

**ESTRATEGIAS Y PLANES PARA LA EMPRESA
CONTACTO ESTRATÉGICO OUTSOURCING**

**PARDO MONSALVE GUSTAVO ADOLFO
SEVILLA MONTENEGRO BRAYAN STEVE
URREA ROMERO GLORIA JOHANA**

**UNIVERSITARIA AGUSTINIANA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE EMPRESAS
BOGOTÁ, D.C.
2018**

**ESTRATEGIAS Y PLANES PARA LA EMPRESA
CONTACTO ESTRATÉGICO OUTSOURCING**

**URREA ROMERO GLORIA JOHANA
PARDO MONSALVE GUSTAVO ADOLFO
SEVILLA MONTENEGRO BRAYAN STEVE**

**Asesor del Trabajo
JUAN CARLOS OLAYA MORENO**

**Trabajo de grado para optar al título como
Especialista en Gerencia de Empresas**

**UNIVERSITARIA AGUSTINIANA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE EMPRESAS
BOGOTÁ, D.C.
2018**

Nota de aceptación

Firma del presidente del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

Dedicatoria

El presente proyecto integrador es dedicado inicialmente Dios como fuerza fundamental en nuestra vida, a la comunidad Agustiniana, nuestros padres e hijos, por su apoyo incondicional.

Agradecimiento

A cada uno de los docentes y la comunidad en general de la Universitaria Agustiniana por compartirnos todo el conocimiento y disponer de sus instalaciones, herramientas y demás, para poder realizar la investigación y todo el desarrollo del proyecto.

Agradecemos a nuestros tutores Zulma Avellaneda y Juan Carlos Olaya, por el incondicional apoyo y acompañamiento en toda la trayectoria que duró la realización del proyecto

A Contacto Estratégico por permitirnos realizar la investigación y suministrar el material necesario, cifras y tiempo para el desarrollo y planeo de la propuesta.

A nuestras familias por apoyarnos y motivarnos a continuar con este proceso de aprendizaje y desarrollo profesional.

Resumen

El proyecto integrador contiene la identificación de un problema bajo una investigación realizada para proponer soluciones de mejora, buscando que la organización pueda continuar desarrollando su operación, creciendo y cumpliendo sus metas. Para esto se realiza el tipo de investigación cualitativa, que permite identificar variables que ayudan a formular los diferentes escenarios que pueden interrelacionar la compañía tanto factores internos como externos. Por último, se da una propuesta de mejora a la compañía, que permita a la empresa tener una herramienta o insumo sobre el estado actual.

CONTENIDO

CONTENIDO	7
Capítulo I: Componente Investigativo	10
1. Tema de investigación	10
2. Problema de investigación	11
2.1. Enunciado del problema	11
2.2. Formulación del problema	12
Errores humanos en los procesos contables ejecutados.	13
3. Objetivos	15
3.1 Objetivo general	15
3.2 Objetivos específicos	15
4. Justificación	16
5. Marco de referencia	18
5.1 Marco Teórico.	18
5.2. Marco conceptual	26
5.3 Marco histórico	28
5.4 Marco Legal	30
6. Marco metodológico	32
Autor: contacto estratégico 2015 , diferentes metodologías y aplicaciones de pruebas al momento de reclutar y seleccionar al personal en las áreas de operación de la empresa	38
7. Conceptualización de la empresa	39
7.1 Razón social	39
7.2 Objeto social	39
7.3 Reseña empresarial	40
7.4 . Ubicación e instalaciones	40
8. Gestión estratégica	42
8.1 Diagnóstico	42
8.2 Propuesta de mejora	45
8.3. Indicadores en Colombia	46
9. Entorno económico y competitividad	50
9.1 Diagnóstico	50
10. Gestión del talento humano	53

	8
10.1. Diagnóstico	53
10.2 Propuesta de mejora	53
10.3 Indicadores	56
11. Responsabilidad social empresarial y gobierno corporativo	57
11.1 Diagnóstico.	57
12. Gestión financiera	58
12.1 Diagnóstico	58
13. Gestión de mercado	60
14. Negociación y manejo de conflictos	63
14.1 Diagnóstico	63
15. Gestión Operaciones y logística	65
15.1 Diagnóstico	65
15.2 Propuesta de mejora	66
15.3 . Indicadores	66
Conclusiones	69
Recomendaciones	70
Referencias	71
Lista de ilustraciones	74
Lista de tablas	75
Anexos	76

Introducción

Para hacer el estudio investigativo, se tuvo en cuenta el modelo de negocio que desarrolla la compañía Contacto Estratégico Outsourcing, el posicionamiento que tiene en el mercado local, las líneas de negocio que desarrolla, detalle de los servicios que presta y el procedimiento que se realiza en cada uno de ellos, con esta información se realizará un estudio visual del ambiente laboral y entrevistas aleatorias con algunos empleados de diferentes cargos de la compañía, apoyados en el área de calidad, revisando encuestas del cliente interno y externo, analizando los indicadores de gestión que maneja la compañía logrando con estas herramientas identificar los problemas de la organización, en relación con la visión, y metas de la compañía se planeará la propuesta de mejora que se busca para que la compañía mejore proporcionalmente en su desarrollo.

Capítulo I: Componente Investigativo

1. Tema de investigación

El tema de investigación estará enfocado en la gestión estratégica del talento humano al interior de la organización y el mejoramiento del ambiente laboral como factores fundamentales para optimizar los procesos evitando la rotación de personal de la empresa Contacto Estratégico Outsourcing, partiendo de diagnóstico y análisis de múltiples variables que interviene en el procesos de manejo y gestión del recurso humano, para finalmente estructura una propuesta para optimizar el ambiente laboral en la empresa método por el cual la gerencia de una empresa obtiene, procesa y analiza información clave, por medio de estrategias internas y externas para evaluar la situación presente y capacidad competitiva, que le facilite anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia la construcción de su futuro.

En la empresa en estudio se identifica el objetivo de todas las áreas que integran la compañía y cómo estas pueden hacer parte del direccionamiento estratégico mediante la formulación de estrategias que permitan formular, implementar y evaluar decisiones multidisciplinarias que abarquen el alcance sus metas.

La gerencia estratégica está orientada a investigar problemas actuales de la compañía con el fin de identificar los reprocesos en cada una de las diferentes áreas, la administrativa, operacional, calidad, talento humano entre otras. Así mismo, permite medir las consecuencias que se vienen ocasionando y como impactan directa e indirectamente en el servicio que se presta el talento humano que pueden evidenciarse en la alta carga laboral que ostentan los empleados de la compañía.

Para ello se implementan diferentes estrategias que permiten medir el nivel de desempeño del recurso humano identificando aquellos procesos internos que dificultan el alcance de los objetivos organizacionales.

2. Problema de investigación

2.1. Enunciado del problema

La gestión estratégica del recurso humano es un proceso clave para el desarrollo de la operación de la compañía, en Contacto se detecta mucha rotación del staff, lo que genera una cadena de subproblemas en la organización.

Contacto estratégico Outsourcing ha logrado en el transcurso de sus 10 años consolidarse en el mercado, no obstante, dicho crecimiento ha afectado los niveles de complejidad en la gestión del recurso humano, identificando un aumento del 50% de su planta de personal impactado negativamente en la generación de reprocesos, desmotivación laboral, y como consecuencia final una alta rotación de personal.

Se detecta que en el proceso contable los analistas y auxiliares tienen muchos reprocesos realizando algunas actividades, tales como liquidación de impuestos, manejo de cartera, análisis de estados financieros entre otros, lo que genera un cuello de botella, retraso en los entregables y respuestas incompletas al cliente. Los empleados al estar saturados de trabajo y de los mismos reprocesos más las bajas calificaciones en las evaluaciones de desempeño terminan finalizando los contratos laborales.

De continuar así se evidencia que, frente al cumplimiento de las necesidades de los clientes, reconociendo los errores y la baja calidad, generan pérdidas para la compañía, y la disminución de ingresos y participación en el mercado.

2.2. Formulación del problema

¿Qué estrategias se deben desarrollar para mejorar la gestión del talento humano frente a la rotación del personal en la empresa Contacto Estratégico Outsourcing?

Tabla 1: Formulación del problema

Tabla 1: Formulación del problema

¿Qué estrategias se deben desarrollar para generar el mejoramiento de la gestión del talento humano, el ambiente laboral y la rotación del personal en la empresa Contacto Estratégico Outsourcing?
SÍNTOMAS
<p>Baja calificación por parte de los clientes, frente al servicio prestado.</p> <p>Inconformidad de los empleados frente al bienestar en la compañía.</p> <p>Muchos hallazgos negativos por parte del área de Calidad.</p> <p>Reprocesos en las actividades contables.</p>
CAUSAS
<p>Errores humanos en los procesos contables ejecutados.</p> <p>Falta de comunicación asertiva en todos los niveles.</p> <p>Se han consolidado proceso y lineamientos de forma clara para la ejecución de las labores en las diferentes áreas.</p> <p>Incumplimientos o retrasos con entregables en las fechas establecidas, algunos casos.</p> <p>Desconocimiento en temas contables por parte de los analistas.</p> <p>No hay buen manejo ni administración del tiempo.</p> <p>Falta fortalecer las inducciones al personal nuevo.</p> <p>Bajo nivel de inglés.</p>
PRONÓSTICO
<p>Gestión inadecuada en los procesos contables, pueden ocasionar inconvenientes en las Finanzas, e incurrir en temas de sanciones.</p> <p>Cuando se genera una pérdida del buen nombre corporativo se desaprovechan clientes.</p> <p>Al tener falencias en el área de Calidad, hace que la empresa baje los ingresos significativamente, además que no está cumpliendo la política de calidad y se corre el Riesgo de perder el sello o certificado ISO.</p> <p>Cuando el margen de utilidad se disminuye hay que hacer recorte de personal operativo.</p> <p>Al generar mal ambiente laboral, disminuye la productividad de la empresa.</p>

<p>Cuando no hay una adecuada inducción se evidencia en los procesos que realiza la Compañía.</p> <p>Las no inversiones en procesos de cambio en otras lenguas.</p>
<p>CONTROL AL PRONÓSTICO</p>
<p>Hacer un análisis interno del proceso de gestión humana, a partir del diagnóstico sobre los factores que están afectando el clima organizacional.</p> <p>Revisar qué estrategias se están utilizando en la calidad del servicio al cliente.</p> <p>Identificar las falencias que tienen los procesos desarrollados por los analistas contables.</p> <p>Ver de donde surgen los errores que se presentan en la calidad del servicio.</p> <p>Establecer acciones de mejora para optimizar el ambiente y clima laboral.</p> <p>Mirar cuales son los coeficientes que se presentan en los empleados.</p>

Fuente: Autoría Propia: presenta un diagnóstico de cómo está la organización internamente y externamente, las falencias que se presentan en los diferentes procesos de la compañía.

3. Objetivos

3.1 Objetivo general

Diseñar un plan estratégico para generar un proceso de mejoramiento de gestión del talento humano y la rotación de personal en la empresa Contacto Estratégico Outsourcing.

3.2 Objetivos específicos

Realizar diagnóstico para analizar el estado actual de la empresa en el área de Recursos Humanos.

Generar una propuesta de mejoramiento de gestión humana en la empresa Contacto Estratégico Outsourcing.

Establecer indicadores de control para medición de la propuesta de mejoramiento.

