

**Análisis de necesidades para la creación del área de Gestión del Talento Humano en la
empresa Globalthor S.A.S.**

Jennifer Lizeth Vargas Espinosa

Universitaria Agustiniana
Dirección de Posgrado
Especialización en Gerencia Estratégica del Talento Humano
Bogotá D.C.
2021

**Análisis de necesidades para la creación del área de Gestión del Talento Humano en la
empresa Globalthor S.A.S.**

Jennifer Lizeth Vargas Espinosa

Director

Nydia Parra León

Trabajo para optar al título de Especialista en Gerencia Estratégica del Talento Humano

Universitaria Agustiniana

Dirección de Posgrado

Especialización en Gerencia Estratégica del Talento Humano

Bogotá D.C.

2021

Resumen

El presente trabajo, se basa en la descripción y análisis de la empresa Globalthor, orientada al área de recursos humanos; El origen de esta investigación está focalizado a los procesos de reclutamiento, selección y contratación del personal, ya que se ha evidenciado inconvenientes en el proceso de contratación, identificando que hay procesos débiles y otros son inexistentes. La empresa Globalthor suministro información directa a tener en cuenta en el desarrollo de la investigación, se realizó un estudio con base en el método cualitativo con enfoque descriptivo, cuyo instrumentos de recolección de datos fue inicialmente una entrevista al gerente y representante de la empresa, luego de una encuesta virtual con el acompañamiento de sus líderes y de mí, la cual tuvo 15 preguntas derivadas en 3 fases la primera características del cargo, conocimiento de la empresa y aspectos de contratación y evaluación de desempeño. Lo anterior ayudo para la formulación de propuestas las cuales pretenden ayudar a la empresa Globalthor a crear el área de recursos humanos teniendo una visión más clara de los aspectos a trabajar para mejorar la productividad de la empresa y la calidad de vida de sus colaboradores.

Palabras clave: Recursos humanos, gestión, administración, talento humano.

Abstract

The present work is based on the description and analysis of the company Globalthor, oriented to the area of human resources; The origin of this research is focused on the processes of recruitment, selection and hiring of personnel, since it has been evidenced drawbacks in the recruitment process, identifying that there are weak processes and others are non-existent. The company Globalthor provided direct information to take into account in the development of the research, a study was conducted based on the qualitative method with descriptive approach, whose data collection instruments was initially an interview with the manager and representative of the company, then a virtual survey with the accompaniment of its leaders and me, which had 15 questions derived in 3 phases the first characteristics of the position, knowledge of the company and aspects of recruitment and performance evaluation. The above helped for the formulation of proposals which aim to help the company Globalthor to create the human resources area having a clearer vision of the aspects to work to improve the productivity of the company and the quality of life of its employees.

Keywords: Human resources, management, administration, human talent.

Tabla de contenido

1. Formulación del problema	10
2. Justificación	14
3. Objetivos	16
3.1. Objetivo general	16
3.2. Objetivos Específicos	16
4. Marco referencial	17
4.1. Misión:	17
4.2. Visión:	17
4.3. Valores corporativos:	17
4.4. Organigrama	18
4.5. Historia	19
4.5.1. La era de la industrialización clásica (1900 - 1950)	19
4.5.2. Era de la industrialización neoclásica (1950-1990)	20
4.5.3. Era del conocimiento (1990)	20
4.6. Gestión de recursos humanos	21
4.6.1. Definición de la gestión del talento humano	21
4.6.2. Actividades fundamentales de la administración del capital humano.	22
4.6.3. Organización de un departamento de gestión de talento humano.	23
4.6.4. Reclutamiento de personal	24
4.6.5. Medios de reclutamiento	24
4.6.6. Técnicas de reclutamiento externo	24
4.6.7. Selección de personal	25
4.6.8. Técnicas de selección	26
4.7. Contratación de personal	27
4.7.1. Tipos de contratación	27
4.8. Inducción de personal	29
4.9. Diseño de cargos	30
4.9.1. Análisis y descripción de cargos	30
4.9.2. Métodos de descripción y análisis de cargos	31
4.10. Evaluación de Desempeño	31
4.10.1. Métodos de evaluación de desempeño	33
4.11. Marco legal	34
5. Metodología del proyecto	37

5.1. Enfoque	37
5.2. Diseño.....	37
5.3. Alcance.....	38
5.4. Población y muestra	38
5.5. Técnicas de recolección de información a utilizar	38
5.6. Desarrollo	39
6. Análisis de resultados y discusión.....	41
6.1. Entrevista Diagnóstico preliminar	41
6.1.2. Análisis interno.....	41
6.1.3. Análisis del microentorno	43
Competidores.....	45
Competidores directos	45
Competidores indirectos.	46
6.1.4. Análisis externo	46
6.2. Instrumento encuesta.....	49
Conclusiones	58
Recomendaciones.....	59
Referencias	63
Anexos.....	64
Análisis del micro entornó.....	73

Lista de figuras

Figura 1. Organigrama. Globalthor SAS.....	18
Figura 2. Actividades fundamentales de la administración del capital humano.	23
Figura 3. Departamento de RRHH en una organización pequeña	24
Figura 4. Planteamiento del diseño de trabajo.	37
Figura 5. Distribución de género.....	49
Figura 6. Cargo actual.	50
Figura 7. Qué tipo de contrato tiene actualmente.....	50
Figura 8. Antigüedad en la empresa.....	51
Figura 9. Medios de reclutamiento.....	51
Figura 10. Solicitud de exámenes médicos ocupacionales.	52
Figura 11. Inducción y/o capacitación.	52
Figura 12. Misión y Visión de la empresa	53
Figura 13. Objetivos de la empresa.	53
Figura 14. Funciones del cargo.	54
Figura 15. Evaluación de desempeño.....	54
Figura 16. Departamento de gestión humana.....	55
Figura 17. Ambiente laboral.....	55
Figura 18. Motivación laboral.....	56
Figura 19.Elementos de protección personal.	56

Lista de tablas

Tabla 1. Marco legal.....	34
Tabla 2. Proveedores más relevantes.	43
Tabla 3. Clientes más relevantes.	44
Tabla 4. Competidores más relevantes.....	45
Tabla 5. Acciones de mejora para la empresa Globalthor S.A.S.	60

Integrante del grupo



Jennifer Lizeth Vargas Espinosa

Profesional en Administración de Empresas, Técnica en asesoría comercial y operaciones en entidades financiera y actualmente estudiante en la Especialización en Gerencia Estratégica del Talento Humano. Experiencia de 4 años como asesora integral en el Banco Davivienda con proyección a formar parte del equipo de Gestión de Talento Humana en la misma entidad.

Se caracteriza por ser una persona alegre, amable, respetuosa y con un sentido de vida positivo; es emprendedora, apasionada e integra en el logro de sus objetivos personales y profesionales; sabe aceptar y adaptarse rápidamente a los constantes cambios y las nuevas tendencias que trae el día a día, muestra tener una excelente actitud y disposición a la hora de aprender, desarrollar y ejecutar nuevas propuestas.

El respeto por las personas es un valor invaluable, por lo que escucha atentamente a los demás, encamina sus ideas y acciones a la creación de un espacio armonioso respetando las diferentes opiniones; en razón a ello, planea orientar su vida profesional al desarrollo humano.

1. Formulación del problema

La globalización ha traído consigo grandes cambios y avances tecnológicos en el mundo, pero, sobre todo ha generado una especial atención en todo el desarrollo y la comprensión del capital humano en las organizaciones; debido a esto las personas han venido transformado su forma de actuar acorde a su entorno, como lo menciona Charles Darwin (1859) “No son las especies más fuertes, ni las más inteligentes las que sobreviven, sino, las que mejor se adaptan al cambio”. “La decadencia de un hombre o de un pueblo no se debe más que a la falta de renovación”. las empresas deben ser capaces de analizar, comprender y adaptarse a los distintos cambios.

Para entender cómo la gestión del talento humano contribuye en los objetivos de las organizaciones se hace necesario conocer que es la administración del talento humano “es un conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos administrativos en cuanto a las personas o los recursos humanos, como el reclutamiento, la selección, la formación, las remuneración y la evaluación del desempeño” (Chiavenato, 2009), además ayuda a crear los planes estratégicos que van alineados con las políticas de la organización dando paso al éxito organizacional.

¿Qué importancia representa la Gestión del Talento Humano en la actualidad? En pocas palabras, la GTH ha logrado posicionarse como la columna principal en todas las organizaciones, su participación ha sido indispensable en la evolución de procesos, participación e integración de los conocimientos, generando fuentes de capital humano inagotables.

Los retos que tienen las organizaciones en la administración de talento humano son grandes, por lo anterior las empresas han puesto el foco en la gestión del conocimiento, para generar en sus colaboradores toda una cultura de creatividad e innovación. Este mismo enfoque no la tienen las pequeñas empresas, ya sea por falta de conocimiento, de recursos económicos o por mantener un pensamiento conservador, no están yendo a la velocidad necesaria que exige el entorno, y a futuro traen consigo afectaciones a la empresa; seguir manteniendo unas condiciones de trabajo vigiladas y reguladoras van quedado atrás para dar paso a la flexibilidad del manejo autónomo de las nuevas formas de trabajo.

Las empresas deberán alinear los esfuerzos y las capacidades del personal que permita propiciar un ecosistema laboral acorde a sus políticas, objetivos, misión y visión de la organización, analizar y anticipar los riesgos del talento, definir y mantener el propósito que atraiga el talento. Uno de los factores que toma relevancia en el engranaje organizacional, es el fenómeno de la comunicación,

podríamos decir que la comunicación hace la misma función que las venas en nuestro cuerpo, permite interactuar y conectar con todos los organismos, en este caso con todas las áreas de la organización, si las empresas no cuentan con una adecuada comunicación garantizaría el fracaso de la misma, por ello el área de Gestión del Talento Humano es el encargado de transformar una comunicación de divisiones intelectuales de carácter espacial y temporal en resultados específicos y efectivos. Una adecuada comunicación ayuda a establecer lazos afectivos al interior de las organizaciones.

En la búsqueda del desarrollo y crecimiento de las compañías, el área de Gestión Humana cobra mayor participación en la implementación estratégica de la organización, en efecto ¿es realmente importante contar con el área de Gestión del Talento Humano? Analizar si las empresas ¿está preparadas y puede seguir manteniéndose en el tiempo, con el mismo modelo organizacional?

El departamento de Talento Humano tiene una gran participación y responsabilidad en el desarrollo de la estrategia de la organización y aún más en el proceso de selección a candidatos que futuramente serán el recurso de crecimiento en la organización; por esto se hace necesario que la selección del personal no solo se encuentre los jefes directos si no también el personal de talento humano, los profesionales del área de gestión humana son ellos quienes buscan métodos y estrategias para medir el desempeño de una manera más certera, comprensible y eficiente.

El personal es un activo valioso ayuda a maximizar la eficiencia del factor humano mediante estrategias efectivas que gestionen el conocimiento, las habilidades, las actitudes y las destrezas del personal que componen la organización. Por lo tanto, se hace indispensable contar con un equipo estratégico como lo es del área de Gestión del Talento Humano en cada organización.

La empresa Globalthor S.A.S es una pequeña empresa mi Pyme, con sede principal en la ciudad de Bogotá, lleva más de 10 años en el mercado automotriz, el año pasado se legaliza la empresa como una importadora, comercializadora, distribución y mantenimiento de autopartes; ampliando sus servicios y su demanda en el mercado. La empresa viene con un constante crecimiento y la mayor parte de sus actividades se concentran en el servicio de mantenimiento e instalación, quienes a su cargo está toda la planta operativa.

Actualmente presenta algunas falencias en su gestión administrativa relacionada con el manejo de personal y una de las falencias más importante por el sector al que pertenece está enfocada en los flujos de información y la gestión del talento humano, se observan problemas relacionados con la gestión de selección, contratación, inducción y capacitación en la empresa; La problemática

identificada afecta a la empresa económicamente y reputacional, han recibiendo quejas y reclamos en su mayoría por el servicio final.

Por lo anterior se ha detectado procesos inexistentes en la selección, contratación y capacitación del personal, no hay una definición clara de las funciones de cada cargo, la empresa no cuenta con un modelo y plataformas oficiales para publicar sus vacantes, esto conlleva a contratar personal sin verificar la idoneidad del cargo, luego de llenar la vacante no hay un protocolo de capacitación adecuadamente al nuevo personal, el conjunto de las anteriores procesos y un manejo inadecuado del personal terminar por afectar seriamente la productividad y competitividad de la empresa.

Es urgente realizar un diagnóstico y análisis detallado de la empresa Globalthor S.A.S en su contexto actual, en primer lugar se evidencia que la empresa no cuenta con un área de Gestión del Talento Humano y la persona encargada no posee la suficiente experiencia para manejar los diferentes aspectos importantes que demanda el área GTH, no cuentan con programas, manuales y procesos claros, que establezcan la selección, contratación y capacitación del personal idóneo a los cargos que demanda la empresa; factores como estos, han generado inconvenientes organizacionales y operacionales limitando el buen desarrollo de la empresa.

La empresa es una empresa familiar y maneja empíricamente varios procesos como los mencionados, esto quiere decir que sus colaboradores en especial los operarios, fueron contratados por recomendaciones de un amigo o familiar, sin antes analizar la idoneidad al cargo; al momento de contratación inician con un contrato fijo inicialmente por un mes, la inducción la realiza el colaborador más antiguo por un día en medio del mismo trabajo, por lo cual no se establecen las funciones claras de su cargo.

Por otra parte, se ha generado un exceso de confianza y actitud permisiva en las labores diarias, ha generado diferencias afectando el clima laboral repercutiendo la calidad del trabajo y la alta rotación del personal. Esto ha provocado el incremento de las quejas y reclamos de los clientes debido que de los trabajos de instalación, mantenimiento y reparación no son los óptimos, y se ha incrementado los gastos en las garantías a causa del trabajo mal ejecutados, ya sea por falta de conocimiento o por concentración en sus labores.

El representante Legal es el mismo gerente, tiene un perfil conservador donde no ve la necesidad de contar con el área de Gestión Humana, al ser una empresa familiar uno de sus socios a evidencia la necesidad de mejorar, implementar procesos para mitigar estas problemáticas, sin embargo, el representante legal, no tiene el mismo pensamiento.

En el presente trabajo se busca integrar y aplicar el conocimiento recibido en el programa de Especialización en Gerencia Estratégica del Talento Humano de la Universitaria Agustiniana, con el objetivo de contribuir al desarrollo de una empresa pyme colombiana como lo es Globalthor S.A.S. a su vez contribuir al desarrollo económico del país. se plantea la investigación en identificar las necesidades y el camino a la solución de las dificultades que actualmente se está presentando en la empresa.

¿Qué dificultades tiene la empresa Globalthor S.A.S. en su estructura organizacional y en el capital humano? ¿Cuál es la necesidad de crear el departamento de Gestión del talento humano en la empresa La empresa Globalthor S.A.S.?

2. Justificación

La gestión de talento humano ha sido uno de los campos empresariales que mayores cambios ha tenido durante los últimos años, las organizaciones han demostrado lo indispensable del personal humano para el buen funcionamiento de esta. Hoy en día hacen parte de la planeación estratégica de organización, el plan estratégico del departamento de Gestión del Talento Humano tiene como responsabilidad crear estrategias que orienten y alineen las necesidades de los colaboradores con los objetivos de la organización.

El objetivo principal de este departamento es la colaboración eficiente de las personas que conforman la organización para alcanzar los objetivos y las metas propuestas; Permitiendo establecer estrategias que impulsan la competitividad en la organización generando habilidades que motivan al colaborador a un trabajo efectivo.

Uno de los aspectos a contemplar además de las funciones, las responsabilidades y las competencias del área de Gestión del Talento Humano son los procesos de selección y contratación; para lo cual es importante realizar un análisis y descripción de cada uno de los cargos permitiéndonos establecer adecuadamente las funciones, responsabilidades y administrar equilibradamente los sueldos y salarios, así como lo menciona Werther y Davis (2008) “analizar los puestos de trabajo, permite establecer un marco para determinar un sistema de información de capital humano. A partir del conocimiento profundo de las labores que se llevan a cabo en la organización”. Contar con un sistema de selección eficiente generará mejorar la productividad y desarrollo organizacional.

Los Gerentes o Directivos de las empresas tienen un rol importante en la administración del talento humano, en donde por medio de técnicas, conceptos, instrumentos y herramientas administrativas pueden mejorar la productividad y el desempeño de los colaboradores. La administración del talento humano aporta la creatividad en la empresa, asigna recursos financieros, controla la calidad, distribuye y/o comercializa los productos, establece objetivos y estrategias para el funcionamiento de esta, entre otros más. Los directores de las empresas influyen grandemente en las relaciones que se establecen entre las personas y la organización.

