importante, tener una misión, visión, valores y objetivos corporativos y por supuesto un organigrama. La misión y la visión, permiten a la empresa dar un alcance, una idea de lo qué se va a hacer y en qué tiempos, estos deben estar soportados y deben darse a conocer a las personas que tengan que ver con la compañía, ya sea en una pancarta o un lugar visible, esto junto con los valores. Los valores y los objetivos van más dirigidos a la manera en la cual dicha misión y visión se cumplen, teniendo en cuenta, que los objetivos pueden ir de la mano con metas que son a corto plazo. Seguido de estos documentos y evidencias, se deba pasar a entender los cargos con los que debe contar la compañía, logrando distribuir todos las tareas en los mismos, evitando que se dupliquen tareas innecesariamente, que generen, ya sea un sobrecargo de tareas o desperdiciando el recurso humano, que de alguna manera, puede acarrear en sobre costos y creando una mala forma de operación en la empresa. Todo esto se logra con un paso a paso de todo lo que realiza en su diario que hacer, ya sea en actividades primarias, como en las secundarias.(Hitt et al., 2006)

Es importante conocer este término, porque es una de las mejoras que se van a implementar en la empresa, fortaleciendo las bases con las que cuenta la compañía, y para dar dirección y enfoque a los stakeholders de la empresa.

1.5.2 Gestión humana

Gestión humana se define según (García, Murillo, & Gonzáles, 2010) como los procesos y actividades estratégicas de guía, apoyo y soporte a la dirección de la organización, compuesta por un conjunto de políticas, planes, programas y actividades, con el objeto de obtener, formar, retribuir, desarrollar el personal requerido para potencializar la organización.(p. 216) esta definición aplica para cualquier organización, el trabajo en equipo y el bienestar laboral juegan parte importante en el desarrollo diario de las actividades que debe desempeñar el cliente interno.

Para entender el funcionamiento se habla de recurso humano, el recurso humano está conformado, como describe (Chiavenato, 2008) en su libro, por personas que pasan la mayor parte de su tiempo en las organizaciones, desempeñando tareas y funciones para alcanzar el éxito de las mismas y el éxito propio. Estas labores y funciones pueden requerir gran cantidad de trabajo y mayor ocupación del tiempo personal para llevarlas a cabo, en ocasiones por placer, o en otras por obligación para poder subsistir, y muchas veces separar la vida personal de la vida laboral resulta casi imposible.

Así mismo una organización sin colaboradores no funcionaria, sin importar la responsabilidad o la importancia del cargo, todas y cada una de las personas que trabajan en la compañía cumplen una función que hace que la empresa funcione, son un recurso irremplazable.

Razón por la cual se dice que la relación existente entre empleado y empleador es de mutua dependencia contando con beneficios recíprocos por cada una de las partes. (p.5)

Es por esto, que las empresas deben desempeñar una labor importante con los colaboradores, está claro, que el cliente interno, no puede ser un todo en la compañía, pero dependiendo del trato brindado se potencializan los resultados de las labores desempeñadas.

Administración de recursos humanos se refiere a (Chiavenato, 2008) la forma en la que el área de recursos humanos apoya a otra área para cumplir sus objetivos con ayuda de un grupo de personas que trabajan en sinergia.(p.14). Lo que indica que cada empresa debería contar con un área de recursos humanos, que brinde las herramientas para la administración de las personas que hacen parte de la compañía.

Cada área con la que cuenta la compañía, requiere de un número de personas específico para poder cubrir plenamente las necesidades de las misma, en este orden de ideas, es importante conocer los requisitos de cada área, y respecto a esto crear perfiles de personas que deben ingresar a ser parte de este equipo de trabajo, esto se realiza en cada área de la empresa de forma simultánea y constantemente, buscando que cada actividad requerida, este cubierta por un funcionario.

Así mismo cada área trabaja conjuntamente entre sí, para lograr un solo objetivo planteado por la gerencia. Por lo tanto si cada área se encuentra establecida de manera ordenada, y funciona de forma correcta el objetivo que las une se logra al finalizar las funciones que cada una debe realizar.

La principal función del área de recursos humanos es velar por el bienestar de los colaboradores de la compañía, especialmente, en la definición de cargos y funciones, todo lo relacionado con contratación de personal, (definición de perfiles de cargo, reclutamiento, selección).

La contratación también es parte importante de los recursos humanos, identificar qué tipo de contrato se va a realizar y todas las características que ello conlleva deben ser parametrizadas por la persona encargada.

Velar por que el sistema de seguridad y salud en el trabajo se cumpla, es otra de las responsabilidades que debe cumplir el área de recursos humanos, programando capacitaciones y buscando el bienestar laboral.

Es por esto que el enfoque de la mejora, se basa en el recurso humano, ya que actualmente se encuentra tercerizado por un outsourcing, lo que permite que se administre de manera correcta el recurso humano con el que cuenta la compañía y se fijen metas alcanzables, con la cuales el personal se sienta parte de una labor y se esfuerce por cumplir estas.

1.5.3 Franquicia

Admiralty tiene experiencia con franquicias seis años, desde la constitución de la marca, se ha dedicado a trabajar con este mercado, ya que es un modelo en el que la marca está posicionada, y el desarrollo y éxito depende de seguir los manuales establecidos por la casa matriz.

En muchas ocasiones se han dado mal los términos a franquicia, por la conformación jurídica, comercial o institucional entre otros, por lo tanto, el libro La franquicia: elemento, relaciones y estrategias, ayuda a entender y esclarecer los términos necesarios (Bermúdez, 2002).

La franquicia es una figura de negocio relativamente nueva que principalmente debe estar fundamentada en tres aspectos normas, instituciones y doctrinas. En ese orden de ideas y logrando una definición integral, se puede decir que la franquicia según (Bermúdez, 2002) “es una

autorización que el concedente da al concesionario para utilizar su marca, generalmente internacional, integrándolo en su red de comercialización” (p. 24), en general ese es el modelo que se aplica, hay una empresa que se dedica a fortalecer y posicionar en el mercado una marca, producto o servicio, y después de que esta se encuentre, generalmente reconocida, pasa a otorgar cierto tipo de permisos a otras empresas para que administren dichas marcas, servicios o productos, esto por medio de un canje, principalmente monetario, que la empresa concede según el reconocimiento que tenga las misma.

Es importante tener en cuenta que estos tipos de acuerdos van sujetos a cierto tipos de reglas, por ejemplo, en una franquicia como Mc Donald, pueden ser que la materia prima sea directamente comprada con la casa matriz, que es la figura que se encarga de administrar todas los puntos de franquicia que se adquieran en el territorio, en este caso Colombiano, así mismo, se establecen montos que se deben pagar, dependiendo de los ingresos mensuales que tengan los puntos, y de la misma manera, todos los puntos que se abran de esta franquicia, deben tener el mismo ambiente, es decir los logos, la marca, letreros, servilletas, todos debe ser exactamente igual para todas los puntos que se abran. Este es el modelo más conocido que se maneja para franquicia, sin embargo, hay otros tipos de aspectos que se pueden tener en cuenta, uno de estos, que es de vital importancia es el de un saber hacer específico, es la característica principal que destaca a las franquicias, frente a otro tipo de negocios.

Actualmente existe una normatividad que representa el acuerdo que se debe tener en la franquicia, reglamento comunitario 4087/88, que establece parámetros mínimos: la sesión de marca, uniformidades los establecimiento, mencionada anteriormente, trasmisión del know-how y la asistencia continuada. (Bermúdez, 2002) (p. 25).

Para llevar a cabo una franquicia, es necesario tener una marca registrada, posterior a esto, se deben identificar los aspectos relevantes para la celebración del contrato entre las dos partes, describir los lineamientos que se deben seguir para que la franquicia esté en funcionamiento, como colores, la decoración, los insumos, en caso que se deban comprar a un proveedor específico, si se van o no a cobrar regalías, teniendo en cuenta, que este aspecto está sujeto a la rentabilidad que tenga la franquicia. Establecer manuales de procesos para hacer la franquicia replicable, con el fin de seguir la línea establecida. Tener en cuenta que se deben contar con años de experiencia y saber el por qué la marca es rentable y puede integrarse fácilmente en el mercado.(Arbouin, 2017)

Según investigaciones dice Arboui(2017) creador de franquicia en Colombia Misty Cream (Helados),

Hoy en día es más común que las personas incursionen en la adquisición de franquicias, debido a que son más rentables y duraderas en el tiempo, con un 70% respecto a los negocios tradicionales. Se estima que en Colombia hay alrededor de 450 franquicias establecidas y se pueden adquirir desde los \$10 millones de pesos y, además, se pueden elegir en los diferentes sectores de la economía, por lo cual, crear este modelo de negocio es cada vez más atractivo

De la totalidad de las franquicias existentes se estima que 247 son nacionales y alrededor de 200 son internacionales. La ciudades con mayor presencia de marcas so Bogotá (50%), Medellín (12%), Cali (6%) y Barranquilla (4%)

1.6 Metodología

El tipo de investigación a abordar es descriptiva, esta se define (Namakforoosh, 2000) como una forma de estudio para saber quién, dónde, cuándo, cómo y porqué del sujeto de estudio. (p.91), se va a usar esta metodología ya que la forma de operar de la empresa, permite recolectar información con ayuda del personal sin afectar sus funciones, así mismo la visita a los centros y el acompañamiento continuo, ayuda a detectar las falencias de la compañía.

La población que se va a analizar son las colaboradoras de la compañía, y la muestra son 15 personas que laboran en la capital de la parte administrativa y operativa, la encuesta se centra en el conocimiento de la compañía a cerca de las colaboradoras y el proceso que han tenido, desde el ingreso hasta las tareas que realizan diariamente, por otro lado la observación, por otro lado la observación permite evidenciar todos los aspectos detalladamente de cómo funciona la compañía.

A continuación se ilustra la encuesta aplicada.

Encuesta para evaluar cargos en la empresa Admiralty Holdings de Colombia SAS					
<p>NOTA: "La autorización suministrada en el presente formulario faculta a Angélica Pinzón para que dé a sus datos aquí recopilados el tratamiento señalado en la "Política de Privacidad para el Tratamiento de Datos Personales" de Admiralty holdings de Colombia SAS. El titular de los datos podrá, en cualquier momento, solicitar que la información sea modificada, actualizada o retirada de las bases de datos de Admiralty Holdings de Colombia, esto según la ley 1266 del 2008 de la protección de datos personales, teniendo en cuenta que estos serán única y exclusivamente para usos con fines académicos.</p>					
<ul style="list-style-type: none"> Autoriza realizar la encuesta 	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Si</th> <th>No</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> </tbody> </table>	Si	No	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Si	No				
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
<p>1. Cargo por el cuál ha sido contratada: _____</p>					
<p>2. ¿Qué requisitos necesitó para obtener este puesto? (De estudio):</p> <p>Marque con una X</p> <ul style="list-style-type: none"> Educación preescolar <input type="checkbox"/> Educación básica <input type="checkbox"/> Educación media <input type="checkbox"/> Técnica o tecnológica <input type="checkbox"/> Educación superior <input type="checkbox"/> Otro <input type="checkbox"/> ¿Cuál? _____ 					
<p>3. ¿En qué disciplina debe tener dicho estudio?</p>					
<p>4. Condiciones para desempeñar su labor</p>					

Vestuario:

Herramientas:

Instrumentos: _____

Insumos: _____

Dispositivos: _____

Maquinaria _____

5. Horarios en los que labora (horas diarias y días la semana):

6. Ingreso salarial:

Tareas principales que realiza y tiempo dedicado:

TAREA	TIEMPO EMPLEADO

7. Tareas secundarias que realiza y tiempo dedicado:

TAREA	TIEMPO EMPLEADO

8. Responsabilidades exigidas por el cargo:

9. ¿Cuál es su jefe inmediato? (cargo):

10. Tiene personas a cargo, ¿Cuántas y cuáles? (cargos):

11. ¿Cuántas compañeras de trabajo tiene?

12. ¿Cada cuánto evalúan el desempeño de su cargo o recibe capacitación?

- Capacitación:

Una vez al año __

Cuatrimstral__

Trimestral__

Bimestral __

Ha tenido una sola vez desde que entro a trabajar __

Nunca he tenido __

- Desempeño

Una vez al año __

Cuatrimstral__

Trimestral__

Bimestral __

Ha tenido una sola vez desde que entro a trabajar __

Nunca he tenido __

12. Mencione alguna sugerencia que permita mejorar el rendimiento en su cargo:

13. ¿Cuál es el objetivo de su cargo?

<p>14. ¿Cómo aplico al cargo de la empresa Admiralty Holdings de Colombia SAS?</p> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
<p>15. ¿Qué conocía a cerca de la empresa Admiralty Holdings de Colombia SAS?</p> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
<p>16. ¿Conoce usted la misión de la empresa Admiralty Holdings de Colombia SAS?</p> <p>SI___ NO___</p> <p>Si la respuesta anterior es si, diga resumidamente ¿cuál es?</p> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
<p>17. ¿Conoce usted la visión de la empresa Admiralty Holdings de Colombia SAS?</p> <p>SI___ NO___</p> <p>Si la respuesta anterior es si, diga resumidamente ¿cuál es?</p> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
<p>18. ¿Conoce usted los objetivos organizacionales de la empresa Admiralty Holdings de Colombia SAS?</p> <p>SI___ NO___</p> <p>Si la respuesta anterior es si, diga resumidamente ¿cuál es?</p> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>

Figura 18. Formato encuesta. Creación propia

La otra herramienta que se va a usar es la observación, se realizará durante todo el desarrollo del trabajo y será la principal fuente de información, asistiendo a los puntos, para entender las diferentes tareas, horarios, procedimientos e infraestructura con la que cuentan los centros.

Posteriormente, se pasara a elaborar el análisis de los resultados obtenidos por medio de matrices DOFA (Debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas), MEFE (matriz de evaluación de factores externos), MEFI (Matriz de evaluación de factores internos) y MMGO (Modelo de modernización para la gestión de organizaciones), que explican a fondo las debilidades que deben ser tratadas de forma inmediata en la compañía, pasando así a generar estrategias que apliquen para la propuesta de mejora que se va a implementar.

Capítulo 2 Contextualización de la empresa

2.1 Razón social

Admiralty Holdings de Colombia SAS

2.2 Objeto social

La sociedad podrá realizar cualquier actividad comercial o civil lícita, sin limitarse: a la celebración de contratos de franquicia, tanto con nacionales como extranjeros, para su explotación en el territorio nacional o en cualquier otra jurisdicción así como a la inversión, adquisición, enajenación, explotación y la celebración de cualquier otro acto sobre cualquier establecimiento de comercio; la comercialización de productos y servicios, distribución, asesoría, capacitación y desarrollo de mercados relacionados con estética, cuidado y bienestar de los seres humanos; prestación de servicio de salud, estética y belleza e, importación de equipo biomédico; realizar inversiones en el sector inmobiliario; y/o realizar actividades de importación y exportación de servicios, equipos y cualquier otros producto o bien. (CAMARA CIO DE BOGOTÁ, 2018)

2.3 Ubicación

Admiralty Holdings de Colombia SAS cuenta con 16 puntos de Body Brite, distribuidos en el país.

La oficina principal, se encuentra ubicada en la capital de Colombia, Bogotá, en el barrio chico, más específicamente en la carrera 14 # 89 – 48 oficina 304, en el edificio Novanta calle 90



Figura 2. Ubicación oficinas de Admiralty Holdings de Colombia SAS. Adaptado de Google Maps. Recuperado el 20 de octubre de 2018

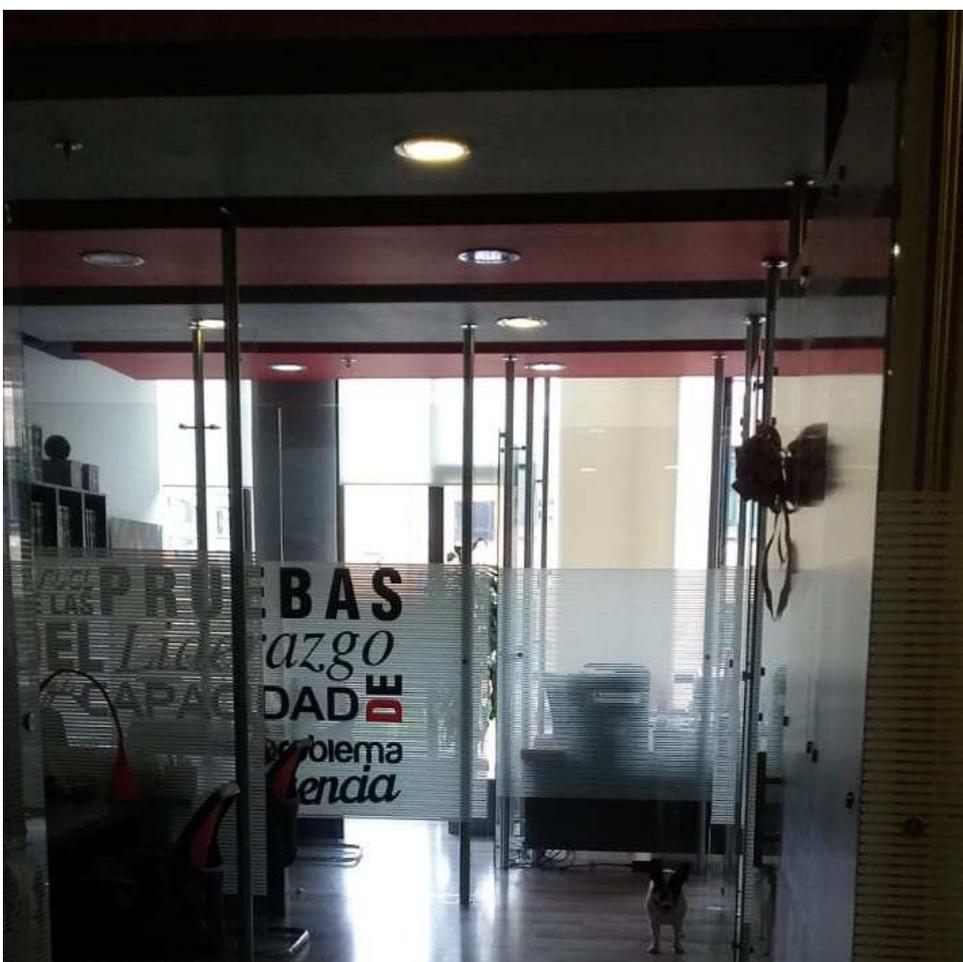


Figura 3. Oficinas de la empresa. Creación propia

Los puntos ubicados en Bogotá quedan en Lago en la carrera 14 # 77-46.