4. Justificación

Se escoge a Contacto Estratégico, porque es una compañía que cuenta con varios años de experiencia en el mercado, además que es de gran interés por el tipo de negocio que desarrolla, al prestar servicios en temas Contables y Administrativos mediante la gestión estratégica permite mediante la responsabilidad de cada colaborador de la empresa lograr y mantener la alineación entre la organización y la estrategia, hallando las sinergias existentes entre las diferentes áreas que la integran, estableciendo variables que integran el cuadro de mando integral.

El desarrollo del proyecto integrador permite que los estudiantes desarrollen sus habilidades en planeación y gerencia estratégica aplicada al sector real, así mismo, la empresa se favorece con el diagnóstico realizado y la propuesta de mejora, para obtener el título de especialistas en gerencia de empresas, por requisito de la universidad y la facultad de posgrados es indispensable desarrollar este proyecto, que sea de mutuo beneficio entre la organización y los estudiantes.

A través de la historia las organizaciones han venido desarrollando estudios, investigaciones estrategias según las experiencias y los problemas que surgen a diario en las organizaciones, y una de estas fue la Directora de Ingeniería en Prevención de Riesgos y Medioambiente de la USS (Ana Alcayaga Sepúlveda) plantea que “la creencia de que la sobrecarga laboral es un tema personal de cada trabajador ha quedado obsoleta. Hoy, este ítem es un factor de riesgo psicosocial, parte de las preocupaciones principales que debe tener una empresa con cada uno de sus colaboradores”. La preocupación de las empresas por la sobrecarga laboral ya no es opcional. No se trata de una tendencia de las organizaciones por ser cada vez un mejor lugar para trabajar, sino que hoy en día está calificado como un riesgo psicosocial”. (Sepulveda, 2016, pág. 1)

El 21% de las enfermedades laborales son de origen psiquiátrico, Frente a esto, las organizaciones el siglo XXI deben comenzar con un proceso de sensibilización, para luego seguir con la evaluación y posterior intervención. Esta última, por supuesto, es la etapa más relevante, sobre todo cuando existen condiciones que no son óptimas para las personas.

El capital Humano es un conjunto de talentos humanos que posee una organización, lo cual requiere de atención, requiere de inversión, capacitación y del cuidado al igual que los demás departamentos, “Gary Backer nos da un aporte frente al desarrollo del capital humano, luego de recibir el premio nobel por su trabajo con el concepto de capital humano inició toda una línea de estudios concluyendo que al tener capital humano es tener una riqueza a nivel de conocimiento y habilidades que forman parte de las personas, su salud y la calidad de sus hábitos de trabajo” (Cardona, 2007, pág. 9) todo esto en conjunto impacta directamente a la productividad de una organización basado en la creación difusión y utilización del saber, sí en unos años atrás se consideraba que la prioridad era el desarrollo económico hoy en día es completamente distinto.

El objetivo de los Recursos Humanos adquiere gran importancia ya que, a diferencia de lo que pasaba en el siglo anterior en el que era necesario disponer de una gran manera para adquirir maquinarias costosas se ha pasado a triunfar gracias a tener un solo bien: talento. Las personas atribuyen un activo inagotable de técnicas y talentos que pueden desarrollar y que los líderes de las organizaciones deben descubrir, desarrollar y maximizar.

El Recurso Humano requiere de atención constante, la importancia de tener control sobre este es obligatorio dentro de la organización requiere de mediciones, toma de decisiones, presupuestos e inversiones, todo esto será retribuido con la capacidad sin límites que tienen los colaboradores para desarrollar las actividades y sacar adelante la compañía, de igual forma como decimos que las ventas son importantes en la organización y que sin estas no puede existir una compañía, el recurso humano también es parte fundamental para esta.

5. Marco de referencia

5.1 Marco Teórico.

En la presente investigación se abordan las categorías teóricas gestión estratégica y especialmente la del talento humano.

“La Gestión estratégica aplicada en el proceso de talento humano mediante el cual una organización define su visión a largo plazo y las estrategias para alcanzarla a partir del análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Supone la participación activa de los actores organizacionales, para que se desarrolle en un modo de gestión que haga de la organización un ente proactivo y anticipatorio, sin embargo, esto no es del todo completo ya que se ha obtenido una alta deserción por motivos del aumento de trabajo y la sobrecarga laboral disminuyendo la productividad en las diferentes áreas que lo componen”. (Koontz, 2004, pág. 12)

La Gerencia estratégica es un factor que todas las compañías deben desarrollar en su direccionamiento estratégico de la compañía, la planeación estratégica y los procesos que se manejan internamente dependen del buen desempeño en el sector en el que se mueve la compañía en este. Frente a los competidos, por tanto, cumpliendo con los objetivos y el empoderamiento de sus servicios frente a los consumidores con el fin de alcanzar los objetivos organizacionales de la empresa de manera eficiente y eficaz.

Según (PORTER, 1985) “La planificación estratégica se da cuando una organización supera la competencia y define una ventaja que le diferencie de las otras y le permita mantenerse en el tiempo, por ello recopila que una empresa puede superar a sus rivales sólo si puede establecer un diferencial a través del tiempo; alude que la esencia de la estrategia está en decidir hacerlo distinto a cómo lo hacen nuestros competidores, que nuestra posición estratégica se puede definir según las necesidades de los clientes, su accesibilidad a lo que ofrecemos o a la variedad de productos o servicios que producimos. Los contrapesos (trade-off) son esenciales en estrategia; nos obligan a elegir y deliberadamente limitarán lo que nuestra empresa puede ofrecer en las diferentes posiciones estratégicas deben tener según el horizonte de al menos una década y no de un solo ciclo de planificación. Todo esto conlleva a que el proceso estratégico básicamente se base en definir la posición estratégica de la empresa, y hacer los contrapesos (trade-off) que derivan de esa posición y ajustar las actividades entre sí”.

La planeación estratégica permite a la empresa anticiparse y responder con rapidez a los cambios que trae consigo el pasar de los días como son la globalización y el entorno en que vivimos, nos ayuda a su vez a prepararnos ante situaciones inesperadas situaciones que nos pueden llevar a tomar decisiones incorrectas, para ello Contacto Estratégico diseña y desarrolla planes estratégicos para lograr su objetivos y metas propuestas ya sea a corto mediano y largo plazo

La planeación táctica en cuanto a la aplicación de estrategias implementadas en esta empresa se da cuando en las diferentes áreas de la compañía se crean planes que permiten organizar los diferentes procesos internos en cada una de estas, así mismo llegando a una prospectiva de lo que en cada una de estas suele suceder y así aplicar en el desempeño del talento humano.

El talento humano de la empresa está relacionado con la planeación, organización, desarrollo y coordinación y el control establecido para promover el desempeño eficiente del personal, así como también para brindar el medio que permite a las personas que colaboran un buen ambiente laboral, facilitando el desarrollo personal y profesional de cada uno.

Según Idalberto Chiavenato en su libro Gestión de talento humano nos da a entender la gestión del talento humano “Está conformado por las personas y las organizaciones. Las personas pasan gran parte de sus vidas trabajando en las organizaciones, las cuales dependen de las personas para operar y alcanzar el éxito. Las personas dependen de las organizaciones en que trabajan para alcanzar sus objetivos personales e individuales. Crecer en la vida y tener éxito casi siempre significa crecer dentro de las organizaciones. Por otra parte. Las organizaciones dependen directa e irremediamente de las personas, para operar, producir bienes y servicios, atender a los clientes, competir en los mercados y alcanzar objetivos generales y estratégicos.” (Chiavenato, 1999)

Notamos como el autor expresa la importancia de las relaciones que debe haber entre la empresa y sus trabajadores de una u otra forma nos habla de un beneficio recíproco que se da cuando la empresa genera utilidades y rendimientos y el personal recibe una remuneración salarial, la organización para lograr sus objetivos requiere de una serie de recursos, estos son elementos que, administrados correctamente, le permitirán o le facilitarán alcanzar sus objetivos.

Existen tres tipos de recursos:

Recursos materiales:

comprendidos entre el dinero, las instalaciones físicas, la maquinaria, los muebles

Recursos técnicos:

los conocemos como los sistemas, procedimientos, organigramas, instructivos, etc.

Recursos humanos:

su principal factor el capital humano, acompañados del conocimiento, experiencias, motivación, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidades, salud, etc.

En la Teoría clásica en primer lugar se encuentra Frederick Taylor, quien según Briceño & Godoy: despertó el interés por las personas “principios de la gerencia estratégica, preparando el desarrollo del comportamiento organizacional. Entonces Taylor fue la primera persona interesada en entender el comportamiento de los trabajadores dentro de la organización, descubrió que los trabajadores se mueven por la remuneración salarial que obtengan de su trabajo, señala que los trabajadores son máquinas que deben realizar alguna labor específica, entonces los trabajadores para este enfoque se dedicarán a realizar las tareas asignadas sin realizar otras es decir actividades repetitivas, de ahí viene la comparación con la eficiencia de las máquinas, para obtener su salario, que es su principal motivación” (Godoy, 2014)

Seguido de Taylor aparece el francés Henry Fayol que concordaba con la idea del autor estadounidense sobre la división y especialización de las labores para cada uno de los trabajadores, realizó diversos estudios en las empresas industriales demostrando que la división de labores permite una unidad de mando, genera responsabilidad y autoridad dentro de los rangos de poder y se logran subordinar los intereses personales para poder llevar a cabo el interés principal, maximizar la utilidad de la organización. En este momento los trabajadores deberán tener un sentido de pertenencia para imponer los intereses de la organización por encima de los propios.

Según Luis Torres de la Universidad de la Amazonía el enfoque clásico, demuestra la normatividad y la estructura rígida que manejaban las organizaciones para ese entonces, afirma:

“La teoría clásica se caracterizó por un enfoque normativo; el cual consiste en determinar cuáles son las funciones propias de la empresa y el prescriptivo se refiere a los principios generales del administrador en su actividad. Esta teoría concibe la organización como una estructura, forma y disposición de las partes que la constituyen, los aspectos organizacionales se analizan desde arriba hacia abajo.” (Torres, 2014)

La rigidez y miedo al cambio dentro de las organizaciones clásicas, planteaba que los trabajadores solo se dedicaban a subordinar intereses personales y a cumplir las labores estipuladas por sus gerentes, en esta

perspectiva no se tenía en cuenta la importancia del talento humano, justificando que las labores realizadas dentro de la organización podían ser reemplazadas por cualquiera siempre y cuando fuera un trabajo de mano de obra, entonces si un trabajador no era eficiente y mantenía ciertos niveles de productividad se prescindía del mismo y se buscaba otro que realizará mejor la labor.

A continuación, sigue Max Weber, el alemán a través de sus discursos de política y economía descubrió que el Estado tiene los mismos aspectos que una organización privada, por esta razón trato de aportar ciertas ideas al comportamiento y a la estructura de las empresas, dentro de ellas estaba el trato a los trabajadores en donde se respetaba cierta jerarquía, es decir, manejar un modelo burocrático. El punto clave dentro de la burocracia además de la eficiencia y la precisión en las labores es la jerarquización y la supervisión de la misma, Weber habla de una cadena de mando estructurada en una pirámide en donde la cúspide estará constituida por los patronos y altos funcionarios que tienen en sus manos la capacidad de dirigir, controlar y coordinar a los trabajadores que para este caso serán los últimos de la estructura y los más subordinados, en la obra de Weber “el político y el científico” se habla de que toda empresa que requiera administración debe estar encaminada a las actividades humanas con obediencia por parte de los trabajadores hacia los “señores portadores de poder político”. Por esta razón el autor alemán enfatiza que la autoridad y el poder, reconocidos para cada persona que haga parte de la organización no es propia de la persona sino del estatus que le dé su puesto y las labores que desarrolla en la organización, entre más cercano se encuentre este individuo a la cima de la pirámide más poder e influencia es la que ejerce sobre los demás. Por la imposición de las normas escritas y la jerarquización los trabajadores deberían seguir diversos estatutos o políticas impuestas por la organización, sin darles opción a los trabajadores de aportar más que una labor.

