

## 9. Entorno económico y competitividad

El entorno económico es el ambiente en que se mueve un mercado, definidos en competitividad y rentabilidad.

En la actualidad las empresas se encuentran con situaciones que abarcan condicionantes de cambios económicos, tecnológicos, políticos, organizacionales, entre otros; por ejemplo la era de la globalización es un proceso que ha permitido a las compañías una situación de continuo y constante cambio, generando como obligación que las empresas tengan en cuenta los diferentes ambientes o escenarios que se presentan e intervienen en el funcionamiento de las mismas, aquellos escenarios o ambientes se pueden relacionar ya sea por nuevas políticas gubernamentales, entrada de nuevos competidores, variación de la situación económica, decisiones administrativas, entre otros factores relevantes que hacen parte de la actividad y el buen funcionamiento; siendo estos factores un motivo que las organizaciones busquen opciones para ofrecer un excelente servicio con determinantes que lo puedan mantener en un mercado.

Se tiene que tener en cuenta económicamente la variación de variables que repercuten en el país, gremio, entre otras, debido a que permite tomar decisiones, evaluar y predecir tendencias económicas y sociales, que interviene en el cumplimiento de las metas y objetivos que se establecieron en una empresa, de ahí la importancia de crear una estructura organizacional donde se evidencia la creación de puestos gerenciales que contribuyan a la toma de decisiones, debidos a los cambios legislativos, que obliga a la empresa a implementarlos, como por ejemplo el tema de la reforma tributaria estructural, ley 1819 del 2016 es de gran importancia porque además de aumentar en tres dígitos el IVA pasando del 16% al 19% creando en el año 2017 una recesión económica a nivel general y afectando el mercado de la construcción.

El mercado es un ambiente lleno de cambios que no permite la desactualización, generando a nivel global una adaptación que contribuya a logro de sus objetivos, fortaleciendo sus campos de vital interés, es por ello que se realiza el siguiente análisis de matrices que ayudan aclarar los conceptos más relevantes.

## 9.1. Diagnóstico

### 9.1.1 Análisis Sectorial

La empresa BONIELECTRIC SAS se encuentra catalogada en la actividad económica 4321 (instalaciones eléctricas) una rama del sector de la construcción. Ubicado dentro del sector terciario o sector servicios que incluye todas aquellas actividades que no producen una mercancía en sí, pero que son necesarias para el funcionamiento de la economía.

El sector terciario se considera no productivo porque no produce bienes tangibles, sin embargo, contribuye a la formación del ingreso nacional y del producto nacional. El sector de construcción juega un papel importante en la economía por su capacidad de dinamizar frentes como la producción y la generación de empleo conforme a las estadísticas proporcionadas por (Dane, Empleo, 2017)

Se analiza el sector de la construcción mediante indicadores económicos que influyen directa e indirectamente a la empresa analizada.

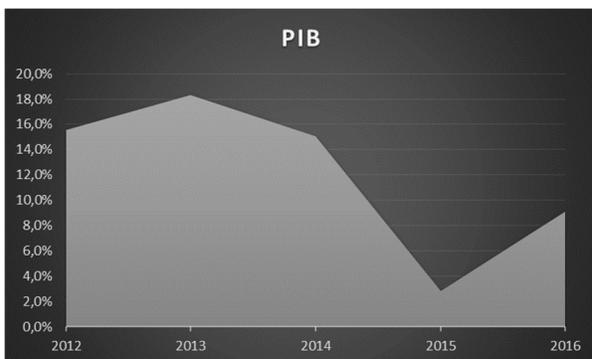
#### a. PIB – Construcción:

Los gobiernos nacionales y distritales protegen la construcción en el país y aporta sustancialmente beneficios a la economía colombiana. Para que una empresa pueda desarrollar de manera adecuada su actividad economía debe estar muy estructurada para que optimice y planifique sus recursos de manera adecuada, correcta y que contribuya a crecimiento económico.

Este indicador mide los servicios y bienes que produce un país él un lapso de tiempo determinado, en este caso se evidencia los rangos porcentuales que ha tenido la construcción en el PIB.

Grafico 3. Producto interno bruto sectorial

<b>Indicador Económico</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
<b>PIB</b>	15,5%	18,3%	15,1%	2,8%	9,1%



Tomado de: (Banco de la Republica Colombia, s.f.)

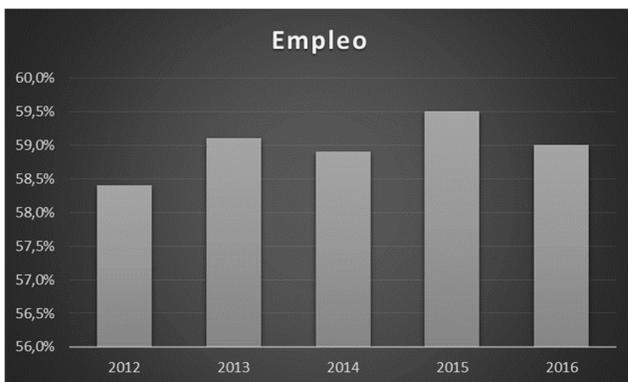
En los años 2012, 2013 y 2014 el mercado de la construcción tuvo un aumento significativo por el movimiento económico del país, en los años posteriores tuvo tendencia a la baja, es importante establecer en la compañía personal idóneo que analice y mitigue los posibles riesgos u oportunidades que se presenten

#### b. Empleo:

Este indicador es uno de los que se mantiene con el tiempo a pesar de la variabilidad de los demás indicadores macroeconómicos que interceden en el mundo de la economía, a pesar de todo mantiene la generación de empleos y su promedio lo demuestra con un 59% los últimos cinco meses.

Grafico 4. Empleo sectorial

Indicador Económico	2012	2013	2014	2015	2016
Empleo	58,4%	59,1%	58,9%	59,5%	59,0%



Tomado de: (Dane, Empleo, 2017)

Se puede analizar que este sector mantiene la generación de empleo, es un aporte importante para el desarrollo económico del país, por ello se tomaron acciones el último año, como el proyecto MI CASA YA, el cual incentivo el sector de la construcción. Es ahí donde la empresa tiene un papel valioso en esta sección económica, ya que puede ser participe en proyectos, manteniendo su personal calificado para atender cualquier requerimiento de los clientes, generando confianza a los prospectos de venta que se tengan.

### 9.1.2. Matriz MEFE

La Matriz de evaluación de los factores externos también conocida como MEFE, evalúa y resume la información en los diferentes factores críticos dándoles un peso, calificación y un total ponderado, de acuerdo a las oportunidades y amenazas que afectan su sector.

Tabla 6. Matriz MEFE de BONIELECTRIC SAS

FACTORES EXTERNOS	VALOR (PESO)	CALIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
<b>OPORTUNIDADES</b>			0
1. Expandir el nicho de mercado a otras ciudades de Colombia.	0,09	1	0,09
2. Ampliar el catalogo de servicios ofrecidos.	0,03	2	0,06
3. Encontrar socios estratégicos, donde se aúnen fuerzas, abarcando cada vez mas ramas de servicio en la construcción.	0,03	1	0,03
4. Mejoramiento de la infraestructura tecnológica, ofreciendo un servicio de mayor calidad a un menor costo y tiempo.	0,09	4	0,36
5. Capacitar continuamente el capital de trabajo, para ir a la vanguardia en los últimos métodos de trabajo.	0,09	4	0,36
<b>AMENAZAS</b>			0
1. El Marketing de la competencia es superior en su estructura, abarcando mas mercado.	0,12	2	0,24
2. Empresas posicionadas que generan confianza ante los clientes.	0,05	2	0,1
3. Multinacionales que compitan con precio, al realizar compras elevadas y obteniendo mejores descuentos con los proveedores.	0,09	2	0,18
4. La regulación de nueva normatividad que aumente costos y tiempo en tramites de cumplimiento.	0,02	3	0,06
5. Mano de obra ilegal (Venezuela) que afecte la competitividad de la organización en el mercado.	0,02	1	0,02
<b>TOTAL</b>	<b>0,63</b>		<b>1,5</b>

Crterios de validación	Valor	Matriz
Suma de pesos	1	No Cumple
Calificación mínima	1	No cumple
Calificación máxima	4	OK

<b>Valor Ponderado empresa</b>	<b>3</b>
--------------------------------	----------

Fuente: Autoría propia

Esta matriz refleja la importancia de implementar un desarrollo de una estructura organizacional que permita a la empresa establecer funciones que desarrolle procesos más productivos que pueda cumplir con las expectativas que demanda el mercado, con mayores oportunidades de crecimiento e inversión.