Figura 3. Ubicación centro lago. Adaptado de Google Maps. Recuperado el 20 de octubre de 2018

La Cabrera en la calle 86A # 13-57.

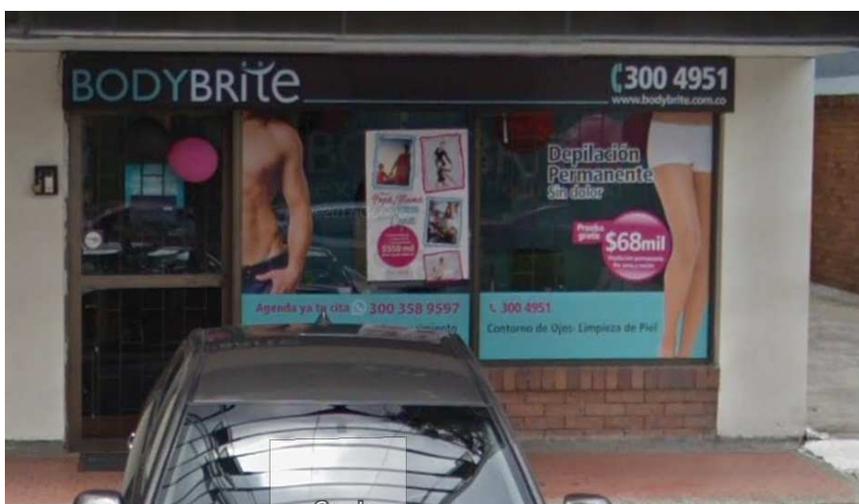


Figura 4. Ubicación centro La Cabrera. Adaptado de Google Maps. Recuperado el 20 de octubre de 2018

San José de Bavaria en la calle 169 B # 67-61

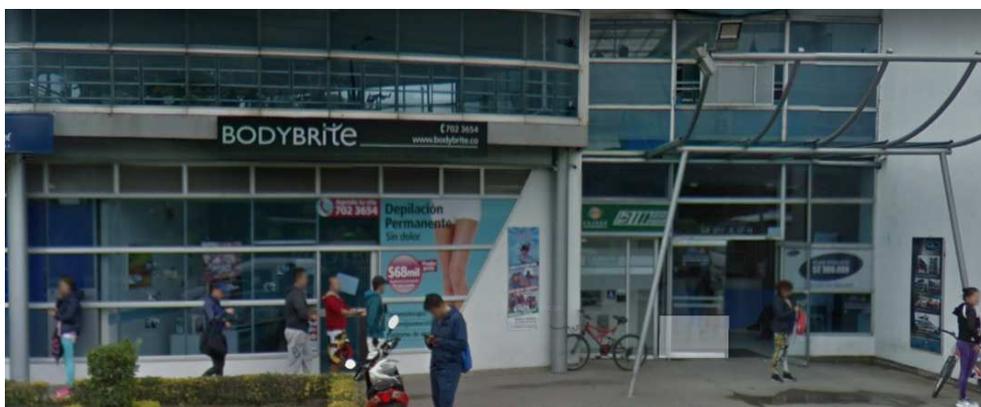


Figura 5. Ubicación centro San José de Bavaria. Adaptado de Google Maps. Recuperado el 20 de octubre de 2018.

Multicentro en la Calle 119 # 11D-35.



Figura 6. Ubicación centro Multicentro. Adaptado de Google Maps. Recuperado el 20 de octubre de 2018.

Mazuren en la Carrera 46 #152-46.

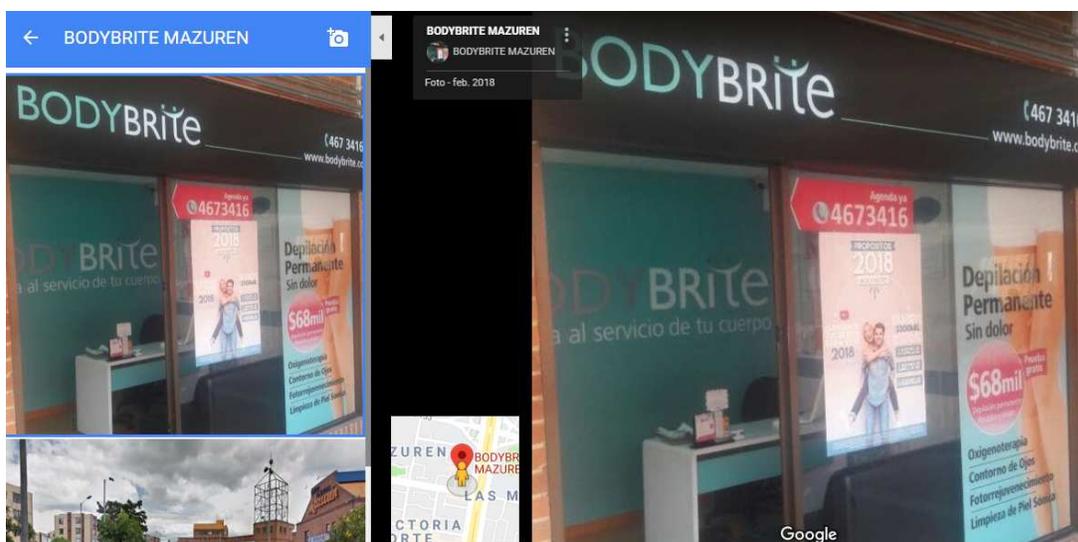


Figura 7. Ubicación centro Mazuren. Adaptado de Google Maps. Recuperado el 20 de octubre de 2018

Calle 100 en la Calle 98 N° 17 - 30

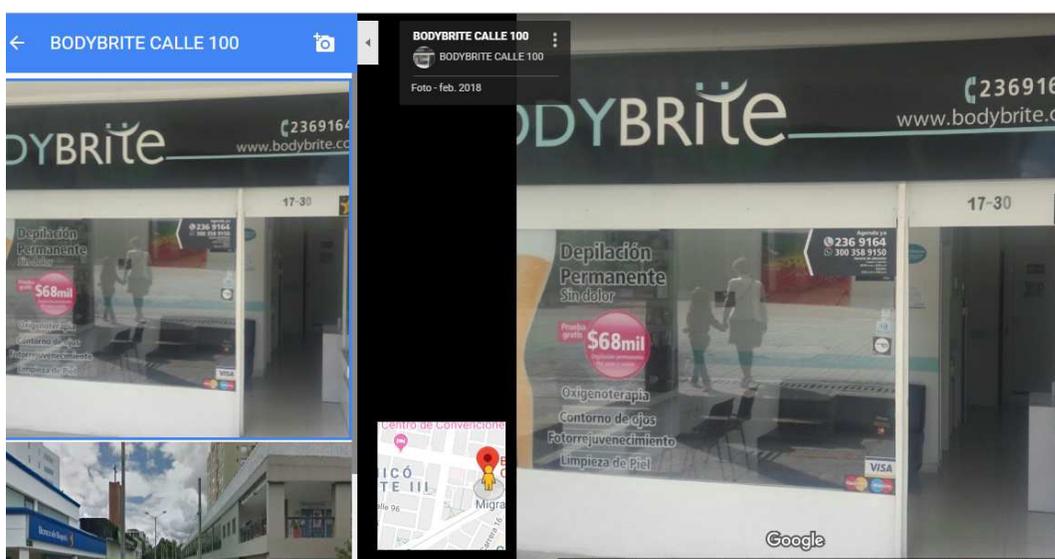


Figura 8. Ubicación centro calle 100. Adaptado de Google Maps. Recuperado el 20 de octubre de 2018

Galerías en la carrera 27 ##53-41

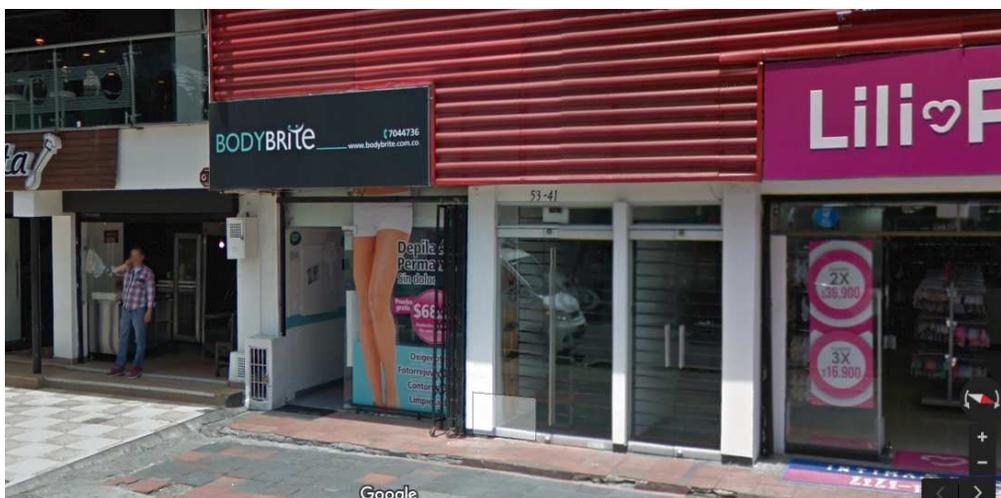


Figura 9. Ubicación centro galerías. Adaptado de Google Maps. Recuperado el 20 de octubre de 2018

Y Diverplaza Calle 99 #89

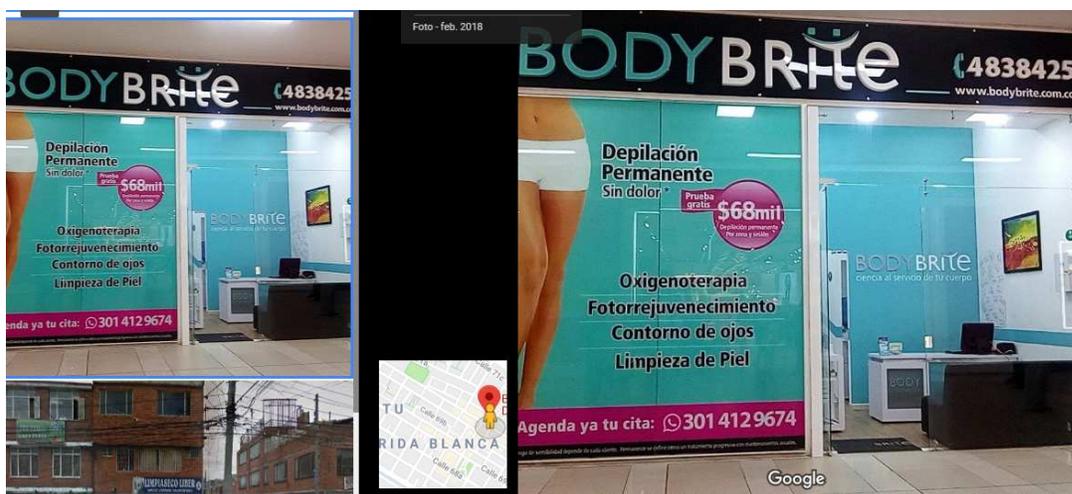


Figura 10. Ubicación centro Diverplaza. Adaptado de Google Maps. Recuperado el 20 de octubre de 2018

Los puntos ubicados en otras ciudades, se encuentra el centro de Tunja en la carrera 1f #149,

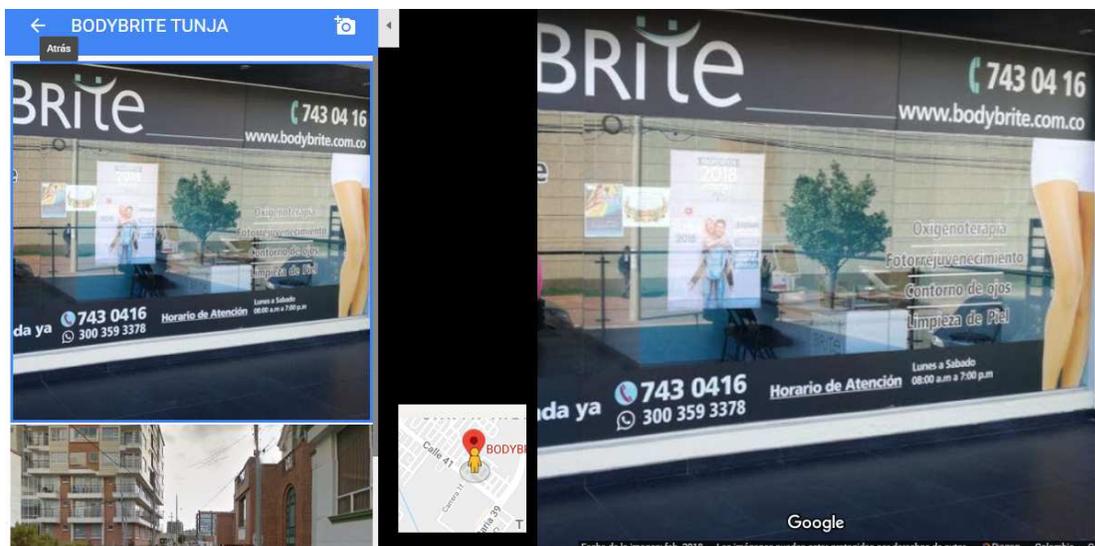


Figura 11. Ubicación centro Tunja. Adaptado de Google Maps. Recuperado el 20 de octubre de 2018.

Tres centros en Barranquilla, Barranquilla country en la Carrera 53 N.76 – 279, Barranquilla prado ubicado en el Centro Comercial Portal Del Prado, Carrera 46 # 53-192, y Barranquilla viva ubicado en el Centro Comercial Viva Sótano 1 Local 10.

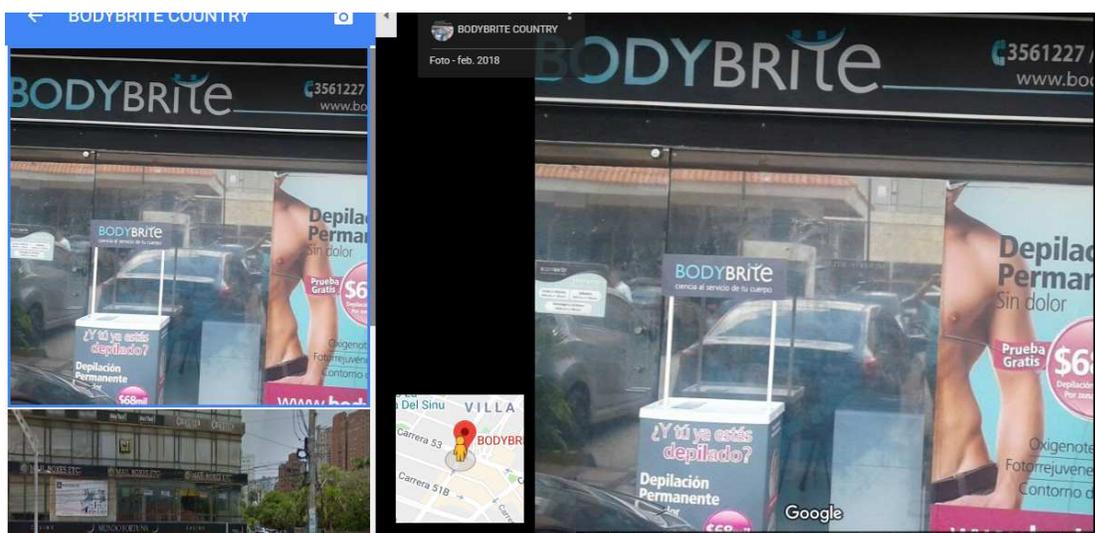


Figura 12. Ubicación centro Barranquilla country. Adaptado de Google Maps. Recuperado el 20 de octubre de 2018.

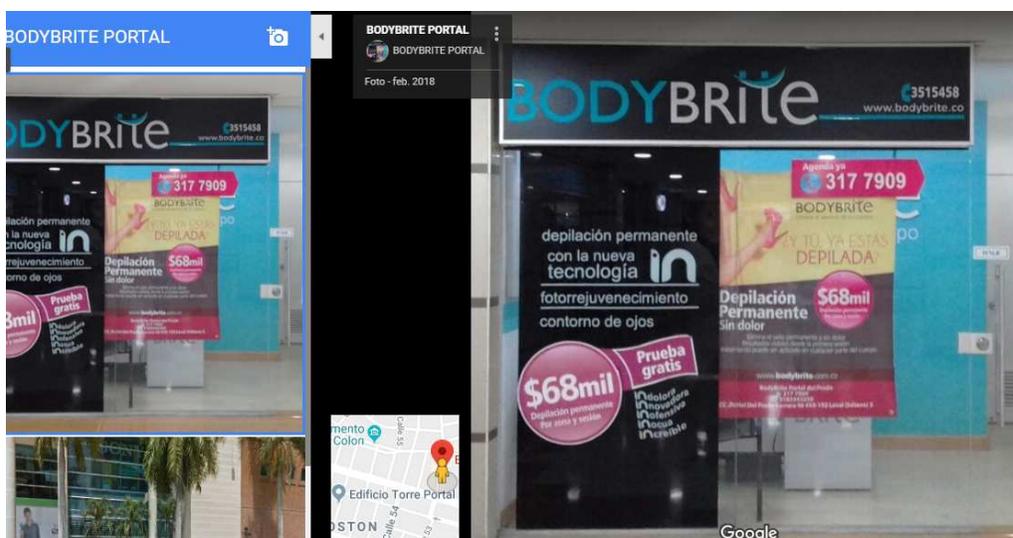


Figura 13. Ubicación centro Barranquilla prado. Adaptado de Google Maps. Recuperado el 20 de octubre de 2018.