Con este aparte se cierra la teoría clásica, demostrando que el trabajo es indispensable dentro de la organización, pero no los trabajadores ya que estos podían ser reemplazados, pues solo aportan labores cotidianas y no se preocupaban por pertenecer de lleno a las empresas, con la burocracia se demuestra que las políticas dictaminan cómo debía actuar cada uno de los integrantes de la organización, sin darle oportunidades a ninguno de contribuir con más a la organización.

La teoría del comportamiento como su nombre lo indica, “se basaba en la conducta de los trabajadores dentro de una organización, estudiaba y analizaba los comportamientos que estos tenían de acuerdo a los entornos donde se encontraban. Según Milagros Jaramillo docente de la Universidad Nacional Experimental Marítima del Caribe”. (Jaramillo, 2014)

La teoría del comportamiento se fundamenta en la conducta individual de las personas, para explicar cómo se comportan las personas, es necesario investigar la motivación humana. En consecuencia, uno de los temas fundamentales de la teoría del comportamiento en la administración es la motivación humana, campo en el cual la teoría administrativa recibió una gran contribución.

En esta teoría, se basan en el estudio del comportamiento de los individuos y las motivaciones que tienen los mismos para ser eficientes, a diferencia de la teoría clásica donde Taylor afirmaba que la única motivación era la remuneración monetaria, en esta teoría se muestran diversas motivaciones. Los mayores exponentes de este movimiento fueron, Mary Parker, Elton Mayo, Abraham Maslow, McGregor, Hebert Simón, Chester Bernard y Rensis Likert. En esta ocasión se tratarán 5 precursores de la teoría, Parker, Mayo, Maslow, McGregor y Herbert Simón.

Los dos primeros promotores de la teoría del comportamiento son Mary Parker y Elton Mayo, desde este punto existe una brecha de tiempo larga hasta que los otros pensadores administrativos contribuyeron a esta teoría, por parte de Mary, se puede destacar que es la mujer más importante de la teoría administración, ella le dio un vuelvo a la visión de los trabajadores, afirmando que se podía estudiar el comportamiento individual y grupal y que la ética de la organización deberá estar basada en las relaciones grupales, para este momento se consideraba la teoría de las Relaciones Humanas.

Elton Mayo por su lado desplomó las ideas de la teoría clásica a través del estudio de Hawthorne que no era más que estudiar diferentes escenarios en los cuales un trabajador realizaba su labor, descubriendo así que además del entorno este se comporta de acuerdo a las relaciones interpersonales que tenga dentro de la organización. Según Milagros Jaramillo: “el experimento de Hawthorne permitió comprobar que el comportamiento del individuo se apoya por completo en el grupo. En general, los trabajadores no actúan, ni reaccionan aisladamente como individuos, sino como miembros de grupos” (Jaramillo, 2014) es decir, las relaciones influyen directamente en los resultados y en los comportamientos de los individuos, a su vez, se demuestra que no sólo existen relaciones formales en donde el trabajo es lo primordial, los individuos también se relacionan por compartir emociones, sentimientos y acontecimientos de la vida cotidiana que les permiten crear lazos de amistad y grupos en donde la autoridad y el poder no tienen participación.

Maslow introdujo al mundo de la administración la “jerarquía de las necesidades humanas” (Porto, pág. 7), “es una pirámide jerárquica donde se ubican las necesidades del hombre, siendo la necesidad fisiológica la más básica, seguida de las necesidades de seguridad, a continuación las necesidades sociales llegando a la cima con las necesidades de estima y por último de autorrealización, el psicólogo y psiquiatra Maslow le otorgó al mundo de la administración, la premisa que una de las necesidades que tiene el ser humano es interrelacionarse con las personas, es decir, las personas son seres sociales que interactúan. Entonces en los puestos de trabajo los trabajadores no sólo iban a desarrollar las labores dispuestas, sino que a su vez se relacionarían y generarían relaciones que influyen en las labores realizadas”.

Por parte de Douglas McGregor (McGregor, 2014) “este psicólogo aportó al movimiento de comportamiento, las teorías X y Y, en donde se consideraban dos extremos de individuos. La teoría X describe el punto de vista tradicional sobre dirección y control; según Marisa Vallina, McGregor en su libro “El lado humano de las organizaciones” expone: “Si creo que el hombre normal y ordinario tiene una aversión natural al trabajo, y que lo evitará siempre que le sea posible; que las personas necesitan ser obligadas, dirigidas y hasta amenazadas por castigos para que hagan bien su trabajo; que la persona promedio prefiere que lo dirijan, que prefiere no asumir responsabilidades, y que procura sobre todo su seguridad. A este conjunto de creencias las llamé Teoría X.”

En la teoría Neoclásica este movimiento administrativo no tuvo una escuela creada, sino que se caracterizó por tener pensadores que buscaban responder a los cambios y a las nuevas estructuras de las organizaciones a través de principios como los establecidos por Fayol y Taylor. En este aparte será oportuno señalar a Peter Drucker y a William Newman.

Peter Drucker le da un vuelvo a la administración abriéndole campo a los trabajadores a través de la administración por objetivos, en donde los fines de la organización y de los empleados serían claves para el éxito de la empresa. Afirmaba que los trabajadores además de aportar mano de obra, utilizaban su conocimiento para aportar a la organización, entonces serían más indispensables que una máquina. Según Antonio Sánchez en un informe para la Universidad del Bosque afirma que: “la nueva sociedad pluralista exige directivos y trabajadores formados, dotados de conocimientos, que se enfrenten a los interrogantes sobre la legitimidad de la autoridad, la legitimidad de las decisiones, la eficacia de la organización.

Interrogantes englobados por Drucker”. Con esto podemos deducir entonces que los trabajadores tienen derecho a fijar metas y a mostrar su perspectiva acerca de la organización, ya no debía estar regido por autoridades ilegítimas, sino que podría hacer parte de la empresa compartiendo su pensamiento, sus ideas, aportando al crecimiento y a la estabilidad de la organización. En este momento se descubre la gran importancia del capital humano, las organizaciones tendrían entonces que darle un clima laboral estable y consolidado para que los trabajadores generen un sentido de pertenencia y se comprometieron con los objetivos de la empresa.

Pasando a Drucker sigue Newman, quien a diferencia de Peter él buscaba establecer diversos tipos de organización, es decir, estructuras a partir de la misión y visión de la empresa, demostrando que no hay un único modelo que le funcione a todas las organizaciones para prosperar y dentro de este mismo aspecto, cada uno de los individuos son diferentes por lo que el manejo del capital humano deberá estar ligado a los comportamientos que tengan los trabajadores, como lo afirma García: “el propio Newman se ocupan de la especialización dentro de las organizaciones, profundizando en el tema de la departamentalización, como agrupación adecuada de las actividades de la organización en departamentos específicos” (Sánchez, 2014), la departamentalización y la especificación de las labores ya estaba dada por los pilares clásicos

de la administración, sin embargo, para la era neoclásica la flexibilidad sería uno de los factores más relevantes y a su vez, permitiría a cada uno de los departamentos dentro de las organizaciones actuar con autonomía, algo que no ocurría en tiempos anteriores.

Es oportuno aclarar que para el nuevo movimiento de la administración el poder y la autoridad debían regir el orden dentro de las empresas, es decir, mantener ciertos límites que le dieran flexibilidad a las organizaciones, pero que a su vez delimitan la participación de cada uno de los individuos dentro de la misma, que todos tuvieran derecho a ser escuchados y a ser contados como parte de la empresa. Por lo que las relaciones no serían sólo entre personas de la misma categoría o puesto de trabajo, sino que las interrelaciones serían globales, es decir, el operador de una maquinaria podría comunicarse con el gerente de la organización sin tenerlo y por supuesto respetando el conducto regular, con estos pilares de comunicación los trabajadores se sienten más dispuestos en sus puestos de trabajo, pues como se había conocido anteriormente son seres sociales que necesitan interactuar con los demás para hacer más amena su labor. Como lo afirma Concepción García.

Como los autores clásicos, los neoclásicos buscaron establecer principios básicos, pero se diferenciaron en sus planteamientos en considerar que estos principios no deben ser tomados de forma rígida sino de forma flexible, pues deben ser aplicados en situaciones extremadamente diversas. Es decir, son ampliamente eclécticos y toman conceptos tanto de las teorías clásicas como de las teorías del comportamiento. .”

Con lo anterior se puede inferir que el modelo neoclásico reforma diversas partes de la teoría clásica de Fayol y Taylor, en donde la flexibilidad, comunicación, confianza, autoridad legítima y respeto por cada uno de los puestos de trabajo, demuestran que el capital humano es el pilar de las organizaciones y que se necesita de ellos no solo su labor, sino el conocimiento e ideas que aporten a la empresa para que esta crezca y sea próspera.

5.2. Marco conceptual

En las relaciones laborales o industriales: “El término relaciones laborales (también se utiliza relaciones industriales), hace referencia al sistema en el que las empresas, los trabajadores y sus representantes y, directa o indirectamente, la Administración, interactúan con el fin de establecer las normas básicas que rigen las relaciones de trabajo. Asimismo, alude al campo de estudio dedicado al análisis de dichas relaciones. Su aparición es consecuencia de la revolución industrial, cuyos excesos dieron lugar a la creación de los sindicatos como medio de representación de los trabajadores y al desarrollo de las relaciones laborales colectivas. Un sistema de relaciones laborales o industriales refleja la interacción entre los principales actores que lo componen: el Estado, la empresa (empresas o asociaciones de empresas), los sindicatos y los trabajadores (que pueden participar o no en los sindicatos y otras entidades encargadas de su representación)”

Trebilcock, A. (s.f.). Relaciones laborales y gestión de los recursos humanos. Enciclopedia de salud y seguridad en el trabajo.

El Bienestar laboral: Un aspecto motivo de interés tanto de académicos como de expertos es el bienestar laboral, por cuanto se ha establecido una relación directa entre la satisfacción de la gente con su trabajo, los resultados económicos de la empresa, la satisfacción de los clientes y las condiciones internas para la dirección empresarial. Las prácticas alrededor del bienestar laboral, inicialmente, se centraron en programas sociales tendientes a mejorar las condiciones morales y mentales del trabajador; posteriormente, en proyectos orientados a modificar las condiciones de trabajo o a ofrecimientos de prestaciones especiales que complementarían los ingresos y condiciones sociales del trabajador; después, al logro de estrategias para el incremento de la lealtad, la motivación, y, por último, a la búsqueda de condiciones que mejoraran de manejar integral la calidad de vida laboral (Kunda, enero-junio de 2003)

El Ambiente de trabajo: Entre los diversos factores psicosociales del ambiente de trabajo que pueden resultar en cargas cognitivas inadecuadas podemos identificar: conflicto de roles, conflictos con la jefatura, tipo de actitud de la jefatura, miedo a errar o fallar, presión temporal, volumen de trabajo, restricciones en la utilización de habilidades, limitaciones en el control sobre su trabajo, falta de libertad en el trabajo, nivel de responsabilidad, limitaciones en el desarrollo

profesional, falta de reconocimiento o valorización, turnos de trabajo y contenido del trabajo. (A., 2017)

El Mejoramiento continuo: La mejora continua del desempeño global de la organización debería ser un objetivo permanente de ésta.