Por lo anterior, en el presente trabajo se identifica las necesidades que tiene la empresa Globalthor S.A.S y posterior se elabora una propuesta que identifica la importancia de contar con el área de gestión del talento humano en la empresa. Que sea de gran aporte en el desarrollo y crecimiento de la empresa. Primero se realiza un diagnóstico para lo cual se elabora un cuestionario

que permita examinar la situación actual de la empresa, la descripción de necesidades y procesos que deberán mejorar. Seguidamente se presenta una propuesta de mejora resaltando la necesidad de contar con el departamento del talento humano. Encontrará Se realiza un planteamiento del problema, las preguntas de investigación, los objetivos, la justificación, los antecedentes, así como un recorrido contextual, legal y teórico de los conceptos más importantes de la administración y el talento humano.

3. Objetivos

3.1. Objetivo general

Analizar el estado actual de la empresa Globalthor S.A.S en los procesos generales de selección, contratación, capacitación, evaluaciones de desempeño, identificando las necesidades y la importancia de crear un área de Gestión del Talento Humano en la organización.

3.2. Objetivos Específicos

- Realizar un diagnóstico organizacional que permita validar el estado actual de la empresa Globalthor S.A.S.
- Identificar qué aspectos son fuertes y débiles en los procesos de selección, contratación capacitación y evaluación de desempeño en la Empresa.
- Establecer una propuesta de mejora que permita dar solución a las necesidades que tiene la empresa y como desde la creación del departamento de Talento Humano se puede fortalecer la Empresa Globalthor S.A.S en el mercado.

4. Marco referencial

En siguiente apartado encontraremos una breve descripción de la empresa Globalthor S.A.S, seguido pondremos en contexto desde la historia, evolución y la importación de la gestión del talento humanos.

Se presenta la empresa Globalthor S.A.S como una pequeña empresa según la clasificación de la mi pyme en Colombia, encontrándose dentro del rango entre los 11 y 50 trabajadores, toda vez que su planta la componen 6 empleados fijos y 7 empleados del área operativa provisionales. Es una entidad de carácter privado que lleva en funcionamiento más de 10 años en el mercado y constituida legalmente el 26 de marzo del año 2019, con número de registro único y tributario Nit 901269340-1.

El ámbito de acción es local y nacional con sede principal en el municipio de Mosquera-Cundinamarca en la dirección calle 19 # 16 39. la empresa hace parte del sector terciario, dedicándose a la importación, comercialización, distribución, instalación y mantenimiento de autopartes de la industria automotriz.

Sus productos y servicios han logrado conquistar una posición de liderazgo en la ciudad de Bogotá y Mosquera, es una empresa familiar que le ha permitido mantener un crecimiento permanente.

De acuerdo con el enfoque del presente trabajo relacionamos la misión, visión y los valores corporativos de la empresa:

4.1. Misión:

Globalthor S.A.S es una marca colombiana dedicada a la comercialización de autopartes, especializada en dos líneas de mercado, la importación y comercialización de autopartes para la industria automotriz, enfocándose principalmente en la línea de tracto muladas y la presentación de servicios de instalación de vidriería, cerrajería, y mantenimiento en general.

4.2. Visión:

En el 2025 Globalthor S.A.S habrá consolidado un 30% a nivel nacional como una organización líder en la importación y comercialización; siendo reconocida por la calidad humana en la prestación de nuestros servicios, contribuyendo en el ámbito social, ambiental y económico del país.

4.3. Valores corporativos:

Respeto. fomentamos las buenas relaciones dentro de la compañía, con nuestros clientes,

proveedores y colaboradores, escuchamos, respetamos la opinión del otro. desarrollamos un nivel de consciencia humana que nos permite identificar el fruto de nuestras acciones en los demás.

Honestidad: estamos orientados a promover la transparencia en cada una de las labores realizadas por nuestros colaboradores, accionistas, clientes y proveedores.

cooperación: trabajamos en equipo en todo lo que hacemos, para lograr los objetivos de nuestra empresa.

Confianza. tenemos la capacidad para generar respaldo y seguridad con la marca a nuestros clientes y de esta manera aumentar la credibilidad de la compañía en el mercado.

Calidad. utilizamos sistemas de evaluación centrados en el cliente. nos comprometemos en mediar la calidad de nuestros productos y servicios, para brindar siempre lo mejor

Compromiso: entregaremos excelentes productos y servicios a nuestros clientes para conseguir su fidelidad y satisfacción con nuestra marca.

4.4. Organigrama

En la empresa Globalthor S.A.S se evidencia un organigrama vertical donde según (Díaz y Castro 2014), se destaca el principio de jerarquía de la organización lo cual permite una estructura de arriba abajo donde el máximo nivel jerárquico se encuentra en la parte superior y posteriormente los niveles más bajos se van encontrando en la parte inferior como a continuación se evidencia en la figura 1:

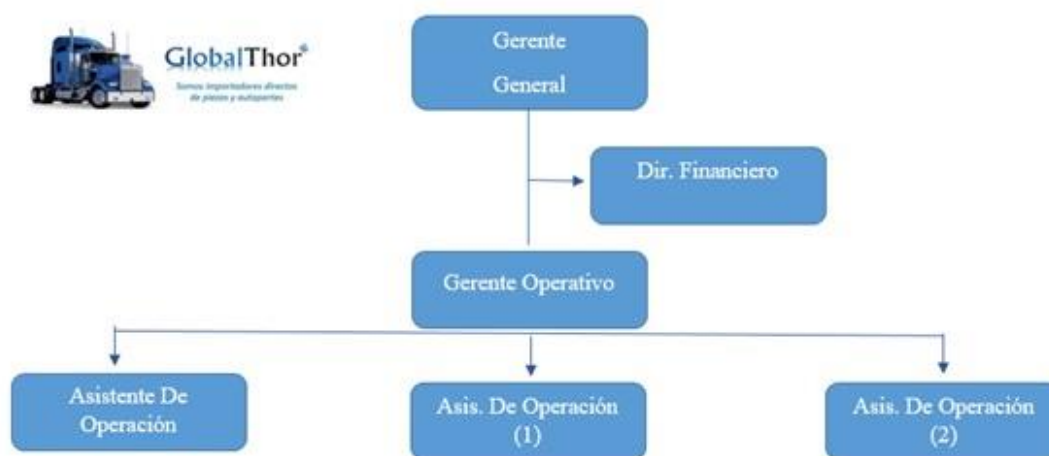


Figura 1. Organigrama. Globalthor SAS (2020).

Actualmente las empresas se enfrentan a grandes retos organizacionales, es claro que estamos en un mundo de constantes cambios, los últimos años nos demuestran lo impredecible que es el futuro; sin embargo, las empresas en su afán por ser cada vez más competitivos y llevar a su

empresa al éxito, han comprendido la importancia del área de gestión de talento humano en la participación del plan estratégico organizacional.

El área de Gestión de Talento Humano es de gran importancia, pues son los encargados de integrar eficientemente toda la organización iniciando desde los procesos de reclutamiento y selección hasta el desarrollo del capital intelectual; “la importancia de las actividades se hace evidente cuando se toma conciencia que los seres humanos constituyen el elemento común de toda organización; en todo caso son hombres y mujeres quienes crean y ponen en práctica la estrategia e innovaciones de sus organizaciones” (Werther, 2019)

A continuación, se realiza una breve descripción de la historia de la gestión del talento humano, su definición y algunas características relevantes del talento humano, los cuales son de gran importancia para el abordaje del departamento en la empresa Globalthor SAS.

4.5. Historia

Durante el siglo XX quedaron marcados algunos acontecimientos importantes que permitieron comprender el carácter del humano en las organizaciones, para la primera era de la industrialización clásica comprendida desde (1900 a 1950), luego la industrialización neoclásica de (1950 a 1990) y luego dando paso a la era del conocimiento de 1990 hasta nuestros días.

Este periodo de tiempo trajo consigo aportes significativos desde diversas perspectivas en cómo tratar al personal en las organizaciones. Cada una de estas etapas se ajusta a los esquemas de su época, “Es un periodo que puede definirse como el siglo de las burocracias o el siglo de las fábricas, a pesar de que el cambio se aceleró en las últimas décadas. Además, sin duda alguna, los cambios y las transformaciones que registró marcaron la manera de administrar los recursos humanos” (Chiavenato, 2007)

4.5.1. La era de la industrialización clásica (1900 - 1950)

Durante esta era, se intensificó el fenómeno de la industrialización dando paso a los países en desarrollados o industrializados. Durante este largo periodo las empresas adoptaron “un formato piramidal y centralizador, se destacó dentro de esta estructura organizacional, con un modelo burocrático y centralizado en las decisiones de la alta dirección. Las personas eran consideradas como recursos de producción, junto con otros recursos organizacionales como las máquinas, el capital y el equipo” (Chiavenato, 2007).

De acuerdo con esta percepción, la administración de personas era denominada “relaciones industriales, centrándose al servicio de la tecnología, siendo el hombre considerado como una

máquina” (Chiavenato, 2007).

Las personas se consideraban recursos de producción junto con otros recursos organizacionales como máquinas, equipos y capital, conjunción típica de los tres factores tradicionales de producción: tierra, capital y trabajo. Dentro de esta concepción, la administración de las personas recibía la denominación de relaciones industriales. Los departamentos de relaciones industriales (DRI) actuaban como órganos intermediarios y conciliadores entre la organización y las personas (capital y trabajo) para evitar los conflictos laborales, como si las dos partes fuesen compartimientos estancos. Los cargos eran diseñados de manera fija y definitiva para obtener la máxima eficiencia del trabajo, y los empleados debían ajustarse a ellos para servir a la tecnología y a la organización. El hombre se consideraba un apéndice de la máquina y, como ésta, debería ser estandarizado en la medida de lo posible (Chiavenato, 2007).

4.5.2. Era de la industrialización neoclásica (1950-1990)

Este periodo inicia a finales de la segunda Guerra Mundial, por lo cual, surgieron cambios rápidamente. Estos cambios conllevaron a que las transacciones comerciales pasaran de ser locales a regionales y de regionales a internacionales y gradualmente se volvió más compleja.

El antiguo modelo burocrático, centrador y piramidal que se realizaba, resulto lento y demasiado rígido frente a los movimientos que se producían en el ambiente. Fue allí cuando las organizaciones experimentaron nuevos modelos de estructuras que mostraran un camino ante la demanda de más información y mejor adaptación a las nuevas tecnologías (Chiavenato, 2007).

A partir de los cambios que se desarrollaban, surgió la organización matricial con el fin de revivir la vieja y tradicional organización funcional. Esta estructura promovió una mejoría necesaria pero no la suficiente, ya que no eliminó la obstinación de la estructura funcional. Adicionalmente sus ventajas fueron de gran provecho por la fragmentación de las grandes organizaciones en unidades estratégicas de negocios que resultaron más ágiles y fáciles de administrar. Por otra parte, la pasada concepción de las relaciones industriales fue remplazada por la nueva visión de administración de recursos humanos, centralizada en el concepto de que las personas eran recursos vivos y no factores inertes de producción (Chiavenato, 2007).

4.5.3. Era del conocimiento (1990)

La gran característica de esta era son los grandes cambios, rápido e inesperados. Drucker en 1993 previó esa poderosa transformación mundial. La tecnología de la información determinó el surgimiento de la economía mundial y global. La competitividad se hizo más intensa dentro de las

organizaciones. La estructura organizacional matricial no fue suficiente para suministrar en las organizaciones, innovación, movilidad y las transformaciones necesarias para las nuevas amenazas y oportunidades dentro de un ambiente de intenso cambio y turbulencia (Chiavenato, 2007).

Los procesos organizacionales generaron mayor importancia que las áreas que construyen la organización. Por otra parte, los puestos y sus funciones tienen que redefinirse continuamente por los cambios generados por el entorno, la tecnología y las necesidades y demandas de la tecnología. Adicionalmente dentro de esta era, el recurso fundamental ya no es el capital financiero, ahora lo es el conocimiento. Las personas, sus habilidades y conocimientos es la base principal de la nueva organización. La administración de recursos humanos cede su lugar a un nuevo enfoque: la gestión del talento humano. Las personas dejan de ser simples recursos (humanos) organizacionales y son consideradas como seres dotados de inteligencia, conocimientos, habilidades, personalidad, aspiraciones y percepciones (Chiavenato, 2007).

4.6. Gestión de recursos humanos

A continuación, pondremos en contexto y en conocimiento las definiciones de la gestión del talento humano y los principales procesos que se requieren afianzar en la empresa Globalthor S.A.S.

Durante la década de 1960 el personal revoluciona debido a la obsolescencia de la legislación laboral, provocando así el aumento desproporcionado de los desafíos organizacionales. A causa de este problema, la organización empezó a poner más énfasis en las personas considerándolas como un recurso indispensable (o productivo) para el éxito a nivel organización, ya que ellas eran lo único con lo que contaba la organización para hacerle frente a cualquier desafío que se originara; así es como surgió la Administración de Recursos Humanos (ARH). La ARH aún sufría el vicio de concebir a los empleados como meros recursos productivos, los cuales tenía que administrar y coordinar, planeando y controlando sus actividades a desarrollar de acuerdo con las exigencias de la organización (Chiavenato, 2007).

La administración de recursos humanos en el trabajo Dessler, G. (2009) plantea, en su libro Administración de recursos humanos, que el proceso en mención es la operación de contratar, capacitar, evaluar y remunerar a los empleados, así como de atender sus relaciones laborales, salud, seguridad y aspectos de justicia.

4.6.1. Definición de la gestión del talento humano

Según Milkovich y Boudreau, (1994) establecen a la administración de recursos humanos como

un conjunto de decisiones que se desarrollan de forma integrada sobre las relaciones de empleo que influye en los trabajadores y las organizaciones.

Por otra parte, Cenzo y Robbins (1996), propone que “la administración de recursos humanos es una función de la organización relacionada con la provisión, el entrenamiento, el desarrollo, la motivación y el mantenimiento de los empleados”.

Finalmente, Dessler (1998) menciona que “la administración de recursos humanos es el conjunto de políticas y prácticas que son de gran importancia para dirigir aspectos de los cargos gerenciales relacionados con personas o recursos humanos que pertenecen a las organizaciones, dentro de esta parte se incluye el reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación de desempeño”.

De acuerdo con estos conceptos, se puede determinar que la gestión del talento humano es catalogada como un área sensible de la organización por lo cual tiende a ser situacional, contingente y depende de la cultura, la estructura organizacional adoptada, las características ambientales el negocio al que hace parte la organización, la tecnología que es utilizada e infinidad de variables que son realmente importantes (Chiavenato, 2002).

4.6.2. Actividades fundamentales de la administración del capital humano.

Werther describe siete (7) actividades fundamentales para un adecuado desarrollo de la gestión de talento humano en la organización: planeación del capital humano, atracción del talento, orientación y capacitación, reubicación, desarrollo, evaluación, compensación y recompensas. El modelo que se presentará a continuación en la figura 2 se mostrará los procesos que se utilizarán el desarrollo de esta propuesta:

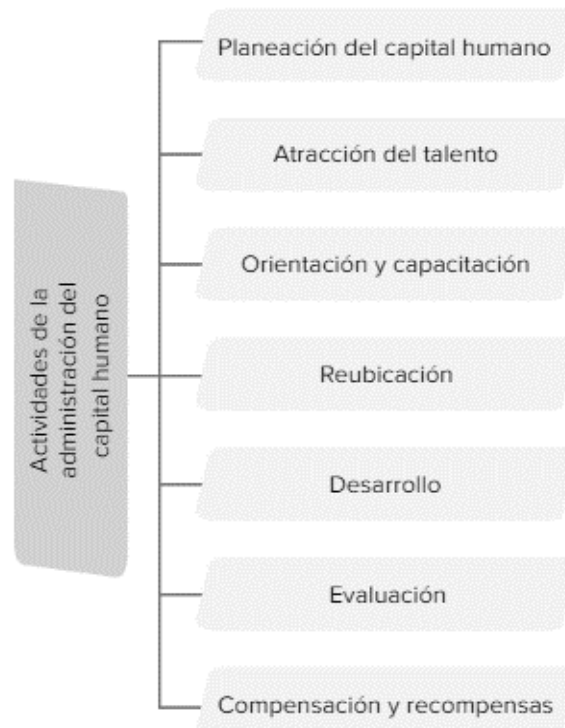


Figura 2. Actividades fundamentales de la administración del capital humano. según Werther (2019).