2.4 Reseña

La empresa Admiralty Holdings de Colombia SAS se constituyó en agosto del año 2012 con el nombre de Greystone holding de Colombia SAS, así operó por un mes, hasta el 27 de septiembre de 2017, que pasó a ser Admiralty Holdings de Colombia SAS, esto porque no podía llevar el mismo nombre de la casa matriz, que se encuentra ubicada en Suiza y la cual lleva el nombre de Geystone Holding.

Inició la operación con único socio, y al momento del cambio de nombre pasaron a ser 4. Admiralty empezó con un centro de BodyBrite en Pereira y posteriormente se crearon dos en Bogotá y uno en Ibagué, esto transcurrido el año 2012.

En el año 2013 inicio inversiones en sociedades Colombianas, como lo fue FBFC5 SAS, que era una empresa que tenía el mismo objeto social.

En el año 2014 quiso incrementar sus ingresos invirtiendo en una franquicia que estaba incursionando en el mercado de la panadería, llama Horneros SAS, la cual solo estuvo en funcionamiento hasta el año 2016, y cerró por un tema de marketing y falta de estudio en sectores para poderse posicionar en el mercado, lo cual se vio representado en este año como perdida para la compañía.

En el año 2015 Compro centros de franquicia BodyBrite ubicados en Calle 100 Bogotá y Valledupar, así mismo realizó una inversión en una compañía llamada Tecfit que manejaba una

línea de negocio de gimnasios inteligentes para ejecutivos. También pasó a obtener 8 fideicomisos ubicados en el centro de Bogotá.

El año 2016 fue un año de utilidades, ya que se liquidó la inversión que tenían con la empresa FBFC5 SAS, lo cual se vio reflejado en utilidades representativas en la compañía, así mismo se abrieron dos centros más de Body Brite, uno en Duitama y uno en Bogotá en el barrio Cabrera.

El año 2017 ha sido un nuevo inicio para la compañía, ya que vendió dos apartamentos de los adquiridos en el fideicomiso y consiguió 8 puntos nuevos de Body Brite, 4 en Bogotá uno en Tunja, Villavicencio, otro en centro Pereira y Neiva.

Actualmente la compañía cuenta con 16 puntos de BodyBrite, 6 apartamentos que se valorizan gradualmente, y en cuanto al negocio de finca raíz e inmobiliario consiguió un terreno en Subachoque para un condominio y una finca en Carmen de Apicalá con la cual espera incursionar en el negocio del ganado.

Admiralty ha crecido notoriamente, sobre todo en estos dos últimos años, es una empresa que se encuentra en desarrollo y está en uno de sus mejores puntos hablando de posicionamiento en el mercado, y su ideal es seguir creciendo abarcando más mercado a nivel nacional con nuevos puntos.

2.5 Factores claves de importantes de constitución

El factor más importante para la creación de la empresa, fue la inversión de capital, el socio principal deseaba invertir sus recursos para aumentarlos, y vio una oportunidad en las franquicias, pero para eso necesitaba establecer una marca, así que el fundador decidió dar el nombre de Admiralty Holdings de Colombia SAS, que se refiere a un superior en la participación, más exactamente a la mejor empresa en participación en el mercado de Colombia, y es de esta manera que nace la compañía Admiralty Holdings de Colombia SAS

2.6 Cliente

El cliente al que va dirigido este negocio depende mucho de la ubicación del punto en el cual está la franquicia, pero en general es para mujeres y hombres entre los 23 y 40 años que pertenecen a comunidades fitness o afines, de estratos 3 en adelante. Dependiendo de la ubicación se enfoca a amas de casa, o empresarias, que tengan una cantidad de tiempo disponible para dedicar a ellas o ellos.

Capítulo 3. Diagnóstico organizacional

3.1 Análisis instrumentos

La encuesta y la observación fueron los instrumentos para recolectar información, estos generaron hallazgos importantes para el análisis y descripción del estado actual de la compañía.

3.1.2 Encuesta

La encuesta fue aplicada a 15 colaboradoras de la compañía, 11 esteticistas de diferentes puntos de servicio, dos coordinadoras, una gerente administrativa y la asistente administrativa, esta consta de 19 preguntas, de las cuales 5 son cerradas y 14 son abiertas.

La información recolectada se relaciona a continuación y con esta se encuentran hallazgos del estado actual de la empresa.

3.1.2.1 Sistematización de la encuesta. El análisis de la encuesta se realiza en dos partes, preguntas cerradas y preguntas abiertas, con el fin de facilitar el entendimiento de las mismas.

3.1.2.1.1 Preguntas cerradas. Esta pregunta se encuentra relacionada con requisitos para obtener el cargo que está desempeñando.

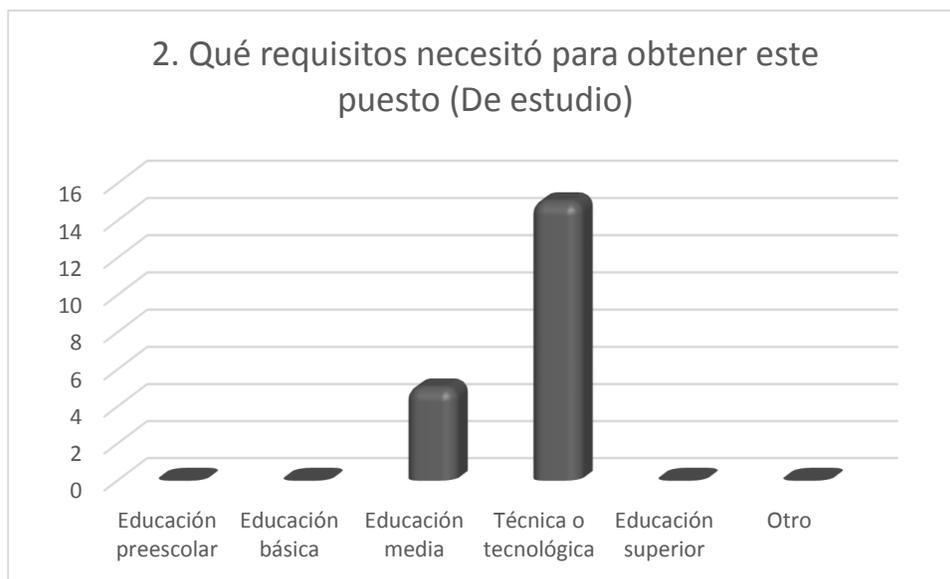


Figura 19. Grafico 1. Pregunta 2 encuesta. Creación propia.

La gráfica arroja, que el 100% de las personas encuestadas deben tener por lo menos un estudio técnico o tecnológico, lo que quiere decir que el personal contratado debe tener unas bases para la ejecución del cargo dentro de la empresa.

Las preguntas 12 a y 12 b van ligadas a capacitaciones y evaluación de desempeño realizadas por parte de la empresa.

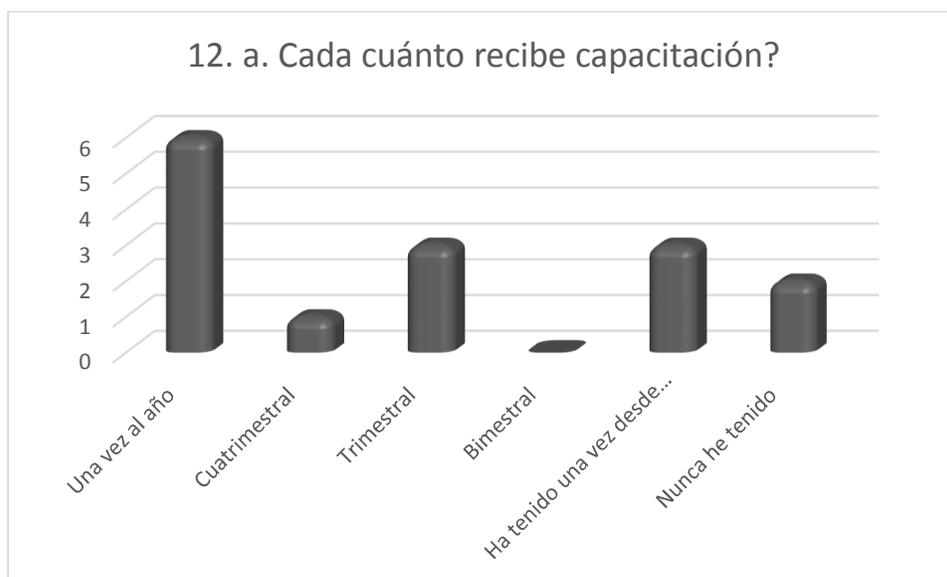


Figura 20. Grafico 2. Pregunta 12a encuesta. Creación propia.

De las personas encuestadas, seis personas tienen capacitación una vez al año, una persona tiene capacitación cada cuatro meses, tres tienen capacitación trimestralmente, tres tuvieron una capacitación al momento de ingresar a la compañía, y dos personas nunca han tenido ningún tipo de capacitación.

Las dos personas que no han tenido capacitación son las encargadas del área administrativa, sin embargo, es necesario hacer una formación al inicio de la vinculación con la empresa, que vaya enfocada a la estructura, bases de la compañía y socialización de funciones.

Por otro lado, se evidencia que no hay una estandarización de tiempos para las demás preparaciones, unas colaboradoras son capacitadas cada tres o cuatro meses, y otras solo una vez al año, lo que causa que el desarrollo en los procesos practicados en personas menos capacitadas posiblemente no sean efectivos, generando inconsistencias en los procesos que puede traer consigo clientes insatisfechos.

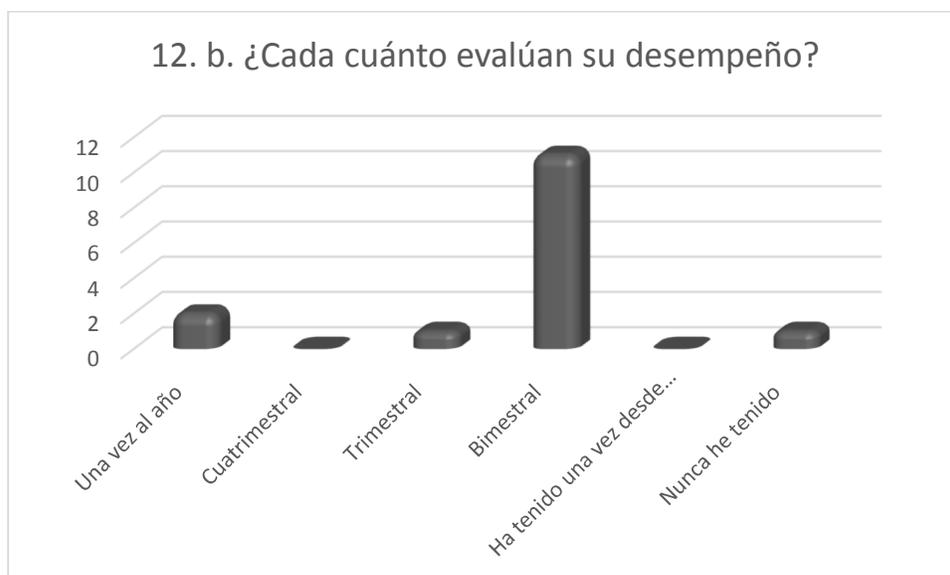


Figura 21. Grafico 3. Pregunta 12b encuesta. Creación propia.

La evaluación de desempeño es realizada cada dos meses para las esteticistas, sin embargo no se encuentra documentada, lo que dificulta un control y seguimiento en la evolución de cada una de las colaboradoras, así mismo estas son enfocadas simplemente al cumplimiento de ventas, razón por la cual no se abordan los temas relevantes para encontrar falencias o fortaleza en el desempeño diario de las actividades. De igual manera es necesario evaluar el desempeño de todos los colaboradores, sin importar el cargo que desempeñen en la empresa, ya que esto permite estar mejorando continuamente en los procesos.

Las preguntas 17, 18 y 19 van dirigidas al conocimiento del comportamiento organizacional y estratégico de la compañía. Se realizará el análisis por las tres preguntas, ya que el resultado fue el mismo para todas.



Figura 22. Grafico 4. Pregunta 17 encuesta. Creación propia.

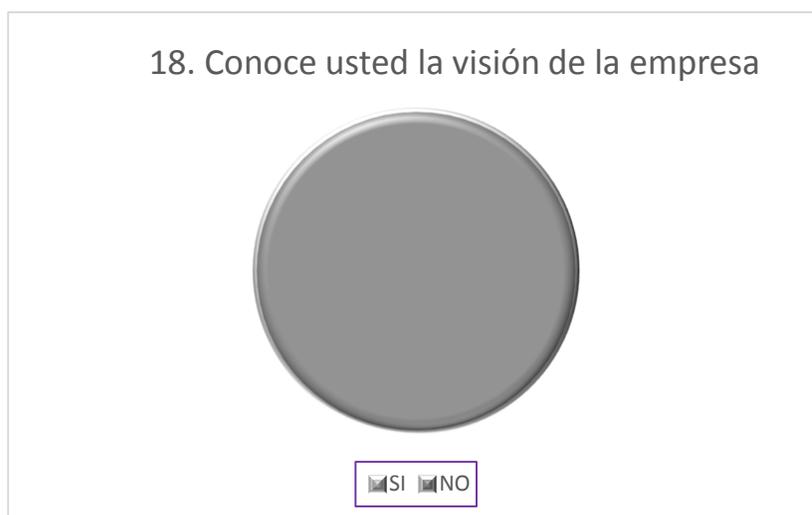


Figura 23. Grafico 5. Pregunta 18 encuesta. Creación propia.

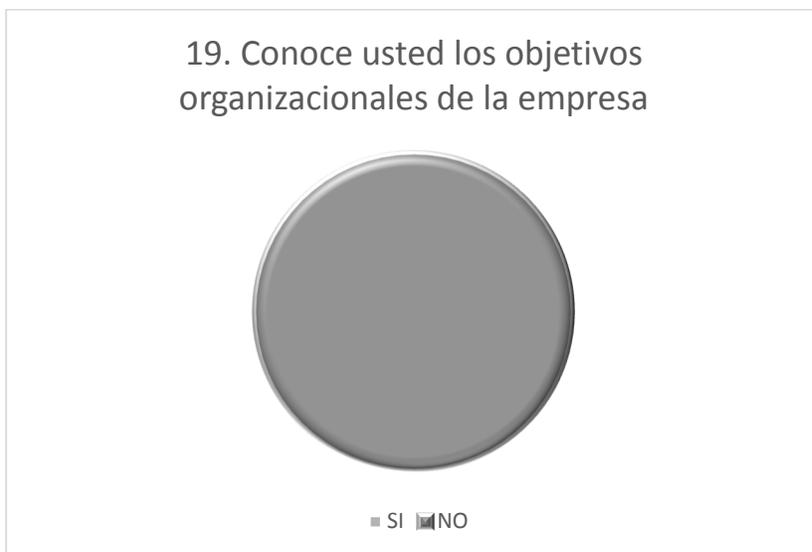


Figura 24. Grafico 6. Pregunta 19 encuesta. Creación propia.

Dado que la compañía no cuenta con misión, visión ni objetivos estratégicos, las respuestas a estas fueron rotundas para un no conozco, es importante trabajar en la creación de estos, ya que brindan solidez y sentido de pertenencia entre los colaboradores.

3.1.2.1.2 Preguntas abiertas. Algunas de estas preguntas se van a agrupar según el enfoque para enlazar las respuestas y dar un diagnóstico contundente y completo.

Pregunta 3. Disciplina en la que debe haber realizado el estudio para obtener el cargo.

Como todas las personas deben tener un estudio más allá de la educación medio, básicamente se limita a que sea afín con el cargo que vaya a desempeñar, que tenga bases sólidas para realizar sus funciones de forma adecuada.

Pregunta 4. Condiciones para desempeñar su labor.

Las esteticistas son las únicas que deben portar un uniforme para prestar el servicio al cliente, consta de un pantalón y una camisa manga corta de anti fluido, y zapatos antideslizantes blancos, al momento de realizar un procedimiento deben usar gafas de protección de luz ultra violeta, gorro para el cabello y tapabocas.

El resto de las colaboradoras no requieren de ningún uniforme específico para desempeñar las labores.

De igual manera con los instrumentos e insumos, las esteticistas son las encargadas del uso de los mismo al momento de realizar procedimientos en los clientes, que son la máquina de depilación con el manipulo (máquina que dispara pulsos láser) y equipos para limpiezas faciales y

rejuvenecimiento, estos acompañados de pañitos de limpieza, cuchillas de depilación, geles y baja lenguas entre otros. Estos son indispensables al momento de realizar procedimientos, las coordinadoras pueden necesitar de estos instrumentos e insumos esporádicamente, ya sea para realizar procedimientos, o para algún tipo de capacitación a personal, el resto las otras colaboradoras no necesitan de ningún tipo de instrumento para el desarrollo de sus tareas.