Principios De Gestión De La Calidad

La norma NTP-ISO 9004:2001 presenta ocho principios de gestión de la calidad, que han sido desarrollados para que los directivos de la organización los utilicen para liderar el mejoramiento continuo del desempeño en la organización. Estos principios de gestión de la calidad son los siguientes.

Organización enfocada al cliente: Las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto deberían comprender las necesidades actuales y futuras de los clientes, satisfacer los requisitos de los clientes y esforzarse en exceder las expectativas de los clientes.

Liderazgo: Los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización. Ellos deberían crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización.

Participación del personal: El personal, a todos los niveles, es la esencia de una organización y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la organización.

Enfoque a los procesos: Un resultado deseado se alcanza eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.

Sistema enfocado hacia la gestión: Identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema, contribuye a la eficacia y eficiencia de una organización en el logro de sus objetivos.

Mejoramiento continuo: La mejora continua del desempeño global de la organización debería ser un objetivo permanente de ésta.

Toma de decisiones basada en hechos: Las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y la información.

Relación mutuamente benéfica con proveedores: Una organización y sus proveedores son interdependientes, y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor. (García P, (2003))

5.3 Marco histórico

La gestión estratégica inició en los años 60 asociándose a las metas y objetivos a largo plazo, realizando la adopción de cursos de acción para alcanzar las metas y objetivos y la asignación de recursos para alcanzar dichas metas. Ya en los años 70, se detalló la estrategia siendo componente de dos etapas claramente diferenciadas: la de análisis o planeación estratégica y la de implementación del plan estratégico. Donde el concepto de la planeación estratégica iba evolucionando en la disposición en que las empresas crecieron, se diversificaron y tuvieron que enfrentarse a un entorno que cambiaba rápidamente.

Luego la planeación tradicional únicamente realizó planes que creaban acciones de aventajar a los rivales con formas de negociación, esto hacía que resolvieran únicamente las necesidades de la unidad estratégica de negocios con sus productos y mercados de ese momento.

A partir de hace unos años han mencionado la estrategia como un fenómeno emergente Pero hoy en día según (Bignetti, 1995) define que en cuanto la planeación estratégica hoy en día es "el proceso continuo de identificación de oportunidades de mercado, negocios y tecnologías; de asociación de recursos internos y externos; y de toma de decisiones para lograr y mantener una ventaja competitiva", totalmente de acuerdo que se debe estar a la vanguardia de la tecnología, tener en cuenta que hay que estar al día con la globalización del mundo cada vez que surjan cambios aplicarlos a las compañías para no quedarse atrás de las mudanzas de los negocios.

Las empresas modernas, independientemente de su tamaño, le están apostando cada vez más a la tercerización de servicios y esta corriente no es ajena la industria colombiana (Min comercio, 2017), así lo señaló la viceministra de Desarrollo Empresarial y Ministra (E) de Comercio, "Colombia es uno de los 30 mejores destinos en el mundo para la ubicación de servicios outsourcing principalmente por sus beneficios en costo, acceso a talento humano, apoyo del gobierno, compatibilidad cultural, ambiente político y económico" (inviertaencolombia.com.co, 2013), La compañía Contacto Estratégico Outsourcing, siempre se ha preocupado por mantener sus procesos de manera ordenada permitiendo de esta forma que toda la operación se trabaje en constante sinergia, sin embargo luego de hacer la identificación del problema se ve que hay

debilidades en algunos de estos como lo es en el proceso de servucción, por los altos números de reprocesos que tienen los analistas, auxiliares y coordinadores generando esto un cuello de botella en muchos factores, como lo son manejo indebido del tiempo, por lo que los analistas deben trabajar tiempos adicionales generando malestar y cansancio, frente a esto la empresa a través de su trayectoria ha implementado técnicas para esto, lo primero fue el manejo del Google Calendar, herramienta donde se programan las agendas de cada analistas con las actividades que deben realizar día a día, estas agendas son organizadas y programadas por las coordinadoras, las evaluaciones de cumplimiento de metas y objetivos también es una medida que la empresa ha venido realizando con el fin de calificar a los analistas a nivel de confiabilidad, oportunidad, servicio al cliente, comunicación y trabajo en equipo, con esto el empleado recibe una retroalimentación de su desempeño, donde se identifican fortalezas, aspectos a mejorar, y algunos compromisos según sea el caso.

CONTRATANTE	CONTRATADA (OUTSOURCER)	OBJETO DE LA CONTRATACIÓN
Colombina (Empresa productora de dulces, con planta productora en Zarzal (Valle))	Carvajal S.A. (Empresa productora de gráficos, papelería e impresiones; con planta productora en el valle del cauca)	Servicio de fotocopiado para oficinas y papelería en general. SEDE: Planta distribuidora de Bogotá D.C. TIPO DE CONTRATACIÓN: Indirecta
Institución Zoraida Cadavid de Sierra (Fundación educativa, sin	Colsevig S.A. (Empresa colombiana de seguridad y vigilancia;	Servicios de celaduría diurna y nocturna, vigilancia, inspección

Ilustración 1: Tipo de contratos

Fuente: adaptado del modelo del tipo de contratación que maneja la empresa Contacto Estratégico S.A.S

A través del tiempo se ha podido evidenciar que la planeación estratégica es aplicada en todas las líneas de las diferentes áreas de las compañías en este caso para la gestión del talento humano es indispensable su aplicación en cuanto al momento de planear las estrategias y métodos que se pueden aplicar en el alcance de objetivos tanto personales como organizacionales enlazando estos en la visión de la compañía.

5.4 Marco Legal

Contacto Estratégico funciona cumpliendo las normas y procedimientos legales del país, normas contempladas en la constitución política del país, código de comercio, código sustancial del trabajo, estatuto tributario entre otros, velando por la transparencia legal.

En temas Contables, se maneja todo el procedimiento según (Gobierno Colombiano, Principios y normas de contabilidad e información financiera y de aseguramiento de información aceptados en Colombia, 2009) la ley 1314 de 2009 en donde se regulan los principios y normas de contabilidad e información financiera y de aseguramiento de información aceptados en Colombia, se señalan las autoridades competentes, el procedimiento para su expedición y se determinan las entidades responsables de vigilar su cumplimiento.

A nivel tributario, la empresa cumple con las normas y está en constante actualización con las reformas que ha realizado el gobierno, como es el caso (DIAN, 2016) La ley 1819 de 2016, que menciona “Por medio de la cual se adopta una reforma tributaria estructural, se fortalecen los mecanismos para la lucha contra la evasión y la elusión fiscal, y se dictan otras disposiciones” ante la DIAN se cumple con las obligaciones sustanciales y formales que se tengan según aplique, y con las diferentes secretarías de haciendas de cada municipio.

(Gobierno Colombiano, Actividad de las Empresas de Servicios Temporales, 2006) Decreto 4369 DE 2006, por el cual se reglamenta el ejercicio de la actividad de las Empresas de Servicios Temporales y se dictan otras disposiciones

Artículo 2°. *Definición de Empresa de Servicios Temporales.* Empresa de Servicios Temporales "EST" es aquella que contrata la prestación de servicios con terceros beneficiarios para colaborar temporalmente en el desarrollo de sus actividades, mediante la labor desarrollada por personas

naturales, contratadas directamente por la Empresa de Servicios Temporales, la cual tiene con respecto de estas el carácter de empleador.

Artículo-34. Contratistas independientes Son contratistas independientes y, por tanto, verdaderos empleadores y no representantes ni intermediarios las personas naturales o jurídicas que contraten la ejecución de una o varias obras o la prestación de servicios en beneficio de terceros, por un precio determinado, asumiendo todos los riesgos, para realizarlos con sus propios medios y con libertad y autonomía técnica y directiva.

En cuanto al análisis con el tema de investigación; el beneficiario del trabajo o dueño de la obra también será solidariamente responsable. En las condiciones fijadas en el inciso anterior, de las obligaciones de los subcontratistas frente a sus trabajadores, aun en el caso de que los contratistas no estén autorizados para contratar los servicios de subcontratistas. Modalidad del contrato por prestación de servicios ha sido malinterpretada y hasta el momento presente esta norma ha tenido poca efectividad en la práctica.

(MinProteccion, 2010) Decreto 2025 de 2011 el tercero contratante” es la empresa beneficiaria de la prestación laboral; y en la industria de la confección del Valle de Aburrá, para el maquilador el “tercero” es la empresa para la cual trabaja, y para esta el “tercero”.

(MinTrabajo, 2014) Decreto 135 del 31 de enero de 2014 Este decreto obliga a las empresas tipo outsourcing en Colombia a disponer un sistema real y expedito de ahorro de las cesantías para los trabajadores subcontratados. Infortunadamente.

6. Marco metodológico

El marco metodológico comprende el conjunto de procedimientos actividades a ejecutar que dará lugar al estudio de la respuesta al problema de investigación, entendemos por metodología el estudio de varias maneras de llevar a cabo determinada actividad: Por medio de métodos estrategias técnicas que utiliza el investigador para lograr los objetivos del trabajo.

Para este tipo de investigación es necesario abarcar los siguientes aspectos como es el paradigma de la investigación, tipo de investigación diseño de estudio población y muestra.

La investigación, es una transformación fundamental de la forma de pensar, percibir y valorar de los individuos. Es un cuerpo de creencia presupuestos, reglas y procedimientos que definen cómo hay que hacer la ciencia. (Kuhn, 1971) De la misma manera señala Kuhn, citado por González, 2000, que el concepto de paradigmas consiente en la pluralidad de significados y diferentes usos.

Igualmente, (Rodríguez, 2010) Alvira (1982, citado por Nieto y Rodríguez, 2010), manifiesta que es un conjunto de creencias, así como actitudes, como una visión del mundo compartida por un grupo científicos que implica una metodología determinada. El paradigma es un esquema teórico, o una vía de percepción y comprensión del mundo, que un grupo de científicos ha adoptado

Por su parte (Hurtado, 2009), señala que algunos autores han destacado una clasificación en la cual categorizan a los paradigmas en cualitativo y cuantitativo. Cada uno de estos modelos epistemológicos tiene características propias por lo cual no pueden incluirse en categorías reduccionistas que los juzgan solamente por las técnicas que utilizan. En este sentido podemos deducir que la investigación actual trata sobre el clima organizacional y la gestión del conocimiento; y se direcciona desde cualitativo, así como cuantitativo

En el desarrollo del proyecto integrador se aplica el tipo de investigación cualitativo, cambia en el registro y diagnóstico de testimonios y reflexiones dentro de un marco de referencia social

que deja ver las influencias que llevan a modificar la conducta individual y grupal que permitan conocer y comprender sus actitudes y comportamientos

Los estudios cualitativos encuentran cabida en las investigaciones, ya que son un apoyo para "entender" desde un punto de vista las situaciones de la vida cotidiana en las cuales estamos expuestos como seres humanos. Gracias a este método se obtienen nuevos datos que nos permitirán ampliar y desarrollar el objetivo de estudio.