4.6.3. Organización de un departamento de gestión de talento humano.

Actualmente en las empresas modernas se crea el área de recursos humanos independiente, cuando los beneficios que se esperan obtener de él exceden los costos. Hasta que estos beneficios se logran, los administradores del área tienen a su cargo las actividades del capital humano; cuando por último se crea el área o departamento de recursos humanos casi siempre es pequeño y su responsabilidad se deposita en manos del gerente del área como se presenta en la figura 3.

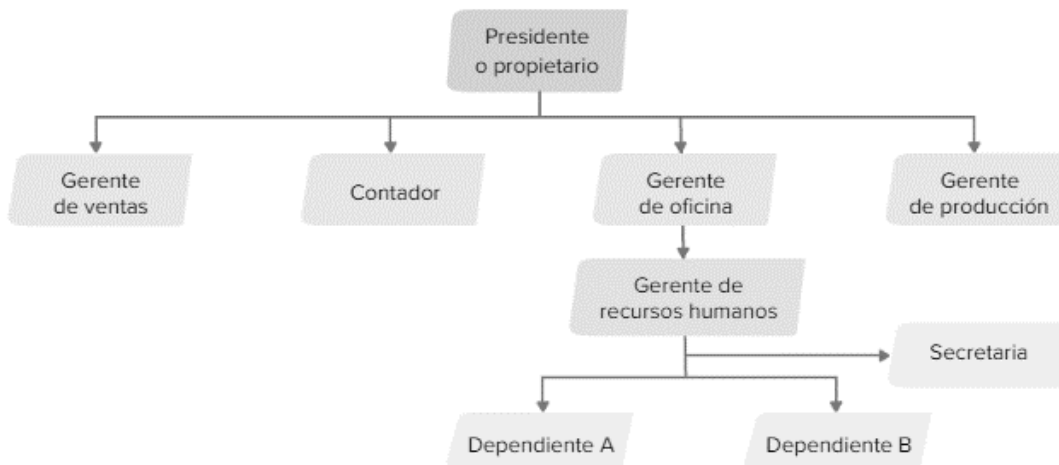


Figura 3. Departamento de RRHH en una organización pequeña según Werther (2019)

Luego de la creación del departamento se delegan las funciones, de acuerdo con Werther (2019) la delegación de funciones es un proceso de hacer que otras personas desarrollen funciones de naturaleza superior o diferentes a las que les corresponden de acuerdo con su puesto, transfiriéndole la responsabilidad y poder de acción y decisión para el logro de los objetivos.

4.6.4. Reclutamiento de personal

El reclutamiento corresponde al proceso mediante el cual la organización trae candidatos para abastecer su proceso selectivo. Este funciona como un proceso de comunicación: la organización divulga y ofrece oportunidades de trabajo, con este fin se busca que se comunique y divulgue las oportunidades de empleo, al tiempo que atrae los candidatos al proceso selectivo (Bohlander & Snell, 2008).

4.6.5. Medios de reclutamiento

Desde el punto de vista de su aplicación, el reclutamiento puede ser interno o externo. El reclutamiento interno hace referencia a la cobertura de vacantes y oportunidades; se lleva a cabo entre los empleados actuales y estos a su vez son candidatos preferidos. Este tipo de reclutamiento permite que los empleados sean promovidos o transferidos a nuevas oportunidades y la organización a su vez ofrece una carrera al empleado.

El reclutamiento externo tiene énfasis en la cobertura de vacantes y oportunidades a través de la admisión de candidatos externos. Exige que sean reclutados en el exterior y seleccionados para cubrir las oportunidades y la organización a su vez, ofrece oportunidades a los candidatos externos (Chiavenato, 2002).

4.6.6. Técnicas de reclutamiento externo

Según Chiavenato (2002) las técnicas de reclutamiento son los métodos por medio de los cuales la organización divulga la existencia de una oportunidad de trabajo en las fuentes de recursos humanos más adecuadas. Se les denomina medios de reclutamiento, ya que son fundamentalmente canales de comunicación. Estas técnicas de reclutamiento son las siguientes:

- Archivos de candidatos que se hayan presentado espontáneamente o en reclutamientos anteriores.
- Recomendación de candidatos por parte de los empleados de la empresa.
- Carteles o anuncios en la puerta de la empresa.

- Contactos con sindicatos o asociaciones de profesionales.
- Contactos con universidades, escuelas, asociaciones de estudiantes, instituciones académicas y centros de vinculación empresa-escuela.
- Conferencias y ferias de empleo en universidades y escuelas.
- Convenios con otras empresas que actúan en el mismo mercado, en términos de cooperación mutua.
- Anuncios en periódicos y revistas.
- Viajes de reclutamiento en otras localidades.
- Reclutamiento en línea (on line) a través del internet.

El reclutamiento mixto en algunas empresas tiende a ser utilizado debido a que, al hacer el reclutamiento interno, el individuo que se desplaza a la posición de la vacante necesita que cubran su posición actual. Cuando se hace reclutamiento interno, en algún punto de la organización surge siempre una plaza que deberá ser llenada mediante reclutamiento externo, a menos que se cancele. Por otro lado, siempre que se hace reclutamiento externo, al nuevo empleado se le tiene que ofrecer algún desafío, oportunidad y horizonte bajo pena de que busque desafíos y oportunidades en otra organización que le parezca mejor.

Debido a las ventajas y desventajas de los reclutamientos interno y externo, la mayoría de las empresas han preferido una solución ecléctica: el reclutamiento mixto, es decir, aquel que emplea tanto fuentes internas como externas de recursos humanos (Chiavenato, 2002).

4.6.7. Selección de personal

La selección de personas funciona como un filtro que permite que solo algunas personas puedan ingresar en la organización: las que presenten características deseadas y específicas en el cargo por la organización. El objeto de la selección es buscar los candidatos más adecuados para los cargos de la organización, con el fin de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización (Bohlander & Snell, 2008).

Como la selección de recursos humanos es un sistema de comparación y de elección, para tener validez necesita apoyarse en algún estándar o criterio. Éste se obtiene de los requisitos del puesto vacante; de tal manera, que el punto de partida es obtener la información sobre el puesto (Chiavenato 2007).

A continuación, se describirán las diferentes formas de la obtención de la información sobre el puesto o vacante a ocupar:

Descripción y análisis de puestos. Dentro de este apartado se establece la presentación de los aspectos intrínsecos (contenido del puesto) y extrínsecos (requisitos del puesto) que se le exige a la persona, los cuales permiten instaurar los requisitos y las diferentes características, a fin de que el proceso de selección se concentre en estos requisitos.

Aplicación de la técnica de los incidentes críticos. Esta forma de obtención de información consiste en la anotación sistemática y prudente sobre las habilidades y comportamiento que debe ejecutar la persona que ocupe el puesto., permitiendo identificar lo que tendrá como consecuencia un mejor o peor desempeño en el trabajo. Este tipo de técnica permite identificar las habilidades deseables que pueden llegar a favorecer el desempeño del candidato y las indeseables que pueden no favorecer el desempeño (Chiavenato 2007).

Requisición de personal. Consiste en verificar los datos que llenó el jefe directo en la requisición de personal, con la especificación de los requisitos y las características que el candidato al puesto debe tener. Si la empresa no tiene un sistema de análisis de puestos, el formulario de requisición de personal debe contar con campos adecuados en los que el jefe inmediato pueda especificar esos requisitos y características (Chiavenato 2007).

Análisis de puestos en el mercado. Cuando se trata de algún puesto nuevo, sobre el cual la empresa no tiene ninguna definición, es de gran importancia verificar a empresas con puestos equiparables su contenido y las características que desempeñan.

Hipótesis de trabajo. Es un tipo de simulación inicial en el cual se tiene una idea aproximada del contenido del puesto y de sus exigencias para quien lo desempeñe (requisitos y características necesarias).

4.6.8. Técnicas de selección

Una vez que se tiene la información respecto de los puestos vacantes, el paso siguiente es elegir las técnicas de selección adecuadas para escoger a los candidatos adecuados. Las técnicas de selección se pueden clasificar en cinco grupos:

Entrevista de selección. Es una técnica muy utilizada en las empresas. Esta permite ser el filtro inicial en el reclutamiento, en la selección de personal, en la evaluación del desempeño, etc. En todas estas situaciones mencionadas anteriormente, se debe entrevistar con habilidad y tacto, a fin de que se produzcan los resultados esperados. A pesar de todo, la entrevista es el método más empleado en la selección de personal, esta preferencia existe a pesar de la subjetividad e imprecisión de la entrevista (Bohlander & Snell, 2008).

Pruebas o exámenes de conocimientos o de habilidades. Estos instrumentos permiten medir de manera objetiva los conocimientos y habilidades de las personas. Tiene como fin medir el grado de conocimiento profesional o técnico que exige el puesto o el grado de capacidad o habilidad para ciertas tareas específicas establecidas por el puesto.

Test psicológicos. Las pruebas psicológicas tienen como fin conocer de mejor forma a las personas en decisiones de empleo, orientación profesional y diagnóstico de la personalidad. Este instrumento permite una medida objetiva y estandarizada de los modelos de conducta de las personas, tienen como fin analizar las condiciones estandarizadas y compararlas con estándares basados en investigaciones estadísticas (Chiavenato 2007).

Test de personalidad. Sirven para analizar los distintos rasgos de la personalidad, sean estos determinados por el carácter (rasgos adquiridos o fenotípicos) o por el temperamento (rasgos innatos o genotípicos). Este tipo de prueba permite investigar diferentes aspectos o rasgos de la personalidad como el equilibrio emocional, las frustraciones, los intereses, la motivación, etc.

Técnicas de simulación. Esta técnica permite pasar del estudio individual al estudio en grupo. Su punto de partida es el drama, por lo cual su objetivo es construir un escenario para analizar posibles comportamientos en la realidad. El protagonista, al dramatizar una escena, asume un papel (role playing) y permanece en un escenario circular rodeado de otras personas (contexto grupal) que asisten a su actuación y que pueden o no participar en la escena. Las técnicas de simulación son esencialmente técnicas de dinámica de grupo (Chiavenato 2007).

4.7. Contratación de personal

Una vez aprobadas las etapas del proceso de selección (Solicitud, pruebas, exámenes médicos) el candidato puede ser contratado.

4.7.1. Tipos de contratación

Contrato a término fijo (Art. 46 del Código Sustantivo de Trabajo y Art. 28 de la Ley 789 de 2002). Es un contrato laboral que tiene un límite temporal especificado de manera clara en el contrato. Puede ser prorrogado indefinidamente, salvo en los casos en los cuales el plazo pactado sea inferior a un año. Los contratos a término fijo se pueden clasificar en dos modalidades de contratación: contratos con un vencimiento igual o superior a un año y los contratos con un vencimiento menor a un año. Modalidad 1: Igual o superior a un (1) año

- Debe constar siempre por escrito.
- El término de su duración no puede ser superior a tres (3) años, pero puede ser prorrogable

de forma indefinida.

- Si hay periodo de prueba debe constar por escrito al inicio del contrato.
- Para su terminación no se requiere aviso previo.
- En caso de terminación unilateral del contrato sin justa causa, el empleador deberá pagar al trabajador una indemnización, en los términos establecidos en el artículo 28 de la Ley 789 de 2002.

Modalidad 2: Inferior a un (1) año

Este tipo de contratos únicamente pueden prorrogarse hasta por tres (3) veces, por periodos iguales o inferiores, al cabo de los cuales el término de renovación no podrá ser inferior a un (1) año.

Características

- Si se quieren establecer cláusulas específicas para el contrato es necesario formalizar el contrato a través de un contrato escrito.
- El empleador se compromete a pagar prestaciones sociales, prima de servicios, descansos remunerados y aportes parafiscales.
- En caso de terminación unilateral del contrato sin justa causa, el empleador deberá pagar al trabajador una indemnización, en los términos establecidos en el artículo 28 de la Ley 789 de 2002.

Contrato de Obra o labor (Art. 45 del Código Sustantivo de Trabajo). El contrato es por una labor específica y termina en el momento que la obra llegue a su fin. Este tipo de vinculación es característica de trabajos de construcción y de universidades y colegios con profesores de cátedra, que cumplen su labor una vez haya terminado el periodo académico. Este contrato es igual en términos de beneficios y descuentos a los contratos indefinidos y definidos, por ser un contrato laboral.

Contrato de aprendizaje (Art. 30 de la Ley 789 de 2002). Este tipo de contrato es una forma especial de vinculación a una empresa y está enfocada a la formación de practicantes, donde este recibe herramientas académicas y teóricas en una entidad autorizada por una universidad o instituto, con el auspicio de una empresa patrocinadora que suministra los medios para que el practicante adquiera formación profesional metódica en el oficio.

La idea de este tipo de contrato es el aprendizaje y que el practicante se incluya al mundo laboral, la remuneración es llamada auxilio de sostenimiento y depende completamente de un convenio

entre ambas partes, donde el estudiante no tiene prestaciones sociales. El valor de la remuneración depende de si el practicante es universitario o no, de ser universitario tiene derecho a un salario que debe ser superior o igual al mínimo y si el practicante no es universitario tendrá como base de pago un salario por debajo del mínimo.

Contrato temporal, ocasional o accidental (Art. 6 del Código Sustantivo de Trabajo). Según el Código Sustantivo del Trabajo, se define el trabajo ocasional, accidental o transitorio, como aquel trabajo de corta duración y no mayor de un mes, que se refiere a labores distintas de las actividades normales del empleador. Es decir, que no tiene que ver con las labores propias que desarrolla el contratante. Por ejemplo, en una oficina de una agencia de viajes aparece una humedad y se hace necesario contratar a un técnico para arreglar el problema. La agencia de viajes necesita un técnico que arregle la pared. El técnico estaría por contrato ocasional porque no va dentro de las tareas rutinarias de la empresa.

Esta forma de contratación puede hacerse por escrito o verbalmente; pero es recomendable hacerlo por escrito, especificando la tarea específica del trabajador para evitar conflictos durante y después de la realización de la labor. Características puede ser verbal o escrito.

Debe relacionarse con actividades ajenas al objeto social del contratante.

Su duración nunca podrá ser mayor a treinta (30) días.

Contrato civil por prestación de servicios. Este tipo de contrato se celebra de manera bilateral entre una empresa y una persona (natural o jurídica) especializada en alguna labor específica. La remuneración se acuerda entre las partes y no genera relación laboral ni obliga a la organización a pagar prestaciones sociales. La duración es igualmente en común acuerdo dependiendo del trabajo a realizar. El empleado recibe un sueldo al cual se le descuenta únicamente por concepto de retención en la fuente.

4.8. Inducción de personal

La inducción de personal consiste en la orientación, ubicación y supervisión que se efectúa a los trabajadores de reciente ingreso (puede aplicarse asimismo a las transferencias de personal), durante el período de desempeño inicial ("período de prueba"). Los programas de inducción en las empresas son de suma importancia porque ayudan al nuevo trabajador a su adaptación en la misma. Disminuye la gran tensión y nerviosismo que lleva consigo el nuevo trabajador, ya que tiende a experimentar sentimientos de soledad e inseguridad.

El objetivo principal de la inducción es brindar al trabajador una efectiva orientación general

sobre las funciones que desempeñará, los fines o razón social de la empresa y organización y la estructura de ésta. La orientación debe perseguir estimular al nuevo empleado para que pueda integrarse sin obstáculos al grupo de trabajo de la organización. Exige, pues, la recepción favorable de los compañeros de labores que pueda lograrse una coordinación armónica de la fuerza de trabajo.

Es de hacer notar que la inducción por lo general es una actividad dirigida al nuevo personal que ingresa a la organización. No obstante, los nuevos trabajadores no son los únicos destinatarios de estos programas, también debe dársele a todo el personal que se encuentre en una situación total o parcialmente desconocida para ellos, como por ejemplo el personal que ha sido transferido a diferentes posiciones dentro de la organización y para quienes ascienden a otros puestos. La responsabilidad de llevar a cabo el proceso de inducción y orientación puede corresponder tanto al supervisor como al jefe de personal.

Todo programa de inducción debe comprender la siguiente información de manera general: Misión y visión, historia, actividad que desarrolla, posición que ocupa en el mercado, filosofía, objetivos y organigrama.