En cuanto a los dispositivos (celulares, computadores e impresoras) son necesarios para el desempeño de las funciones, ya sean del área operativa o del área administrativa.

Pregunta 5. Horarios en los que labora.

Generalmente las coordinadoras y administrativas tienen el mismo horario, nueve horas diarias, con una de almuerzo (8-5) de lunes a viernes, sin embargo, cuando se requiere, pasan a utilizar más de estas horas, bien sea para solucionar conflictos que se presenten en los puntos, o para coordinar, supervisar y gestionar eventos, de igual manera la gerencia general y coordinación de puntos debe trasladarse en ocasiones a otras ciudades para realizar diferentes actividades en los debidos puntos de servicio.

En cuanto a las esteticistas, son horarios rotativos, que dependen del centro y su ubicación, pero se acomodan en 6 días a la semana con 8 horas laborales.

Pregunta 6. Ingreso salarial.

Las esteticistas tienen ingresos fijos de 850.000 pesos contratadas por un outsourcing, las coordinadoras de punto tienen ingresos por 2'000.000 de pesos por prestación de servicios, la gerente administrativa tienen ingresos de 2'750.000 y de igual manera esta por prestación de servicios, estos cargos están sujetos a recibir comisiones, que depende de cumplir metas, según la ubicación del punto, se establecen diferentes metas, en las cuales, comisiona con un porcentaje la esteticistas, otro porcentaje las coordinadoras de punto y otro porcentaje la gerente administrativa. La persona que ocupa el cargo de asistente administrativa recibe unos ingresos de 1'500.000 sin derecho a comisiones.

Pregunta 7, 8, 9, 10, 11 Y 13. Tareas y funciones principales y secundarias, tiempos dedicados a estas, responsabilidades, jefes inmediatos, personas a cargo, compañeras de trabajo y objetivos del cargo.

El objetivo de las esteticistas es realizar tratamientos y protocolos adecuados, vender a los clientes los productos de la compañía, y atender al cliente de la mejor manera brindando un excelente servicio.

La tarea principal es atender al cliente y realizar los tratamientos a los mismos, el 80 % del tiempo lo dedican a desempeñar esta labor, y el 20% restante lo dedican a las tareas secundarias, que son, el aseo general, confirmar agendas, volanteo, consignaciones y contra de insumos varios. Las esteticistas no cuentan con personal a cargo, y su jefe inmediato es la coordinadora de punto, dependiendo del punto pueden tener una o dos compañeras de trabajo. Para desempeñar el cargo de esteticista es necesario tener buen servicio al cliente, ser puntual, seguir los protocolos de servicio al pie de la letra, cumplir metas y ser responsable.

El objetivo de las coordinadoras es ser un apoyo para las esteticistas, facilitando los procesos, para poder cumplir las metas establecidas, aparte de eso ayudar en todos los inconvenientes que se presenten sin interrumpir la operación.

Las coordinadoras cumplen funciones varias, en las principales se encuentran la revisión de protocolos e inconformidades, gestionar el aumento de ventas y hacer el seguimiento de inconformidades, y en las tareas secundarias se encuentran la revisión de agendas, kardex e infraestructura de los centros, y encargarse de los cumplimientos de las esteticistas que tengan a cargo, los tiempos estimados para desarrollar estas labores dependen de la complejidad de cada una y todas las veces varían, así que no se establece un tiempo específico para estos.

Las coordinadoras tienen a su cargo las esteticistas que se encuentren en los puntos asignados (2 a 3 esteticistas por centro – 5 a 6 centros por coordinadora), el jefe inmediato es la gerente operativa y tienen 3 compañeras de trabajo. La responsabilidad del cargo es básicamente que los centros cumplan las metas establecidas.

El objetivo de la asistente administrativa es gestionar todos los procesos administrativos, sus tareas principales son pasar novedades de nómina, hacer seguimiento a procesos, hacer afiliaciones, revisión de inventarios y recolección de cajas de los puntos y radicaciones y correos con la empresa temporal. Las actividades secundarias que desarrolla son el envío de papelería, consignaciones y algunos pagos, los tiempos establecidos para estas actividades pueden variar según la misma. No tienen personas a su cargo y tiene 5 compañeras de trabajo. Las exigencias que se requieren para el cargo es ser responsable y cumplir con las tareas delegadas de forma eficaz y eficiente.

La gerente administrativa tiene como fin hacer que la compañía funcione perfectamente desde un enfoque administrativo, sus tareas principales son realizar pagos, labores administrativas, todo lo relacionado con nóminas y manejo del personal de la finca, en actividades secundarias está la contratación, los tiempos estimados para estas no son exactos, por lo tanto no se mencionan. La

responsabilidad del cargo es el desarrollo de todas las actividades administrativas que necesite la compañía para dar un funcionamiento adecuado sin margen de error. El jefe inmediato en este cargo es el gerente general, tienen una persona a cargo que es la asistente administrativa y tienen siete compañeras de trabajo.

Pregunta 14 y 15. ¿Cómo aplicó al cargo de la empresa? Y si conocía algo acerca de Admiralty Holdings, antes de ingresar a trabajar.

Existen tres canales por los cuales se ha ingresado a la empresa, uno de estos es por internet (temporal y CompuTrabajo), otro es el SENA, y por último recomendación por amigo o conocido, y solo dos personas conocían información de la empresa antes de ser contratadas. Por eso es necesario dar a conocer en primera instancia en que consiste la empresa y como se desenvuelve en el mercado.

Pregunta 12. Sugerencias para mejorar el desarrollo de cada cargo.

Alguna de las sugerencias brindadas por las colaboradoras como propuesta de mejora, fueron dar más acompañamiento, apoyo y acompañamiento den todas las áreas de la compañía, así mismos incentivar a las esteticistas desde otro punto de vista que no sea económico, e implementar más métodos de publicidad para aumentar el posicionamiento de la marca.

3.1.2 Observación directa

Durante las visitas a los centros se realizó un trabajo de observación, que permitió identificar aspectos positivos y negativos de la compañía. Información con la cual se trabaja para dar un diagnóstico del estado actual de la empresa

La estructura establecida

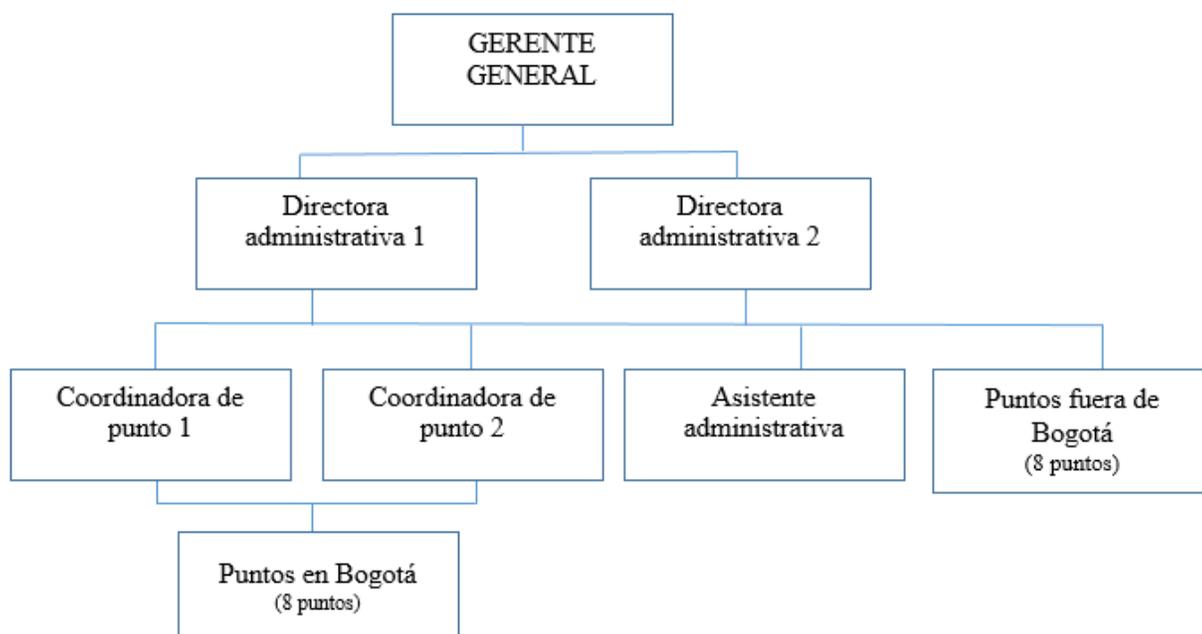


Figura 1. Organigrama Admiralty Holdings de Colombia SAS. Creación propia.

El organigrama ilustrado en la figura 1. ilustra un esquema tradicional de jerarquía. No existe una definición de áreas, que permita la delegación de cargos, tareas y funciones, en un orden de ideas, el gerente general es la cabeza principal que en realidad hace un seguimiento de tareas y apoya para que se cumplan las actividades que se plantean durante el mes, generando ideas nuevas que permitan el incremento de las ventas y la mejora en los procesos que se están realizando.

La directora administrativa 1 se encarga de realizar pedidos de insumos para centros de las franquicias, y supervisar el funcionamiento de los centros. La directora administrativa 2, con ayuda de la asistente administrativa se encarga de realizar y programar pagos a proveedores, supervisar el funcionamiento de centros, apoyo de las coordinadoras cuando algo no funciona bien y enfocarse en los centros de fuera de Bogotá; así mismo recolecta todos los soporte para enviarlos a la empresa

contable que realiza dicho procedimiento, de igual manera administran los correos empresariales, en donde radican cartas, solicitudes, quejas y reclamos, siendo una parte central e importante en el funcionamiento de la organización.

Luego se encuentran las coordinadoras, que se centran en el funcionamiento más operativo de los puntos delegados (solo de Bogotá) en los cuales su principal función es aumentar las ventas y cumplir metas. Y por último están las esteticistas, que como se mencionaba anteriormente, de pende del punto son dos o tres por puntos, que se encargan de la apertura del centro, el aseo y presentación del mismo, la atención al cliente y funcionamiento general del centro en el que se esté ubicada. Hay puntos que abren de 9 a 8 y abren de domingo a domingo, pero hay puntos que el horario es más corto y no abren los domingos, de pende de la ubicación y la afluencia de personas que haya en el sector. Y es así como se puede describir el funcionamiento que tiene la compañía en este momento.

3.2 Análisis DOFA

La matriz DOFA es una herramienta de apoyo, para el diagnóstico de las debilidades (internas), oportunidades (externas), fortalezas (internas) y amenazas (externas) en una empresa, que permite identificar aspectos significativos que se usan para tomar decisiones, tener una mejora continua y tomar acción en aspectos críticos.

La matriz DOFA que se va a trabajar va a ser por áreas, se estructura de esta manera para evaluar cada área y conocer el estado actual, ya sea de forma negativa o positiva, con el fin de implementar estrategias, que bien sea corrijan o minimicen las falencias, o fortalezcan los aspectos positivos con los que se cuenta.

DOFA POR AREAS				
AREA	DEBILIDADES	FORTALEZAS	AMENAZAS	OPORTUNIDADES
Administrativa	Falta de organización frente a las áreas que necesita la empresa.	Se promueve el trabajo en equipo	Condiciones de contratación y manejo de personal por outsourcing	Implementación de programa de motivación.
	Falta organigrama y estructura organizacional.	Alto cubrimiento geográfico	Alta rotación de personal.	Vinculación de personal con contratación directa con la empresa.
	Falta misión, visión, objetivos y principios documentados y presentados a los colaboradores.	El área administrativa se encuentra ubicada en una zona central para todos los puntos.	Demandas por incumplimiento en promesa de venta	Implementación de área de recursos humanos.
	No se ha definido código de ética y conducta.		Alto riesgo de perder personal en caso de cierre de empresa de outsourcing.	
	Necesidad de manual de cargos y funciones y políticas.			
	Sobrecargo de tareas a personal.			
	Falta de sistema de gestión en la seguridad y salud en el trabajo.			
Finanzas y contabilidad	Falta de algunos soportes contables, que dificultan el registro de información real y veraz.	Apoyo de outsourcing para el manejo de la información contable.	Reformas tributarias al aumentar el IVA al 19%	acceso a créditos con entidades financieras
	El costo de la franquicia y su pago independiente al funcionamiento de la empresa	Cuenta con recursos de capital suficientes para operar.	Economía estancada por nuevo posicionamiento del presidente.	Llegada de inversionistas por aumento en el mercado.
		Registro al día de información contable entregada al outsourcing contable.		
		Se encuentra al día en presentación de impuestos.		

Operativa	Falta de capacitación a personal en cuanto a los conocimientos técnicos del proceso.	Maquinaria adecuada para el funcionamiento de los locales.	El permiso de funcionamiento depende de cumplimiento de requisitos de sanidad y legales.	Recurrir a secretaria de salud y centros médicos para capacitar a personal a bajo costo.
	Sobrecargo de tareas a personal.	Alto número de puntos de atención.	Alto crecimiento de la competencia en cuanto a las zonas en las que se encuentran ubicados los puntos.	Implementación de programa de capacitación para colaboradores.
	Alta presión a personal por cumplimiento de metas.	Apoyo de dermatólogo para tratar casos específicos.	Reclamos de clientes frente al resultado obtenido en los procedimientos aplicados en el servicio .	Vinculación de personal a través de cajas de compensación o entidades gubernamentales que promuevan la empleabilidad.
	Definición y cumplimiento de un procedimiento para cada servicio.	Auditorias de la casa matriz para evaluar desempeño y resultados.	Demandas y sanciones que se pueden presentar por malos procedimientos.	
	Especificación de funciones de acuerdo a contrato.	Áreas de trabajo adecuadas para realizar los procedimientos.		
Publicidad y mercadotecnia	Servicio al cliente	Ofrece un servicio relativamente nuevo en el mercado.	Afectaciones por desiciones de la casa matriz.	Alianzas con centros de estética y cirugías plásticas.
	No existe programa de innovación y desarrollo	Implementación de estrategias para fidelización de clientes.	Competencia más calificada en cuanto a resultados por uso de diferente tecnología.	Incremento en el público que se interesa por el servicio de depilación
	no hay seguimiento de servicio post-venta	Promoción a través de bonos.		Implementación de nuevos servicios y productos de belleza
	El portafolio de servicios es limitado.	Precios bajos en el mercado.		
	Decisiones de promoción, publicidad y precios depende de la casa matriz	Equipos con alta tecnología		

Tabla 1. DOFA por áreas Admiralty Holdings de Colombia SA. Creación propia

Teniendo en cuenta la matriz DOFA, se realiza el análisis de la misma, por áreas funcionales.

El área administrativa de la empresa tiene a favor el trabajo en equipo que se realiza entre las colaboradoras de dicha área, pero presenta muchas debilidades, que principalmente se dan por la falta de organización de funciones y falta de personal. El sobrecargo de tareas es una de las falencias más fuertes que tiene la empresa, no hay un manual de cargos en el que se reconozca cada actividad y tarea que deben desempeñar los funcionarios, esto permite identificar desde donde comienza su responsabilidad y hasta donde llega, también conocer las personas que se tienen a cargo hablando laboralmente y adicionalmente sería de ayuda para no contratar personal apto para desempeñar los cargos para los cuales se requieren. La compañía no cuenta con un organigrama ni una estructura organizacional que de un enfoque tanto a la empresa, como a los colaboradores para el desarrollo de las tareas diarias, de la mano de estos aspectos va la falta de misión, visión, objetivos y principios de la compañía, que direccionan al qué, cómo, de qué manera y el plazo en el que se van a lograr los aspectos mencionados. Tampoco cuentan con un código de ética, que promueva a la compañía a actuar con honestidad, principios y la discriminación entre otros. La falta de un sistema de seguridad y salud en él trabaja así mismo, acompañado de este, se encuentra el sistema de seguridad y salud en el trabajo, y más en el campo en el que se desenvuelve principalmente la compañía, debería estar en funcionamiento hace bastante tiempo ya.

Las amenazas se centran en el personal, falta de motivación y garantías al no estar contratadas directamente por la empresa, esto afecta directamente el desempeño de los mismos, afectando de forma directa las ventas. En cuanto al servicio existe una amenaza que se desarrolla a causa de los metabolismos de los clientes. Existen algunos clientes que por problemas adversos, y que no se pueden detectar a simple vista como quistes, y la falta de información de ellos hacia las esteticistas, como el estar tomando algún medicamento, o estar bronceada hace pocos días, sufren algún tipo de quemadura, o el efecto no es el esperado, lo cual genera clientes insatisfechos que puedan llegar a demandar a la compañía por falta de cumplimiento en la promesa de venta, por esto es necesario contar con dermatólogos o en dado caso abogados que gestionen la solución de dichos inconvenientes.

En los colaboradores, hay una gran rotación de colaboradores, esto pueden ser porque la empresa contrata personal por medio de un tercero, lo cual genera inseguridades con respecto al tiempo que van a durar en la compañía y busquen mejores oportunidades, por lo tanto, la empresa debería generar una estrategia con este aspecto, y dado su crecimiento repentino, implementar un sistema

de recursos humanos, que permita que los colaboradores estén más seguros y motivados al momento de desempeñar sus labores, y se disminuya considerablemente dicha problemática.

El área de finanzas y contabilidad está a cargo de un tercero, igual que la nómina de la compañía, y la información entregada por la parte administrativa, se encuentra digitada al día, y se puede consultar en cualquier momento que sea solicitada, sin embargo hacen falta soportes que ayudan a que la información sea real al momento de generar los balances que se manejan para evaluar los resultados de la compañía, todo esto se da a raíz del sobrecargo de funciones, que no permite que exista un esquema adecuado para la recolección de información idónea de dichos soportes contables. Si se realizará esta mejora, se tendrían los informes reales y adecuados para determinar si la empresa tiene utilidades o pérdidas, y así mismo usarlos como requisitos si se requiere de nuevos inversionistas o de créditos para implementar mejoras en la compañía.