Para llevar a cabo la investigación es necesario implementar una metodología que nos permita llegar a el análisis directo del estudio de la empresa relacionada, para ello tendremos en cuenta los tipos de métodos y técnicas que facilitan la recolección de información y llevan a la conclusión general del mismo.

Ante los aspectos señalados, se definen las corrientes epistémicas sobre las cuales se fundamenta el presente trabajo de investigación, según la categoría Clima organizacional y la variable Gestión del conocimiento, las cuales siendo la categoría cualitativa y variable cuantitativa se analizan de acuerdo al enfoque metodológico respectivo.

Podemos decir que la investigadora decide desarrollar el estudio cualitativo y cuantitativo debido a que para la indagación sobre el clima organizacional era necesario conocer la información directamente de la población estudiada, mientras que para gestión del conocimiento se podía obtener la indagación a través de un cuestionario, y realmente fue de esta manera como se obtuvo los resultados.

6.1. Población y muestra

La población objetivo estaba conformada por el staff de la organización, es decir la planta de personal operacional, conformado por analistas auxiliares y coordinadores contables, en estos puestos fue donde se detecta el mayor número de rotación y donde se pretende ofrecer la mejor estrategia de mejora para la compañía.

En el cargo de auxiliares se encuentran estudiantes de cuarto a 9 noveno semestre de contaduría público o técnicos en Contabilidad y Finanzas por entidades avaladas bajo la supervisión y vigilancia del ministerio de educación Colombiano, entre las edad de 20 a 25 años, los analistas contables son estudiantes de 10 semestre o profesionales recién egresados en edades de 23 a 35 años, con experiencia mayor de 4 años en área contable, los coordinadores son profesionales en contaduría pública con estudio de especialización o maestría en tributaria, finanzas, auditoría o afines entre las edad de 25 a 40 años.

6.2. Instrumentos y técnicas de recolección de la información

La población de estudio: Analistas – auxiliares Contables:

Tabla 2: Población de estudio

Área	Contabilidad	Tributaria	Total
Analistas	4	3	7
Auxiliares	7	4	11
Coordinadores	2		3
Total	13	7	21

Autoría propia año; representa la cantidad de personal que labora en la empresa en el área Contable y tributaria durante el año 2017

6.3. Descripción de los instrumentos de recolección de datos.

Se elaboró un test- encuesta para medir los tiempos de los auxiliares contables para cumplir determinada tarea en el proceso contable. Para su elaboración se ha considerado como criterio de construcción los temas ejes tales como reprocesos, inconformidades rotación de personal, se tuvo en cuenta al banco de ítems de conocimientos de la Facultad de obstetricia.

Por otro lado, se realizaron encuestas a nuestros clientes para obtener información acerca de

las percepciones que tienen sobre la satisfacción de nuestros servicios, contables, tributarios, y de nómina. Para la construcción de estas encuestas se elaboraron sus respectivas tablas de especificaciones. (Puede ver la ficha en el anexo A)

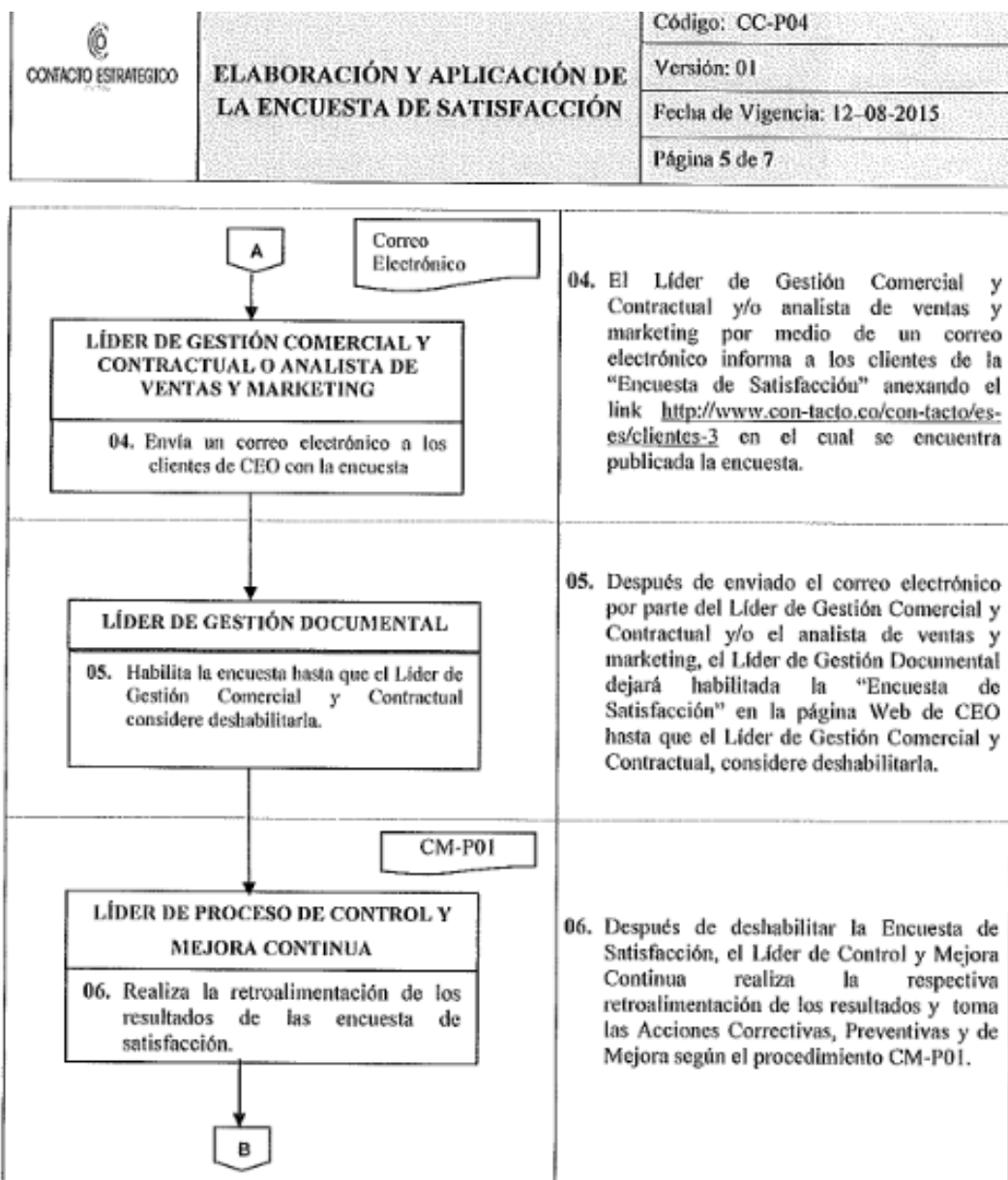


Ilustración 2: Flujoograma

Autor: Contacto estratégico 2015, Flujoograma de proceso en la elaboración de encuestas cliente externo

6.4. Herramientas que se aplican para recoger y analizar información

Evaluación de cumplimiento de objetivos: en esta evaluación mensual se evalúa el desempeño que tuvo cada analista a nivel de las actividades netamente operativas realizadas, arrojando una calificación en temas de confiabilidad, oportunidad, servicios al cliente, comunicación y calidad, por cada cliente asignado.

Evaluación de desempeño: el objetivo de esta evaluación es calificar el desempeño del empleado a nivel de puntualidad, presentación personal, conocimiento del cargo, trabajo en equipo, solución de problemas, comunicación, actitud entre otros factores

Matriz Control de tiempos y movimientos:

En esta matriz diligenciada por los analistas, se registran las actividades realizadas en el día laborar en los tiempos invertidos y en caso de no haber sido conforme el proceso se especifica la causa y la acción tomada. Es una matriz que está compartida en Dropbox donde los empleados pueden entrar simultáneamente a alimentar. El objetivo de esta matriz es revisar qué procesos se realizan y cuales están tardando más tiempo, de esta forma organizar las agendas de los empleados y asignar en caso de requerir más tiempo para realizar dichas actividades, y optimizar algunos otros procesos.

Evaluación de cumplimiento de objetivos: En esta evaluación mensual se evalúa el desempeño que tuvo cada analista a nivel de las actividades netamente operativas realizadas, arrojando una calificación en temas de confiabilidad, oportunidad, servicios al cliente, comunicación y calidad, por cada cliente asignado.

Fuentes de estudio

La información se obtendrá de fuentes como:

Tutorías en la universidad

Lectura de libros

Manuales.

Internet.

Matriz de Evaluación.

6.5. Técnicas para la recolección de la información

Se realizará una búsqueda teórica y conceptual y legal sobre algunos temas que tienen relación directa con el tema objeto de estudio, tales como:

En donde se irán definiendo y complementando en la medida que se avance con el desarrollo del proyecto en lo que concierne a la matriz “Pestel”

En cuanto a la matriz MMGO Esta técnica consiste en describir el entorno externo a través de factores políticos, económicos socio - culturales, tecnológicos ecológicos y legales:

Se evidencia que el aspecto político Contacto Estratégico está ligado a la normatividad que cobija la ley en aspectos tributarios, de ello depende gran parte la toma de dotaciones de manera estratégica para los clientes, es muy importante estar actualizado con la norma ya que el sistema tributario en el país es muy cambiante.

Aspecto Económico: Contacto Estratégico ofrece sus servicios a toda la comunidad que ejerza diferentes mercados, es por lo que este tipo de servicio atreves de los años ha mantenido una gran fuerza y demanda en las empresas desde pequeñas a grandes porque les ayuda de manera eficiente y efectiva el llevar la contabilidad de la empresa y la utilización óptima de los recursos.

Otro factor importante en la matriz de Porter es el Poder de negociación de los proveedores este proporciona a los proveedores de la empresa las herramientas necesarias para poder alcanzar un objetivo organizacional, es allí donde las fortalezas que tiene la empresa en cuanto a estrategias de negociación tanto con proveedores como con clientes le son de gran importancia a la hora de permanecer en este sector, a mayor negociación con estos para adquirir materia prima de calidad y a buen precio mejor será la oferta de productos que la empresa puede ofrecer en el mercado meta.

Sin embargo, un factor primordial es el Poder de negociación de los compradores, en este punto se tienen problemas cuando los clientes cuentan con un producto que tiene varios sustitutos en el mercado o que puede llegar a tener un costo más alto que otros productos si el producto llega a tener un costo más alto que otros similares en el mercado.