En cuanto al cargo específico que va a desempeñar el trabajador es preciso resaltar la siguiente información: Explicación de las actividades a su cargo y su relación con los objetivos de la empresa. Retribución (sueldo, categoría, nivel, rango, clasificación) posibilidades de progreso. Rendimiento exigible: Información sobre medidas a aplicar sobre rendimiento en el cargo. Información sobre las funciones que cumple la Unidad a la cual está adscrito. Seguridad, normas, reglamentos y funciones que debe cumplir para preservar su seguridad personal y la del resto del personal.

4.9. Diseño de cargos

Se denomina cargo al conjunto de actividades desempeñadas por una persona, el cual ocupa una posición formal dentro del organigrama de la empresa. El diseño de cargos es un proceso de organización del trabajo a través de las tareas necesarias para desempeñar un cargo específico. Incluye la especificación del contenido de cada cargo, los métodos de trabajo y las relaciones con los demás cargos.

4.9.1. Análisis y descripción de cargos

“El análisis de puestos proporciona información sobre sus características, cometidos y fines y por tanto suministrar datos que posibilitan la intervención en él y modificarlos”. La descripción de cargos es un proceso que consiste en enumerar las tareas o funciones que lo conforman y lo diferencian de los demás cargos de la empresa; es la enumeración detallada de las funciones o

tareas del cargo (qué hace el ocupante), la periodicidad de la ejecución (cuándo lo hace), los métodos aplicados para la ejecución de las funciones o tareas (cómo lo hace) y los objetivos del cargo (por qué lo hace).

4.9.2. Métodos de descripción y análisis de cargos

Método de observación directa:

El análisis del cargo se efectúa observando al ocupante del cargo, de manera directa y dinámica, en pleno ejercicio de sus funciones, mientras se anotan los datos en una hoja de análisis de cargos.

Método del cuestionario:

Para realizar el análisis, se solicita al personal que diligencie un cuestionario de análisis de cargo y registre todas las indicaciones posibles acerca del cargo, su contenido y sus características.

Modelo de la entrevista:

Este método consiste en recolectar todos los elementos relacionados con el cargo mediante un acercamiento directo y verbal con el ocupante o con un jefe.

4.10. Evaluación de Desempeño

Es una técnica de apreciación del desenvolvimiento del individuo en el cargo y su potencial de desarrollo, mediante la cual se pueden identificar problemas de supervisión del recurso humano, de integración del trabajador a la empresa o al cargo que ocupa actualmente, de la falta de aprovechamiento de potenciales mayores que los exigidos para el cargo, de motivación, etc. Es un concepto dinámico, ya que los empleados son siempre evaluados, sea formal o informalmente, con cierta continuidad por las organizaciones (Chiavenato, 2002).

El propósito de evaluar el desempeño es la estimación cuantitativa, mediante la utilización de instrumentos, del grado de eficacia con que las personas llevan a cabo las actividades de los puestos que desempeñan. En definitiva, se trata de un proceso, que lleva implícitas tres fases:

- Descripción e identificación de las áreas de trabajo a evaluar.
- La medición y valoración del rendimiento.
- El desarrollo del potencial humano.

Según Chiavenato (2002), los objetivos principales de la evaluación de desempeño pueden resumirse en los siguientes tres:

- Permitir condiciones de medición del potencial humano para determinar su pleno empleo.
- Permitir el tratamiento de recursos humanos como una importante ventaja competitiva de la empresa, y cuya productividad puede desarrollarse de modo indefinido, dependiendo del

sistema de administración.

- Dar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización, teniendo en cuenta, por una parte, los objetivos organizacionales y, por otra, los objetivos individuales.

Proceso de implementación de un sistema de evaluación.

En el proceso de implantación de un sistema de evaluación de desempeño, existen cuatro fases.

A continuación, se detalla cada una de ellas.

Fase del diseño

En esta primera fase, se definen:

Objetivos. Los objetivos de progreso se consiguen gracias a que a través del sistema de evaluación del desempeño se pueden identificar necesidades de mejora y facilitar información al evaluado sobre lo que se espera de él. Los objetivos de apoyo se alcanzan ya que la evaluación se convierte en un mecanismo de motivación además de facilitar la comunicación entre evaluador y evaluado. Por último, objetivos de supervisión, ya que la información que este sistema proporciona recibe un uso activo en la planificación y gestión de los recursos humanos de la empresa (Chiavenato, 2002).

Los destinatarios e implicados en el sistema. Se define en primer lugar a quién se va a evaluar, puede ser a todo el personal o a una parte, y luego quién es el responsable de realizar las evaluaciones, ya sea desde el punto técnico y operativo.

Enfoque, criterios, método y cuestionario. Determinar el enfoque, los criterios, el método y el cuestionario a través de los cuales se va a realizar de la evaluación del desempeño, estos permitirán la consecución de los objetivos establecidos para el sistema de evaluación de desempeño.

Fase de implantación

Con el objetivo de asegurar una correcta implementación del sistema, en esta fase se determinan aspectos tales como el plan de comunicación a los implicados y el diseño del programa de capacitación para facilitar la tarea de los evaluadores, constituyendo las bases para el éxito del programa de evaluación de desempeño.

Fase de la aplicación

La clave de esta fase es la entrevista de evaluación. Para obtener el máximo provecho del sistema no deben descuidarse los aspectos logísticos del proceso, tales como el envío de cuestionarios, convocatorias, comunicación de fechas, etc.,

Fase de desarrollo

El objetivo de esta fase es el mantenimiento y actualización del sistema para que se mantenga fiel a los objetivos definidos por la organización, como así también, la introducción de mejoras a través del aporte de los involucrados en el proceso. Esto se realiza a través de mecanismos de control o seguimiento oportunos aplicados por los responsables del sistema, permitiendo mantener su credibilidad y utilidad.

Finalmente, para el objetivo de este proyecto, se estableció en la evaluación de desempeño, varios comportamientos citados a continuación, con el fin de ser evaluados dentro de este apartado. A continuación, se realizará una explicación detallada acerca de los comportamientos necesarios para la gestión por competencias.

4.10.1. Métodos de evaluación de desempeño

Tal como plantean los autores Bohlander, Sherman y Snell (2004), a cerca de la importancia de la evaluación de desempeño ha conducido a la creación de varios métodos para juzgar la manera en la que el empleado lleva a cabo sus labores. La mayor parte de estas técnicas constituyen un esfuerzo por reducir los inconvenientes que se evidencian en otros enfoques. Estos métodos de evaluación de desempeño se clasifican de acuerdo con lo que miden: características, conductas o resultados. Los basados en características son los más usados, si bien no son los más objetivos. Los basados en conductas brindan a los empleados información más orientada a la acción, por lo que son los mejores para el desarrollo de las personas. El enfoque con base en resultados es también muy popular, ya que se focaliza en los aportes mensurables que los empleados realizan a la organización.

Métodos basados en características. Parafraseando a los autores Bohlander, Sherman y Snell, este método consiste en medir hasta qué punto un empleado posee ciertas características, como confiabilidad, creatividad, iniciativa, liderazgo, que esa compañía considera importantes para el presente o el futuro. Son populares porque son sencillos o fáciles de administrar. Si el “listado” de características no está diseñado en relación con el puesto, el resultado estará alejado de la realidad y puede dar una opinión subjetiva.

Métodos basados en comportamientos. Como se mencionó anteriormente, uno de los inconvenientes potenciales de una evaluación del desempeño basada en características, es que éstas tienden a ser vagas y subjetivas. Los métodos basados en comportamientos se basan en la descripción de qué acciones deberían o no deberían exhibirse en el puesto. Su máxima utilidad

consiste en proporcionar información para el desarrollo de los recursos humanos.

Métodos basados en resultados. Los métodos basados en resultados evalúan los logros de los empleados, los resultados que obtienen en su trabajo. Su principal ventaja es que son más objetivos que otros métodos. La observación de resultados, como cifras de ventas o producción, supone menos subjetividad, por lo cual quizá esté menos abierto al sesgo o a la opinión subjetiva.

Métodos basados en competencias. Dentro de la propuesta de descrita por Alles (2005).

4.11. Marco legal

A continuación, se nombrarán las leyes y decretos con las que se debe regir el departamento de talento humano en la empresa Globalthor S.A.S:

Tabla 1.

Marco legal

Reglamentación	Tipo de Reglamentación	Descripción
Art.25	Artículo de la Constitución política de Colombia	El trabajo es un derecho y una obligación social y goza, en todas sus modalidades, de la especial protección del Estado. Toda persona tiene derecho a un trabajo en condiciones dignas y justas.
Art. 26	Artículo de la Constitución política de Colombia	Toda persona es libre de escoger profesión u oficio. La ley podrá exigir títulos de idoneidad. Las autoridades competentes inspeccionarán y vigilarán el ejercicio de las profesiones. Las ocupaciones, artes y oficios que no exijan formación académica son de libre ejercicio, salvo aquellas que impliquen un riesgo social. Las profesiones legalmente reconocidas pueden organizarse en colegios. La estructura interna y el funcionamiento de éstos deberán ser democráticos. La ley podrá asignarles funciones públicas y establecer los debidos controles.

<p>Art. 53</p>	<p>Artículo de la Constitución política de Colombia</p>	<p>El Congreso expedirá el estatuto del trabajo. La ley correspondiente tendrá en cuenta por lo menos los siguientes principios mínimos fundamentales: Igualdad de oportunidades para los trabajadores; remuneración mínima vital y móvil, proporcional a la cantidad y calidad de trabajo; estabilidad en el empleo; irrenunciabilidad a los beneficios mínimos establecidos en normas laborales; facultades para transigir y conciliar sobre derechos inciertos y discutibles; situación más favorable al trabajador en caso de duda en la aplicación e interpretación de las fuentes formales de derecho; primacía de la realidad sobre formalidades establecidas por los sujetos de las relaciones laborales; garantía a la seguridad social, la capacitación, el adiestramiento y el descanso necesario; protección especial a la mujer, a la maternidad y al trabajador menor de edad. El estado garantiza el derecho al pago oportuno y al reajuste periódico de las pensiones legales. Los convenios internacionales del trabajo debidamente ratificados hacen parte de la legislación interna. La ley, los contratos, los acuerdos y convenios de trabajo no pueden menoscabar la libertad, la dignidad humana ni los derechos de los trabajadores.</p>
<p>Art. 186 a 192</p>	<p>Código del Trabajo</p>	<p>La Ley del Trabajo establece 15 días hábiles consecutivos de vacaciones anuales remuneradas (uno y dos tercios de un día por cada mes de servicio), después de completar 12 meses de servicio continuo. Las vacaciones anuales se le deben dar al trabajador dentro del año de su cualificación. El empleador, en consenso con el empleado, determina el calendario de las vacaciones con el objetivo de preservar la eficacia del descanso del trabajador y de las operaciones de la empresa. El empleador y el trabajador podrán acordar, por escrito, la solicitud del empleado para que se le pague el subsidio de vacaciones al trabajador en efectivo hasta la mitad de las vacaciones. Si se produce una interrupción justificada de las vacaciones anuales, el trabajador pierde el derecho a reanudar estas vacaciones.</p>

<p>Art. 134 a 140 y</p> <p>149 a 153</p>	<p>Código Sustantivo del Trabajo</p>	<p>El salario no solo se refiere a la remuneración ordinaria, sino a todo lo que el trabajador recibe en efectivo o en especie como compensación directa por el servicio prestado. Se establece que el período salarial no debe ser mayor de una semana para trabajadores diarios y que para trabajadores mensuales debe ser de una vez al mes. Los salarios deben pagarse en moneda corriente en el lugar de trabajo durante la jornada laboral o inmediatamente después del trabajo. Los salarios deben pagarse directamente al trabajador o a una persona autorizada (por escrito) por el trabajador.</p>
--	--	--

Nota: Diana Posada (2018).

5. Metodología del proyecto

En el siguiente apartado encontraremos los aspectos que componen la metodología de la investigación, el enfoque, diseño, alcance, población y muestra, técnicas de recolección de información y el desarrollo.

5.1. Enfoque

La investigación utilizó el método Cualitativo con enfoque descriptivo, que implica observar, describir características y rasgos de la empresa Globalthor S.A.S; dentro de este proceso se busca identificar aspectos relevantes que permita generar un diagnóstico general en los procesos de selección, contratación y capacitación, esta investigación permitirá establecer acciones de mejora que ayude a fortalecer la estructura organizacional.

5.2. Diseño

A continuación, se mostrará el diseño de las fases a trabajar en el presente proyecto, para brindar a la empresa Globalthor S.A.S la información necesaria de la ruta a seguir.

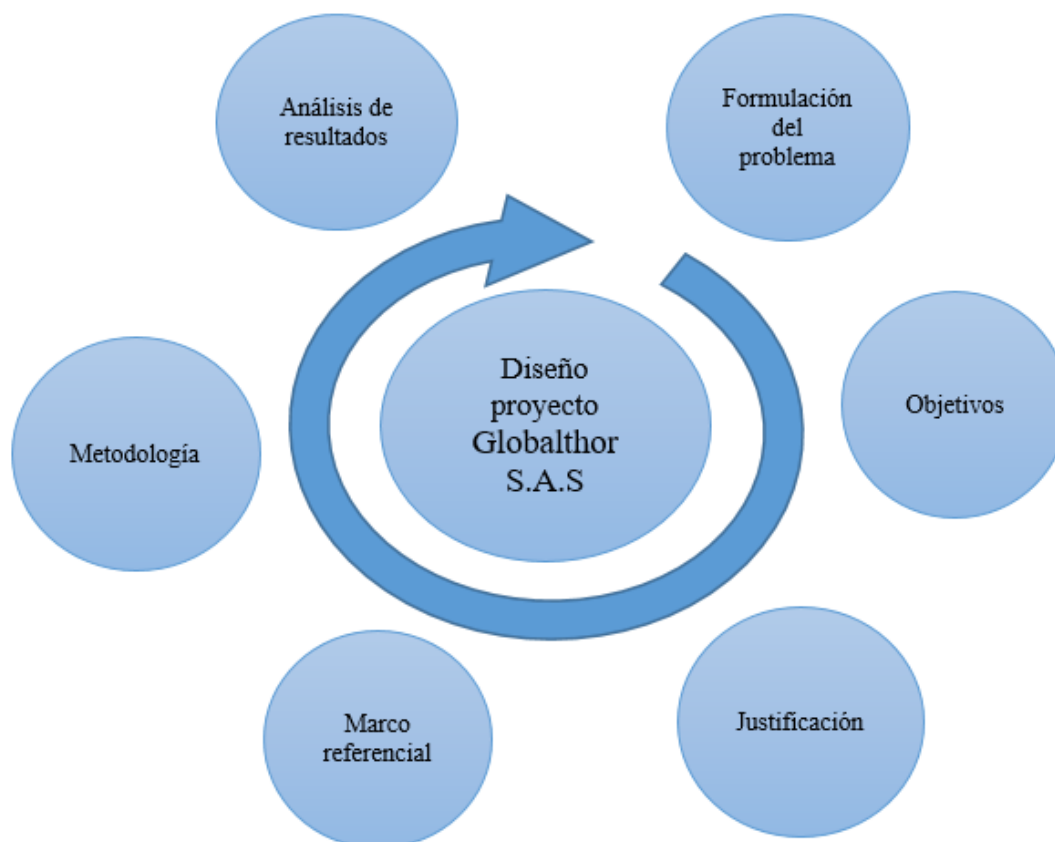


Figura 4. Planteamiento del diseño de trabajo. Elaboración propia (2021)

5.3. Alcance

La empresa Globalthor S.A.S se dedica a la importación, comercialización, distribución, instalación y mantenimiento de autopartes de la industria automotriz, la importación de los productos ha permitido incrementar la participación en el mercado, Han creado todo un portafolio integral convirtiendo sus productos y servicios más competitivos, por lo cual la empresa ha cerrado en el último año importantes contratos con empresas de vehículos grandes como las mulas y también con el Sistema integrado de transporte SITP.

Sin embargo, a pesar de los precios competitivos una de las socias de la empresa menciona inconformidad y preocupación por la alta rotación de personal, esto ha llevado a presentar atrasos en los contratos, además ha desmejorado la calidad del servicio y por supuesto el aumento de quejas y reclamos de garantías, sin contar que el representante legal quien es el socio mayoritario manifiesta que la empresa se encuentra bien, así como viene funcionando.

El presente proyecto nos permite identificar el estado actual de la empresa, en cuanto a sus fortalezas debilidades y aspectos de mejora; el material recopilado en la investigación permitirá que la empresa Globalthor S.A.S tenga un insumo para mejoras diferentes aspectos organizacionales enfocados principalmente en el talento humano, esto quiere decir que el proyecto tiene un alcance consultor.