### 9.1.3. Matriz Perfil Competitivo – MPC

La matriz del perfil competitivo identifica los principales competidores de la empresa, así como sus fuerzas y debilidades particulares, en relación con una muestra de la posición estratégica de la empresa

Tabla 7. Matriz perfil competitivo (MPC) de BONIELECTRIC SAS

		BONIELECTRIC SAS		ADEINGEL SAS		COINTELCO LTDA	
		2,6		2,25		2,35	
Factores de Éxito	Valor (Peso)	Calif.	Punt.	Calif.	Punt.	Calif.	Punt.
Publicidad	0,05	1	0,05	2	0,1	3	0,15
Calidad de los productos	0,15	4	0,6	3	0,45	1	0,15
Competitividad en precios	0,35	3	1,05	1	0,35	2	0,7
posición financiera	0,45	2	0,9	3	1,35	3	1,35

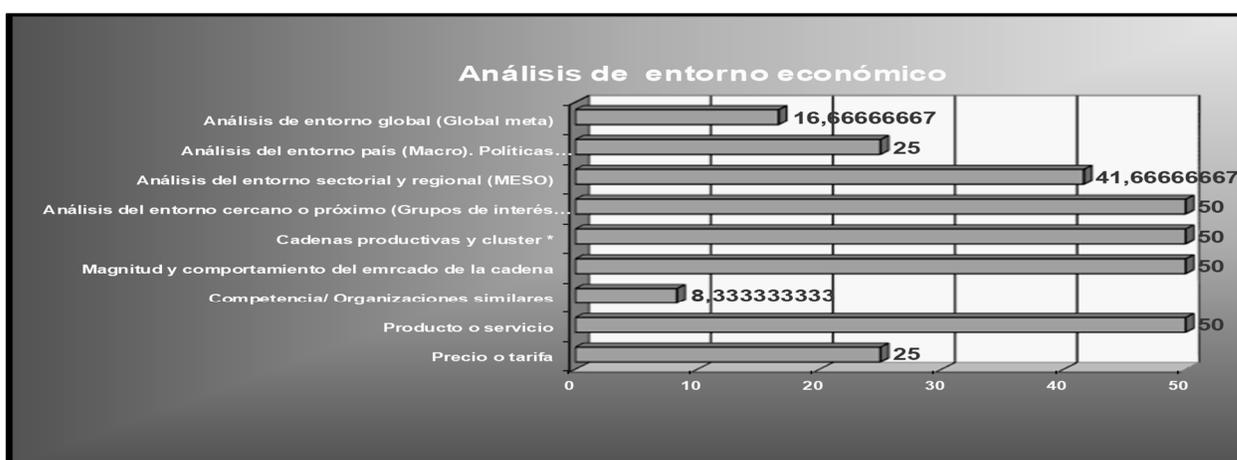
Fuente: Autoría propia

Se analiza el posicionamiento de la organización respecto a la competencia, se establece que fortalezas y debilidades se tiene frente al mercado, con el fin de lograr mejoras y desarrollos que posibiliten una mayor participación ante la competencia.

#### 9.1.4. Matriz MMGO – Entorno económico

La herramienta Modelo de modernización para la gestión de organizaciones (MMGO) es una matriz que ayuda a medir el estado actual de la gestión en las organizaciones.

Grafico 5. Matriz MMGO de BONIELECTRIC SAS



\* Análisis basado en un rango de 0-100.

#### ANÁLISIS SITUACIONAL:

Analizando el grafico se detectan falencias en todas las variables económicas previstas, encontrándose por debajo de la media de un análisis económico global, debido a la corta existencia de la organización no cuenta con una estructura detallada en su organigrama, donde carece de asesoría especializada en las áreas de trabajo ( Marketing, ISO y otras certificaciones de calidad. ) por lo que no se ve obligada a establecer formalmente estos procesos y por lo tanto todo el desarrollo de su actividad se basa en conocimientos tácitos del gerente general y dueño de la compañía.

#### PROBLEMAS Y POTENCIALIDADES:

En este momento la empresa BONIELECTRIC S.A.S presenta ciertos problemas estructurales en cuanto a nivel de procedimientos en el entorno económico, a su corta edad de existencia no había requerido documentar y plasmar todas sus políticas, procedimientos, estrategias y toda la estructura que ayude a que la compañía tenga un panorama mas claro para que cumpla sus objetivos. se resalta que la empresa a pesar de sus falencias estructurales se ha logrado mantener en el mercado, ofreciendo calidad de servicio, reconocimiento y cumplimiento, generando estabilidad financiera.

#### RECOMENDACIONES:

Se recomienda como primera medida estructurar la organización estableciendo procesos, organigrama, instructivos, políticas, objetivos y estrategias; con el fin de interrelacionar los departamentos haciéndolos mas funcionales y proactivos, después de estructurar se plantea el primer objetivo que recomendamos que es impulsar la fuerza de ventas, la compañía cuenta con conexiones que se pueden explotar de mejor manera, generando mayor ingreso y crecimiento a la organización.

Fuente: adaptado del modelo MMGO (EAN, 2009)

La problemática principal ya evaluada y determinada en matrices anteriores, indican que la organización estructural es uno de los principales inconvenientes a solucionar, ya que de ahí se desprenden más problemas que no ayudan en ningún aspecto a la compañía.

Teniendo una estructura organizacional detallada y ordenada podrán obtener los resultados alentadores y favorables para el crecimiento de la organización, además si se tiene un crecimiento considerable, la empresa no tendrán problema para responder a esos aumentos en requerimientos internos y externos, atendiendo con el orden necesario y requerido en estos casos.

## 10. Gestión del talento humano

Para lograr una ventaja competitiva en las organizaciones es indispensable entender el comportamiento humano y tener conocimiento sobre los diversos sistemas y prácticas disponibles que pueden ayudar a obtener una fuerza de trabajo diestra y motivada. De modo que el líder o gerente debe comprometerse con el desarrollo y crecimiento de los empleados y buscar la congruencia de los intereses individuales, organizacionales y principalmente con el desarrollo de la estrategia corporativa donde se encuentre laborando.

Debido a la alta integración de las diferentes áreas de la organización es de vital importancia que la empresa esté alineada y articulada con las formulaciones y directrices de carácter general definidas para el negocio o la actividad central. Lograr un correcto desarrollo de las personas, acorde y como respuesta a las necesidades organizacionales permitirá una adecuada ejecución hacia el cumplimiento de los retos organizacionales.

### 10.1. Diagnóstico

#### *10.1.1. Escala de clima organizacional (EDCO)*

Teniendo en cuenta los parámetros establecidos por la matriz EDCO, se evalúa lo siguiente: Relaciones interpersonales, estilo de dirección, sentido de pertenencia, distribución, disponibilidad de recursos, estabilidad, claridad y coherencia de la dirección y valores colectivos. Con el fin de percibir el clima organizacional de BONIELETRIC SAS, adicionalmente obtener retroalimentación acerca de los procesos y procedimientos que determinan aquellos comportamientos dentro de cualquier organización.