La presentación de los impuestos se encuentran al día, aun así en el año 2017 se implementaron nuevas reformas tributarias, una de estas fue el aumento de tres puntos porcentuales en el IVA, que afectó de forma directa la operación de la compañía, incrementando los gastos que no se tenían presupuestados, a pesar de que este es un impuesto que paga el cliente, se debería aumentar el precio del servicio, para que así, el ingreso neto de la compañía, sea el mismo que se esperaba antes de implementar la reforma.

El área operativa por su parte cuenta con 16 puntos de atención en Bogotá, Pereira, Villavicencio, Barranquilla Tunja y Duitama, lo cual es una gran ventaja, ya que tiene alto cubrimiento para prestar el servicio, siendo más accesible para la población, para hacer más competitiva esta ventaja, es necesario crear manuales de procesos y un contacto posventa con los clientes que permita la confiabilidad del servicio. Un aspecto negativo es el sobrecargo de funciones, las esteticistas deben hacer tareas de venta, que no necesariamente deberían estar dentro de sus funciones, así mismo las coordinadoras de punto no cuentan con un estándar de las tareas a realizar, con lo cual en ocasiones puede que realicen más tareas de las que deben realizar, o que, por el contrario, hayan actividades, que no realicen y afecten directamente la operación.

Otro aspecto importante es, la falta de capacitación constante, es importante saber que, cuando es un servicio de belleza, o que está en contacto directo con la piel o el cuerpo en general, es más delicado que cualquier otro servicio o producto, por lo tanto, es importante generar un sistema de capacitación para que las esteticistas sean aptas para desarrollar los procedimientos en los clientes, en este orden de ideas, se puede pasar a crear alianzas con centros de salud que puedan generar

estas capacitaciones, y que seguramente favorecerán a la compañía, ya que muchos de estos, realizan estos procedimientos a bajo costo, u otros no cobran por estos servicios, no sin olvidar que de la mano de un buen personal capacitado y calificado, debe ir una maquinaria adecuada para realizar los procedimientos que se realizan en los centros.

El área de marketing y publicidad es importante para esta compañía, ya que muchas de las estrategias que usan son el reconocimiento por televisión y radio, sin embargo estas estrategias vienen de la casa matriz, se encuentran muy regulados en cuanto a los precios y ciertas promociones, y descuentos, así que de alguna manera no se pueden implementar todas las estrategias que se desean, puede generar más eventos y reconocimiento por su propia parte, como pueden ser desfiles o llegar a centros deportivos que ayudan a generar un voz a voz en el campo, o mercado que se desea abarcar. A pesar de que la casa matriz obliga a las franquicias a tener un comportamiento, también trae un beneficio, y es que tienen un tipo de regulación en todos los aspectos, desde servicio al cliente, hasta evaluaciones de desempeño y organización de los centros en cuanto a la infraestructura, esto con ayuda de auditorías que se hacen cada periodo de tiempo establecido.

3.3 Análisis MEFI

Con el fin de identificar los factores internos clave más importantes para la empresa Admiralty Holdings de Colombia SAS se presenta una evaluación de factores internos, más conocida como MEFI (matriz de evaluación de factores internos) que se desarrolla con la información recolectada en un proceso de identificación con visitas a los centros, las encuestas realizadas, y diferentes entrevistas que se tuvieron con una de las gerentes administrativas que labora en la compañía.

Factores Internos Claves	Valor (Peso)	Calificación	Valor ponderado
Fortalezas Internas			
Se promueve el trabajo en equipo	0,04	3	0,12
Alto cubrimiento geográfico	0,024	4	0,096
El área administrativa se encuentra ubicada en una zona central para todos los puntos.	0,02	3	0,06
Apoyo de outsourcing para el manejo de la información contable.	0,024	3	0,072
Cuenta con recursos de capital suficientes para operar.	0,027	4	0,108
Registro al día de información contable entregada al outsourcing contable.	0,03	3	0,09
Se encuentra al día en presentación de impuestos.	0,026	4	0,104
Maquinaria adecuada para el funcionamiento de los locales.	0,025	4	0,1

Alto número de puntos de atención.	0,024	3	0,072
Apoyo de dermatólogo para tratar casos específicos.	0,033	4	0,132
Auditorias de la casa matriz para evaluar desempeño y resultados.	0,032	3	0,096
Áreas de trabajo adecuadas para realizar los procedimientos.	0,026	3	0,078
Ofrece un servicio relativamente nuevo en el mercado.	0,03	3	0,09
Implementación de estrategias para fidelización de clientes.	0,026	4	0,104
Promoción a través de bonos.	0,022	3	0,066
Precios bajos en el mercado.	0,026	3	0,078
Equipos con alta tecnología.	0,025	3	0,075
Debilidades internas			
Falta de organización frente a las áreas que necesita la empresa.	0,032	1	0,032
Falta organigrama y estructura organizacional.	0,037	1	0,037
Falta misión, visión, objetivos y principios documentados y presentados a los colaboradores.	0,03	1	0,03
No se ha definido código de ética y conducta.	0,027	2	0,054
Necesidad de manual de cargos y funciones y políticas.	0,034	1	0,034
Sobrecargo de tareas a personal.	0,039	1	0,039
Falta de sistema de gestión en la seguridad y salud en el trabajo.	0,028	2	0,056
Falta de algunos soportes contables, que dificultan el registro de información real y veraz.	0,024	2	0,048
El costo de la franquicia y su pago independiente al funcionamiento de la empresa	0,028	2	0,056
Falta de capacitación a personal en cuanto a los conocimientos técnicos del proceso.	0,04	1	0,04
Alta presión a personal por cumplimiento de metas.	0,041	1	0,041
Definición y cumplimiento de un procedimiento para cada servicio.	0,023	2	0,046
Especificación de funciones de acuerdo a contrato.	0,025	2	0,05
Servicio al cliente	0,024	2	0,048
No existe programa de innovación y desarrollo	0,028	1	0,028
No hay seguimiento de servicio post- venta	0,027	1	0,027
El portafolio de servicios es limitado.	0,026	2	0,052
Decisiones de promoción, publicidad y precios depende de la casa matriz	0,027	1	0,027
TOTAL	1		2,286

Tabla 2. MEFI Admiralty Holdings de Colombia SA. Creación propia

En este caso en la matriz MEFI cuenta fortalezas como el trabajo en equipo, que se promueve entre un 70 u 80 % en la compañía. Por otro lado en las debilidades los aspectos más destacados son la falta de capacitación al personal y la alta presión que se genera referente al cumplimiento de ventas, con el cual en el análisis realizado se puede observar que la compañía no tiene ninguna

acción que mejore esta debilidad, así mismo el promedio de la compañía tiene un puntaje de 2,286, lo que quiere decir que el nivel de respuesta frente a las debilidades no es muy alto, y frente a las fortalezas no hay un plan que aumente las mismas.

Aspectos como los quipos, el alto número de puntos y la ubicación de los mismos, son las fortalezas con las que cuenta la empresa, no obstante no son suficientes para que la compañía funcione de manera ideal, por lo tanto es necesario ejecutar un plan de acción que permita incrementar los aspectos positivos en la compañía.

Trabajar con el personal que labora en la empresa es una buena estrategia para mejorar el funcionamiento, implementar normas y ayudas como programa de capacitación y motivación ayuda a que los colaboradores aumenten el sentido de pertenencia de la empresa, lo cual lleva a tener mejores resultados en la operación.

En las debilidades, el nivel de respuesta es bastante bajo. Aspectos como la falta de capacitación y estar orientados solo a vender, y no a trabajar con el cliente interno, hacen que la compañía no tenga una estructura, y esto afecte directamente el funcionamiento, por lo tanto una buena estrategia a usar, es enfocarse directamente al recurso humano, programas de cargos y funciones.

3.4 Análisis MEFE

Esta matriz se enfoca en los aspectos que la compañía no puede controlar, por lo tanto con la información pertinente referente a reformas tributarias, competencia, y comportamientos de la casa matriz se extraen los datos necesarios para usarla como herramienta de análisis.

Factores Externos	Valor (Peso)	Calificación	Valor ponderado
Oportunidades			
Implementación de programa de motivación.	0,062	1	0,062
Vinculación de personal con contratación directa con la empresa.	0,058	1	0,058
Implementación de área de recursos humanos.	0,043	1	0,043
acceso a créditos con entidades financieras	0,036	3	0,108
Llegada de inversionistas por aumento en el mercado.	0,04	3	0,12
Recurrir a secretaria de salud y centros médicos para capacitar a personal a bajo costo.	0,054	2	0,108
Implementación de programa de capacitación para colaboradores.	0,058	1	0,058

Vinculación de personal a través de cajas de compensación o entidades gubernamentales que promuevan la empleabilidad.	0,038	1	0,038
Alianzas con centros de estética y cirugías plásticas.	0,047	3	0,141
Incremento en el público que se interesa por el servicio de depilación	0,046	4	0,184
Implementación de nuevos servicios y productos de belleza	0,042	2	0,084
Amenazas			
Condiciones de contratación y manejo de personal por outsourcing	0,055	2	0,11
Alta rotación de personal.	0,052	2	0,104
Demandas por incumplimiento en promesa de venta	0,049	3	0,147
Alto riesgo de perder personal en caso de cierre de empresa de outsourcing.	0,037	1	0,037
Reformas tributarias al aumentar el IVA al 19%	0,038	3	0,114
Economía estancada por nuevo posicionamiento del presidente.	0,056	3	0,168
El permiso de funcionamiento depende de cumplimiento de requisitos de sanidad y legales.	0,045	4	0,18
Alto crecimiento de la competencia en cuanto a las zonas en las que se encuentran ubicados los puntos.	0,055	3	0,165
Afectaciones por decisiones de la casa matriz.	0,042	4	0,168
Competencia más calificada en cuanto a resultados por uso de diferente tecnología.	0,047	3	0,141
TOTAL	1		2,338

Tabla 3. MEFE Admiralty Holdings de Colombia SA. Creación propia

La implementación de un programa de motivación, vinculación a personal directamente con la empresa e implementación de capacitación a colaboradores, permite mejorar el funcionamiento de la compañía, ya que el personal actual es contratado por una empresa temporal y no se tienen control total sobre las decisiones que afecten directamente a los colaboradores. En cuanto a amenazas, se encuentra como la más destacada la economía estancada por nuevo posicionamiento de presidente y condiciones de contratación y manejo de personal por outsourcing. Programas de capacitación y motivación se deben implementar en este momento para ver un avance y mejora en los procesos, para esto es necesario encontrar empresas con las que se puedan generar alianzas para llevar a cabo este cometido, también es importante establecer tiempos que permitan cumplir de

forma correcta la capacitación, y que esta tenga resultados positivos, todo esto se logra por medio de una evaluación e indicativos.

Por otro lado, es importante generar un aspecto diferenciador frente a la competencia, a pesar de que se manejan precios relativamente bajos, no es un aspecto suficientemente fuerte para que los clientes elijan a la compañía, teniendo como resultado, que se pierden clientes importantes para la empresa. Por el estar la economía estancada, pasan a ser estos servicios de segundo plano, que no van a ser tan importantes para las persona, lo cual requiere fortalecer el servicio, y establecer programas de fidelización, así mismo crear una necesidad en el servicio y hacerla conocer al cliente de forma indirecta.

El promedio total obtenido fue de 2,33, oportunidades que se presentan para la compañía no se están aprovechando de la mejor manera, y las amenazas están afectando directamente al resultado esperado de la compañía sin tomar medidas que contrarresten los mismos. Así que es necesario, crear un plan de acción con los aspectos mencionados anteriormente, para aprovechar las oportunidades y minimizar las amenazas.

3.5 Análisis matriz MMGO

Se utiliza la matriz MMGO (modelo de modernización para la gestión de organizaciones, que tiene como fin según (Uribe, 2016) “facilitar la modernización gerencial de las Pymes hacia organizaciones modernas, competitivas, centradas en la innovación y capaces de competir en un mundo global”. Ya que los aspectos más destacados en las matrices DOFA, MEFI y MEFE estaban en los recursos humanos y la estructura organizacional, serán estos los evaluados con ayuda de este modelo, y cada una ira con su debido análisis.



Figura 25. Matriz MMGO enfoque a la gestión humana. Nota: Adaptado del modelo MMGO (EAN, 2009)

El enfoque de la estructura organizacional se refiere la guía que establece roles y funciones en la compañía, permitiendo una equidad para los colaboradores.

En el gráfico se evidencia que los porcentajes obtenidos son demasiado bajos para ser una empresa en desarrollo, aspectos como falta de organigrama, manuales y procesos no favorecen al desempeño de la empresa. Hay un aspecto que se puede rescatar y es la toma de decisiones, está a cargo de algunas personas con autoridad en la empresa, sin embargo esto no se encuentra documentado, lo cual no es claro para las personas que están en la compañía.

No hay ningún registro que evidencia las reuniones, y asambleas de toma de decisiones, y creación de nuevas estrategias, es importante documentar este tipo de cosas, para poder hacer un seguimiento, identificar si se cumplieron o no y conocer el impacto que tuvieron al implementarlos.

La adaptación de manuales y programas son demasiado importantes para fortalecer la estructura y los procesos de la compañía, así mismo detectar cargos y tareas son fundamentales, para delimitar responsabilidades y alcances de los colaboradores

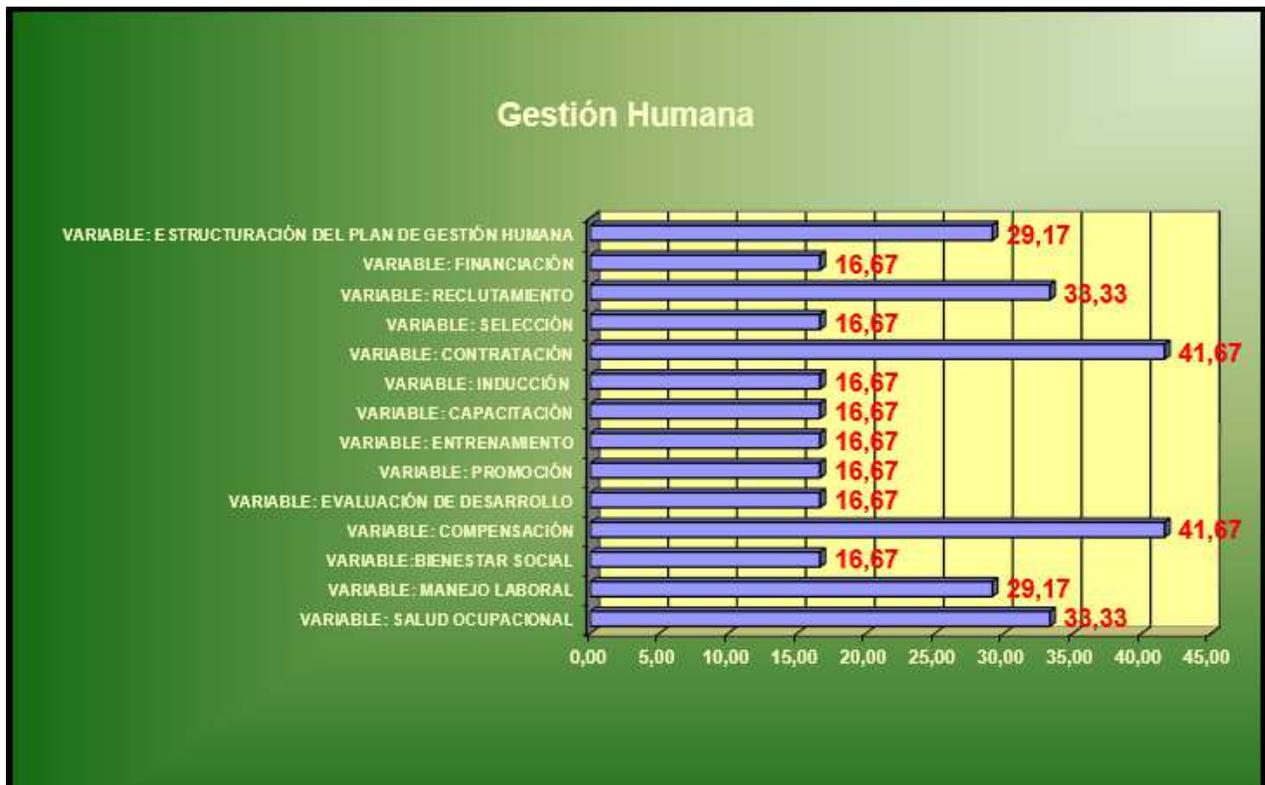


Figura 26. Matriz MMGO enfoque a la estructura organizacional. Nota: Adaptado del modelo MMGO (EAN, 2009)

El área de recursos humanos es de vital importancia para cualquier organización, más que llevar el control de los colaboradores, se preocupa por velar por la salud, ya sea mental o física de los mismos, por esto es de vital importancia que cada compañía cuente con esta área, más cuando es una compañía que está en crecimiento y posiblemente va a tener más puntos y labores que realizar.

Los aspectos altos presentes en la matriz son estructura de plan estratégico, reclutamiento, contratación, compensación manejo laboral y salud ocupacional, sin embargo la mayoría de estos obtienen este porcentaje porque son tercerados por una empresa temporal, incorporar un área de recursos humanos, fortalecería los procedimientos que maneja la compañía aumentando los resultados positivos esperados, un cliente interno bien cuidado, refleja salud, lo que hace que los clientes se sientan cómodos con la atención y la experiencia sea positiva durante el tiempo que tenga relación con la compañía. Misión, visión, valores y objetivos son el inicio de esta mejora,

que al momento de darla a conocer a los colaboradores, se familiaricen con el que hacer de la empresa y creen un sentido de pertenencia.