5.4. Población y muestra

Teniendo en cuenta que este proyecto tiene como objetivo identificar la necesidad de crear el área de Talento Humano; Globalthor S.A.S siendo una microempresa, se tomará la totalidad de los colaboradores, para lograr obtener resultados óptimos, los funcionarios activos a la fecha que se encuentran laborando son 10; dando claridad que en ocasiones pueden ser más pero que depende de los contratos que manejen.

5.5. Técnicas de recolección de información a utilizar

Con el propósito de ejecutar el presente estudio se realizará la elaboración de dos instrumentos el primero es una entrevista al gerente de la empresa documento que lo podemos evidenciar en el anexo 2 y el segundo es un instrumento (encuesta) que lo encontramos en el anexo 1, orientada a todos los colaboradores de la empresa Globalthor S.A.S.

Para ello se programó una reunión por Meet con el gerente de la empresa, donde pudimos conocer la historia, sus inicios, conocer el estado interno actual de la empresa en los aspectos administrativo, financiera, comercial, operativa, manejo del recurso humano, también abordamos

preguntar para un análisis microentorno sobre sus principales proveedores, sus clientes y por último sus competidores.

El instrumento se organizó en 3 fases, La fase I Comprende información de género, cargo, antigüedad y tipo de contrato, la fase II contiene información general de la empresa, y por último en la fase III la percepción del entorno actual de la empresa,

Para el desarrollo y aplicación del instrumento contamos con el apoyo del gerente de la empresa, colaboradores y del acompañamiento del docente de la Universitaria Agustiniana, la aplicación de dicho instrumento se realiza de manera virtual, en la búsqueda de obtener mejores e inmediatos resultados.

5.6. Desarrollo

La empresa Globalthor S.A.S cuenta con una de las sedes en Bogotá, ubicada cerca a la Universitaria Agustiniana, a los alrededores de la avenida ciudad de Cali con 13. Esta empresa fue localizada siguiendo uno de los propósitos como estudiantes que es poder ayudar a nuestra comunidad, tomando como base las pymes y las microempresas que necesitan ayuda y por otra parte generar nuevos conocimientos y experiencias reales en este proceso de formación, se busca un gana gana para las empresas y para nosotros como estudiantes y por supuesto para la institución.

Me presente como estudiante de la Especialización en Gerencia Estratégica del Talento Humano de la Uniagustiniana, planteándoles la propuesta de analizar el funcionamiento de la empresa para desarrollar mi proyecto de grado y de esta manera también Brindarles una asesoría enfocada en el talento humano de la organización, dando claridad que no habría ningún incentivo económico de ninguna de las partes.

Se dio inicio formal el 23 de agosto del presente año, el cual iniciamos con la visita al establecimiento aquí en Bogotá, de aquí en adelante por protocolos de bioseguridad la comunicación fue canalizada por todos los medios digitales; seguido se realizó la recolección de información general de la empresa que se plasmó en el marco contextual.

Uno de los primeros instrumentos utilizados para la recolección de información fue el diseño y aplicación de la entrevista directamente al Representante legal quien es el Gerente de la empresa, la programamos mediante una reunión por Meet, una vez con esta información continuamos con el desarrollo del proyecto; y la segunda herramienta para la recolección de datos fue una encuesta aplicada a la totalidad de los colaboradores que se encontraban laborando en su momento en la empresa, incluyendo al gerente. Inicialmente se realizó el diseño y correcciones necesarias antes

de aplicar la encuesta, se programó nuevamente una reunión con el gerente y su secretaria para informar y coordinar la aplicación de este instrumento a los colaboradores, se organizó la programación para el encuentro virtual, donde me presente e informe la importancia del ejercicio que iríamos a realizar, se envió la invitación y el link de la encuesta a un total de 10 funcionarios para sus respuestas, Una vez recolectada la información procedo a tabular y analizar las respuestas, que da desarrollo al siguiente apartado.

6. Análisis de resultados y discusión

En el siguiente apartado encontraremos el resultado de la información suministrada por la empresa, mediante los instrumentos de entrevista y encuesta que permitieron generar el diagnóstico actual de la empresa Globalthor S.A.S. Dando cumplimiento a los objetivos del presente trabajo se identifica el manejo en los procesos de selección, contratación, capacitación, con la información y datos obtenidos, se desarrolla el análisis.

6.1. Entrevista Diagnóstico preliminar

6.1.2. Análisis interno

El presente análisis se realiza basados en la información extraída con el Anexo 2. Entrevista Preguntas para el gerente de la empresa.

Área administrativa.

Para el área administrativa se realizaron consultas con respecto a la información básica de la empresa con el fin de validar que cuente con los instrumentos mínimos para operar y que son de vital importancia para el desarrollo corporativo de cualquier compañía organizada y que forman parte de la base corporativa, ideologías, propósitos y metas propuestas las cuales deben trascender a todas las partes interesadas que la conformen.

De acuerdo con lo anterior se define y se evidencia lo siguiente:

La empresa Globalthor S.A.S tiene una Misión y Visión las cuales pueden ser mejoradas; el objetivo General y los objetivos específicos están alineados en forma directa al cliente y a la rentabilidad de la compañía, su organigrama es jerárquico, la política de calidad y las políticas específicas están alineadas hacia la satisfacción del cliente, , mejoramiento de los procesos y búsqueda del crecimiento y la rentabilidad de la compañía, sus valores corporativos son: Rectitud, Legalidad, Competitividad, Calidad y Respeto; GLOBALTHOR S.A.S se encuentra adscrito e identificado ante cámara y comercio y registro único tributario.

Área financiera.

Dentro del área financiera se realizan preguntas enfocadas al área contable las cuales nos ayudan a determinar la metodología y el control de los recursos económicos los cuales son de vital importancia para el conocimiento real de la situación financiera de la compañía:

De acuerdo con lo anterior se evidencia lo siguiente:

El departamento de contabilidad está definido dentro del organigrama, el cual controla y maneja mediante un software contable todas las evidencias económicas que se recopilan durante el desarrollo del objeto social; su estado de cartera y de cuentas por pagar no se puede evidenciar en tiempo real. (Ver Anexo 4. ¿Pregunta 11 y 12) ; la política para el manejo y control de costos y gastos no se encuentra definida y se presentan indicadores financieros únicamente cuando la gerencia o entes económicos lo requieran.

Área comercial.

El área comercial es la encargada de las relaciones con los clientes de la consecución de los objetivos de venta, es decir es la fuente principal de ingresos de la compañía, para lo cual se realizaron preguntas enfocadas al reconocimiento y trato del cliente, a los posibles clientes potenciales que se encuentran en el mercado.

De acuerdo con lo anterior se evidencia lo siguiente:

La Gerencia es la encargada de las relaciones comerciales con el cliente, acuerdos, tarifas y cierres de negociación aplicando de esta manera el servicio al cliente; no existen objetivos y políticas establecidos en el área; la recolección de clientes nuevos se hace por medio de referidos.

Área operativa.

El área operativa es el área encargada de la ejecución de procesos con efecto sobre productividad de la empresa en atención a las necesidades del cliente y que finalmente es transformado en una prestación de servicio con un valor económico. Debido a que esta área es una de las más importantes de la compañía, se realizan preguntas generales con el fin de conocer su proceso: De acuerdo con lo anterior se evidencia lo siguiente:

Maneja un departamento organizado y encabezado por un jefe de operaciones, los cuales son los encargados de cubrir las necesidades de los clientes. Sin embargo, existe seguimiento y control sobre las operaciones de cada cliente.

Área de recursos humanos.

El área Recursos Humanos se encarga de seleccionar, contratar, formar, emplear y retener al personal en la organización. El capital humano es de gran importancia debido a que son el eje principal de su funcionamiento y debe ser seleccionado de manera profesional con el fin de cuidar los intereses organizacionales de la compañía. Debido a la importancia de este departamento se

realizan preguntas generales con el fin de identificar el manejo y la forma de contratación del capital humano.

De acuerdo con lo anterior se evidencia lo siguiente:

Como tal no se evidencia el área de recursos humanos, y los procesos de contratación los maneja la misma persona del área de Tesorería, dejando en claro que no hay evidenciadocumental sobre políticas y objetivos para el manejo de selección contratación y capacitación: dentro de la compañía hay alta rotación de personal, en su mayoría los colaboradores son del área operativa manejan contratos por obra y labor o fijos, de acuerdo con el nivel de trabajo que exija la empresa.

6.1.3. Análisis del microentorno

Proveedores.

Los proveedores son indispensables, pues son los encargados de proporcionar los bienes o servicios a las distintas empresas, para que estas a su vez puedan funcionar de manera correcta.

A continuación, se visualizan los 4 proveedores más importantes que tiene Globalthor S.A.S.

Tabla 2.

Proveedores más relevantes.

Variable/proveedor	Proveedor A	Proveedor B	Proveedor C	Proveedor D
Nombre	claro	movistar	panamericana	Codensa
Ubicación	kra. 100 #19-57	kra. 100 #20-29,	calle 20 # 82-52 c.c. Hayueloslocal 1 - 01	carrera 13 #53-43
Tiempo que lleva con la empresa	más de 4 años	más de 4 años	más de 4 años	más de 4 años
Productos que le vende	telefonía fija/internet	telefonía celular	útiles y papelería	energía

formas de pago manejadas.	cada 30 días pagode la factura.	cada 30 día pago de la factura.	efectivo	cada 30 días pago de la factura.
---------------------------	---------------------------------	---------------------------------	----------	----------------------------------

Nota: Elaboración propia.

De acuerdo al cuadro anterior, se evidencian los proveedores más importantes para la consecución de la operatividad de la empresa; pues en él se reflejan los aliados tanto de telefonía móvil como fija, los cuales son indispensables para la comunicación interna y externa tanto de los clientes, Así mismo, el proveedor de internet quees indispensable para poder dar a conocer al mundo lo que es la empresa, lo que hace; siendo también herramienta importante para realizar los procesos de importación y diversos sistemas existentes para este tipo de procesos.

Por último, pero no menos importante se encuentra el proveedor de los útiles y papelería el cual es vital para la operatividad, pues sin ellos no tendrían los funcionarios como escribir, cómo imprimir ni papel sobre el cual escribir y, también el proveedor de la energía, vital para realizar cualquier proceso inclusive para estar en la empresa, pues sin luz no se podría realizar ningún tipo de actividad dentro de la empresa.

Clientes

Un cliente puede ser una Persona jurídica o Perona natural lo que cambia es su forma de pago, así mismo se pueden evidenciar distintos tipos de clientes los cuales se determinan por su forma de ser, o su carácter,

Dentro del mercado actual, podemos visualizar distintos tipos de clientes así:

Tabla 3.

Clientes más relevantes.

Variable/ Cliente	Cliente A	Cliente B	Cliente C	Cliente D
Nombre	Transportes el palmar	Air logistics	Jit logistics	Rct logistic
Ubicación	km 0.3 vía Bogotá - Funza 500 mts antes del peaje	cl. 17 #113-2 a 113-56	calle 08a - 85 lote 121a	Kra. 106 ## 15a 25, zona franca

tiempo que lleva con la empresa	más de 10 años	más de 5 años	más de 6 años	más de 12 meses
productos que le vendo servicio prestado	servicio de arreglo de vidrios, chapas, panorámicos	servicio de arreglo de vidrios, chapas, panorámicos	servicio de arreglo de vidrios, chapas, panorámicos	servicio de arreglo de vidrios, chapas, panorámicos
formas de pago manejadas	crédito a 90 días	crédito a 60 días	crédito a 30 días	efectivo

Nota: Elaboración propia

Competidores

Competidores directos. En un análisis detallado hacia el sector de Fontibón en donde se encuentra ubicado GLOBALTHOR S.A.S, se pueden encontrar varios competidores directos los cuales ofrecen bajo las mismas características que nuestra empresa, los servicios de instalación reparación y distribución de partes para mulas o carro pesado.

Tabla 4.

Competidores más relevantes.

Variable/ Competidor	Competidor A	Competidor B	Competidor C	Competidor D
Nombre	Kenworth de la Montaña	Importacion es Casa de la Mula Ltda.	Mulas & Camiones	Americana de Tractomulas
Ubicación	Calle 25D # 85C-80	Av. Calle 17 #134a-37	Avenida Centenario 137-81	Avenida Calle 17, San Pablo, Fontibón
Tiempo que lleva en el mercado	10 años de experiencia	10 años de experiencia	10 años de experiencia	10 años de experiencia
Productos que vende	Venta de repuestos para Kenworth de la Montaña	Venta de repuestos para toda clase de mulas,	Venta de repuestos para toda clase de mulas, y reparación de partes	Venta de repuestos para toda clase de mulas, y reparación de partes

Formas de pago manejadas	Anticipo inicial de acuerdo con negociación y el restante al finalizar	Anticipo inicial de acuerdo con negociación y el restante al finalizar	Anticipo inicial de acuerdo con negociación y el restante al finalizar	Anticipo inicial de acuerdo con negociación y el restante al finalizar
-----------------------------	---	---	---	---

Nota: Elaboración propia

De acuerdo con el anterior cuadro, se puede evidenciar que dentro del sector el cual está ubicado GLOBALTHOR S.A.S, se pueden encontrar varias empresas que ofrecen en su gran mayoría los mismos servicios, que pueden ser buenos o malos, dependiendo la calidad con la cual se trabaje y el nivel de satisfacción final del proceso según el cliente.

Dentro de esta investigación, se evidencia que la tecnología tiene un nivel de importancia, pues al verificar cada una de las páginas web de las empresas son muy sofisticadas, con gran acogida visual y sobre todo con documentación a la mano para consulta de la misma empresa, característica que hace que el cliente sienta aún más confianza de poder hacer negocios con algunas de estas empresas.

Competidores indirectos. Los competidores indirectos, son aquellos que intervienen de una u otra manera buscando satisfacer las mismas necesidades de los clientes, pero con un valor agregado el cual nosotros no podemos brindar a nuestros clientes.

6.1.4. Análisis externo

La necesidad de conocer el impacto del ecosistema que rodea a la organización está motivada por el hecho de que la empresa no es un ente aislado, sino parte de un universo complejo. Todas las empresas y organizaciones operan en un mundo cambiante y están sujetas a fuerzas que son más poderosas que ellas y que están fuera de su control.

Cualquier estrategia de negocio debe tener en cuenta todas estas fuerzas para que la organización pueda navegar hacia el éxito al hacer coincidir sus fortalezas internas con las oportunidades externas. El análisis externo es de gran ayuda para obtener este conocimiento.

Caracterización del sector al que pertenece la empresa Sector terciario colombiano El sector terciario en Colombia es uno de los más desarrollados, pues está compuesto por más del 80% de la fuerza laboral del país. Económicamente hablando, este sector se encarga de actividades

como: comercio, servicios y transporte. A diferencia de los sectores primario y secundario, el sector terciario no se encarga de producir sino de ofrecer y distribuir productos. Por este motivo, se le conoce como el sector del servicio.

A pesar de que este sector no produce bienes, contribuye con el desarrollo de los demás sectores, ya que es a través del sector terciario que se importa la materia prima necesaria para la creación de muchos productos. Asimismo, el sector terciario genera ingresos al país.

El Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas de Colombia establece que de los establecimientos económicos que existen en el país, el 48 % está dedicado al comercio mientras que el 40 % está destinado al ofrecimiento de servicios (Lifeder, 2017). Cámara de comercio internacional comisión de las naciones unidas para el derecho mercantil

Variable economía.

Importaciones: En el periodo enero-febrero 2021, las importaciones colombianas fueron US\$8.298,1 millones CIF y registraron un crecimiento de 0,5%, frente al mismo periodo de 2019. En el periodo enero-febrero 2020 las importaciones del grupo de Manufacturas fueron de US\$6.223,1 millones CIF y disminuyeron 1,0%, en comparación con el mismo periodo de 2019, como resultado de las menores compras de productos químicos y productos conexos (-3,8%), que contribuyeron con 1,0 puntos porcentuales negativos en la variación del grupo. Las compras externas de productos Agropecuarios, alimentos y bebidas fueron US\$1.305,1 millones CIF y aumentaron 12,9%, en comparación con el mismo periodo de 2019; este resultado se explicó por las mayores importaciones de cereales y preparados de cereales (38,6%), que sumaron 11,0 puntos porcentuales en la variación del grupo. Las compras externas de Combustibles y productos de las industrias extractivas, en el periodo enero-febrero 2020, fueron de US\$764,8 millones CIF y presentaron una disminución de 4,2% en comparación con el mismo periodo de 2019. Este comportamiento obedeció principalmente a la disminución de las importaciones de combustibles y lubricantes minerales y productos conexos (-5,2%), que contribuyeron con 4,3 puntos porcentuales negativos en la variación total del grupo.