Para esto se tiene en cuenta la población total, tomando como rango en la encuesta el 50% correspondiente al área administrativa y el restante hace parte de áreas operativas, cabe resaltar que es una empresa familiar y esto puede intervenir en la apreciación de sus resultados.

La empresa BONIELETRIC SAS realiza la encuesta EDCO a su totalidad de empleados de planta, reflejando los siguientes resultados y ubicándola en una escala media de clima organizacional.

Tabla 8. Sub-escalas encuesta EDCO

SUB-ESCALA	Total
1. RELACIONES INTERPERSONALES	131
2. ESTILO DE DIRECCION	114
3. SENTIDO DE PERTENENCIA	121
4. RETRIBUCION	132
5. DISPONIBILIDAD DE RECURSOS	116
6. ESTABILIDAD	125
7. CLARIDAD Y COHERENCIA EN LA DIRECCION	115
8. VALORES COLECTIVOS	106
<b>Total general</b>	<b>960</b>

Fuente: (Acero Yusset, 2006)

Sub-escala Relaciones interpersonales:

En esta Sub-escala se evalúan las relaciones interpersonales de la organización, se evidencia que hay un compañerismo adecuado y óptimo, que interviene favorablemente en el respeto y aceptación de cada individuo en el grupo en general.

Tabla 9. Sub-escala Relaciones interpersonales

SUB-ESCALA	EMPLEADO					
	1	2	3	4	5	6
1. RELACIONES INTERPERSONALES	23	25	20	19	23	21
<b>Total general</b>	<b>23</b>	<b>25</b>	<b>20</b>	<b>19</b>	<b>23</b>	<b>21</b>

Grafico 6. Diagrama de barras sub-escala relaciones interpersonales



Fuente: autoría propia

De lo anterior se puede deducir los aspectos negativos, se encuentra una baja calificación en la valoración de los aportes de los empleados de menor rango, se deduce que los resultados bajos en la encuesta son originados por el área operativa y también que en algunas ocasiones los formalismos usados en el día a día, no son adecuados en su tonalidad y forma de expresión, que repercute en la percepción del clima laboral.

Sub – escala estilo de dirección:

En esta sub-escala se evalúa el estilo de dirección del jefe hacia sus subordinados.

Tabla 10. Sub – escala estilo de dirección

SUB-ESCALA	EMPLEADO	EMPLEADO	EMPLEADO	EMPLEADO	EMPLEADO	EMPLEADO
	1	2	3	4	5	6
2. ESTILO DE DIRECCION	21	16	18	18	19	22
<b>Total general</b>	<b>21</b>	<b>16</b>	<b>18</b>	<b>18</b>	<b>19</b>	<b>22</b>

Grafico 7. Diagrama de barras sub-escala estilo de dirección



Fuente: Autoría propia

La atmosfera se encuentra en un nivel adecuado, el trato del líder es óptimo, se evidencia confianza, las decisiones de los empleados son tomadas en cuenta solo un empleado manifiesta lo contrario. Las arbitrariedades del jefe es un punto intermedio que se debe analizar por la escala de la media, pero no genera una negativa sobresaliente. Y se deduce que el estilo de dirección es óptimo.

Sub-escala sentido de pertenencia:

En esta sub-escala se evalúa el sentido de pertenencia que tienen los empleados frente a la empresa, los beneficios que brinda, salud, salario y estabilidad.

Tabla 11. Sub-escala sentido de pertenencia

SUB-ESCALA	EMPLEADO 1	EMPLEADO 2	EMPLEADO 3	EMPLEADO 4	EMPLEADO 5	EMPLEADO 6
3. SENTIDO DE PERTENENCIA	15	16	21	21	24	24
<b>Total general</b>	<b>15</b>	<b>16</b>	<b>21</b>	<b>21</b>	<b>24</b>	<b>24</b>

Grafico 8. Diagrama de barras sub-escala sentido de pertenencia



Fuente: Autoría propia

Se evidencia que los colaboradores conocen lo que brinda la compañía, en cuanto a salud están conformes; sin embargo, se allá una diferencia frente el tema salarial, cuatro empleados están de acuerdo con su retribución y dos reconocen no estar de acuerdo con su pago.

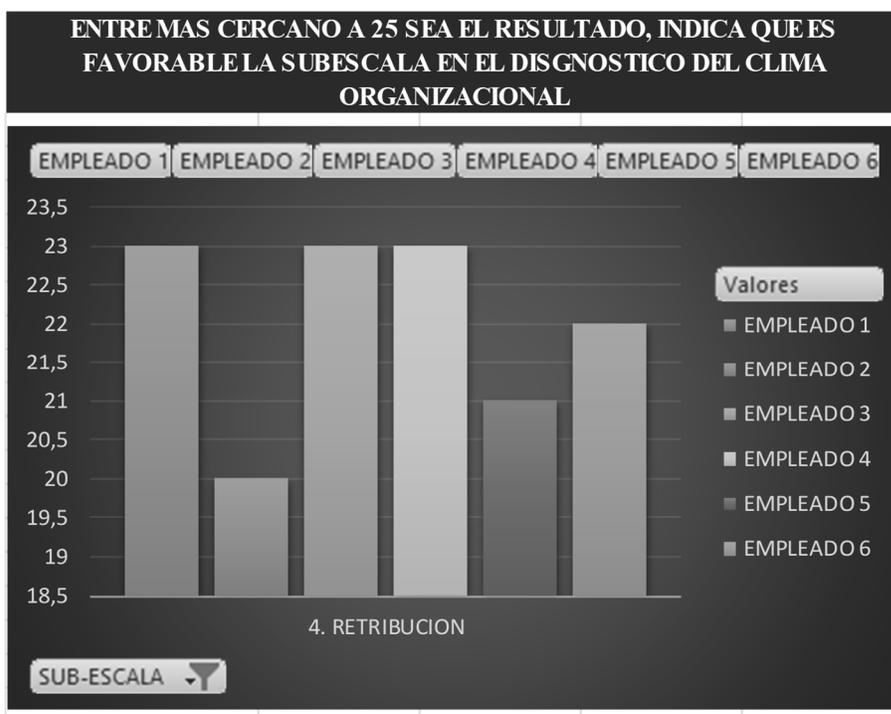
### Sub-escala retribución:

En esta tabla se evalúa en nivel de retribución que tiene el personal sobre la compañía, si están comprometidos y se sienten a gusto; si les preocupa el futuro de la organización, si la recomiendan y si están dispuestos a trabajar más con la misma retribución.

Tabla 12. Sub-escala retribución

SUB-ESCALA	EMPLEADO 1	EMPLEADO 2	EMPLEADO 3	EMPLEADO 4	EMPLEADO 5	EMPLEADO 6
4. RETRIBUCION	23	20	23	23	21	22
<b>Total general</b>	<b>23</b>	<b>20</b>	<b>23</b>	<b>23</b>	<b>21</b>	<b>22</b>

Gráfico 9. Diagrama de barras sub-escala retribución



Fuente: Autoría propia

La encuesta refleja que los empleados se sienten a gusto y trabajan comprometidos con la organización, a tal punto que recomiendan la organización como un excelente punto de trabajo y no se avergüenzan de ella.

Sub-escala disponibilidad de recursos:

Esta grafica evalúa la disponibilidad de recursos y el entorno de trabajo

Tabla 13. Sub-escala disponibilidad de recursos

SUB-ESCALA	EMPLEADO 1	EMPLEADO 2	EMPLEADO 3	EMPLEADO 4	EMPLEADO 5	EMPLEADO 6
5. DISPONIBILIDAD DE RECURSOS	20	15	21	17	21	22
<b>Total general</b>	<b>20</b>	<b>15</b>	<b>21</b>	<b>17</b>	<b>21</b>	<b>22</b>

Grafico 10. Diagrama de barras sub-escala disponibilidad de recursos



Fuente: Autoría propia

Los implementos de las obras son brindados por la compañía y no interfieren con el desarrollo de las funciones de los empleados; respecto al lugar de trabajo cabe resaltar que el desarrollo de las labores se da en lugares distintos según cada proyecto, los empleados comprenden la situación y los resultados de este proceso son altos se sigue manteniendo la media de la encuesta y no es un punto crítico a tratar.