El cliente interno es parte fundamental de la compañía por lo tanto, es importante tener perfiles de cargo que permitan contratar el personal idóneo para desempeñar los cargos requeridos, ese es el principio en cuanto al contacto con el cliente interno. Modelos de contratación, funciones, jefes directos y seguimientos en cuanto al rendimiento de las labores son indispensables para obtener mejores resultados.

Las capacitaciones juegan un papel importante en esta área, tiempos y temas a trabajar son la principal característica para la propuesta de la misma, de la mano de este va el bienestar laboral, por ende, la implementación de un programa motivacional, enfocado a directamente a la salud del cliente interno puede aumentar el rendimiento, que será evaluado por medio de indicativos y resultados en las diferentes metas planeadas.

Capítulo 4. Propuesta de mejoramiento en horizonte estratégico

Esta se divide en dos partes, la primera es dar una orientación a la empresa asignando una misión, visión y componentes estratégicos que lleven a que la compañía tenga una razón de ser, ya sea para los miembros directos (colaboradores, socios) como para los clientes. Es necesario que la misión, la visión y los valores se compartan de forma permanentemente con los stakeholders por medio de una cartelera informativa con el fin de que se familiaricen con la forma de trabajar y de desempeñar su labor.

4.1 Horizonte estratégico

Esta parte consta de la misión, visión, valores, organigrama y el diseño de cargos y que se crean con el fin de fortalecer el sentido de pertenencia de los colaboradores con la compañía e identificar responsabilidades, jefes directos y personas a cargos que permitan conocer el conducto regular para cada funcionario que labore en la compañía, facilitando la solución de problemas.

4.1.1 Misión

Somos una empresa especializada en depilación láser, limpiezas y rejuvenecimientos faciales, que busca satisfacer al cliente de manera que busca reducir los tiempos dedicados a este tipo de actividades, permitiendo que el cliente tenga más tiempo para realizar otras actividades importantes para la vida de estos, así mismo quiere mejorar la confianza para las personas, estando bellas y preparadas para cualquier tipo de evento u ocasión.

4.1.2 Visión

Admiralty Holdings de Colombia SAS se proyecta en el año 2024 como la franquicia líder a nivel nacional en tratamientos de depilación láser, rejuvenecimiento y limpieza facial, todo esto con ayuda de equipos de la más alta tecnología y contando con el recurso humano más capacitado para prestar el mejor servicio y la mejor experiencia en antes, durante y después de que se ejecute cada uno de los servicios a nuestros clientes.

4.1.3 Valores corporativos

Respeto: Es importante para nosotros mantener un respeto diario con las personas que tienen que ver directa e indirectamente con la empresa, ya sean colaboradores o clientes.

Responsabilidad: Todos los procesos que realizamos los ejecutamos con la certeza de que son aptos como para las personas que vas a ejecutar el procedimiento, como para el que lo va a recibir, ya que sabemos las consecuencias que pueden acarrear realizarlo de manera errónea.

Honestidad: Cumplimos lo establecido frente a todas las personas que tienen relación con la compañía.

Confianza: Nos basamos en un código de confianza que permita generar una creencia en las personas que se relacionan con la empresa.

Solidaridad: Buscamos ser humanos con el personal de la compañía acompañándolos en los procesos de formación y entendiendo el día a día de su labor para con nosotros.

4.1.4 Organigrama

Según el diagnóstico encontrado de la compañía es necesario implementar un nuevo organigrama centrado en un trabajo en equipo, que deje de lado las jerarquías, a continuación se relaciona la nueva propuesta y su explicación.

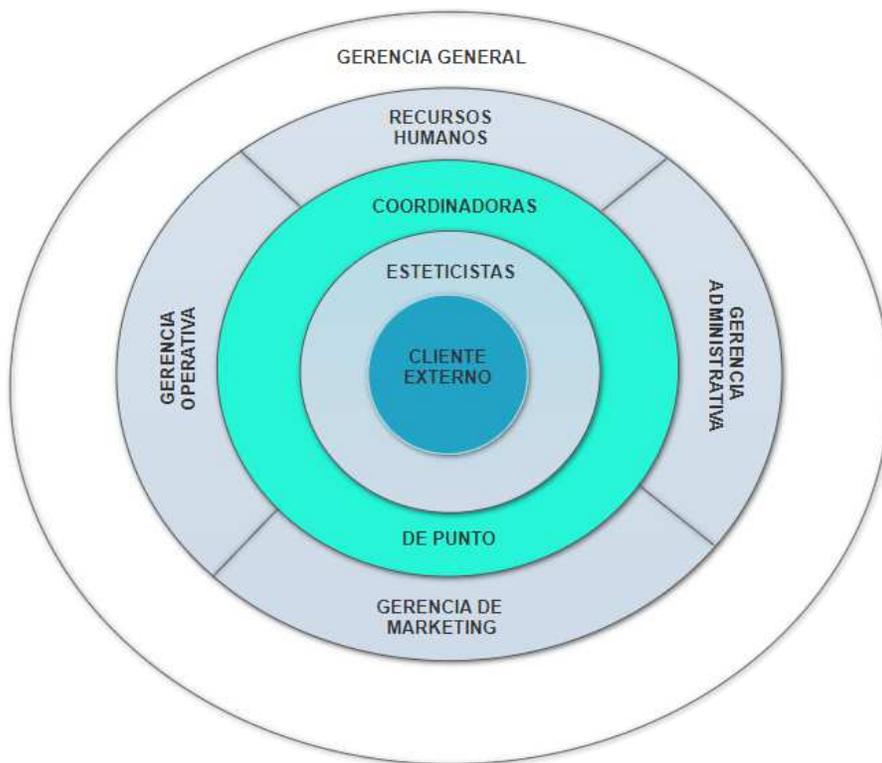


Figura 27. Cronograma circular. Creación propia.

La persona más importante en la compañía es el cliente, que se encuentra en el centro del organigrama, este da las directrices para el comportamiento de las demás áreas y cargos de la compañía. En el siguiente nivel se sitúan las esteticistas, al ser las primeras personas que tienen

contacto con el cliente, se convierten en una parte importante en el esquema de la empresa, a pesar de que todos los cargos son importantes para el desarrollo de las labores diarias, estas personas deben estar lo mejor capacitadas para brindar la mejor experiencia, antes, durante y después de prestar cualquier tipo de servicio o atención al cliente.

Las coordinadoras de punto se encuentran en un tercer nivel, son la mano derecha de las esteticistas, permiten y ayudan a que las esteticistas tengan todo lo necesario para brindar el servicio, ya sea desde el punto de vista cognitivo, físico, que va dirigido a uniformes, o material, que se remota a los insumos. De igual manera como su nombre lo indica coordina horarios, permisos, descansos y lidera el proceso de ventas, es decir, propone estrategias para cumplimiento de ventas y se encarga de incentivar a las esteticistas para lograr este cometido. A pesar de que la coordinadora no tiene contacto directo con los clientes, es responsable de hacer seguimientos cuando hay inconsistencias, por lo tanto debe estar preparada y conocer lo necesario para manejo de personal.

En un cuarto nivel, se encuentran varias áreas, está la gerencia administrativa, operativa, marketing y recursos humanos, se categorizan de esta manera, porque todos se relacionan directamente con las labores diarias.

Los recursos humanos están relacionados con todas las personas que laboran en la compañía, como un apoyo a realizar las tareas asignadas, y buscando un bienestar laboral, incrementando el rendimiento. La gerencia administrativa, operativa y marketing están unidas por un solo fin, vender, pero cada una desde enfoques diferentes, estos van unidos a las coordinadoras de punto, apoyando sus tareas.

En última instancia se encuentra la gerencia general, no quiere decir que sea la menos importante, de hecho interpreta el otro extremo del organigrama, envolviendo todas las áreas de la compañía, apoyando cada una de las tareas, de manera general, direcciona, supervisa y modifica de manera funcional las falencias con las que cuenta la empresa, así mismo toma decisiones y analiza que los objetivos planeados se cumplan a cabalidad.

4.2 Definición de cargos y funciones

El programa se enfatiza en dar a conocer características de cada uno de los cargos que se desempeñan en la organización, estos son la cantidad de personas que necesarias para el cargo, el jefe inmediato, el objetivo general, funciones principales, manejo de personal, manejo de recursos,

información a la que deben, y requisitos para suplir vacantes, como experiencia y nivel de estudios. Esto se realiza con el fin de seguir lineamientos, que permitan cubrir todas las necesidades de la compañía.

Nombre del cargo: Gerente general

No de personas requeridas : 1

Jefe inmediato: No cuenta con un jefe inmediato

Objetivo general del cargo: Crear, dirigir y asegurar que se cumplan de forma óptima y general los procedimientos presupuestos y metas generales de la compañía.

Funciones del cargo:

Planificar lo objetivos generales y específicos de la empresa a corto y largo plazo.

1. Elaborar el presupuesto de la compañía en coordinación con los supervisores de área y la Gerencia General.

2. Controlar la ejecución presupuestal de ingresos y gastos de la compañía.

3. Generar periódicamente flujos de caja.

4. Supervisión y desarrollo de los procedimientos generados por la compañía.

5. Generación de indicadores.

6. Dirigir la empresa, tomar decisiones, supervisar y ser un líder dentro de ésta.

7. Controlar las actividades planificadas comparándolas con lo realizado y detectar falencias que permitan el cumplimiento de estas.

8. Realizar reuniones periódicas que funcionen como fuente de nuevas estrategias para procedimientos de la empresa.

9. Detectar los problemas financieros, administrativos, contables, operativos, entre otros, que afectan el funcionamiento de la empresa.

10. Analizar periódicamente informes y balances entregado por otras áreas, para saber el estado de la compañía.

Manejo de personal: Tiene a su cargo 4 personas, gerente administrativa, gerente de marketing, gerente operativa y gerente de recursos humanos.

Manejo de recursos: Equipo de oficina (computador, impresora, teléfono e internet)

Manejo de información: Bases de datos de clientes, extranet para conocimiento de ventas, libros contables y contratos.

Experiencia: Experiencia mínimo de 5 años comprobada como director y

Nivel académico: Ingeniero Civil Industrial, Ingeniero Comercial, Administrador de Empresas y especialización o doctorado.

Requisitos personales: tener manejo contable, administrativo y tributario. Tener bases de manejo de personal y buenas relaciones interpersonales. Conocimientos en finanzas y sistemas y estar actualizado en desarrollo de capital empresarial.

Nombre del cargo: Gerente administrativo

No de personas requeridas : 1

Jefe inmediato: Gerente general

Objetivo general del cargo: Llevar a cabo los objetivos establecidos por la presidencia a través de la vicepresidencia administrativa

Funciones del cargo:

1. Crear los objetivos generales y específicos de la empresa a corto y largo plazo.
 2. Analizar los problemas de la empresa desde el punto de vista administrativo, personal, financiero y contable.
 3. Programar reuniones periódicas con las diferentes áreas funcionales, buscando conocer el estado de la compañía
 4. Con apoyo de
 5. Crear flujos de caja y revisar su cumplimiento.
 6. Controlar las actividades planificadas haciendo seguimientos que permitan identificar falencias y éxitos permitiendo la toma de decisiones
 7. Con ayuda del Gerente de recursos humanos generar estrategias que aumenten la productividad y desarrollo de los colaboradores
 8. Ser un líder para la compañía.
 9. Generar informes y análisis con los resultados de las funciones anteriores
- Realizar pagos a proveedores y colaboradores

Manejo de personal: Tiene a su cargo 1 personas (asistente administrativa)

Manejo de recursos: Equipo de oficina (computador, impresora, teléfono e internet)

Manejo de información: Bases de datos de clientes, extranet para conocimiento de ventas, libros contables y contratos.

Experiencia: mínimo 2 años de experiencia en cargos a fines a la administración y dirección.

Nivel académico: Profesional en afines a administración.

Requisitos personales: Tener manejo contable, administrativo y tributario. Tener bases de manejo de personal y buenas relaciones interpersonales. Conocimientos en finanzas y sistemas.

Nombre del cargo: Gerente de marketing

No de personas requeridas : 1

Jefe inmediato: Gerente general

Objetivo general del cargo: Generar estrategias de ventas que incrementen las ventas, buscando nuevos mercados objetivos

Funciones del cargo:

1. Análisis del mercado
2. Promociones de ventas y servicios
3. Mantener bases de datos actualizada
4. Telemarketing
5. Identificar clientes VIP
6. Programar cursos para los vendedores
7. Seguimiento de inconsistencias
8. Estrategias creativas para atraer nuevos clientes
9. Diseño de publicidad

Manejo de personal: No tendrá personas a su cargo

Manejo de recursos: Equipo de oficina (computador, impresora, teléfono e internet)

Manejo de información: Debe conocer las bases de datos de clientes y manejo de extranet que es donde se realiza la consulta de clientes.

Experiencia: Mínimo 2 años desempeñando cargos como directora o administradora con funciones de marketing.

Nivel académico: tener título universitario preferiblemente en administración o afines y especialización en marketing

Requisitos personales: Manejo de personal y buen servicio al cliente. Conocer acerca de estrategias de venta y mercadotecnia.

Nombre del cargo: Gerente operativo

No de personas requeridas : 1

Jefe inmediato: Gerente general

Objetivo general del cargo: Dirigir, planear, organizar y controlar todas las actividades que tengas que ver con la operación de la compañía.

Funciones del cargo:

1. Mantener los insumos al día
2. Ser un apoyo para las coordinadoras de punto
3. Recrear eventos propuestos y aprobados por las áreas encargadas
4. Solucionar imprevistos que se presenten en los centros y no puedan ser controlados por las coordinadoras de punto
5. Coordinar reuniones que permitan evaluar la funcionalidad del área.
6. Cerciorarse de que los puntos se encuentran en orden de forma general (infraestructura, esteticistas, insumos y servicios)

Manejo de personal: Tiene a su cargo las coordinadoras de punto

Manejo de recursos: Equipo de oficina (computador, impresora, teléfono e internet)

Manejo de información: conoce base de datos de las colaboradoras ya sean esteticistas y coordinadoras.

Experiencia: Mínimo cinco años desempeñando labor de directora y gestionando tareas operativas.

Nivel académico: Tener título universitario preferiblemente en administración con especialización en operación.

Requisitos personales: Manejo de personal y buen servicio al cliente. Conocer acerca de estrategias de venta y mercadotecnia

Nombre del cargo: Gerente de recursos humanos

No de personas requeridas : 1

Jefe inmediato: Gerente general

Objetivo general del cargo: Velar por el bienestar del personal de la compañía, desde supervisar los ingresos recibidos, hasta crear un ambiente laboral apto para desempeñar los cargos.

Funciones del cargo:

1. Crear políticas, objetivos y perfiles de cargos
2. Supervisar que los acuerdos establecidos con los colaboradores sean cumplidos
3. Brindar un ambiente acogedor y de confianza a los colaboradores de la compañía
4. Escuchar y tener en cuenta las opiniones de los colaboradores
5. Incentivar y facilitar la capacitación de los colaboradores.
6. Ejercer todas las funciones de reclutamiento y contratación de personal
7. Administrar bonos y beneficios que se establecen en la compañía

Manejo de personal: No tiene personas a su cargo

Manejo de recursos: Equipo de oficina (computador, impresora, teléfono e internet)

Manejo de información: Conoce todos los contratos hojas de vida y documentación del personal, así mismo maneja formatos relacionados con sistema de seguridad y salud en el trabajo.

Experiencia: 3 años desempeñando cargos afines con recursos humanos

Nivel académico: Profesional en psicología o títulos afines

Requisitos personales: Ser líder y ser hábil para hablar, negociar y solucionar problemas.

Nombre del cargo: Asistente administrativa

No de personas requeridas : 1

Jefe inmediato: Gerente administrativa

Objetivo del cargo: Apoyar y soportar las funciones de índole administrativo.

Funciones del cargo:

1. Recepción y radicación de documentos internos y externos.
2. Recepción de llamadas y servicio al cliente.
5. Controlar las labores de mensajería.

6. Manejo y control de la papelería.
7. Elaborar y verificar referencias de clientes.
8. Reportar novedades de personal a oficina de recursos humanos.
12. Preparar, remitir y archivar la correspondencia.
13. Manejar el fondo de caja menor.
14. Conocer y cumplir con el reglamento interno de trabajo, fijado por la empresa.

Manejo de personal: No tiene personas a su cargo

Manejo de recursos: Equipo de oficina (computador, impresora, teléfono e internet)

Manejo de información: Conocimiento de bases de datos de proveedores

Experiencia: 1 año mínimos con funciones afines a administración

Nivel académico: Técnico o tecnólogo en administración de empresas.

Requisitos personales: Ser ágil en el desempeño de las funciones y seguir especificaciones.

Nombre del cargo: Coordinadora de punto

No de personas requeridas : 1 por cada 5 o 6 puntos de venta

Jefe inmediato: Gerente operativo

Objetivo del cargo: Verificar de forma minuciosa todos los aspectos que tienen que ver con los puntos y esteticistas.

Funciones del cargo:

1. Recepción y radicación de documentos internos y externos.
2. Recepción de llamadas y servicio al cliente.
5. Controlar las labores de mensajería.
6. Manejo y control de la papelería.
7. Elaborar y verificar referencias de clientes.
8. Reportar novedades de personal a oficina de recursos humanos.
12. Preparar, remitir y archivar la correspondencia.
13. Manejar el fondo de caja menor.
14. Conocer y cumplir con el reglamento interno de trabajo, fijado por la empresa.