Principalmente a la caída en las ventas externas de Petróleo, productos derivados del petróleo y productos conexos (-24,4%), que restó 17,1 puntos porcentuales. Las exportaciones de productos Agropecuarios, alimentos y bebidas fueron US\$1.998,2 millones FOB y presentaron un crecimiento de 3,7%, frente al mismo periodo de 2019, como resultado principalmente de las mayores ventas de Bananas (incluso plátanos) frescas o secas (19,7%) que sumó 2,3 puntos

porcentuales a la variación del grupo. Las ventas externas del grupo de Manufacturas fueron US\$1.748,1 millones FOB y registraron una disminución de 9,1%, frente a enero-marzo 2019, este comportamiento obedeció principalmente a la caída en las exportaciones de Artículos manufacturados, clasificados según el material (-12,9%) y Productos químicos y productos conexos (-6,8%) que en conjunto restaron 6,3 puntos porcentuales a la variación del grupo. En el periodo enero-marzo 2020 frente al periodo enero-marzo 2019, el aumento de las exportaciones del grupo Otros sectores (17,8%) se explicó fundamentalmente por el aumento en las ventas de oro no monetario que contribuyó con 20,9 puntos porcentuales a la variación del grupo.

Variable política.

Durante los últimos cuatro años, las exportaciones colombianas sufrieron un severo choque, dada la caída en el precio de varias materias primas relacionadas con las ventas del país, específicamente petróleo y carbón. No obstante, la estrategia del gobierno nacional se enfocó en diversificar exportaciones de bienes y servicios y que estas alcanzaran para el año 2018 USD millones, de los cuales USD 21.000 millones correspondían a bienes y los restantes USD 9.000 millones correspondían a servicios.

Variable social.

La variable social de la actividad de importación de repuestos para vehículos es el manejo por cuenta de terceros, por empresas de importaciones, exportaciones y tránsitos aduaneros de todo tipo de mercancías, excepto aquellas excepciones que la ley general indique, así como la ejecución de cualquier operación o procedimientos de servicio.

Variable tecnológica.

El uso de la inteligencia artificial, y más concretamente de machine learning, será creciente, tanto para el análisis predictivo y diseño web como para estrategias de precios y servicio predictivo al cliente.

El big data se convertirá en el gran motor del negocio, gracias a las herramientas de visualización que permitirán a la empresa interpretar mejor los resultados y acercarse al cliente, no solo facilitando una mayor personalización sino creando puntos de contacto específicos “La innovación digital 2.0 que desde el 2017 se centró en crear nuevas formas de interactuar con el usuario en la prestación del servicio o en la fidelización hacia el producto, la mentalidad de que el cliente es lo primero debe impregnar todos los departamentos de la empresa” Louis Georgio.

Variable ambiental.

Las empresas que prestan servicios deben estar comprometidos con el desarrollo sostenible como un factor presente en las actividades, orientando bajo los lineamientos de gestión medioambiental y responsabilidad social, entre los cuales deben existir un perfecto equilibrio con el fin de lograr el óptimo aprovechamiento de los recursos naturales y del proceso del entorno social para las partes interesadas, las cuales deberán renovar los recursos naturales no renovables, el reciclaje y el manejo eco-eficiente de los residuos a través del cumplimiento de los requisitos legales aplicables, la búsqueda de mecanismos que favorezcan la prevención de la contaminación, el fenómeno de buenas prácticas ambientales en las operaciones de cada compañías.

6.2. Instrumento encuesta

A continuación, se presentan los resultados de cada una de las preguntas que se aplicó en el instrumento (encuesta) a los colaboradores de la empresa Globalthor S.A.S. como primera fase de esta encuesta encontramos la información laboral de cada uno de los colaboradores, esta información nos ayudara a establecer el estado actual de la empresa.

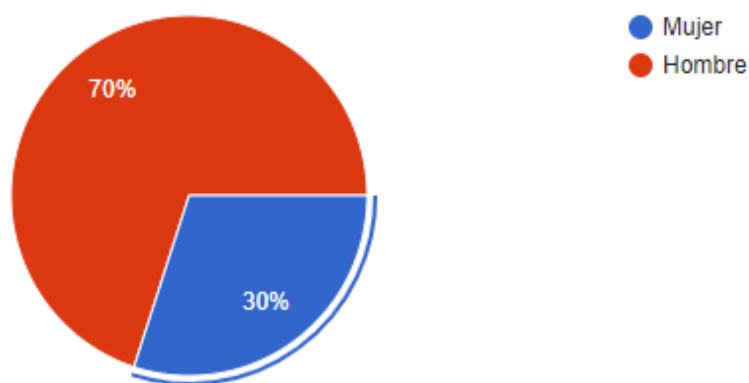


Figura 5. Distribución de género. Elaboración propia (2021)

El 70% de los trabajadores encuestados son de género masculino en su mayoría son los operarios y el 30% restante corresponde a mujeres, las cuales se encuentran vinculadas solo en la parte administrativa. Mostrando una conformación de más personal del género masculino.

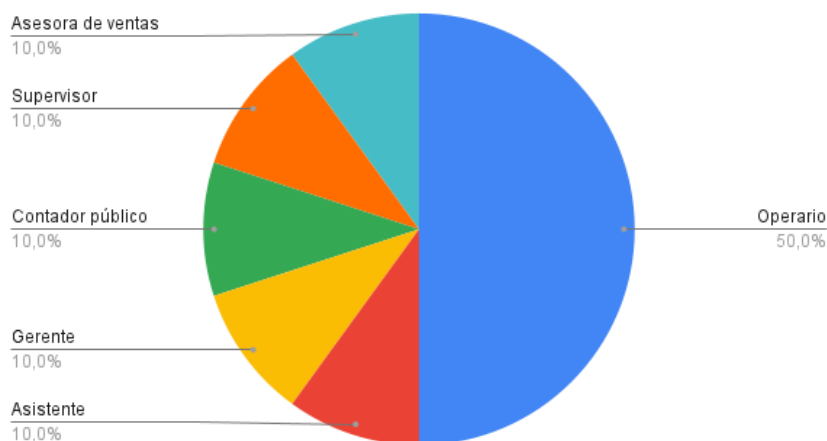


Figura 6. Cargo actual. Elaboración propia (2021)

El 50% de los trabajadores encuestados, tiene actualmente el cargo operativo, La parte restante, está representado por los trabajadores del área administrativa. Los cuales hacen referencia al gerente general quien es el mismo representate legal, seguido del contador, la asistente, el supervisor y por último el asesor de ventas.

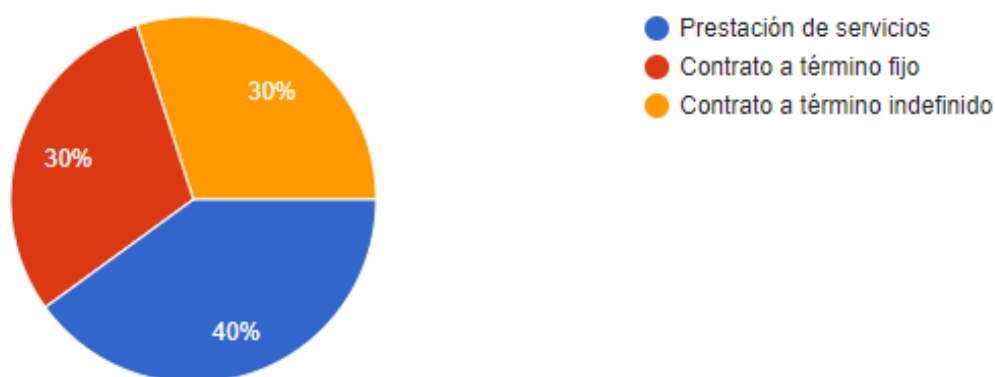


Figura 7. Qué tipo de contrato tiene actualmente. Elaboración propia (2021)

El 40% de los trabajadores se encuentra vinculado por prestación de servicios, El 30% lo conforma el contrato de termino fijo, y el otro 30 % de los contratos a término indefinido, es importante precisar que los contratos de prestación de servicios son colaboradores vinculados de acuerdo con los contratos actuales que se tienen en la empresa.

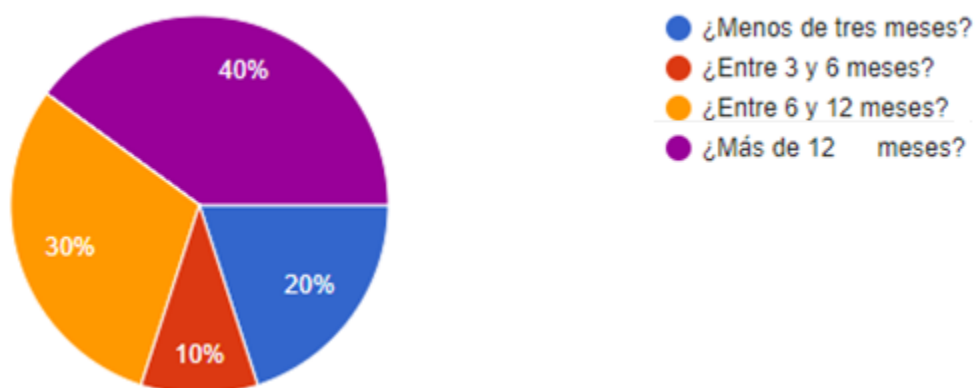


Figura 8. Antigüedad en la empresa. Elaboración propia (2021)

El mayor porcentaje de los trabajadores mencionan tener una antigüedad mayor de doce (12) meses en la compañía, principalmente se debe al personal administrativo, seguido del 30% quienes mencionan tener una antigüedad ente seis (6) a doce (12) meses, el 20% con una antigüedad menor a 3 meses y el ultimo 10% con antigüedad de 3 a 6 meses, tomando en cuenta que un total de 60% lo conforman el personal operativo de la compañía. Esta información es un claro ejemplo de la alta rotación del personal, ya que solo 4 funcionarios de los encuestados llevan más de un año en la empresa y los demás una experiencia de tiempo inferior a los 12 meses.

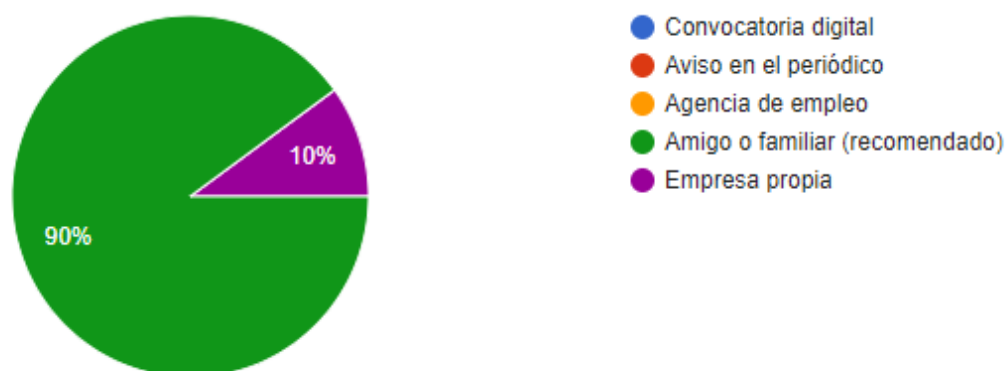


Figura 9. Medios de reclutamiento. Elaboración propia (2021)

El 90% de los trabajadores ingreso a la empresa por medio de una recomendación de un amigo o familiar que labora o laboro en la empresa. Por otra parte, el 10% le corresponde al gerente general. Se evidencia que no existen procesos de reclutamiento, selección y contratación estandarizados de acuerdo con las necesidades de la empresa.

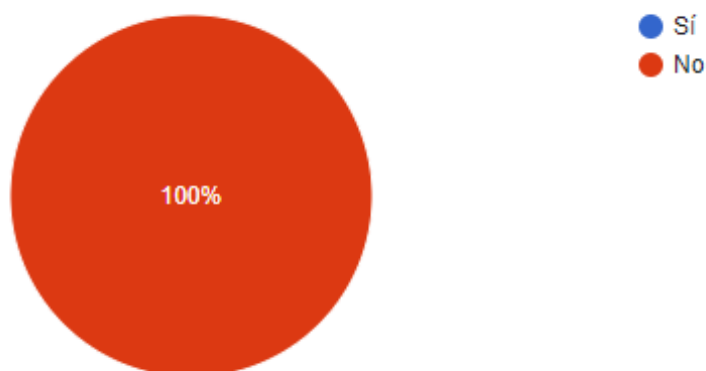


Figura 10. Solicitud de exámenes médicos ocupacionales. Elaboración propia (2021)

El 100% de los trabajadores mencionan no contar con un examen de ingreso. de acuerdo con el artículo 348 del Código Sustantivo del Trabajo Colombiano, establece que los empleadores deben hacer practicar los exámenes médicos a su personal y adoptar las medidas de higiene y seguridad indispensables para la protección de la vida, la salud integral de los trabajadores a su servicio. Por norma es importante que la empresa realice desde inicio y en el ejercicio de las actividades.

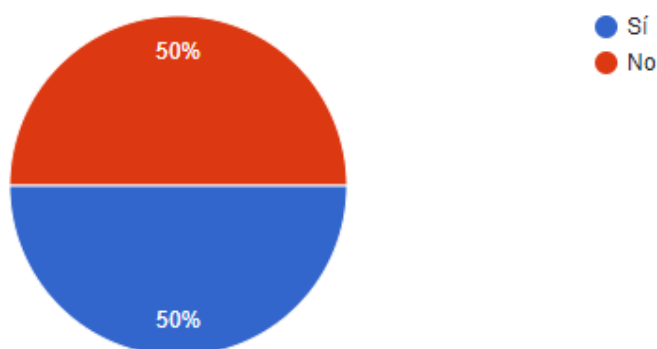


Figura 11. Inducción y/o capacitación. Elaboración propia (2021)

El 50% de los trabajadores encuestados aseguro haber recibido instrucciones de forma verbal, la mayoría de ellos del área de operación, Por otra parte, el 50% restante refiere que las tareas las desarrollaron de forma autónoma. Complementando esta información con la recolectada en la entrevista se puedo evidenciar que no cuentan con los procesos de capacitación específicos para cada cargo. Castillo (2012) hace mención que la tarea de las organizaciones consiste entonces en desarrollar las competencias del factor humano bajo su responsabilidad, de modo que sea capaz de preparar a personas con habilidades, conocimientos y actitudes necesarias para enfrentar las nuevas

tecnologías, los desafíos de los mercados, los recursos escasos, a la vez que va generando en ellos la satisfacción en su trabajo con la consecuente lealtad a la organización.

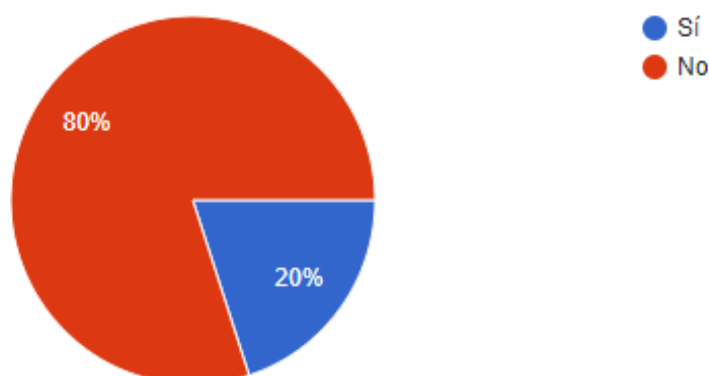


Figura 12. Misión y Visión de la empresa. Elaboración propia (2021)

De acuerdo con la figura 12, muestra que la mayor parte de los empleados no reconoce la misión ni visión de la empresa, el 20 % restante menciona identificar la misión y visión de la empresa, lo cual corresponde al gerente y asistente de la compañía; este es un factor importante para lograr la estrategia de la empresa, todos los esfuerzos del personal de la compañía deben ser focalizados por la misma ruta, iniciando desde el conocimiento de la visión y la misión de la empresa.