Metodo	Descripcion	ventajas	Desventajas
Cuestionarios	Instrumento que sirve para recabar información sobre aspectos específicos y medibles	<ul style="list-style-type: none"> *Económicos. *Se puede invertir tiempo y dinero en calidad. *El anonimato puede sacar a la luz fuertes sentimientos no descubiertos *Permite sondear los problemas y oportunidades de la organización. 	<ul style="list-style-type: none"> *Producen descubrimientos que parecen "enlatados" *Se crea dependencia del cuestionario.
Entrevista	Es un medio que permite la interacción con la persona que da la información y permite la observación no verbal	<ul style="list-style-type: none"> *Pueden ser efectivos para romper el hielo, después el grupo puede sentirse más dispuesto a tratar problemas personales e interpersonales 	<ul style="list-style-type: none"> *Una buena entrevista dura de una a dos horas. *En una organización grande las entrevistas toman mucho tiempo.
Encuesta	Es un instrumento que permite recabar información general y puntos de vista de un grupo de personas	<ul style="list-style-type: none"> *Facilita sacar problemas a la luz y es buena manera de avanzar en discusiones muy generales y sin lugar a conclusiones específicas 	<ul style="list-style-type: none"> *Las preguntas no se cuidan cuidadosamente planeadas como la del cuestionario

Ilustración 3: Metodologías y técnicas

Autor: contacto estratégico 2015, diferentes metodologías y aplicaciones de pruebas al momento de reclutar y seleccionar al personal en las áreas de operación de la empresa

Luego de la aplicación de la prueba y las encuestas, los datos fueron recogidos en forma manual. Así mismo, se procesó la información utilizando el paquete contable **AFINITY** y el programa para cálculos **EXCEL 2010** para Windows, además de una computadora de última generación que permitió obtener rápidamente cuadros estadísticos, gráficos, estadísticos, listos para ser presentados y analizados.

Capítulo II: Componente disciplinar

7. Conceptualización de la empresa

Contacto es un equipo de profesionales con alto sentido de responsabilidad, compromiso y calidad que interioriza la cultura de cada uno de nuestros clientes para convertirnos en parte activa de sus empresas.

Cuenta con amplia experiencia en la presentación de servicios outsourcing y backoffice, además de tener como eje central crear soluciones contables, tributarias o laborales a la medida, para ejecutarlas en conjunto para lograr los objetivos de nuestros clientes y alcanzar el éxito sus negocios.

7.1 Razón social

Razón Social: Contacto Estratégico Outsourcing contable S.A.S.
NIT: 830.505.485 – 8
Número Matricula: 0001427149
CIUU: 6920 – Actividades de contabilidad, teneduría de libros, Auditoría financiera y asesoría tributaria.
7490 - Otras actividades profesionales, científicas y técnicas n.c.p.

7.2 Objeto social

La sociedad tendrá como objeto principal prestar servicios profesionales de asesoría y tercerización, outsourcing en procesos logísticos, administrativos de backoffice contable de nómina, impuestos, financieros, costos tecnológicos, tales como arrendamiento de software, administración de personal, documentación, administración de clientes CRM, trazabilidad y sistemas de información gerencial para las áreas de administración, finanzas, producción, comercial, recursos humanos, procesamiento de datos, registros contables y teneduría de libros y en general consultoría en la gerencia empresarial y legal, así como la asesoría en materia

impositiva, comercial, laboral, y jurídica, para lo cual podrá presentar propuestas o proyectos que hagan más eficiente el uso de los recursos vinculados a la actividad empresarial, para restablecer la capacidad de pago de las empresas que se asesore, presentar planes y sugerencias que mejoren la competitividad al fortalecer la dirección y sistema de control interno de estas.

7.3 Reseña empresarial

Un servicio va más allá de una relación contractual de entregar y recibir. En la compañía se cree firmemente que prestando los servicios se contribuye a la construcción de relaciones de largo plazo en las que los clientes encuentran un socio estratégico para alcanzar sus metas identificando las necesidades para lograrlo, diseñando soluciones a la medida y comprometiéndonos con el negocio de los clientes, sus valores y resultados con determinación y calidad.

7.3.1 Factores claves de constitución.

Es necesario poner en práctica una idea empresarial como fórmula de realización personal, Contribuir con el desarrollo empresarial del país, Generación de empleo, Satisfacer las necesidades de los clientes brindando un servicio de calidad, Independencia, reconocimiento social, mejora de condiciones económicas y sociales.

7.3.2 Decisiones constitutivas.

Contacto es un tipo de Sociedad Anónima Simplificada, al estar catalogada entre el grupo de PYMES favorecen los beneficios que ofrece este tipo de compañías según la legislación y norma colombiana, entre estos encontramos: Fácil procedimiento para la constitución al ser creadas mediante documento privado, lo cual ahorra a la empresa tiempo y dinero, la responsabilidad de los socios es limitada hasta el monto de sus aportes, no requiere una duración determinada, puede desarrollar varias actividades bajo esta razón social, entre otros.

7.4 . Ubicación e instalaciones

Dirección: Cl 98 21 - 50 Centro Empresarial oficina 502; Bogotá Colombia

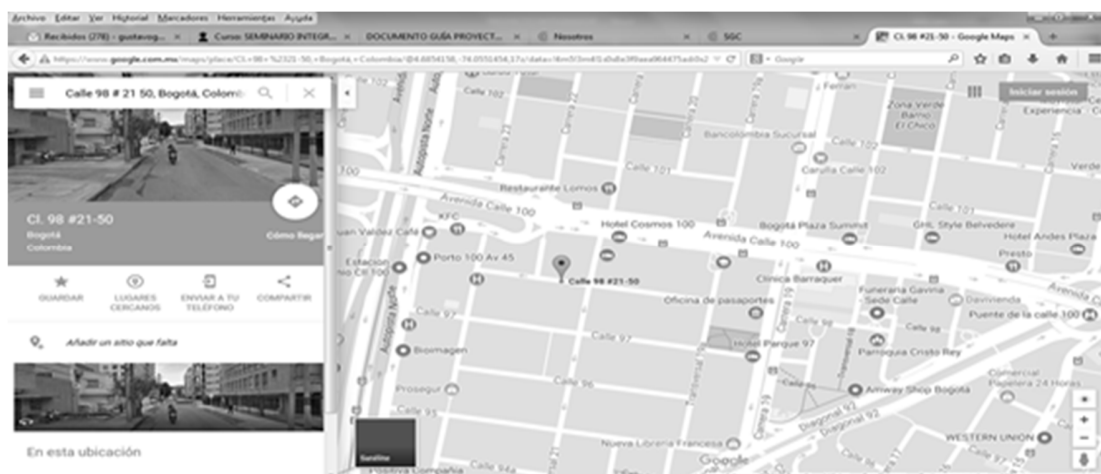


Ilustración 4: Ubicación

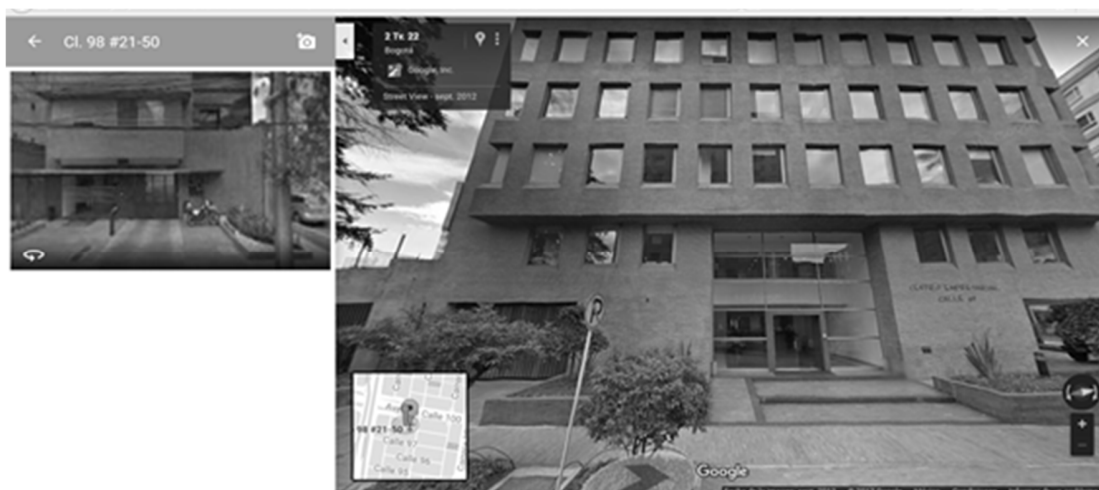


Ilustración 5: Instalaciones

Fuente: Google Maps nov 2017.; Ubicación geográfica oficinas Contacto estratégico

8. Gestión estratégica

De acuerdo con (David, 2008), “se entiende que la *gerencia estratégica* es definida como el arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permitan a una empresa lograr sus objetivos. Según esta definición, la gerencia estratégica se centra en la integración de la gerencia, la mercadotecnia, las finanzas, la contabilidad, la producción, las operaciones, la investigación y desarrollo, y los sistemas de información por computadora para lograr el éxito de la empresa”.

Entonces, es oportuno pensar en *planeación estratégica*, como una disciplina que se refiere sólo a la formulación de la estrategia. El propósito de la gerencia estratégica es explotar y crear oportunidades nuevas y diferentes para el futuro; la *planeación a largo plazo*, como contraste, intenta optimizar para el futuro las tendencias actuales. El proceso de gerencia estratégica presenta tres etapas: la formulación de la estrategia, implantación de la estrategia y evaluación de la estrategia.

En ese orden de ideas se deben realizar en el análisis integral de la organización tres momentos para determinar en cada área cuál es el plan de trabajo para mejorar el funcionamiento de la empresa, esto son, diagnóstico, propuesta de mejora e indicadores.

8.1 Diagnóstico

El diagnóstico estratégico que se realice en la empresa debe suministrar a los empresarios directivos y estrategas la información y los análisis que necesitan para plantear, desde el punto de vista estratégico, cuál debe ser el futuro de la empresa a corto, y mediano plazo.

Para llevar a cabo ese proceso de una forma más eficaz y práctica, los estrategas disponen de un conjunto de conceptos, modelos e instrumentos de análisis que se aplican en cada una de sus fases y que se deben ver, por separado para poder integrar toda la información posteriormente. (Koenes, 1995)

En este apartado se realiza el diagnóstico con dos herramientas a saber:

8.1.1 Análisis DOFA empresa Contacto Estratégico S.A.S



Ilustración 6: Matriz DOFA

Fortalezas:	Debilidades:
Servicio al cliente (servicios a la medida) Profesionalismo con el que se presta el servicio Experiencia con clientes internacionales Flexibilidad en la prestación del servicio Compromiso del staff Infraestructura Respuesta oportuna por los aliados estratégicos Transparencia en la información dada al cliente Profesionalismo éticos Suscripciones a actualícese, legis etc	Servicio al cliente Falta de conocimiento unilateral en el staff Falta de conocimiento con los límites de la prestación del servicio por parte del cliente No establecer límites con la prestación del servicio con los clientes Rotación de personal Falta de salvaguardar el conocimiento del personal Falta de incorporación tecnológica (grabación de instructivos, salvaguardar información magnética) Manejo del tiempo Falta de documentación de clientes (manuales de operación, Desconocimiento del alcance del ANS Falta de dominio del inglés Falta de comunicación interna y externa Falta de seguimiento a las herramientas con el cliente (fichas técnicas, ans, Falta de documentación de cambios en el ANS (acuerdos nuevos etc) Falta de centralización (una persona central en relación contractual, seguimiento al cliente en todo tanto inicio . Fin) Falta de conciencia del personal Falta de seguimiento al procesos de apoyo (seguimiento capacitaciones)

Oportunidades:	Amenazas:
Relación con clientes extranjeros Procesos estandarizados de mis proveedores críticos Era digital (estrategia de marketing digital) Adaptabilidad en los cambios normativos Salario emocional (salidas, clases de inglés) lograr ser equitativos Beneficios con la suscripción (Actualícese y legis - Capacitaciones) Reforma tributaria Beneficios de mi cajas de compensación	Dependencia de los software contables y nómina (PWC) Rígidos en el servicio de mis proveedores críticos (falta de servicio al cliente) Falta capacidad instalada de mis proveedores (falta de recurso humano) que la gente no vaya a las entrevistas (problemas de entrevistas) actualizaciones tecnológicas de la DIAN Cambios normativos Fraudes electrónicos Falta de seguridad en los pc por posibles software malignos epidemias

Autoría propia Nov 2017: Diagnóstico de la compañía que nos dice como estamos y hacia dónde vamos , situación actual de la empresa

Tabla 5: Estrategias DOFA

(Menguzzato, 1991) Menguzzato , & Renau menciona “el análisis racional de las oportunidades y amenazas que presenta el entorno para la empresa, de los puntos fuertes y débiles de la empresa frente a este entorno, y la selección del compromiso estratégico entre estos dos elementos, que mejor satisfaga las aspiraciones de los directivos en relación con la empresa”, es importante realizar la matriz DOFA en las organizaciones con buen sentido de pertenencia para que arroje resultados reales del estado actual y en base a esto se puedan tomar determinaciones para mejorar la situación de la empresa y poder llevar a cabo cambio positivos.