Manejo de personal: Debe encargarse de las esteticistas que se encuentren en los puntos asignados.

Manejo de recursos: Equipo de oficina (computador, impresora, teléfono e internet), y máquinas de depilación.

Manejo de información: Manejo de base de datos de clientes.

Experiencia: 1 año mínimos como esteticistas y en ventas.

Nivel académico: Técnico o tecnólogo en belleza, salud, esteticistas y/o ventas.

Requisitos personales: Ser líder, proactiva y ágil para cumplir los objetivos establecidos en el cargo.

Nombre del cargo: Esteticista.

No de personas requeridas : 2 o 3 dependiendo del tamaño del punto

Jefe inmediato: Coordinadora de punto

Objetivo del cargo: Atender al cliente externo de una manera eficiente logrando establecer una experiencia única, antes, durante y después del servicio prestado.

Funciones del cargo:

1. Recepción y radicación de documentos internos y externos.
2. Recepción de llamadas y servicio al cliente.
5. Controlar las labores de mensajería.
6. Realizar procesos de depilación, rejuvenecimiento y limpieza facial
7. Verificar la agenda, confirmando asistencia de clientes
8. Realizar aseo general a los centros
12. Manejar caja menor y diligenciar formato de gastos de estos.
13. Realizar compras de insumos
14. Diligenciar formato de control de cajas
15. Diligenciar tarjeta Kardex
16. Facturar los servicios realizados

Manejo de personal: No tiene personal a su cargo

Manejo de recursos: Uso de máquinas láser y de limpieza

Manejo de información: Bases de datos de clientes

Experiencia: no es necesario tener experiencia.

Nivel académico: Técnico o tecnólogo en belleza, esteticista salud o afines

Requisitos personales: Ser proactivo y seguir instrucciones.

Capítulo 5. Propuesta de diseño del área de gestión humana

5.1 Objetivo del área

5.1.1 Objetivo general

Proporcionar, mantener y fomentar un recurso humanos calificado y motivado para alcanzar los objetivos propuestos por la compañía.

5.1.2 Objetivos específicos

Fortalecer el ambiente laboral de la compañía con ayuda del trabajo en equipo y bienestar personal, para mejorar el rendimiento de los colaboradores.

Generar un protocolo con herramientas y formatos para desempeñar el cargo de recursos humanos de forma eficaz y eficiente.

Crear un programa enfocado a buscar un bienestar personal e incentivar la motivación de los colaboradores en la compañía con el fin de fortalecer el sentido de pertenencia.

5.1.3 Misión

Hacer que los colaboradores se sientan en un ambiente laboral agradable y cómodo usando incentivos y actividades que promuevan el bienestar laboral, haciendo que las funciones de cada colaborador se realicen con la mejor actitud y disposición y no porque sea un obligación, por lo tanto es importante contar con un área de recursos humanos y tener en cuenta la opinión de los colaboradores.

5.1.4 Visión

En el año 2019 tener contratado todo el personal directamente por la compañía con un excelente ambiente laboral que mejore la disposición con la que laboran los colaboradores.

5.1.5 Funciones

A continuación se realiza una breve descripción de las principales funciones que debe desempeñar la persona encargada de área de recursos.

<p>Descripción de los puestos de trabajo y definición de los perfiles profesionales: En este se debe identificar el nombre del cargo, el jefe directo, mencionar las principales funciones, las personas a cargo y necesidades para operar en cuanto a experiencia, estudios, conocimientos y aptitudes.</p>

<p>Selección de personal: Se debe crear una identificación de pasas a realizar para la selección de personal, entre ellos identificar el perfil del cargo, escoger los canales por los cuales se va a</p>
--

presentar el reclutamiento, las diferentes pruebas a realizar (entrevistas, pruebas de conocimiento y psicotécnicas).

Celebración de contratos: Se debe identificar el tipo de contrato que se va a realizar y en este indicar fecha de firma de contrato, tareas y funciones, salario, horarios, razones por las cuales se da por terminado el contrato y firma de las dos partes.

Bienvenida al personal que ingresa nuevo a la compañía: Es importante capacitar a cualquier persona que ingrese a la compañía, dándole a conocer la misión, visión y valores de la empresa, como sus funciones, compañeros de trabajo y lugar en el cual va a desempeñar el cargo.

Planear las capacitaciones: El personal apto para desempeñar funciones en la compañía es importante para el desarrollo de labores, por lo tanto se deben establecerá, tiempos, periodos y temas a tratar para cada capacitación, con el fin de tener personal acorde para cada labor.

Gestionar novedades en la nómina: Cada mes o quincena se deben calcular las diferentes novedades que se presenta en el personal, para así realizar el pago a cada uno de estos, como puede ser incapacidades, descuentos de préstamos, comisiones, y bonificaciones entre otras.

Generar reportes y memorandos por faltas del personal: La persona encargada debe crear los memorandos justificados y hacer los debidos llamados de atención en caso de que el personal recurra en fallas al momento de cumplir su labor.

Generar evaluaciones de desempeño: Es de vital importancia conocer el desempeño de cada colaborador por medio de evaluaciones, se debe indicar los periodos en los cuales se deben realizar y hacer seguimientos de los mismos que contribuyan a la mejora continúa.

Gestionar los despidos y renunciias: Al momento de dar por terminado un contrato, ya sea por ambas parte o por acuerdo unilateral, la persona encargada debe realizar la liquidación de las prestaciones y brindar a la persona que termina sus labores en la empresa, de certificaciones, y cartas necesarias que verifiquen el fin del contrato.

Montar la planilla de prestación de servicios: Mensualmente se debe generar una planilla en el operador de información escogido por la empresa en la cual se deben informar todas las novedades de cada persona que labora en la compañía y se debe avisar al área encargada para realizar el pago, con su debida fecha de vencimiento.

5.2 Sub áreas de los recursos humanos

A continuación se presentan y describen las sub áreas necesarias para que el área de recursos humanos funcione de manera ideal

5.2.1 Contratación

En esta sub área se presentan de forma detallada todos los pasos necesarios para contratar el personal según el cargo que va a desempeñar en la compañía.

5.2.1.1 Perfil del cargo

El área que requiere cubrir la vacante, debe enviar por medio escrito (correo) una solicitud en la cual describa los motivos por los cuales se requiere contratar la persona, en caso de ser aumento de la producción o carga operativa, es necesario pasar por aprobación del gerente general, y especificar en la solicitud, tareas a realizar, horarios, si es necesario que tenga experiencia y el tiempo de la misma, y la urgencia de suplir la vacante.

El área de recursos humanos crea a continuación el perfil del cargo respondiendo las siguientes preguntas:

Nombre del cargo

Nivel de estudio

Experiencia

Salario

Horarios

Tipo de contrato a usar

5.2.1.2 Reclutamiento. El reclutamiento consiste en la búsqueda de las personas que pueden ser aptas para ocupar la vacante, los canales a usar pueden ser: instituciones que cuenten con programas a fines al cargo que se está solicitando, voz a voz con los mismos colaboradores (recomendados), internet (páginas dedicadas al reclutamiento de empleos) y programas de las cajas de compensación que contribuyen a la empleabilidad (compensar)

5.2.1.3 Selección. Este paso puede variar según necesidades y solicitudes, si el cargo al que se requiere de una experiencia o conocimientos profesionales o técnicos basta con realizar una entrevista para comprobar actitudes, aptitudes y fortalezas del aspirante y una prueba psicotécnica que rectifique lo encontrado en la entrevista.

Si el cargo requiere una evaluación a fondo de capacidades se debe realizar, adicional a la entrevista y la prueba psicotécnica, una prueba de conocimientos teórica y práctica, que debe ser desarrollada y evaluada por el área en la cual se requiere el profesional.

Pasos para la entrevista

Hay muchos factores que se evalúan en una entrevista, la puntualidad, forma de vestir y el saludo direccionan al tipo de comportamiento que van a tener en el encuentro.

Se debe solicitar la hoja de vida, ya que es la carta de presentación de la persona que aplica al cargo.

Se puede realizar una lista previa a la entrevista de requerimientos, y al momento de tener la hoja de vida crear un check list de cuales se cumplen.

Escoger tipo de entrevista que se va a realizar (libre, planificada, de tensión, múltiple, de grupo, no dirigida o profunda) y el tipo de preguntas que se van a realizar (personales, laborales, de conocimiento y generales) estas deben ser escogidas antes de realizar la entrevista.

En las entrevistas es necesario conocer los antecedentes de la persona que aplica al cargo, trabajos que ha tenido, y las razones por las cuales se han terminado, así mismo se deben verificar con llamadas a los mismos y contar con referencias personales que rectifiquen el buen honor y las cualidades de la persona.

Se debe realizar un análisis de las personas seleccionadas y si es necesario, ejecutar una nueva prueba que rectifique la decisión que se va a tomar para la contratación.

5.2.1.4 Firma de contrato. El momento de la contratación se refiere a la celebración de contrato en el cual se especifican la fecha, hora y lugar de la firma del mismo, identificación de las dos partes (empleador y empleado) lugar donde se va a prestar el servicio, especificar que es un contrato laboral, y que tipo (fijo o indefinido), en caso de ser fijo especificar el tiempo y si se cuenta con un periodo de prueba cargo, tareas y funciones, responsabilidades, horarios, ingresos, cláusulas de privacidad y de incumplimiento y firma por ambas partes, así mismo se debe especificar las razones por las cuales se podría anular el contrato.

Los documentos necesarios para celebrar el contrato son:

Fotocopia del documento de identificación.

Pasado judicial.

Soportes de estudios, méritos, conocimientos y demás.

Certificado médico de admisión, con especificaciones según el cargo (se debe escoger un lugar acreditado para realizar estos exámenes y coordinar la visita con el aspirante al cargo)

Certificados laborales de los dos últimos empleadores, en donde conste el cargo, tiempo, y salarios devengados.

Registro civil de matrimonio y de hijo en caso de tener.

Hoja de vida

Dos fotografías a color

5.2.1.5 Afiliaciones. Antes que nada, se deben hacer afiliaciones a seguridad social para colaboradores nuevos, para esto es necesario:

EPS: Si el trabajador que va a ingresar ya ha cotizado a la seguridad social, se debe afiliar a la misma entidad (EPS), en caso contrario se da la opción de que escoja la EPS de su preferencia.

Si el colaborador es soltero y no tiene beneficiarios debe anexar al formulario previamente diligenciado y firmado por él y por el patrono, una fotocopia de la cédula preferiblemente ampliada al 150%.

Si el colaborador es soltero puede afiliar a los padres siempre y cuando dependan económicamente de él o ella y no estén pensionados anexando al formulario previamente diligenciado y firmado por él y por el patrono, una fotocopia de la cédula preferiblemente ampliada al 150% de él y de los padres.

Si el colaborador tiene beneficiarios deben presentarse los siguientes documentos adicionales al formulario y a la cédula:

Hijo(s): solo se pueden afiliar hasta los veinticinco años si están estudiando tiempo completo.

1. Fotocopia del registro civil de nacimiento
2. Fotocopia de la tarjeta de identidad (de siete a dieciocho años)
3. Fotocopia de la cédula de ciudadanía (mayor de dieciocho años y menor de veinticinco)
4. Certificado de estudio de una entidad aprobada por el ICFES o el ministerio de educación nacional (mayores de dieciocho años)

Hijos discapacitados o que presenten discapacidad permanente y que dependan económicamente del trabajador:

1. Fotocopia del registro civil de nacimiento
2. Fotocopia de la tarjeta de identidad (de siete a dieciocho años)
3. Fotocopia de la cédula de ciudadanía (mayor de dieciocho años)
4. Certificación médica de la discapacidad

Hijos adoptados:

1. Fotocopia del registro civil de nacimiento
2. Fotocopia de la tarjeta de identidad (de siete a dieciocho años)
3. Fotocopia de la cédula de ciudadanía (mayor de dieciocho años y menor de veinticinco)
4. Certificado de la entidad que concedió la adopción (juez o ICBF)

Cónyuges o compañera/o permanente: el compañero permanente aplica solo para personas que llevan conviviendo más de dos años:

1. Fotocopia de la cedula del compañero/a
2. Registro de matrimonio (Cónyuge)
3. Declaración extra-procesos de convivencia en unión libre mayor de dos años (unión libre)

NOTA ACLARATORIA: esta afiliación debe radicar en la EPS el día que ingrese el trabajador.

ARL: Esta entidad es a elección de la empresa. Es necesario identificar el tipo de riesgo en el cual va a desempeñar las funciones el colaborador, esta afiliación se debe radicar el día anterior de ingreso del colaborador y el empleador se encarga del proceso (diligenciamiento de formulario)

Pensión: Si el trabajador que va a ingresar ya ha cotizado a la seguridad social en pensión, no se debe realizar afiliación, pues ya tiene una cuenta en la cual se hacen los aportes. Por el contrario, si el colaborador no ha cotizado, se debe diligenciar el formulario del fondo de pensiones de su preferencia, firmado por él y por el empleador anexando una fotocopia de la célula

Caja de compensación: Esta entidad es escogida por la empresa, y a esta se afilia el colaborador, su grupo familiar y los padres, los documentos necesarios son:

Hijos(os): Estos se pueden afiliar hasta los veintitrés años, siempre y cuando se encuentren estudiando tiempo completo, en una entidad aprobada por el ICFES o el ministerio de educación nacional.

1. Fotocopia del registro civil de nacimiento

2. Fotocopia de la tarjeta de identidad (de siete a dieciocho años)
3. Fotocopia de la cédula de ciudadanía (mayor de dieciocho años y menor de veintitrés)
4. Certificado de escolaridad (desde los doce años hasta los veintitrés) *
5. Certificado de adopción (en caso de ser adoptados)

* Este solo es necesario en caso de que el afiliado vaya a recibir subsidio familiar

Padres:

1. Fotocopia de la cédula de los padres.
2. Registro civil de nacimiento que acredite el parentesco.
3. Declaración extra-proceso de dependencia económica*
4. Certificado de supervivencia expedido por notaria*

*Estos documentos son necesarios para que los padres reciban auxilio monetario (subsidio familiar), para esto los padres deben depender económicamente del colaborador y tener más de sesenta años.

NOTA ACLARATORIA 1: Para tener derecho al subsidio familiar es necesario que los ingresos del colaborador sean menores a los 6 SMMLV, en caso de tener compañero/a o cónyuge, la suma de los dos sueldos no puede superar este monto.

NOTA ACLARATORIA 2: Si los ingresos del colaborador y el compañero/a o cónyuge se encuentran entre 4 y 6 SMMLV, solo tendrá derecho a recibir subsidio el colaborador que tenga menores ingresos.

5.2.2 Nómina

Relación de los registros de los pagos y deducciones que se hacen a los colaboradores de la empresa.

5.2.2.1 Requisitos para la elaboración de la nómina. Se debe identificar el periodo en el cual se va a realizar el pago (quincenal o mensual)

Cada área debe generar un informe con cada una de las personas a cargo, informando las novedades de la nómina (horas extras, comisiones, bonificaciones, auxilios, permisos, licencias, vacaciones y los descuentos correspondientes)

5.2.2.2 Elaboración de la nómina. Crear un formato que permita organizar la información de los colaboradores (Nombre, documento y cargo) y cada una de las novedades que fue reportada por los jefes de área.

		MES																
		PERIODO																
							DEVENGADO						DEDUCCIONES					
CONSEC.	NOMBRE	CARGO	No. IDENTIF.	FECHA INGRESO	SALARIO MENSUAL	DIAS LAB.	SALARIO (QUINCENAL)	AUX. TRANSP.	OTROS AUXILIOS	HORAS EXTRAS	COMISIONES	BONIFICACIONES	TOTAL DEVENGADO	DTO. EPS	DTO. PENSIÓN	PRÉSTAMO	TOTAL DEDUCCION	NETO PAGADO
1													-				-	-
2													-				-	-
3													-				-	-
4													-				-	-
5													-				-	-
6													-				-	-
7													-				-	-
8													-				-	-
TOTAL					-		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

Tabla 4. Formato nómina. Creación propia

La tabla 4 ilustra el formato ideal para la liquidación de la nómina.

Los datos que se deben diligenciar son, nombre, cargos, No identificación, fecha de ingreso, salario mensual, días laborados, Aux. de transporte, otros auxilios, horas extras, comisiones, bonificaciones y préstamos.

El auxilia de transporte, se debe hallar según los días laborados. Y solo se les paga a los colaboradores que devenguen menos de dos SMMLV.

$$\text{Aux. transporte mensual} = \frac{88.211(\text{valor para 2018})}{30 * \# \text{ de días laborados}}$$

Otros auxilios, comisiones y bonificaciones dependen de las políticas que tiene la empresa para pagarlos.

Horas extras son valores adicionales a los que tienen derecho el colaborador por laborar fuera de sus horas normales de trabajo. Y estas pueden ser:

En Colombia, de las 6:00 am a 10:00 pm se considera horario diurno, y de las 10:01 pm a las 5:59 del día siguiente se considera como horario nocturno, esto para efectos laborales.

Horas extras diurnas:

$$HED = \frac{\text{Sueldo} * 1.25\% * \# \text{ de horas laboradas}}{240}$$

Horas extras nocturnas:

$$HEN = \frac{\text{Sueldo} * 1.75\% * \# \text{ de horas laboradas}}{240}$$

Recargo nocturno:

$$RN = \frac{\text{Sueldo} * 1.35\% * \# \text{ de horas laboradas}}{240}$$

Solo aplica cuando las personas realizan turnos en horario nocturno y laboran tiempo extra después de su jornada laboral.