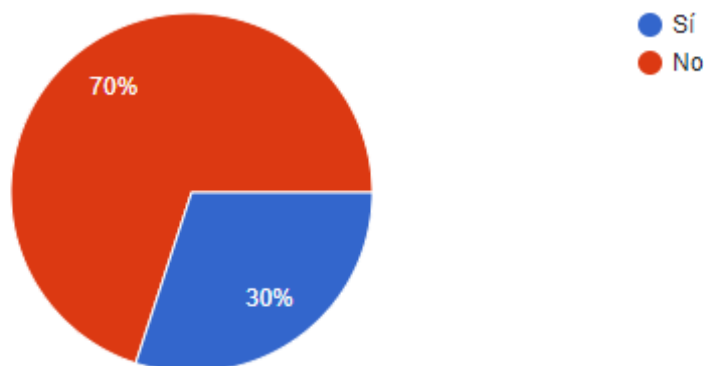


Figura 13. Objetivos de la empresa. Elaboración propia (2021)

El 70% de los trabajadores no reconocen los objetivos de la empresa, El 30% restante los identifica en el desarrollo de sus labores, realmente en la investigación no se identificaron los objetivos de la empresa. Es importante que la empresa Globalthor Sas, diseñe y ejecute los objetivos de la compañía.

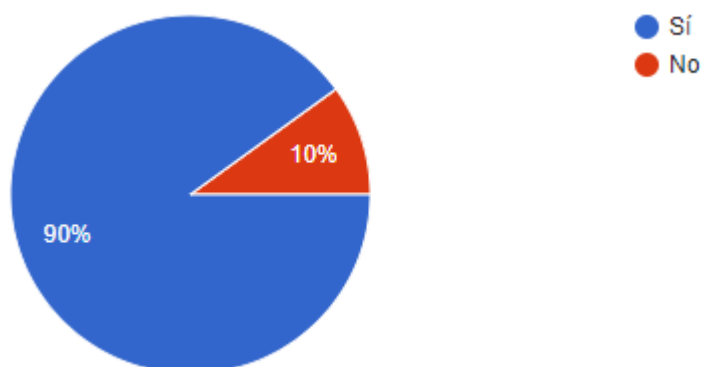


Figura 14. Funciones del cargo. Elaboración propia (2021)

El 90% de los encuestados asegura reconocer las funciones propias de sus cargos, identificando que hay 10% que menciona no tener claridad de las funciones, lo cual se evidencia que está en proceso de vinculación por la empresa. Para registrar las funciones de los cargos es necesario identificar las actividades de la empresa, para luego entrar a establecer claramente a partir de la descripción y especificación de los cargos.

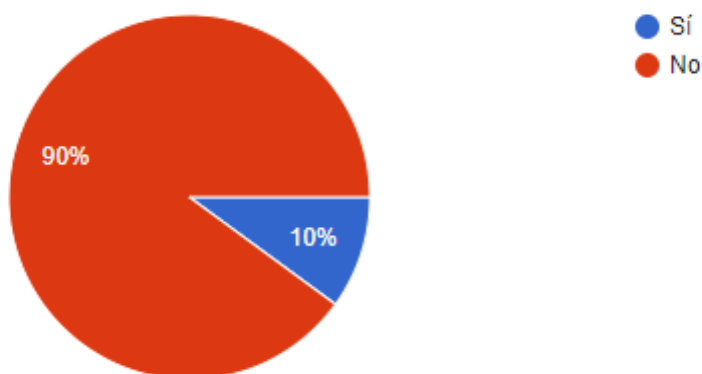


Figura 15. Evaluación de desempeño. Elaboración propia (2021)

El 90% de los encuestados afirma que no se realizan ni identifican las evaluaciones de desempeño, en cuanto al 10 % perteneciente al gerente informa que están en proceso de implementación. Evaluar el desempeño de un trabajador es un componente fundamental para las empresas, porque ayuda a implementar estrategias y afinar la eficacia. El proceso abarca misión, visión, cultura organizacional y las competencias laborales de los cargos.

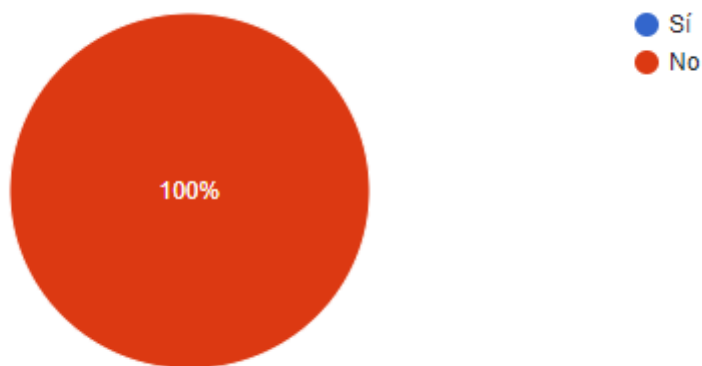


Figura 16. Departamento de gestión humana. Elaboración propia (2021)

El 100% de los trabajadores encuestados, refiere no saber de la existencia del departamento de gestión humana en la organización. Según Chiavenato (2002) si la organización quiere alcanzar sus objetivos de la mejor forma posible, debe saber canalizar los esfuerzos de las personas para que estas también alcancen sus objetivos individuales y, de ese modo, se beneficien las dos partes.

Según Chiavenato (2007) menciona la administración: “es un proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso adecuado del recurso para lograr los objetivos organizacionales”.

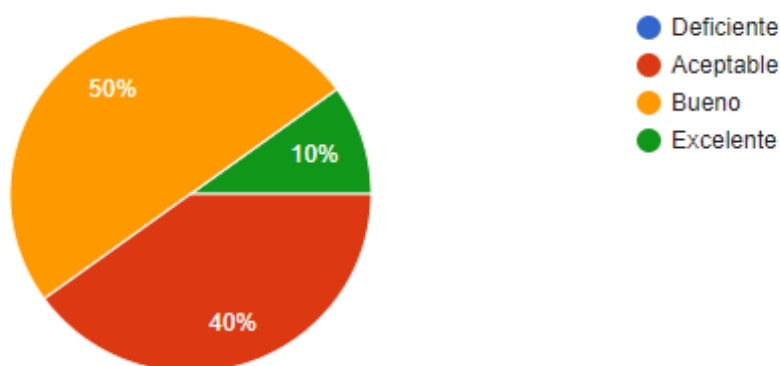


Figura 17. Ambiente laboral. Elaboración propia (2021)

Del 100% de los trabajadores, el 50% refieren que el ambiente laboral es bueno, El 40% de los trabajadores encuestados, establecen que el ambiente laboral es aceptable. Por otra parte, el 10% de los trabajadores refiere que el ambiente laboral es excelente. Según Chiavenato (2007): “El clima organizacional se refiere al ambiente interno que existe entre los miembros de la organización y está íntimamente relacionado con el grado de motivación de sus integrantes”.

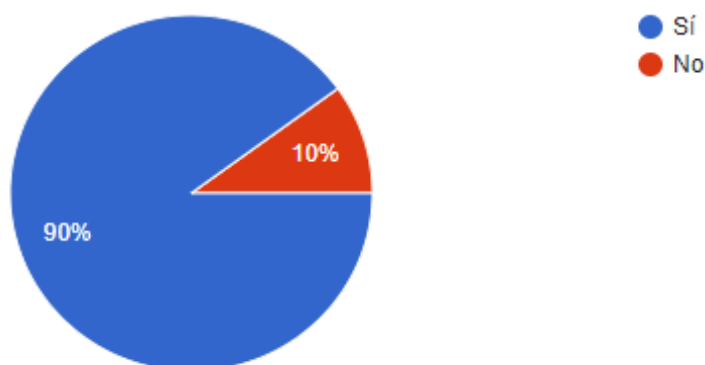


Figura 18. Motivación laboral. Elaboración propia (2021)

El 90% de los trabajadores asegura, estar motivados laboralmente, ya que sus horarios son estables, Por otra parte, el 10% asegura estar en desacuerdo por sus funciones. Según Chiavenato (2009) la motivación “es un proceso que depende del curso, la intensidad y la persistencia de los esfuerzos de una persona para alcanzar determinado objetivo” La motivación es la base esencial para que un colaborador trabaje forma correcta y cumpla con las tareas para cual se fue contratado. Es necesario diseñar actividades que permitan integrar al personal con el fin de elevar la motivación que permita mantener el personal, evitando el crecimiento de la alta rotación del personal.

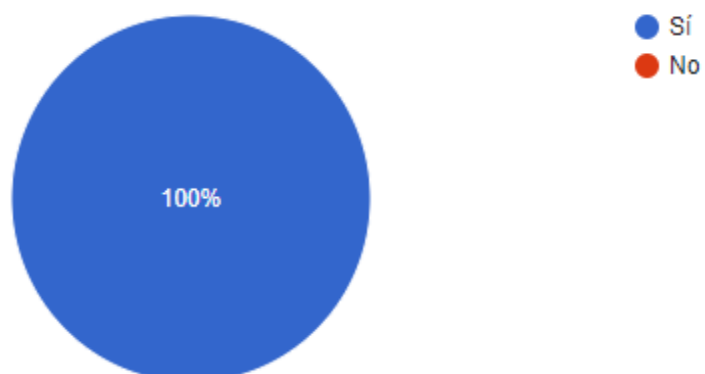


Figura 19.Elementos de protección personal. Elaboración propia (2021)

El 100% de los trabajadores encuestados, afirma que la empresa cumple con los elementos de protección personal. Complementando el análisis con lo observado de la empresa se evidencia que todos los funcionarios tienen su uniforme completo de acuerdo con sus funciones. los Elementos de Protección Personal tienen como función principal proteger diferentes partes del cuerpo, para

evitar que un trabajador tenga contacto directo con factores de riesgo que le pueden ocasionar una lesión o enfermedad. No evitan el accidente o el contacto con elementos agresivos, pero ayudan a que la lesión sea menos grave. El Elemento de Protección Personal, es cualquier equipo o dispositivo destinado para ser utilizado por el trabajador, para protegerlo de los riesgos y aumentar su seguridad o su salud en el trabajo. Las ventajas del uso de los elementos de protección personal Proporciona una barrera entre un determinado riesgo y la persona, mejorar el resguardo de la integridad física del trabajador y disminuir la gravedad de las consecuencias de un posible accidente sufrido por el trabajador.

Conclusiones

De acuerdo con los anteriores resultados, se puede evidenciar que dentro de la empresa Globalthor S.A.S, la forma de reclutamiento del personal en su mayoría es por recomendación de un amigo familiar, lo cual permite establecer que no tiene un procedimiento determinado o unas etapas claras de reclutamiento.

Así mismo el personal no sabe cuál es la misión ni visión de la organización, dado que en su mayoría las inducciones y las capacitaciones se hace de una forma verbal, por otro lado, la parte administrativa se va desarrollado por los conocimientos propios de cada cargo, por tal motivo se evidencio una forma improvisada para la capacitación del personal, no se tiene estandarizadas las labores para cada cargo.

Es importante el diseño y ejecución de los objetivos empresariales, ya que no se ven plasmados en el momento de la investigación.

De acuerdo con la evaluación de desempeño, no se evidencian procesos establecidos para su aplicación y se establece total desconocimiento de la importancia en los trabajadores.

En Definitiva, la empresa Globalthor S.A.S necesita crear y fortalecer procesos establecidos de diferentes elementos, con el fin de organizar y optimizar los procedimientos del departamento.

Por otra parte, es importante aclarar que los empleados son el pilar fundamental de cada organización son el elemento más importante, lo cual ayudan a tener una visión clara frete a los demás, llevando la responsabilidad de las metas a corto y largo plazo de la compañía.

La creación y formalización del área de gestión del talento humano en la empresa Globalthor S.A.S es de gran importancia, porque le permitirá establecer procesos eficientes al cumplimiento del objetivo y las metas de la empresa de forma eficiente.

Resulta significativo comentar que una empresa depende de su talento humano, mientras más capacitado se encuentre su personal, mayor será el beneficio y rentabilidad, efectuando procesos de calidad, actualizados y siempre en busca de la excelencia de la empresa.

Recomendaciones

A continuación, se diseña el plan de mejoramiento para la empresa Globalthor S.A.S que contiene un objetivo general, acciones a desarrollar, la meta, identificando los recursos necesarios para llevar a cabo este plan, así como recurso humano, las tareas y la financiación necesaria para su ejecución; con las recomendaciones acorde a las necesidades encontradas en el diagnóstico con el fin de mejorar la eficiencia y productividad de la empresa desde la creación del área de recursos humanos.

Objetivo general del plan de mejora

Proponer un plan de mejora a la Gerencia Globalthor S.A.S, mediante el estudio de las actividades internas de la compañía y basado en el diagnóstico preliminar del presente proyecto, la creación del área de talento humano, optimizando los procesos los cuales serán documentados con el fin de fortalecer la mejora continua y el buen desempeño organizacional.

Acciones para desarrollar

Serán las tareas o labores para la implementación del presente plan de mejora las cuales serán definidas en orden cronológico por cada una de las áreas teniendo en cuenta el diagnóstico y las falencias que se evidencian durante el estudio y el proceso de implementación. Las acciones serán definidas de la siguiente manera:

Meta

Proyectarse como una organización en mejora continua de sus procesos.

Incrementar la productividad con el fin de dirigir la organización hacia un mercado más competitivo y estable.

Beneficios

Con la implementación del presente plan de mejora y la documentación de procesos Globalthor S.A.S podrá, establecer un modelo estratégico de convocatoria, establecer procesos de selección, contratación y capacitación de forma sencilla y eficiente, logrará mitigar los riesgos que generan reprocesos en las actividades de la empresa, será más eficiente en el manejo de sus recursos brindando una mejor prestación del servicio hacia el cliente, podrá conseguir mejoras a corto plazo evaluando procesos y formas de ejecución de los mismos, le permitirá la medición

de los procesos que se llevan a cabo dentro de la compañía, mediante indicadores de gestión, así como definir funciones y responsabilidades claras dentro del equipo que ayuden a optimizar las áreas internas que conllevan a todos los procesos realizados por la empresa.

Acciones de mejora

Hacen referencia a los recursos necesarios para la implementación del presente plan de mejora, los tiempos de ejecución y el responsable a cargo, teniendo en cuenta las acciones a realizar los cuales se relacionan a continuación:

Tabla 5.

Acciones de mejora para la empresa Globalthor S.A.S.

Acciones de mejora	Tareas	Tiempos	Recursos necesarios	Financiación	Responsable
Identifica Procesos Existentes	-Tomar la información recolectada del presente trabajo. -Apoyarse de información actualizada de las actividades.	4 semanas	Internos	N/A	Área administrativa, gerente
Contratación de un profesional en Recursos Humanos.	-Contratar un funcionario con experiencia mínima. Que permita liderar y apoyar la creación del área de talento humano.	4 semanas	Internos	\$1.800.000 A \$2.500.000	Área administrativa, gerente
Creación de cargos	-Definir cada cargo con sus respectivas fichas técnicas, especificando las funciones, requisitos, competencias y habilidades correspondientes al cargo.	7 semanas	Internos	N/A	Área administrativa, gerente

<p>Definir el proceso de convocatorias, interna y externa.</p>	<p>-Establecer el modelo de convocatoria tanto interna como externa.</p> <p>-Para la convocatoria externa se recomienda apoyarse de los diferentes programas y plataformas como el empleo, bolsa de empleo, computrabajo, linkedin entre otras.</p> <p>-Para la convocatoria interna podría manejarse mediante anuncios físicos y electrónicos como correo o Whatsapp.</p>	<p>2 semanas</p>	<p>Internos</p>	<p>Interna por parte de la administración de acuerdo a los costes de las plataformas en las suscripciones.</p>	<p>Área administrativa</p>
<p>Establecer proceso de selección</p>	<p>-Diseñar un modelo de selección propio de la empresa.</p> <p>-Apoyarse de herramientas, modelos y programas actualizados para la adecuada selección de personal idóneo.</p>	<p>De 2 a 4 semanas</p>	<p>Internos</p>	<p>Interna por parte de la administración de acuerdo con los gastos de la ejecución.</p>	<p>Área administrativa</p>
	<p>-Especificar las acciones, funciones a desarrollar por</p>				

Proceso de contratación	<p>cada proceso de contratación.</p> <p>-Analizar lo establecido en la ley, de acuerdo al ministerio de trabajo.</p>	De 4 a 7 semanas	Internos	Interna por parte de la administración de acuerdo a los gastos de la ejecución.	Área administrativa
Proceso de capacitación	<p>-Crear material dinámico como videos, encuestas y charlas de acuerdo con cada a las funciones y necesidades de la empresa. – elaborar los manuales de capacitación.</p>	De 3 a 7 semanas	Internos	Interna por parte de la administración de acuerdo con los gastos de la ejecución.	Área administrativa
Evaluación	<p>-Diseñar, elaborar y aplicar la evolución de desempeño.</p>	De 3 a 7 semanas	Internos	Interna por parte de la administración de acuerdo con los gastos de la ejecución.	Área administrativa

Nota: Elaboración propia

Referencias

- Berbel, F. G. (2007). Manual de recursos humanos. Obtenido de [https://books.google.com.co/books?id=xTaAvxr2yPQC&printsec=frontcover&dq=Berbel,+F.+G.+\(2007\)&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwi73bK2xqD2AhWBQzABHWVEAkUQ6AF6BAgBEAI#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.co/books?id=xTaAvxr2yPQC&printsec=frontcover&dq=Berbel,+F.+G.+(2007)&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwi73bK2xqD2AhWBQzABHWVEAkUQ6AF6BAgBEAI#v=onepage&q&f=false).
- Bohlander G, Sherman, A. Snell, S. (2004). Administración de Recursos Humanos. 12ª. Edición.
- Charles Darwin, (1859). On the Origin of Species, <https://doi.org/10.4324/9780203509104>.
- Chiavenato, I (2002). Administración de recurso Humanos. (pág. 2-165). McGrawhill.
- Chiavenato, I. (2007). Gestión del talento Humano 3a Ed. McGraw-Hill InterAmerican.
- Chiavenato, I. (2011). Subsistema de provisión de Recursos Humanos. Administración de Recursos Humanos (9, 421). Rio de Janeiro, Brasil: Editorial Mexicana McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2017). Administración de recursos humanos. (10a. ed.) McGraw-Hill InterAmerican.
- Dessler, G. (1998). Human Resource Management, Upper Saddle River, NJ, Prentice Hall.
- Dessler, G. (2009) Workplace visions. Society for Human Resource Management, Núm. 1, 2006 pp. 1 – 8.
- Drucker, P. (1993). Sociedad pos-capitalista, Sao Paulo, Pioneira.
- Hernández-Sampieri, R. (2014). Metodología de la investigación. México: McGraw-hill.
- Price, W. (2002). Global Human Capital Survey: informe de avance para Colombia: mejores Prácticas.
- Werther, W. (2019). Administración del capital humano. (8a. ed.) McGraw-Hill InterAmerican.
- Werther, William y Davis, Keith, (2008). Administración de recursos humanos el capital humano de las empresas. Sexta edición. Monterey México.