Sub-escala estabilidad:

La percepción de la estabilidad laboral es lo que se pretende medir en esta gráfica

Tabla 14. Sub-escala estabilidad

SUB-ESCALA	EMPLEADO 1	EMPLEADO 2	EMPLEADO 3	EMPLEADO 4	EMPLEADO 5	EMPLEADO 6
6. ESTABILIDAD	20	17	21	23	22	22
<b>Total general</b>	<b>20</b>	<b>17</b>	<b>21</b>	<b>23</b>	<b>22</b>	<b>22</b>

Grafico 11. Diagrama de barras sub-escala estabilidad



Fuente: Autoría propia

Los resultados son favorables, los empleados manifiestan tranquilidad respecto a sus puestos de trabajo, establecen que su desempeño es primordial para sostenerse en su cargo, la contratación de personal temporal se da por temporadas altas de trabajo y no crean peligro en los puestos fijos; la rotación de los empleados es baja y la empresa brinda estabilidad.

Sub-escala claridad y coherencia en la dirección:

Esta grafica permite percibir a los empleados sin tienen claridad sobre las metas y logros de la empresa.

Tabla 15. Sub-escala claridad y coherencia en la dirección

SUB-ESCALA	EMPLEADO 1	EMPLEADO 2	EMPLEADO 3	EMPLEADO 4	EMPLEADO 5	EMPLEADO 6
7. CLARIDAD Y COHERENCIA EN LA DIRECCION	21	15	20	20	20	19
<b>Total general</b>	<b>21</b>	<b>15</b>	<b>20</b>	<b>20</b>	<b>20</b>	<b>19</b>

Grafico 12. Diagrama de barras sub-escala claridad y coherencia en la dirección



Fuente: Autoría propia

Los colaboradores tienen diferencias con sus directivos en respecto a lo que se quiere lograr y hacia dónde están sus objetivos. Los logros de la compañía algunas veces no son dados a conocer a sus empleados; sin embargo, la gráfica muestra que los resultados son óptimos la media está por encima.

Sub-escala valores colectivos:

En esta grafica se evalúa los valores colectivos y el trabajo en equipo

Tabla 16. Sub-escala valores colectivos

SUB-ESCALA	EMPLEADO 1	EMPLEADO 2	EMPLEADO 3	EMPLEADO 4	EMPLEADO 5	EMPLEADO 6
8. VALORES COLECTIVOS	18	15	18	18	19	18
<b>Total general</b>	<b>18</b>	<b>15</b>	<b>18</b>	<b>18</b>	<b>19</b>	<b>18</b>

Grafico 13. Diagrama de barras sub-escala valores colectivos



Fuente: Autoría propia

Los resultados no están por debajo de la media, los empleados dan respuestas favorables en el manejo de la información, sin embargo, las responsabilidades en trabajos mal elaborados no son bien establecidas, se culpan entre departamentos, no hay líderes claros en cada proceso y hace falta la integración de tus sus miembros sin importar jerarquías y grados de consanguinidad.

## Primer plan de mejora

Tabla 17. Primer plan de mejora Talento humano

OBJETIVOS	ACCIONES	RESPONSABLES	CRONOGRAMA	INDICADORES
Diseñar un sistema de capacitación anualmente	Realizar encuestas a los empleados para identificar necesidades de capacitación	Departamento de recursos humanos	primer mes	Total empleados de la organización sobre numero de encuestas realizadas.
	Elaborar un diagnóstico por áreas y examinar que capacitaciones se requieren	Departamento de recursos humanos y jefes de área	primer mes	Número de empleados capacitados de cada área
	Buscar organizaciones que brinden las capacitaciones como SENA, Institutos y universidades	Departamento de recursos humanos	segundo mes	Calidad de capacitación por organización especializada en el tema
	Establecer un cronograma de capacitaciones por trimestre y por área	Departamento de recursos humanos	tercer mes	Medición de productividad antes y después de cada capacitación
	ejercitación de la capacitación	Departamento de recursos humanos	Cuarto mes	
	evaluar y retroalimentación sobre áreas de trabajo para medir la aplicabilidad de las capacitaciones	Departamento de recursos humanos	trimestral	

Fuente: autoría propia

Como se evidencia en el presente plan de mejora lo que pretende es la contribución de la empresa a sus empleados, buscando beneficios para el personal, mediante capacitaciones que fomente el crecimiento personal e intelectual de cada uno de ellos de manera significativa, generando sentido de pertenencia y retribución a la compañía.

Indicadores:

Ilustración 3. Formula N° 1 Indicador plan de mejora

$$\left( \frac{\text{ENCUESTAS REALIZADAS}}{\text{TOTAL EMPLEADOS}} \right) * 100 = \mathbf{XX \%} \qquad \left( \frac{85}{100} \right) * 100 = \mathbf{85 \%}$$

Este indicador ayuda a centrar exactamente la cantidad de empleados que requieren algún tipo de capacitación, es vital establecer en el presente indicador un mínimo de encuestas dentro de la organización, se sugiere tener mínimo 80% en el resultado de este indicador para seguir con el cronograma del plan de mejora.

Ilustración 4. Formula N° 2 Indicador plan de mejora

$$\left( \frac{\text{CAPACITADOS POR AREA}}{\text{EMPLEADOS AREA}} \right) * 100 = \mathbf{XX \%} \qquad \left( \frac{7}{10} \right) * 100 = \mathbf{70 \%}$$

Tener claro el impacto de los planes de mejora implementados es importante, por ende se establece el presente indicador que tiene como fin conocer el porcentaje de empleados que participaron en la correspondiente capacitación y su posible aplicación.

Ilustración 5. Formula N° 3 Indicador plan de mejora

$$\left( \left( \frac{Nb}{Na} \right) * 100 \right) - 100 = \mathbf{XX} \% \qquad \left( \left( \frac{152}{143} \right) * 100 \right) - 100 = \mathbf{6} \%$$

Nb unidades producidas despues de capacitar  
Na unidades producidas antes de capacitar

La idea de capacitar a las personas es obtener un beneficio a largo plazo, en el que se obtenga una mejora en productividad diaria. Es por ello que la posible medición de ese impacto cuantitativamente hablando, es analizar su producción anterior a la actual, bien sea en el área de servucción, en administración o contabilidad sus requerimientos o documentos procesados, en logística sus tiempos de cargue y distribución, por último, en mercadeo su comportamiento en ventas, conociendo tácitamente su posible mejoría.

## Segundo plan de mejora

Tabla 18. Segundo plan de mejora talento humano

OBJETIVOS	ACCIONES	RESPONSABLES	CRONOGRAMA	INDICADORES
Diseño de plan de incentivos o programas de bienestar para los empleados de la organización	Realizar evaluaciones de cumplimiento de objetivos y productividad por cada empleado	Departamento de recursos humanos	mensual	Productividad mes anterior sobre productividad mes actual
	Conforme el desempeño de la empresa y empleados se otorgaran incentivos	Gerente administrativo	semestral	Cumplimiento objetivos establecidos mensualmente.
	Manejo de bonos por empleado del mes	Gerente administrativo	anual	
	Posibilidad de ascensos en la organización	Gerente administrativo	anual	proyección educativa del empleado. Iniciativa y perseverancia.
	Oportunidad de estudiar, apoyo económico	Gerente administrativo	semestral	

Tomado de: autoría propia

Los incentivos los debe establecer el área financiera, teniendo en cuenta su presupuesto e impacto financiero. Cualquier reconocimiento a parte de sus habituales beneficios se tomará como incentivo para el empleado.