Hora ordinaria diurna dominical y/o festivo:

$$HODDF = \frac{\text{Sueldo} * 1.75\% * \# \text{ de horas laboradas}}{240}$$

Aplica a la jornada que realice el colaborador en domingos o festivos (máx. ocho horas).

Hora extra diurna dominica y/o festivo

$$HEDDF = \frac{\text{Sueldo} * 2.00\% * \# \text{ de horas laboradas}}{240}$$

Aplica cuando el colaborador labora más horas de la jornada normal (8 diarias) en domingos o días festivos antes de las 10:00 pm

Hora extra nocturna dominica y/o festiva

$$HENDF = \frac{\text{Sueldo} * 2.5\% * \# \text{ de horas laboradas}}{240}$$

Aplica cuando el colaborador labora más horas de la jornada normal (8 diarias) en domingos o días festivos después de las 10:00 pm

Los préstamos se realizan de acuerdo con solicitudes de los colaboradores. A continuación, se relaciona formato de solicitud y pagaré.

Bogotá, __ de _____ de _____
Señores
ADMIRALTY HOLDINGS DE COLOMBIA SAS.
Atn. Sr.
Gerente General
Ciudad

Apreciado Señor:

Atentamente me permito solicitar un préstamo por la cantidad de (valor en cifras)

\$

El cual requiero para:

En caso de ser aprobado, autorizo a ADMIRALTY HOLDINGS DE COLOMBIA SAS., para descontarlo de mi salario en cuotas mensuales de

\$

Así mismo, en caso de retiro de la empresa autorizo el descuento del saldo que adeude por este préstamo de mis prestaciones sociales o de pago que por cualquier concepto me haga la empresa.
Cordialmente,

Firma Solicitante
Nombres y apellidos:

Gerencia General

CC.

PAGARE No.

Yo (nosotros),

Mayor(es) de edad, identificado(s) como aparece al pie de mi (nuestras) firma(s), obrando en nombre propio quien(es) en adelante me (nos) llamaré (emos) **EL DEUDOR (LOS DEUDORES)**, declaro (declaramos) que debo (debemos) y pagaré (pagaremos) a **ADMIRALTY HOLDINGS DE COLOMBIA SAS**, a su orden o a quien represente sus derechos, solidaria e incondicionalmente,

El día ()	Del mes de	Del año()
En sus oficinas de,		la suma de \$

moneda legal colombiana. En caso de mora pagaré (mos) durante ella intereses liquidados a la tasa máxima comercial, legal autorizada, sin perjuicio de las acciones legales de **ADMIRALTY HOLDINGS DE COLOMBIA SAS**, para el cobro judicial, caso en el cual serán de mí (nuestro) cargo los gastos y costas de la cobranza. Igualmente declaro(amos) que mi(nuestra) obligación

la cumpliré(mos) en la ciudad de,	
además, pagaré(mos) la suma de,	(\$)

Que reconozco (ceemos) adeudarle a **ADMIRALTY HOLDINGS DE COLOMBIA SAS**. A título de intereses, suma sobre la cual se causarán intereses a partir del año de vencidos, a la misma tasa de mora indicada antes en este pagaré. Acepto (amos) desde ahora, Cualquier endoso que de este crédito hiciere **ADMIRALTY HOLDINGS DE COLOMBIA SAS**, a cualquier persona. El mismo interés estipulado en el presente pagaré, se aplicará a las sumas que invierta **ADMIRALTY HOLDINGS DE COLOMBIA SAS**. para hacer efectivo este documento en caso de incumplimiento de **EL DEUDOR (LOS DEUDORES)**, tal como honorarios de abogado, costas, etc. Expresamente autorizo (amos) a **ADMIRALTY HOLDINGS DE COLOMBIA SAS**, en caso de no atender oportunamente las obligaciones a mi (nuestro) cargo, por concepto tanto de capital como intereses, para llenar el pagaré por una suma igual a la totalidad de las obligaciones a mi (nuestro) cargo, y de acuerdo con la carta de autorización que para tal efecto le he(mos) entregado, conforme a lo previsto en el artículo 622 del Código de Comercio.

Para constancia se firma en la ciudad de	<i>A los () días</i>	
Del mes de	Del año (en letras)	(año en números)

EL DEUDOR

EL CODEUDOR

FIRMA

FIRMA

NOMBRE

NOMBRE

Las demás casillas están formuladas con los datos que se diligencian previamente.

Luego de realizar este proceso se envía al área encargada para su debido pago, y se genera un desprendible de nómina para cada colaborador.

				
			PERIODO	0
DESPRENDIBLE DE PAGO				
NOMBRE	1		SALARIO MENSUAL	\$ -
CARGO	0		DIAS LABORADOS	0
IDENTIFICACI	0			
DEVENGADOS				
CONCEPTOS		VALORES	CONCEPTOS	VALORES
SALARIO BASICO		\$ -	SALUD	\$ -
AUX.TRANSPORTE		\$ -	PENSION	\$ -
OTROS AUXILIOS		\$ -	PRESTAMO	\$ -
HORAS EXTRAS		\$ -		
COMISIONES		\$ -		
BONIFICACIONES		\$ -		
TOTAL DEVENGADOS		\$ -	TOTAL DEDUCCIONES	\$ -
NETO PAGADO		\$ -		
OBSERVACIONES				
RECIBI				
C.C.				

Tabla 5. Desprendible de nómina. Creación propia.

Mensualmente se elabora un cuadro con la liquidación de las provisiones correspondientes, que se relacionan en la siguiente tabla.

								
IBC (Base seguridad social)	PROVISIONES	CESANTIAS	INT. CESANTIAS	PRIMA	VACACIONES	PENSION	ARL	CAJA
Sueldo+HE+Com	ibc + aux. trans	provisión * 8,33%	cesantias * 12%	provisión * 8,33%	sueldo * 4,17%	IBC * 12%	IBC *0,522%	IBC*4%
-	-	0	0	0	0	0	0	0
-	-	0	0	0	0	0	0	0
-	-	0	0	0	0	0	0	0
-	-	0	0	0	0	0	0	0
-	-	0	0	0	0	0	0	0
-	-	0	0	0	0	0	0	0
-	-	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL		0	0	0	0	0	0	0

Tabla 6. Provisiones. Creación propia.

Esta información debe ser compartida con el área de contabilidad, para su debido registro.

Elaboración planilla para pago de seguridad social

Para realizar este proceso es necesario escoger un operador de información (miplanilla, nuevo SOI, aportes en línea), con el cual se hace el cargue de las novedades del mes de cada uno de los colaboradores que se encuentran en la nómina, para reportar las novedades que se hallan generado durante el mes (ingresos, retiros, licencias, incapacidades, vacaciones y horas extras), y se informa al área encargada de realizar el pago con la fecha de vencimiento.

5.2.3 Sistema de gestión y salud en el trabajo

En el año 2014 se estableció el decreto 1443 por el ministerio de trabajo, (Villegas et al., n.d.) que tiene como objeto definir las directrices de obligatorio cumplimiento para implementar el Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST), que deben ser aplicadas por todos los empleadores públicos y privados, los contratantes de personal bajo modalidad de contrato civil, comercial o administrativo, las organizaciones de economía solidaria y del sector cooperativo, las empresas de servicios temporales y tener cobertura sobre los trabajadores dependientes, contratistas, trabajadores cooperados y los trabajadores en misión. (p.5)

Por lo consiguiente, la empresa debe contar con un sistema de gestión y salud en el trabajo que beneficie a los colaboradores que debe tener, política de seguridad y salud en el trabajo que debe pretender la mejora continua y la prevención de riesgos en las actividades que realiza la empresa.

Cronograma de capacitación para el personal, dirigido a los riesgos y peligros que se presentan en las áreas de trabajo, como manejarlos y minimizarlos, así mismo simulacros y rutas de evacuación en caso de catástrofes.

La comunicación es de vital importancia para este sistema, ya que todos los colaboradores hacen parte de este. Por lo tanto, se deben presentar por medio de reuniones, la política y los objetivos de la misma a todo el personal.

A continuación se comparte un ejemplo de cronograma de actividades que se puede usar para el control del sistema.

Actividad	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun
Rondines de Seguridad	x	x	x	x	x	x
Identificación Condiciones inseguras y Actos Inseguros	x	x	x	x	x	x
Capacitación en Normatividad de Seguridad e Higiene	x	x	x	x	x	x
Inducción de Seguridad, Higiene y Medio Ambiente a personal de nuevo ingreso	x	x	x	x	x	x
Tramites gubernamentales	x					
Control de Manifiestos, bitácoras y base de datos de Residuos	x	x	x	x	x	x
Identificar fuentes de generación de Residuos		x	x			
Balanceo de materiales para control Residuos		x	x			
Clasificación de Residuos			x	x		
Implementación sistema de gestión integral de Residuos				x	x	
Capacitación al personal en materia de Clasificación de Residuos					x	x
Seguimiento al Sistema de Gestión integral de Residuos						x

Tabla 7. Formato cronograma de actividades del sistema de seguridad y salud en el trabajo. Recuperado de <https://www.slideshare.net/LuisFerZamudio/seguridad-higiene-y-medio-ambiente-64331146> el 01 de nov de 2018

Se debe realizar un registro de todas las actividades, charlas, pausas activas y capacitaciones que se realicen al personal, que permita evidenciar el desarrollo de las mismas. A continuación se presenta un modelo de control que puede aplicar la compañía.

trabajo, así mismo tener en cuenta cumpleaños y fechas especiales que permitan a los colaboradores incrementar su sentido de pertenencia en la compañía.

Tener en cuenta la opinión y sugerencias del personal es de vital importancia, razón por la cual se aconseja implementar un buzón para los colaboradores, que permita conocer las quejas, reclamos, sugerencias y felicitaciones de parte del personal hacia la empresa, pero es de vital importancia tener control del mismo y hacer seguimiento a la mismas, informando y mostrando cada una de las mejoras que se realicen consecuentes al buzón implementado.

5.2.5 Evidencias de implementación de mejora

A continuación se presentan cartas del representante legal de la compañía que soporta la implementación de las mejoras propuestas en el trabajo.



Figura 28. Socialización de Misión y visión a colaboradoras de galerías. Creación propia.



Bogotá D.C., octubre 29 de 2018

Señores
INIVERSITARIA AGUSTINIANA UNIAGUSTIANA
Ciudad

Respetados señores

Por medio de la presente me permito informar que la señorita **ANGELICA PRISCILA PINZON MENDEZ** identificada con **C.C. 1.022.379.658** de Bogotá, estudiante del programa de Administración de Empresas de su institución, presento el diseño de funciones del área de Recursos Humanos de la compañía Admiralty Holdings de Colombia SAS identificada con Nit. 900.540.604-1, las cuales la organización espera implementar a partir del año 2019.

Cordialmente,


JORGE ANDRES BRIJALDO ROJAS
Representante Legal
Admiralty Holdings de Colombia SAS
Nit. 900.540.604-1
Telefono 4813191
Celular 3203553324
e-mail admiraltyholdings@gmail.com



Bogotá D.C., octubre 29 de 2018

Señores
INIVERSITARIA AGUSTINIANA UNIAGUSTIANA
Ciudad

Respetados señores

Por medio de la presente me permito informar que la señorita **ANGELICA PRISCILA PINZON MENDEZ** identificada con **C.C. 1.022.379.658** de Bogotá, estudiante del programa de Administración de Empresas de su institución, elaboro y presento la misión, visión, valores, organigrama y diseño de cargos y funciones, de la compañía Admiralty Holdings de Colombia SAS identificada con Nit. 900.540.604-1, los cuales se han venido socializando con cada uno de nuestros colaboradores.

Cordialmente,


JORGE ANDRÉS BRIJALDO ROJAS
Representante Legal
Admiralty Holdings de Colombia SAS
Nit. 900.540.604-1
Telefono 4813191
Celular 3203553324
e-mail admiraltyholdings@gmail.com

Conclusiones

El presente trabajo busca conocer el estado actual de la empresa Admiralty Holdings de Colombia SAS, identificando las falencias que intervienen en el buen funcionamiento de la compañía, por lo tanto se realiza recolección de información con ayuda de las colaboradoras y se evidencian los hallazgos por medio de matrices.

Se realiza el diagnóstico de la forma de operar actual de la compañía, y se concluye que la compañía no cuenta con una estructura funcional para el desarrollo de las labores diarias, sin bien es cierto que tiene dieciséis centros de franquicias, con las cuales debe tener la experiencia y conocimiento suficiente para actuar, esto no hace que funcione de manera adecuada.

La empresa no trabaja con el personal de forma directa, lo que hace que el nivel de compromiso sea bajo y se presente alta rotación de personal, así mismo no cuenta con un horizonte estratégico que identifique el qué, para qué, cómo y el plazo en el tiempo que se va a cumplir el objetivo a largo plazo.

Dados estos hallazgos, se pasa a la creación de mejoras, definiendo un horizonte estratégico que enfoca a la empresa para el desarrollo de sus propósitos, identificar la misión, la visión y los valores de la empresa permiten compromiso por parte de los stakeholders de la compañía, esto se logró con la socialización de los mismos, por medio de charlas, de igual manera se realizó con el organigrama y los cargos y funciones, que al ser presentados dan confianza a las colaboradoras, las cuales cumplen de forma adecuada con las tareas propuestas.

El implementar los cargos y funciones ayuda a tener control de las tareas que la compañía debe realizar, con lo cual se puede hacer una retroalimentación para encontrar falencias, esto con ayuda de líderes de área, implementando nuevas estrategias para una mejora continua y permitir la toma de decisiones.

La enfoque al personal de la compañía es de vital importancia, por lo tanto la mejora que se presenta es el diseño de cargo de recursos humanos, el cual crea bases al momento de crear el área, se concluye que implementar este espacio ayuda a todos los funcionarios de la empresa, creando compromiso y confianza entre los mismo, los cual genera mejores resultados en el objetivo principal de la compañía. Por esto es necesario pensar en el bienestar laboral creando espacios de esparcimiento e integración para los empleados, y generar evaluaciones de desempeño, que permita calificar los rendimientos de cada uno, en caso de ser bajos encontrar las razones por las cuales es así y dar seguimiento para mejorar el desempeño laboral.

Recomendaciones

Se recomienda a la empresa Admiralty Holdings de Colombia SAS, presentar una bienvenida a cada persona que ingrese a laborar en la compañía, en la cual se socialice la razón de ser y los principales objetivos de la compañía, así mismo es importante presentar las funciones del cargo que va a desempeñar dando a conocer el jefe inmediato, las compañeras de trabajo y en caso de tener personas a cargo, hacerlo saber. De igual manera es importante tener registro de las socializaciones que se realicen, con el fin de tener control en este aspecto.

Es necesario crear el área de recursos humanos, para fortalecer el sentido de pertenencia de los colaboradores hacia la empresa, cuidar el personal es de vital importancia para el crecimiento integral de la compañía, cronogramas de capacitación y programa de motivación son opciones que piensan en el recurso humano de la empresa, lo cual genera mayor compromiso al momento de realizar las funciones.

La sinergia permite obtener mejores resultados al momento de realizar cualquier actividad, por lo tanto crear actividades que inviten a la integración de las personas que trabajan en la compañía, permitirá que exista más confianza y al momento de realizar trabajo grupal sea más fácil delegar funciones para cumplir los objetivos propuestos.

Por último es importante crear un plan de evaluación y desempeño, que permita verificar el impacto que las mejoras implementadas han tenido en las colaboradoras, y este debe ir de la mano de un seguimiento, con lo cual se espera tomar decisiones en caso de que existan resultados negativos en dichos diagnósticos.

Referencias

- Arbouin Ricardo. (2017). qué hacer para crear un franquicia | Tendencias | Portafolio. Retrieved October 17, 2018, from <https://www.portafolio.co/tendencias/que-hacer-para-crear-un-franquicia-507695> el 17 de octubre de 2018
- Bermúdez, G. J. (2002). *La franquicia: elementos, relaciones y estrategias* - Guillermo J. Bermúdez González - Google Libros. ESIC Editorial. Retrieved from https://books.google.com.pe/books?id=kc3etZc7xSwC&pg=PA22&lpg=PA22&dq=franquicia+1925&source=bl&ots=yGOgsXznGb&sig=O3JqUITRFWHj_Xn2gFJZZtkmPLw&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiyoYPw1OrOAhWLMx4KHTnCAAQ6AEINzAG#v=onepage&q&f=false
- Bermúdez González, G. J. (2002). *La franquicia: elementos, relaciones y estrategias*. ESIC Editorial.
- Chiavenato, I. (2008). *Gestión del talento humano*. (E. editora Ltda, Ed.). México. Retrieved from <http://www.facso.unsj.edu.ar/catedras/ciencias-economicas/administracion-de-personal-I/documentos/chiavena.pdf> el 31 de octubre de 2018
- García, M., Murillo, G., & Gonzáles, C. (2010). *Los macro - procesos: un nuevo enfoque al estudio de la Gestión Humana*. Cali: Universidad del valle. <https://doi.org/10.1016/j.cbpa.2016.08.011> el 18 de octubre de 2018
- Hitt, M. A., Black, J. S., Porter, L. W., Pérez de Lara Choy, M. I., Enríquez Brito, J., & Franklin F., E. B. (2006). *Administración*. Pearson Educación.
- Namakforoosh, M. N. (2000). *Metodología de la investigación*. Limusa/Noriega Editores.
- Villegas, E. B., Carlos, J., Gonzalez, C., Torres, A., Directora, M., & Profesionales, R. (n.d.). *LUIS EDUARDO GARZON Ministro del Trabajo*. Retrieved from <http://www.mintrabajo.gov.co/documents/20147/51963/Decreto+1443.pdf/e87e2187-2152-a5d7-fd1d-7354558d661e> el 31 de octubre de 2018.