Fuente: Autoría propia

8.1.2 Análisis matriz MMGO



Ilustración 7: Análisis matriz MMGO

Fuente: Autoría propia Dic 2017, análisis de la empresa en los diferentes sectores Económicos

8.2 Propuesta de mejora

Para (Parrado, 2007), “la propuesta de mejora indica que: habitualmente existe una diferencia entre el estado presente y el deseado de la organización”. Ese estado deseado se intenta alcanzar a través de los objetivos propuestos en el plan de mejora, que implicarán cambios y transformaciones para algunas áreas, y estabilización o consolidación para otras. Los objetivos estratégicos surgen como respuesta a una pregunta esencial sobre qué hacer en el corto, mediano y largo plazo para que la organización actúe en consonancia con su misión. Los objetivos tienen que ser relevantes para la misión, ya sea por su efecto en el interior de la organización reestructuración, planificación, procesos productivos, de conversión de los recursos en productos, mejora de las actividades- o hacia el exterior -mayor cobertura, calidad u oportunidad del servicio-. Los objetivos deben ser especificados en resultados, productos o metas cuyo logro sea constatable y, a su vez, traducidos en tareas asignables a personas o equipos, factibles de realizar en plazos determinados con los recursos disponibles.

Es necesario entonces implementar estrategias por medio de un *Balanced Scorecard*, esta es la mayor apuesta del ejercicio ya que integra todos los planes para el cumplimiento de la Visión de la empresa teniendo como referente la Misión y demás elementos importantes para el desarrollo del quehacer organizacional.

Por otra parte, se debe presentar estrategias tecnológicas que permitan mejorar el desempeño organizacional. Como lo cita, toda comunicación debe estar enfocada a dar respuesta a objetivos vinculados a las estrategias de marca, medida y evaluada en la reacción del consumidor a la misma. Por consiguiente, es necesaria la investigación al servicio de la estrategia por medio de herramientas en la era digital 3.0, es decir, redes sociales y demás.

8.3. Indicadores en Colombia

Indicadores Económicos	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Inflación (IPC)	2,44%	1,94%	3,66%	6,77%	5,75%	3,30%
Desempleo	10,00%	9,20%	9,20%	8,20%	8,90%	8,70%
PIB	4,0%	4,9%	4,4%	3,1%	2,0%	1,1%
PIB per Capita **	USD 7.885	USD 8.031	USD 7.913	USD 6.045	USD 5.806	
TRM	\$ 1.768	\$ 1.927	\$ 2.392	\$ 3.149	\$ 3.001	\$ 3.038,26
Tasa Interés	19,23%	17,90%	17,30%	17,27%	19,14%	17,47%
Importaciones *	\$ 128.880	\$ 136.584	\$ 147.336	\$ 149.425	\$ 140.128	
Exportaciones *	\$ 81.016	\$ 85.233	\$ 83.918	\$ 84.951	\$ 84.164	
Inversión Extranjera Directa	\$ 15.039	\$ 16.209	\$ 16.163	\$ 11.732	\$ 13.593	
Salario Mínimo	\$ 566.700	\$ 589.500	\$ 616.000	\$ 644.350	\$ 689.455	\$ 737.717
Población Enomicamente Activa	64,5%	64,2%	64,2%	64,7%	64,5%	

* expresado en miles de millones

** expresado en dolares

Ilustración 8: Indicadores en Colombia

Autor: DANE Dic 2017 histórico desde el año 2012 al año 2017 indicadores económicos

Inflación:

La inflación impacta en el sector notablemente porque normalmente la empresa cobra unos honorarios, pero al momento de ajustarlos, los clientes se niegan a reconocer dicha variación, por tanto, se deben fidelizar los clientes para que no vaya a desmejorar los ingresos. El IPC resulta más adecuado para conocer la evolución de los precios de los bienes y servicios que usualmente adquieren los consumidores. Refleja de forma apropiada cómo se ha encarecido la vida, pues indica el dinero que hace falta para mantener el nivel de vida anterior.

Colombia tiene como objetivos de la política monetaria la meta de estabilidad de precios con el máximo crecimiento sostenible del producto y el empleo. La inflación impacta sobre la información financiera de las empresas. Tiene que ver con el comportamiento de la contabilidad frente a la inflación y los ajustes requeridos, el cual la debilidad económica de la mayoría de naciones latinoamericanas apuntan a que esté muy cerca del rango meta del Banco de la República (entre 2 y 4 por ciento anual), pero más próxima al límite superior que al 3 por ciento, que es la meta del emisor, a pesar del comportamiento a la baja que presenta este indicador. Si la economía excede un ritmo de crecimiento sostenible, podrán aparecer excesos de gasto que comprometan la estabilidad de precios o desemboquen en fragilidad financiera, la cual, a la postre, puede terminar en caídas fuertes en la producción y el empleo. La rentabilidad, la utilidad, o los ingresos,

cualquiera sea el indicador elegido, exige que su crecimiento sea superior que el de la inflación, de lo contrario la economía individual, empresarial o nacional, caerá irremediablemente.

PIB PER CAPITAL

Es el ingreso per capital o renta per capital, el cual es el indicador que mide la relación existente entre el nivel de renta de un país y su población, para ello se divide el PIB de dicho territorio entre el número de habitantes.

TRM

La Tasa Representativa del Mercado influye bastante en todo, ya que de acuerdo al valor del dólar la sociedad o es más rica o es más pobre, de acuerdo a su variación, se entiende que si el dólar sube, los honorarios a nivel internacional son menores y caso contrario si el dólar baja.

UVR

La UVR controlada por el Banco de la República, refleja la capacidad de adquisición, y me indica hasta donde puedo contratar al personal, en cuando tenemos en cuenta la calidad y cantidad.

De conformidad con datos recientes del Departamento de Administración Nacional de Estadísticas (DANE) en Colombia, es posible advertir que los sectores económicos que están prevaleciendo en la estructura de producción del país se concentran en servicios.

Tasa de interés

Realmente se debe mantener el vínculo con los clientes para que los mismos ingresos que se obtienen de los servicios del outsourcing puedan cubrir todos los gastos y no haya necesidad de realizar créditos ya que afectaría bastante debido a que cada día los intereses tienden más a subir que a bajar.

Cualquier variación en las tasas de interés que realice el banco de la república puede tener efectos tanto negativos como positivos en la economía del país.

Esto a su vez puede tener incidencia en el nivel de desempleo, por la misma dificultad de las empresas para financiar su crecimiento y desarrollo.

Importaciones

Las importaciones juegan un papel muy importante en los indicadores económicos de nuestro país porque sabemos cuánta mercancía fue introducida en Colombia, desarrollando beneficios en diferentes sectores económicos, políticos, sociales, culturales entre otros.

En Colombia las importaciones en los últimos años han ido en aumento, mejorando las relaciones con los demás países, lo cual trae impactos positivos en el crecimiento y desarrollo en la productividad de las empresas, y ahí es donde Contacto Estratégico, entra a ofrecer su portafolio de servicios, brindando apoyo y asesoría en cuanto a activos recibos del exterior se refiera, inversiones, adquisición de materias primas y equipos.

Exportaciones.

En cuanto a exportaciones vemos cómo ha ido creciendo en los últimos años, Contacto Estratégico contribuye con estos indicadores a la hora de realizar exportaciones de servicios al tener clientes en el exterior y a donde apuntan las metas de la organización, siempre cumpliendo con nuestras políticas y estándares de calidad, con personal profesional calificado.

Inversión extranjera directa.

La disminución de inversión extranjera en los últimos 5 años es un indicador preocupante para la económica colombiana, podrían estar perdiendo interés en Colombia mucho extranjeros, pero si miramos a nivel mundial es un indicador que ha venido disminuyendo a nivel general en muchos otros países, esto a la inestabilidad económica en el mundo en los últimos tiempos, esto se debe en gran parte a la caída del negocio petrolero, el sector manufacturero, el agro, la minería, electricidad y los servicios financieros también han disminuido drásticamente. Para Contacto es importante que el país tenga una buena económica, dependemos de esto para que las compañías locales y extranjeras contraten nuestros servicios.

Salario Mínimo

El salario Mínimo al venir atado a la inflación de nuestro país sus variaciones no han sido muy significativos, la economía colombiana ha venido presentado una desaceleración, y más ahora con la última reforma tributaria.

El salario mínimo es insuficiente para el sostenimiento mensual de una familia es por esto que en la organización se preocupa por el bienestar de los empleados, manejando el incremento salarial todos los años a nuestros empleados y manteniendo salarios por encima del mínimo, según cada perfil y cargo.

Población Económica Activa

En Colombia la población económica activa permanece constante, es un indicador bajo lo que quiere decir que Colombia tiene problemas económicos sociales y políticos graves, lo que no permite que más gente tenga una vida activamente económica, el desempleo, los bajos salarios, y

las reformas tributarias donde cada vez el gobierno quiere captar más dineros impiden el crecimiento de este indicador, también la falta de ahorro y el endeudamiento de los colombianos es un factor que al parecer no mejora y tienen a permanecer constante.

Desempleo

El DANE reveló que en junio el desempleo del país está en un 8,7% el cual en lo que va corrido del año bajo 2 puntos con respecto al registrado en Diciembre de 2016. En la empresa se deben fidelizar los clientes a los que se les presta los servicios contables ya que se mantendría el empleo y si se utilizan estrategias se logra integrar más clientes se puede generar más empleo esto ayuda con un granito de arena al país.

PIB

El PIB nos habla de que la producción nacional baja o sube de acuerdo a su producción y cuando baja muy probablemente la participación del outsourcing también disminuya. Según el DANE el crecimiento de los establecimientos financieros y seguros se debe a la variación positiva de la intermediación financiera con 1,1 %.

En lo que se refiere a los gastos, se pueden calcular los que corresponden tanto al sector público como al sector privado para obtener ciertas estadísticas, como por ejemplo los gastos internos totales.

En cuanto al producto, las estadísticas que se refieren a él se pueden obtener en el sector de servicio que maneja el outsourcing.