Indicadores:

Ilustración 6. Fórmula N° 1 indicador para valoración cuantitativa

$$\left( \left( \frac{Pb}{Pa} \right) * 100 \right) - 100 = \mathbf{XX \%}$$

$$\left( \left( \frac{154}{230} \right) * 100 \right) - 100 = \mathbf{-33 \%}$$

Pa unidades producidas despues  
Pb unidades producidas antes

Fuente: Autoría propia

Ilustración 7. Fórmula N° 2 indicador para valoración cualitativa

$$\left[ \left( \frac{Pb}{Pa} \right) * 100 \right] - 100 = \mathbf{XX \%}$$

$$\left[ \left( \frac{7}{8} \right) * 100 \right] - 100 = \mathbf{14 \%}$$

Pb Concepto y puntuacion del jefe con escala de 1 a 10 Antes  
Pa Concepto y puntuacion del jefe con escala de 1 a 10 Despues

Fuente: Autoría propia.

Incentivar a los empleados siempre es un buen mecanismo para mejorar la productividad de cualquier compañía, se propone crear un plan donde se premie a los empleados con altos sentidos de pertenencia, productividad, cumplimiento, calidad, respeto entre otros factores, se sugieren dos clases de indicadores, el primero es para medir cargos con enfoque cualitativos y el segundo para cuantitativos, estos últimos son operativos donde se miden por la cantidad de producción.

Para valorar puntualmente el indicador cualitativo se establece la siguiente calificación que debe dar bien sea su jefe o sus compañeros, donde se evalúan aspectos en general y otorgan una respectiva calificación. Con este resultado se puede analizar comparativamente un anterior y uno posterior.

Las preguntas que deben tener en cuenta para valorar en el indicador cualitativo son las siguientes:

#### Ilustración 8. Preguntas valoración indicador

##### Preguntas para puntuar 1 a 10

Cada pregunta suma dos si es positiva y uno si es negativa.

1.	Cumple con su horario y es ordenado en su sitio de trabajo.	2
2.	Tiene sentido de pertenencia con la compañía	1
3.	Su presentación personal es adecuada y acorde a su area de trabajo.	2
4.	La calidad en sus informes y en el cumplimiento de funciones es adecuada.	1
5.	Cumple con las metas establecidas por el area.	1
		<b>7</b>

Fuente: Autoría propia.

$$\left( \left( \frac{\text{Incentivos otorgados}}{\text{Promedio anual de empleados}} \right) * 100 \right) - 100 = \mathbf{XX \%}$$

$$\left( \left( \frac{9}{34} \right) * 100 \right) - 100 = \mathbf{26 \%}$$

Fuente: Autoría propia.

El indicador ayuda a medir la participación de incentivos otorgados respecto al promedio de empleados de la compañía. Conocer la participación nos ayuda a evaluar que tanta aplicabilidad tiene y a qué porcentaje de los empleados se están beneficiando con el plan.

Premiar a los empleados que reflejan dedicación y entrega hacia la organización y sus objetivos, es la mejor herramienta para mantenerlos motivados y concentrados en sus responsabilidades, es por ello que se sugiere implementar semestralmente un bono económico o de tiempo a los empleados que irradian este tipo de actitudes dentro de su cotidiano laborar.

## 11. Gestión de operaciones y logística

### 11.1. Diagnóstico

Planteados los problemas conocidos en la compañía y realizando las matrices existentes (MEFE, MPC, MMGO, DOFA) en el presente proyecto integrador, con el fin de poder visualizar un entorno más completo que les ayude a tener un concepto o panorama más claro de la empresa, frente a su problemática y todos aquellos puntos importantes que intervienen en el poco crecimiento de la organización como se va a reflejar a continuación en:

Estructura organizacional y de procesos: Todas las áreas funcionales de una compañía pueden estar implícitas en cada proceso y procedimiento que a diario se realice empíricamente, pero es necesario delinearlos y establecerlos, para poder dar un ordenamiento y una vida más larga a la compañía, por consiguiente, no seguirá dependiendo del conocimiento empírico de su creador.

Establecer esta estructura poco desarrollada en la empresa, ayudara a futuro a medida que las ventas comiencen a incrementar, por el alto flujo documental en cuanto a movimientos internos como externos, asegurando el control sobre cada uno de ellos y mitigaran los errores en la ejecución de las tareas.

#### *11.1.1 Áreas funcionales BONIELECTRIC SAS*

Área administrativa:

- a. El área administrativa define los objetivos, fijan las estrategias para alcanzarlas, y traza planes para integrar y coordinar las actividades.
- b. Determina qué tareas hay que hacer, quién las hace, cómo se agrupan, quién rinde cuenta a quién y dónde se toman las decisiones.
- c. Motiva a los subordinados, influye en los individuos y en los equipos mientras hacen su trabajo, elige el mejor canal de comunicación.
- d. Vigila el desempeño actual y emprende acciones que hagan falta.
- e. Retroalimenta información acerca del desempeño de forma que se pueda comparar resultados.
- f. Aprueba los contratos y licitaciones
- g. Aprueba requerimiento de gastos
- h. El área administrativa es la encargada de la gestión contable

- i. El área administrativa es la encargada de la gestión de compra

#### Área de servucción:

- a. Cuenta con personal idóneo para la prestación de servicio
- b. El área de servucción tiene la responsabilidad de contar con todos los implementos necesarios para la seguridad del empleado y del cliente.
- c. Prestar servicios de calidad
- d. Para la prestación de servicio es necesario los instrumentos para llevar a cabo la obra.
- e. Entregar en tiempo y forma la obra con los estándares de calidad que marca el proyecto

#### Área de mercadeo

- a. El área de mercadeo se encarga de agregarle nuevas características o atributos al servicio
- b. Lanzar una nueva línea de negocio
- c. Ofrecer servicios complementarios
- d. Reducir los precios con el fin de incentivar las ventas
- e. Trabajar con intermediarios con el fin de aumentar la cobertura del servicio
- f. Informes de mercados (situación actual y a futuro) o cambios de mercados
- g. Poner en práctica las estrategias de marketing, comprobar que los resultados obtenidos concuerden con los resultados esperados, para que en caso contrario se tomen las medidas correctivas o, en todo caso, se diseñen e implementen nuevas estrategias de marketing.
- h. Buscar nuevas necesidades o deseos en ellos y, de ese modo, poder diseñar nuevas líneas de negocio que se encarguen de satisfacer dichas necesidades o deseos.

## Área de finanzas

- a. El área de finanzas es la encargada del establecimiento de las necesidades de recursos financieros
- b. Aplicación de los recursos financieros
- c. Planificar, analizar y evaluar la información registrada
- d. Controlar las operaciones ejecutadas y registradas
- e. Encargada de realizar los pagos a proveedores

### *11.1.2. Líneas de negocio BONIELECTRIC SAS*

#### Diseño, construcción y montajes:

- a. Contamos con personal calificado y experiencia en el área eléctrica
- b. Sistemas eléctricos:
- c. Subestación de media tensión tipo interior o exterior
- d. Redes de distribución de energía de media y baja tensión
- e. Sistema de canalización industrial

#### Instalaciones eléctricas industriales, comerciales y residenciales

- a. Sistema de iluminación
- b. Construcción y diseño de sistemas de iluminación interior y exterior
- c. Sistema de apantallamiento y malla puesta a tierra
- d. Control de iluminación
- e. Suministro e instalaciones de todo tipo de plantas eléctricas, respaldo de energía: UPS, inversores, reguladores, baterías, etc.
- f. Tendido de conductores y Acometidas
- g. Canalizaciones internas y externas
- h. Luminarias LED