Anexos

En el presente apartado se relacionan los instrumentos diseñados y aplicados en la empresa Globalthor sas, permitiendo recolectar información relevante para alimentar el siguiente trabajo, busca fortalecer el crecimiento de la empresa desde el factor del recurso humano y su importancia en la implementación del área.

Anexo 1. Modelo de encuesta aplicada.

GLOBALTHOR S.A.S.

El objetivo de esta encuesta es identificar las condiciones y necesidades para la creación del departamento de talento Humano para la empresa Globalthor S.A.S. Su aporte será muy importante para desarrollar con éxito este estudio. Con el fin de dar cumplimiento a la ley 1581 de 2012 sobre habeas data y atendiendo a la disposición del decreto 1377 de 2013 que reglamenta esta ley, la investigación tiene como finalidad recolectar información con fines netamente académicos, por lo cual se informa que tales datos serán recolectados, almacenados, tratados y procesados de acuerdo con los principios de confidencialidad y reserva que exige la norma vigente.

jenniferlizeth.v.e@gmail.com [Cambiar de cuenta](#) 

***Obligatorio**

Correo *

Tu dirección de correo electrónico _____

1. Género

Mujer

Hombre

Otro: _____

2.Cargo actual:

Tu respuesta _____

3. ¿Qué tipo de contrato tiene actualmente?

- Prestación de servicios
- Contrato a término fijo
- Contrato a término indefinido
- Otro: _____

4. ¿Tiempo que lleva laborando en la empresa?

- ¿Menos de tres meses?
- ¿Entre 3 y 6 meses?
- ¿Entre 6 y 12 meses?
- ¿Más de 12 meses?

5. ¿Cómo se enteró de la oferta laboral?

- Convocatoria digital
- Aviso en el periódico
- Agencia de empleo
- Amigo o familiar (recomendado)
- Otro: _____

6. ¿La empresa le solicitó o aplicó exámenes médicos laborales de ingreso?

Sí

No

7. ¿Recibió algún tipo de inducción o capacitación para el desempeño en su puesto de trabajo?

Sí

No

8. ¿Conoce la Misión y Visión de la empresa?

Sí

No

9. ¿Son claros los objetivos de la empresa?

Sí

No

10. ¿Son claras las funciones de su cargo?

Sí

No

11.¿La empresa realiza evaluación de desempeño actualmente?

Sí

No

12.¿Usted sabe si existe un departamento de gestión Humana ?

Sí

No

13.¿Cómo percibe el ambiente laboral en la empresa?

Deficiente

Aceptable

Bueno

Excelente

14.¿ Se siente motivado (a) a seguir laborando en la empresa?

Sí

No

15.¿La empresa le provee elementos de protección personal, adecuados para la función que Usted realiza?

Sí

No

Anexo2. Modelo y aplicación de entrevista.

a. Análisis interno

Área Administrativa. Datos Básicos:

Nombre de la Empresa:	Globalthor S.A.S
Nit:	901269340-1.
Dirección:	Calle 19 # 16 39.
Ciudad Matriz:	Mosquera
Sector Económico:	Terciario: Servicios
Actividad Económica	Importación, comercialización, distribución, instalación y mantenimiento de autopartes de la industria automotriz.
Número de Empleados:	11

Breve Reseña Histórica de la empresa:

Globalthor S.A.S es una pequeña empresa según la clasificación de la mi pyme en Colombia, encontrándose dentro del rango entre los 11 y 50 trabajadores, toda vez que su planta la componen 6 empleados fijos y 5 empleados del área operativa. Es una entidad de carácter privado que lleva en funcionamiento más de 10 años en el mercado y constituida legalmente el 26 de marzo del año 2019, con número de registro único y tributario Nit 901269340-1.

El ámbito de acción es local y nacional con sede principal en el municipio de Mosquera-Cundinamarca en la dirección calle 19 # 16 39. la empresa hace parte del sector terciario, dedicándose a la importación, comercialización, distribución, instalación y mantenimiento de autopartes de la industria automotriz.

Sus productos y servicios han logrado conquistar una posición de liderazgo en la ciudad de Bogotá y Mosquera, es una empresa familiar que le ha permitido mantener un crecimiento permanente.

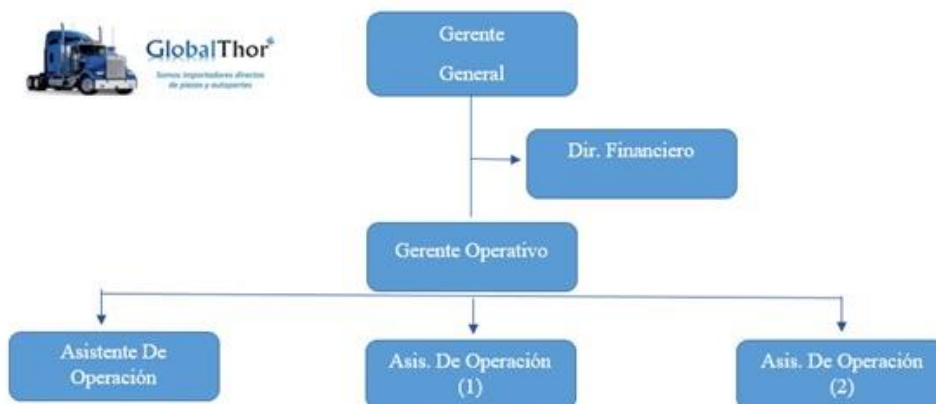
¿La Empresa Cuenta con una misión y Visión?

Misión	“Globalthor S.A.S” es una marca colombiana dedicada a la comercialización de autopartes, especializada en dos líneas de mercado, la importación y comercialización de autopartes para la industria automotriz, enfocándose principalmente en la línea de tracto muladas y la presentación de servicios de instalación de vidriería, cerrajería, y mantenimiento en general.
Visión	En el 2026 “Globalthor S.A.S” habrá consolidado un 30% a nivel nacional como una organización líder en la importación y comercialización; siendo reconocida por la calidad humana en la prestación de nuestros servicios, contribuyendo en el ámbito social, ambiental y económico del país.

¿La empresa cuenta con Objetivos Generales y Específicos?

General	Optimizar el desempeño de los trabajadores y unificar los procedimientos de la empresa en cuanto a formatos, políticas y control administrativo para garantizar la satisfacción de nuestros clientes con el fin de lograr la continuidad del negocio y la rentabilidad de Globalthor S.A.S
Específicos	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Garantizar la Continuidad del Negocio y la Rentabilidad Proyectada. ❖ Fortalecer la competitividad del recurso Humano ❖ Garantizar la satisfacción de nuestros clientes

¿La empresa tiene una estructura Organizacional?



¿La empresa tiene políticas definidas? ¿Cuáles son?

Políticas	<p>La Gerencia de la empresa, comprometida con la prestación de servicios eficientes y eficaces, fundamenta su política de calidad, en los siguientes términos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Satisfacer las necesidades de los clientes con un servicio cumplimiento estándares de calidad. ● Mejoramiento continuo de los procesos, factor humano e infraestructura empresarial. ● Búsqueda de solidez, crecimiento y rentabilidad dentro de un beneficio social.
-----------	---

¿La empresa tiene Valores Corporativos? ¿Cuáles son?

Valores	<ol style="list-style-type: none"> 1. Rectitud 2. Legalidad 3. Respeto 4. Calidad 5. Competitividad
---------	--

¿La empresa tiene Cámara de Comercio y Rut??

Anexo 1. Cámara de
Comercio Anexo 2. Rut

Área Financiera

a. ¿Tiene un departamento de contabilidad definido?

Rta: Si **X**

b. ¿Cuál es el estado real de la cartera de la empresa?

Rta: No hay registros contables actualizados lo cual no permite evidenciar con soportes el estado económico actual de la empresa.

- En ocasiones solicitamos un estado de cartera a los proveedores con la cual se realiza conciliación con nuestros registros.

c. ¿El manejo de costos y gastos tiene alguna política? y cómo se controla?

Rta: En este momento no se maneja ninguna política para control de costos y gastos.

Área comercial

a. ¿Cómo se encuentra conformada?

Rta: El área comercial se encuentra conformada inicialmente por la auxiliar administrativa, quien se encarga de hacer contacto con nuevos y potenciales clientes, establecera acuerdos, tarifas y llevar a cabo el cierre de la negociación, con el apoyo y supervisión del gerente.

b. ¿Cómo promueven la venta?

Rta: Por medio de los mismos clientes que se encargan de referirnos llevando una voz a voz por la calidad de nuestro servicio; de igual forma por medio de anuncios en las redes

c. ¿Se realiza un estudio de mercado periódicamente?

Rta: No, Actualmente no se hace estudio de mercados

Área Operativa

a. ¿Cómo se encuentra conformada?

Se encuentra conformada por el jefe de operaciones en colaboración con los auxiliares de planta, Este equipo de trabajo es el encargado de realizar todos los procesos de instalación y arreglo de los vehículos.

b. ¿Cuál es el mecanismo de control sobre cada cliente?

Se realiza un seguimiento desde que el cliente se comunica con la empresa, realizando todos los trámites de la documentación pertinente si es persona natural o es persona jurídica.

c. ¿Cuál es el control documental de cada trabajo?

Se almacena la factura de venta o la orden de compra y se le genera una carpeta al cliente, esto es con base a las garantías.

Área de recursos humanos

d. ¿Cómo se encuentra conformada?

La persona encargada de tesorería es la misma encargada de los procesos de Recursos Humanos.

e. ¿Cuál es la modalidad de contratación del personal?

Se realiza un proceso de selección, o de una persona que los recomiende, se agenda entrevista directa con el jefe de operaciones quien define si se contrata o no a la persona.

f. ¿La contratación se realiza de forma directa?

Rta: La gran mayoría de contratos son de prestación de servicios y algunas tiene contratos fijos

Análisis del micro entornó

Proveedores

Los proveedores son indispensables, pues son los encargados de proporcionar los bienes o servicios a las distintas empresas, para que estas a su vez puedan funcionar de manera correcta.

A continuación, se visualizan los 4 proveedores más importantes que tiene Globalthor S.A.S

variable/proveedor	Proveedor a	proveedor b.	Proveedor c.	proveedor d.
nombre	claro	movistar	panamericana	codensa
ubicación	cra. 100 #19-57	cra. 100 #20- 29,	calle 20 # 82-52 c.c. hayuelos local 1 - 01	carrera 13 #53-43
tiempo que lleva con la empresa	más de 4 años	más de 4 años	más de 4 años	más de 4 años
productos que le vende	telefoní a fija/internet	telefonía celular	útiles y papelería	energía
formas de pago manejadas	cada 30 días pagode la factura	cada 30 día pago de la factura	efectivo	cada 30 días pago de la factura

Análisis:

De acuerdo al cuadro anterior, se evidencian los proveedores más importantes para la consecución de la operatividad de la empresa; pues en él se reflejan los aliados tanto de telefonía móvil como fija, los cuales son indispensables para la comunicación interna y externa tanto de los clientes internos y externos que tienen, Así mismo, el proveedor de internet que es indispensable para la ejecución de las labores diarias de la empresa; siendo también herramienta importante para realizar los procesos de importación mediante los diversos sistemas existentes para este tipo de procesos. Por último, pero no menos importante se encuentra el proveedor de los útiles y papelería el cual es vital para la operatividad, pues sin ellos no tendrían los funcionarios como escribir, cómo imprimir; y el proveedor de la energía que es vital para realizar cualquier proceso.

Clientes

Un cliente puede pagar por un producto o por la prestación de servicios. Es por eso que tenemos diferentes clientes:

variable/cliente	cliente a	cliente b	cliente c	cliente d
nombre	transportes el palmar	air logistics	jit logistics	rect logistic
ubicación	km 0.3 via bogota - funza 500 mts antes del peaje	cl. 17 #113-2 a 113-56	calle 08a - 85 lote 121a	cra. 106 ## 15a 25, zona franca
tiempo que lleva con la empresa	más de 10 años	más de 5 años	más de 6 años	más de 12 meses
productos que le vendo servicio prestado	servicio de arreglo de vidrios, chapas, panorámicos	servicio de arreglo de vidrios, chapas, panorámicos	servicio de arreglo de vidrios, chapas, panorámicos	servicio de arreglo de vidrios, chapas, panorámicos
formas de pago manejadas	crédito a 90 días	crédito a 60 días	crédito a 30 días	efectivo

Competidores

Competidores directos

En un análisis detallado hacia el sector de Fontibón en donde se encuentra ubicada la empresa Globalthor S.A.S se pueden encontrar varios competidores directos los cuales ofrecen bajo las mismas características que nuestra empresa.

variable/proveedor	competidor a	competidor b	competidor c	competidor d
nombre	kenworth de la montaña	importacion es casa de la mula ltda	mulas & camiones	americana de tractomulas
ubicación	calle 25d # 85c-80	av. calle 17 #134a-37	avenida centenario 137-81	avenida calle 17, san pablo, Fontibón
tiempo que lleva en el mercado	10 años de experiencia	10 años de experiencia	10 años de experiencia	10 años de experiencia
productos que vende	venta de repuestos para kenworth de la montaña	venta de repuestos para toda clase de mulas,	venta de repuestos para toda clase de mulas,y reparación de partes	venta de repuestos para toda clase de mulas,y reparación de partes
formas de pago manejadas	anticipo inicial de acuerdo con la negociación y el restante al finalizar	anticipo inicial de acuerdo a negociación y el restante al finalizar	anticipo inicial de acuerdo a negociación y el restante al finalizar	anticipo inicial de acuerdo a negociación y el restante al finalizar

Análisis:

De acuerdo con el anterior cuadro, se puede evidenciar que dentro del sector bajo el cual está ubicado Globalthor S.A.S, se pueden encontrar varias empresas que ofrecen en su gran mayoría los mismos servicios,

Dentro de esta investigación, se evidencia que la tecnología tiene un nivel de importancia, pues al verificar cada una de las páginas web de las empresas son muy sofisticadas, con gran acogida visual lo que hace que el cliente sienta aún más confianza de poder hacer negocios con algunas de estas empresas.

Competidores Indirectos

Los competidores indirectos, son aquellos que intervienen de una u otra manera son personal informales que compran y venden los repuestos a un menor precio.

Otro competidor indirecto que se visualiza, son las empresas de fachada lo cual comprar productos de mala calidad y a un precio muy bajo, y como consecuencia daña el mercado ya que por esto la mayoría de las empresas están mandado arreglar sus carros en otros departamentos de Colombia.