#### Redes de comunicación

- a. Diseño e implementación de redes de voz y datos
- b. Certificación puntos de red

## Diseño y consultoría

- a. Estudios de calidad de energía Análisis de armónicos y reactivos
- b. Diseño de instalaciones eléctricas externas e internas de media y baja tensión
- c. Diseño de subestaciones
- d. Diseño de sistemas de puesta a tierra
- e. Estudios y diseños de coordinación de protecciones
- f. Estudios de fraude de energía (pérdidas negras)
- g. Sistemas conexos

## Remodelación y adecuación de infraestructura residencial y comercial

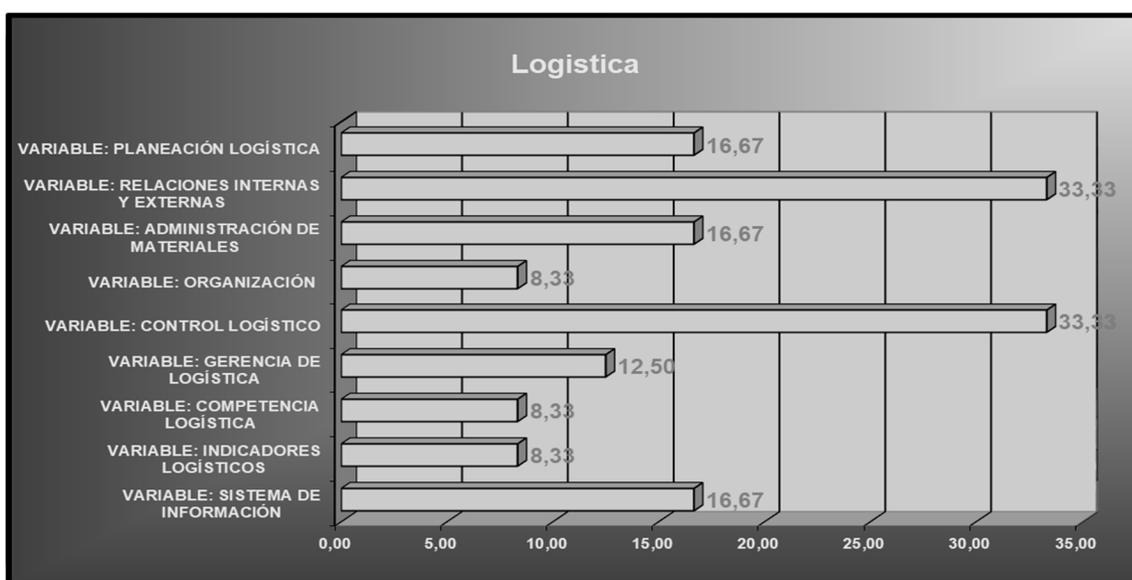
- a. Sistema de puesta a tierra y apantallamiento
- b. Medición de la resistencia de puesta a tierra.
- c. Levantamiento de planos o diagramas de puesta a tierra
- d. Verificación del régimen de neutro de la instalación

### 11.1.3. Matriz MMGO - Logística

La herramienta Modelo de modernización para la gestión de organizaciones (MMGO) es una matriz que ayuda a medir el estado actual de la gestión en las organizaciones.

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

Grafico 14. Gestión de operaciones y logística MMGO de BONIELECTRIC SAS



Fuente: Autoría propia

Análisis situacional:

Los resultados reflejados en el gráfico no son favorables para la empresa, muchos aspectos importantes no se están teniendo en cuenta para poder ejecutar un óptimo procedimiento de logística.

La logística en una empresa, ayuda a mejorar los costos y gastos en muchas variables, al disminuir los tiempos, evitando reproceso, mejorando tiempos de entrega, favoreciendo el índice de cumplimiento y calidad.

Problemas y potencialidades:

El problema se centra en el poco conocimiento de la estructura de una logística detallada, al desconocer el sistema y proceso logístico, también las cadenas de suministro y como afecta en la operación diaria, se determina que BONIELETRIC SAS requiere dentro de su organización estructural una determinación en sus procesos de logística y como aplicar mejora continua e indicadores de gestión que mantengan la operación y que la mejoren cada vez más.

Una potencialidad importante que se encuentra es que el inventario se maneja de acuerdo a ejecución de obra, esto indica que la probabilidad de que la empresa llegue a un excedente de inventario afectando la liquidez de la empresa o su endeudamiento, a partir de este punto a favor se puede iniciar la consolidación del proceso logístico.

Recomendaciones:

Recomendamos iniciar con la formulación de los procedimientos para comenzar la estructuración del proceso logístico, es un trabajo que se debe realizar meticulosamente estudiando las formas de ejecutar las tareas actualmente e ir evaluando que cambios se pueden realizar para poder llegar al punto que se requiere.

#### 11.1.4. Análisis y ponderación de factores

Grafico 15. Participación costos vs ventas de BONIELECTRIC SAS



Fuente: Autoría propia

## 12. Propuesta de mejora

La propuesta de mejora tiene como objetivo mitigar el problema existente en la empresa BONIELECTRIC SAS, debido a que presenta inconvenientes en temas estructurales y organizacionales; se propone:

- a. Realizar el paso a paso de cada proceso y formalizarlo de manera escrita.
- b. Identificar puestos de trabajo, cargos, funciones y responsables.
- c. Establecer cargos con sus respectivos manuales de funciones e instructivos.

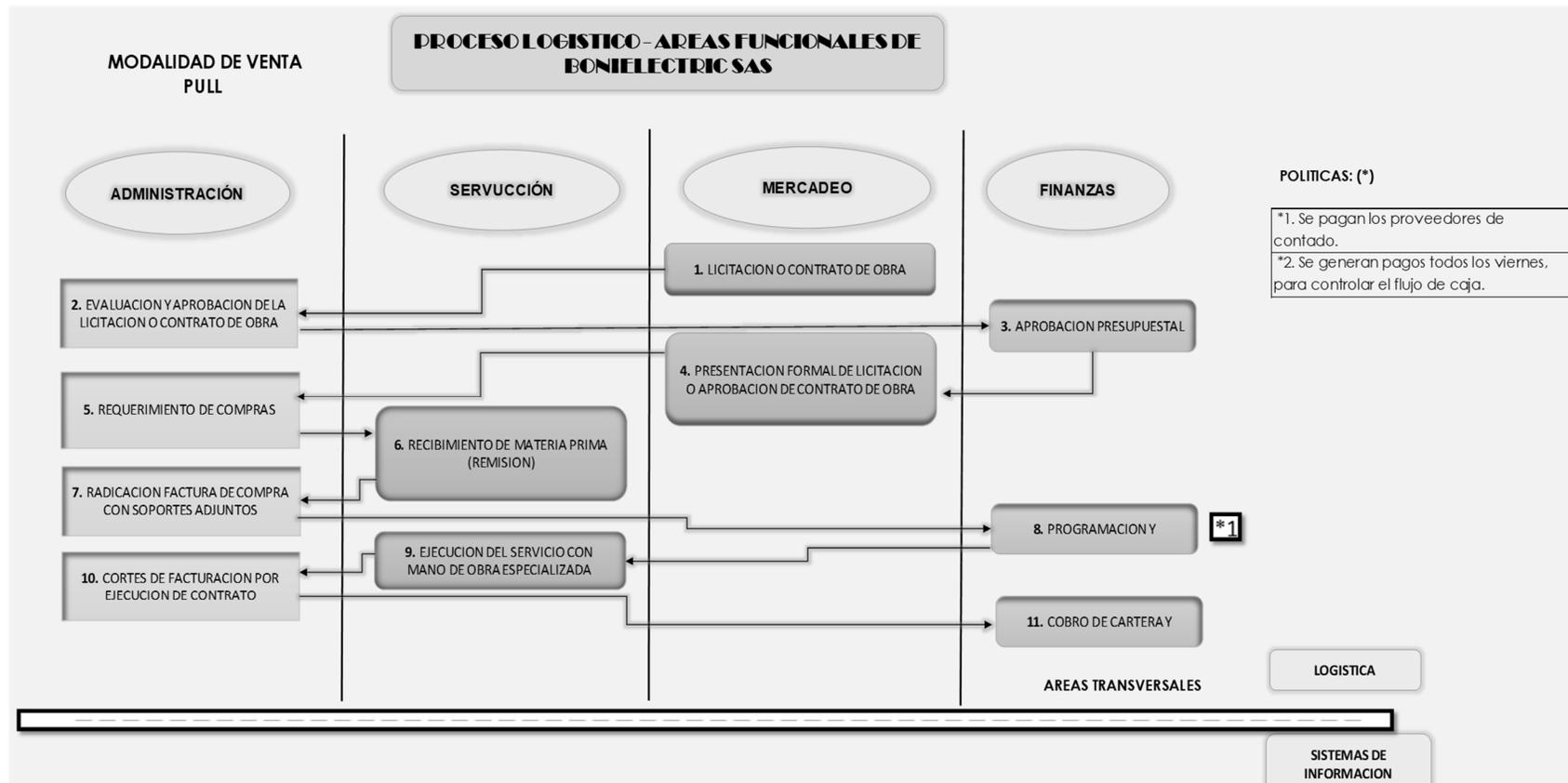
Con la información suministrada por los empleados y los procesos, se evidenciarán las fallas o partes que puedan estar generando contratiempos o reproceso, y de igual manera las fortalezas y los puntos clave que hay en la compañía, el operario sabrá que hacer en la ejecución de sus labores y tendrá en cuenta aquellos detalles que incentivarán una mejora continua.

Como medida, se evaluará semanalmente el cumplimiento de los planes de mejora, asegurando que el esquema estructural propuesto se esté realizando a cabalidad, así mismo detectar deficiencias en el mismo.

En primera instancia se exterioriza un modelo del proceso logístico enlazado a las áreas funcionales que deben estar en la estructura, fue diseñado mediante el estudio del estado actual de la compañía el cual es el siguiente:

El proceso logístico y las áreas funcionales de BONIELECTRIC SAS, se grafica en la siguiente ilustración.

Ilustración 9. Proceso logístico de BONIELECTRIC SAS



Fuente: Autoría propia

A continuación se realiza el paso a paso del proceso logístico de la actividad económica de la empresa, con el organigrama planteado.

**Ilustración 10. Análisis del proceso logístico.**

1. En el proceso de licitación se cuenta con la experiencia necesaria para la elaboración, documentación de los requerimientos técnicos
2. La evolución y aprobación de la licitación o contrato se encuentra a cargo del área administrativa, el gerente es el encargado de este proceso.
3. Para la aprobación presupuestal es necesario estudiar si se cuenta con los recursos necesarios que soporten los gastos para la ejecución de la obra.
4. Se presenta formalmente la licitación o contrato de obra con los requerimientos solicitados para su aceptación.
5. Se procede a solicitar al área administrativa el requerimiento de materiales, se encargan de contactar a los proveedores solicitando cotizaciones de materia prima y emitiendo ordenes de compra, donde se indicara la obra de entrega y se recibirá solo con remisión.
6. Se recibe la mercancía solicitada en la obra indicada, para proceder a iniciar con la ejecución del contrato. El operario que reciba la mercancía debe firmar claramente y sello de la empresa.
7. Con la remisión adjunta previamente firmada y sellada durante la entrega, se recibe la factura en la sede administrativa de la empresa para dar tramite contable y de tesorería.
8. Tesorería genera programación de pagos y realiza la transferencia a la cuenta indicada por el proveedor.
9. Inicio de obra, teniendo en cuenta el cronograma de desarrollo establecido.
10. A medida que se valla avanzando se va realizando la entrega del trabajo y se van haciendo cortes, para poder ir facturando y aliviar la periodicidad del ingreso en el flujo de caja.
11. Se genera facturación, se radica ante el cliente y se solicita el pago del trabajo realizado.

Fuente: Autoría propia

Para el cumplimiento de la propuesta de mejora se debe tener claridad en los siguientes cinco pasos, los cuales son:

Tabla 19. Propuesta de mejora de BONIELECTRIC SAS

<b>OBJETIVOS</b>	<b>ACCIONES</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>CRONOGRAMA</b>	<b>COSTO ESTIMADO</b>
Implementación de la estructura organizacional de la empresa	Establecer e implementar un organigrama o estructura organizacional, creando políticas, procesos y procedimientos.	Gerente Administrativo	2 meses	\$ 5.000.000

Fuente: Autoría propia

En primera instancia tener claro el objetivo, como lo va lograr que en este caso es el plan de acción, un responsable que es el gerente administrativo, un tiempo determinado que son dos meses y costo de llevar a cabo la propuesta de mejora.

## Conclusiones

Para el desarrollo del proyecto la base fundamental es el objetivo general, conforme a este se establece la necesidad de crear la estructura organizacional generando la creación de un organigrama donde posteriormente se implementara manual de tareas y funciones a cada miembro fortaleciendo y consolidando la continuidad de la compañía, es un proceso de mejora continua.

La planeación estratégica permitió ampliar el campo de visualización de la compañía, desde los diferentes enfoques como, Entorno económico encargado del crecimiento de la organización en el mercado y sus indicadores, lo primordial es ver como el objeto social tiene posibilidades de crecer por medio de la intervención del gobierno en el sector de la construcción, para ello la compañía de estar preparada, contar con personal competitivo y comprometido con la misión de la empresa y es ahí que la gestión del talento humano juega un papel fundamental en lo concerniente al personal, debido a que gran parte del crecimiento de una organización depende de sus trabajadores como valor agregado de BONIELECTRIC SAS.

Pero toda esta estructura de módulos debe tener un enlace, ese hilo conductor que consolide todo el trabajo en equipo, y ahí se integra la gestión de operaciones y logística el cual es el cargado que todo transcurra en armonía y a tiempo, que haga entender la importancia de que la organización está enfocada en un mismo ritmo. La integración de estos módulos permite que la organización evolucione y crezca en el mercado que cada vez es más competitivo y por lo tanto es necesario estar a la vanguardia de lo que economía demanda.

Gracias a los módulos vistos en especialización comprendimos la necesidad de tener una gerencia adecuada en la toma de decisiones debido aquellas variables en la que se desenvuelve diariamente tanto interna como externamente.

## Referencias

- Acero Yusset, E. L. (2006). *Escala de Clima Organizacional (EDCO)*. Bogota.
- Banco de la Republica Colombia. (2017). *Tasa de cambio representativa del mercado*. Recuperado el 20 de Agosto de 2017, de [www.banrep.gov.co](http://www.banrep.gov.co)
- Banco de la Republica Colombia. (s.f.). *Producto Interno Bruto*. Recuperado el 20 de Agosto de 2017, de <http://www.banrep.gov.co/es/pib>
- Bonielectric. (2012). *Estatutos*. Bogota, Colombia.
- Carrero, Y. R. (Febrero de 2006). *Planificación estratégica*. Obtenido de Monografias.com: <http://www.monografias.com/trabajos37/planeacion/planeacion.shtml>
- Chiavenato. (2006). *Introduccion a la Teoria General de la Administración*. Mexico 7ª edicion.
- Chiavenato, I. (2011). *Planeación estratégica. fundamentos y aplicaciones*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Claudia, V. R. (23 de Octubre de 2012). *Estructura organizacional, tipos de organización y organigramas*. Recuperado el 27 de Septiembre de 2017, de <https://www.gestiopolis.com/estructura-organizacional-tipos-organizacion-organigramas/>
- Collage, D. (28 de Enero de 2010). *Gestiopolis*. Recuperado el 13 de Agosto de 2017, de Gestiopolis: <http://www.gestiopolis.com/matriz-dofa-analisis-pest/>
- Dane. (2017). *Empleo*. Recuperado el 20 de Agosto de 2017, de [https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ech/ech/bol\\_empleo\\_dic\\_16.pdf](https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ech/ech/bol_empleo_dic_16.pdf)
- Dane. (2017). *Gran Encuesta Integrada de Hogares -GEIH- Mercado Laboral*. Recuperado el 19 de Agosto de 2017, de <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/mercado-laboral/empleo-y-desempleo>
- Dane. (2017). *Indice de precios al consumidor*. Recuperado el 19 de Agosto de 2017, de <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/precios-y-costos/indice-de-precios-al-consumidor-ipc>

- Dane. (2017). *Pobreza y condiciones de vida*. Recuperado el 20 de Agosto de 2017, de <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/pobreza-y-condiciones-de-vida>
- Dane. (2017). *Producto interno Bruto*. Recuperado el 19 de Agosto de 2017, de [www.dane.gov.co/boletintecnicoDANEMarzo2017](http://www.dane.gov.co/boletintecnicoDANEMarzo2017)
- David, F. R. (2008). *Conceptos de administración estratégica*. Mexico: Pearson Educación.
- Dezin, L. (2005). *The Sage Handbook Of Qualitative Research*. Sage Publications.
- Dolar Web. (2017). *Tasa de cambio representativa del mercado*. Recuperado el 20 de Agosto de 2017, de <http://dolar.wilkinsonpc.com.co/commodities/trm-wti.html>
- Eckstein, H. (1964). *The English Health Service* .
- Escudero, A. (1997). *La Revolucion Industrial*. ANAYA.
- Haro, G. d. (2005). *Introducción al diseño de la estructura organizacional* .
- Hodge. (2003). *Teoría organizacional, un enfoque estratégico*. Madrid, España: 6ª edición.
- Johnson, F y Scholes, K. (1997). *Dirección Estratégica*. Madrid, España 3ª edición: Prentice Hall.
- JW., C. (2007). *Qualitative inquiry and research design. Choosing among five traditions. 2a ed.*, Sage.
- Lincoln, D. y. (1994).
- Martinez, O. (27 de Enero de 2014). *Organigrama de una Empresa Para Optimizar sus Recursos*. Obtenido de Lanzateya: <http://www.lanzateya.com/organigrama-de-una-empresa-parte-2/>
- Mintzberg, H. (1995). *La estructura de las organizaciones* . Barcelona, España: Editorial Ariel.
- Perez Uribe, R. (Julio de 2007). Estructura y cultura organizacional en la Pyme Colombiana. *Análisis en empresas Bogotanas*. Colombia: Cuadernos de Administración.
- Perez Uribe, R. (18 de Diciembre de 2014). *academia*. Recuperado el 22 de agosto de 2017, de [www.academia.edu.co](http://www.academia.edu.co):

[http://www.academia.edu/5236217/MODELO\\_DE\\_MODERNIZACION\\_PARA\\_LA\\_GESTION\\_DE\\_ORGANIZACIONES\\_EL\\_CONCEPTO](http://www.academia.edu/5236217/MODELO_DE_MODERNIZACION_PARA_LA_GESTION_DE_ORGANIZACIONES_EL_CONCEPTO)

Ponce, A. R. (2004). *Administración Moderna*. México: Limusa.

Porter, M. (2008 ). *Las Cinco Fuerzas Competitivas que le dan Forma A La Estrategia*. Harvard Business Review America Latina.

propia, A. (5 de 11 de 2017). Autoria propia. Bogota DC, Cundinamarca, Colombia.

Robbins, Stephen P. y Coulter, Mary. (2005). *Administración*. México: Pearson Educación.

Rolando, L. M. (28 de octubre de 2011). *Tipos de Estructura Organizacional*. Recuperado el 20 de septiembre de 2017, de <https://www.gestiopolis.com/tipos-de-estructura-organizacional/>

Steiner, G. (2007). *Planeación estratégica lo que todo director debe saber* . Mexico: Grupo editorial patria.

Strategor. (1995). *Estrategia, estructura, decisión, identidad*. Barcelona, España: Biblio empresa.

Thompson, I. (Diciembre de 2016). *Tipos de Organigramas*. Obtenido de Promonegocios.net: <https://www.promonegocios.net/organigramas/tipos-de-organigramas.html>

Tudela, B. J. (2014). *EL Método Cualitativo De Investigación desde la perspectiva del Marketing*. Madrid.

Yin, R. K. (1994). *Case Study Research. Vol 5* . London: Sage Publications.

## Lista de gráficos

Gráfico 1. Tipos de estructura organizacional .....	19
Grafico 2. Grafica Análisis sectorial de BONIELECTRIC SAS.....	38
Grafico 3. Producto interno bruto sectorial.....	42
Grafico 4. Empleo sectorial .....	43
Grafico 5. Matriz MMGO de BONIELECTRIC SAS.....	46
Grafico 6. Diagrama de barras sub-escala relaciones interpersonales .....	49
Grafico 7. Diagrama de barras sub-escala estilo de dirección .....	50
Grafico 8. Diagrama de barras sub-escala sentido de pertenencia.....	51
Grafico 9. Diagrama de barras sub-escala retribución.....	52
Grafico 10. Diagrama de barras sub-escala disponibilidad de recursos .....	53
Grafico 11. Diagrama de barras sub-escala estabilidad .....	54
Grafico 12. Diagrama de barras sub-escala claridad y coherencia en la dirección.....	55
Grafico 13. Diagrama de barras sub-escala valores colectivos.....	56
Grafico 14. Gestión de operaciones y logística MMGO de BONIELECTRIC SAS.....	68
Grafico 15. Participación costos vs ventas de BONIELECTRIC SAS .....	69

## Lista de ilustraciones

Ilustración 1. Tipos de organigrama	20
Ilustración 2. Mapa ubicación de la empresa	32
Ilustración 3. Formula N° 1 Indicador plan de mejora	58
Ilustración 4. Formula N° 2 Indicador plan de mejora	58
Ilustración 5. Formula N° 3 Indicador plan de mejora	59
Ilustración 6. Fórmula N° 1 indicador para valoración cuantitativa	60
Ilustración 7. Fórmula N° 2 indicador para valoración cualitativa	61
Ilustración 8. Preguntas valoración indicador	62
Ilustración 9. Proceso logístico de BONIELECTRIC SAS	71
Ilustración 10. Análisis del proceso logístico.	72

## Lista de tablas

Tabla 1. Marco legal	25
Tabla 2. Análisis DOFA Empresa BONIELECTRIC SAS	36
Tabla 3. Matriz PCI de BONIELECTRIC SAS	37
Tabla 4. Análisis Sectorial de BONIELECTRIC SAS	38
Tabla 5. Comparaciones Pareadas de BONIELECTRIC SAS	39
Tabla 6. Matriz MEFE de BONIELECTRIC SAS	44
Tabla 7. Matriz perfil competitivo (MPC) de BONIELECTRIC SAS	45
Tabla 8. Sub-escalas encuesta EDCO	49
Tabla 9. Sub-escala Relaciones interpersonales	49
Tabla 10. Sub – escala estilo de dirección	50
Tabla 11. Sub-escala sentido de pertenencia	51
Tabla 12. Sub-escala retribución	52
Tabla 13. Sub-escala disponibilidad de recursos	53
Tabla 14. Sub-escala estabilidad	54
Tabla 15. Sub-escala claridad y coherencia en la dirección	55
Tabla 16. Sub-escala valores colectivos	56
Tabla 17. Primer plan de mejora Talento humano	57
Tabla 18. Segundo plan de mejora talento humano	60
Tabla 19. Propuesta de mejora de BONIELECTRIC SAS	73