9. Entorno económico y competitividad

La administración de los negocios demanda de sus gerentes altísimas habilidades administrativas, financieras, dialógicas y humanas, entre otras, pero, cada vez con mayor importancia, implica el reconocimiento e identificación de los fenómenos que le dan forma a las configuraciones económicas mundial, regional y nacional; mercados que se hacen más interdependientes, crisis consuetudinarias y más generalizadas, capitales más especulativos y fallas estructurales (desempleo, desigualdad social, tercerización de la economía, etcétera) le imponen - como reto ineludible- a un gerente competitivo la necesidad de reconocer e identificar las variables más importantes de las actuales condiciones económicas global, regional y nacional, y sus posibles consecuencias sobre las organizaciones.

9.1 Diagnóstico

CONTACTO se ubica en el sector terciario de la economía ya que la actividad de la empresa es prestar servicios de Outsourcing en temas contables, nomina, tributarios, pagos, asesoría y representación legal entre otros.

El sector terciario también conocido como el sector económico de los servicios, ya que incluye aquellas actividades que no implican la producción de bienes materiales. Las compañías del sector terciario, se dedican a la satisfacción de las necesidades de los clientes, de este modo.

Cada vez en el país tenemos más empresas constituidas tanto de inversión nacional como de inversión extranjera requiriendo estas empresas asesorías contables que permitan desarrollar sus actividades legalmente de acuerdo a las normas contables colombianas, muchos de los inversionistas extranjeros desconocen el procedimientos y políticas en cuanto a legislación contable y tributaria se refiere y es donde Contacto, interviene con su portafolio de servicios convirtiéndose en un aliado estratégico para las compañías permitiéndoles con tacto manejar sus operaciones contables.

Hoy en día las empresas optan por direccionar a terceros algunos procesos para que se hagan cargo, permitiendo dejar estos procesos en manos de profesionales con experiencia reduciendo costos y espacios, mientras ellos pueden disponer de tiempo para centrarse en los aspectos claves de su negocio.

En Colombia existen en la actualidad un gran número de empresas ofreciendo sus servicios bajo modalidad de Outsourcing desarrollando apoyo en diferentes procesos, según un estudio realizado por la revista Dinero, en los últimos 5 años el servicio outsourcing ha mostrado un crecimiento del 60% en contratación lo que ha convertido a la industria en un sector más productivo y menos derrochador, pudiendo decir que en Colombia existe una tendencia muy marcada a la práctica de Outsourcing, convirtiéndose en uno de los países líderes de la región en adoptar esta metodología con el fin de optimizar sus resultados.

El servicio de Outsourcing representa más del 1,2% del PIB nacional y sus ventas anuales se acercan a 16 Billones de pesos, El Global Services Location Index 2016, realizado por la firma consultora estadounidense A.T. Kearney, clasificó a Colombia en la posición 20 del listado de los 55 mejores mercados internacionales para la reubicación de procesos de negocios offshoring.

El sector de servicios Outsourcing en Colombia genera alrededor de 772.198 empleos, equivalen a 3,2% del total nacional. Bogotá y Medellín siguen concentrando cerca del 70% de los empleos generados en el sector, aunque el servicio también se está ampliando a ciudades como Manizales, Pereira, Barranquilla y Bucaramanga esto según datos de ACDECC & BPO.

9.1.1 Matriz Pestel

POLÍTICOS	ECONÓMICOS	SOCIO- CULTURALES	TECNOLÓGICOS	ECOLÓGICOS	LEGALES
P	E	S	T	E	L
Factores Políticos	Factores Económicos	Factores Sociales	Factores Tecnológicos	Factores Ecológicos	Factores Legislativos
Inestabilidad Política del país	Crecimiento económico del sector	Mano de Obra calificada	Desarrollo y uso de tecnologías	Impactos positivos-negativos en nuestros procesos	Sanciones intereses multas y penalizaciones
Reforma tributaria	variación en las divisas	Cultura de la sociedad. Principios de Honestidad	Actualización permanente	Recursos Naturales Limitados	Actualización permanente en la norma
Tratados de Libre comercio- Restricciones	Impuestos específicos para el bien o servicio	Confidencialidad en la información	Investigación	Leyes de protección ambiental	Licencias y permisos
Regulación de la competencia	Ciclos de Mercado	Tasas de crecimiento de la población	Tecnología factor diferenciador ante la competencia	Estrategias de tratamiento de residuos	Requerimientos instituciones de inspección control y Vigilancia
	Niveles desempleo	Niveles de ingreso			Sistema de gestión de calidad

Ilustración 9:Matriz Pestel

Autoria propia Nov 2017 , principales sectores económicos en donde contacto estratégico tiene mas auge en el desarrollo de su actividad económica

9.1.2 Entorno económico.

Factores Externos	Valor (Peso)	Calificación	Valor ponderado
Oportunidades			0
Relación con clientes extranjeros	0,01	2	0,02
Procesos estandarizados de mis proveedores criticos	0,21	2	0,42
Era digital (estrategía de marketing digital)	0,2	4	0,8
Adaptabilidad en los cambios normativos	0,1	3	0,3
Salario emocional (salidas, clases de ingles) lograr ser equitativos	0,02	1	0,02
Beneficios con la suscripción (Actualícese y legis - Capacitaciones)	0,01	1	0,01
Amenazas			0
Depender de los software contables y nómina (PWC)	0,12	3	0,36
Actualizaciones tecnologicos de la DIAN	0,21	2	0,42
Cambios normativos	0,13	2	0,26
Fraudes electronicos	0,1	4	0,4
Falta de seguridad en los pc por posibles software malignos	0,17	3	0,51
Siniestros	0,15	1	0,15

Ilustración 10:Entorno económico

Autoría propia Dic 2017 , principales sectores económicos en donde contacto estratégico tiene más auge en el desarrollo de su actividad económica

Ventajas

Disminuye la inversión en equipos de cómputo, software de contabilidad, capacitaciones y demás educa carga laboral Las empresas han encontrado en este tipo de servicio factores como puntualidad, exactitud, confidencialidad, credibilidad en la información algo que hoy en día es muy importante en el mundo de los negocios

Desventajas

Existe un cierto temor en la mayoría de los empresarios frente a este tipo de servicio ya que no les gusta que alguien diferente a los empleados conozca sus negocios y las cifras que manejan

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. Por lo tanto, la organización, 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.

Debido a la alta integración de las diferentes áreas de la organización es de vital importancia que la gestión del Talento Humano de las empresas esté alineada y articulada con las formulaciones y directrices de carácter general definidas para el negocio o la actividad central.

Lograr un adecuado 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

Como se mencionó en el tema de investigación, la rotación de personal es el mayor problema actualmente en la organización, para detectarlo fue necesario revisar los indicaciones de contratación en los últimos meses, las entrevistas de retiro que realiza la compañía, una entrevista con la directora de recursos humanos Mabel Veloza, luego de esto se realiza una encuesta al interior de la organización a los auxiliares analistas y coordinadores puestos labores donde se presenta la mayor cantidad de rotación de empleados con el objetivo de identificar las causas.

10.2 Propuesta de mejora

Las estrategias que se plantean son: El incentivo y el tacto que se debe manejar en primera instancia con los empleados, dando la importancia que se merece el staff y el reconocimiento de sus labores en la organización, para esto se proponen incentivos emocionales y económicos, según los logros y el desempeño que tengan integrando varios factores a nivel social, personal,

detectando talentos y habilidades que cada uno tenga de esta forma se reasignan las labores entre el equipo de trabajo. Los incentivos económicos serán entregados trimestralmente y representaran un porcentaje sobre el salario base, los incentivos emocionales hacen lugar al mejoramiento y fortalecimiento de las actividades sociales que realiza la compañía, se proponen de igual forma recompensa por el esfuerzo y compromiso con tiempos libre, también se podrá contratar la asesoría de un coaching o un training buscando el desarrollo personal de los empleados dentro de la organización manejando temas de liderazgo, manejo adecuado del tiempo, trabajo en equipo, buena actitud y fortalecimiento de habilidad y cualidades de cada uno, también las capacitación a nivel contable, tributario y financiero que se requieran se fortalecerán, asegurando que los empleados solucionen sus dudas frente a vacíos e inquietudes que tengan frente al tema.

Propuesta de mejora gestión del talento humano

Objetivos	Acciones	Recursos	Procedimiento de trabajo	Cronograma	Indicadores	Costos estimado
Calidad y premio al resultado	Incentivos económicos	Determinado por el coordinador, y director contable.	Según resultado se destina un porcentaje sobre el salario base como incentivo	Trimestral	Evaluación de Desempeño y cumplimiento de objetivos	Según presupuesto
Free time	Tiempo libre para los empleados.	Determinado por el coordinador, y director contable.	Se determina un día libre al mes, para que el empleado realice diligencias o simplemente descanse.	Mensual	Según Cumplimiento y entregas.	No Aplica.

Ilustración 11: Propuesta de mejora gestión del talento humano

Coaching:	Fidelización del empleado	Determinado por el coordinador, y director contable.	Fortalecer talentos, habilidades y cualidades	Mensual	Según Desempeño	Según Presupuesto
Plan de Carrera	Crecimiento Personal y laboral	Reclutamiento Interno	Oportunidades de ascenso en la compañía.	Según Vacantes	Según Desempeño, y características para postularse al nuevo cargo.	Según Presupuesto

Ilustración 12: Propuesta de mejora gestión del talento humano 2

Fuente: Autoría propia nov 2017, propuestas para mejorar la productividad y el rendimiento en la organización y así mismo el fomentar la creatividad motivación de sus colaboradores

10.3 Indicadores

Matriz Rotación de Personal:

Los indicadores para medir los resultados de las estrategias serán por medio del índice de personal contratado, el número de empleados que renuncian, por medio de una matriz diseñada (Anexo) para tener el control y aseguramiento de que todo el staff se vea involucrado en la estrategia que se plantea.

Evaluación de desempeño:

Se seguirán realizando las evaluaciones de desempeño mensuales, donde se medirá el desarrollo de actividades y el índice de calidad en que fueron realizadas en relación con la eficiencia eficacia y efectividad. Con este resultado se puede hacer seguimiento por cada empleado detallando el servicio que presta a cada uno de los clientes asignados, esta evaluación es a nivel netamente operativo. (Anexo)

Evaluación de Cumplimiento de objetivos:

En esta evaluación de carácter semestral se medirá al empleado en temas de puntualidad, presentación personal, desarrollo de habilidades, relaciones interpersonales, trabajo en equipo, servicio al cliente entre otros. Determinado si se están cumpliendo las expectativas y objetivos tanto del empleado (Anexo)

Encuesta servicio al cliente:

En la encuesta realizada mensualmente el cliente califica el servicio que recibió, a nivel de puntualidad, calidad, confiabilidad entre otros. (Anexo)

11. Responsabilidad social empresarial y gobierno corporativo

La Responsabilidad Social Empresarial (RSE) ha tomado un lugar fundamental en el ejercicio de las empresas. Cada vez más organizaciones han involucrado programas orientados al cumplimiento de su Responsabilidad y a contribuir con el desarrollo sustentable de la humanidad.

11.1 Diagnóstico.

En Contacto Estratégico la responsabilidad social la desarrolla cada uno de los empleados, la empresa tiene definido la política de ahorro de papel buscando un cambio positivo y contribuyendo con el cuidado con conversación del medio ambiente, el reciclaje también es una medida que la empresa tiene implementada, reutilizando papel que aún esté en estado de uso, la clasificación de los diferentes residuos que se produzcan al interior de la empresa en las canecas ubicadas estratégicamente, el material tecnológico que deja de funcionar también es manejado ambientalmente y es depositado en lugares o entidades encargadas del manejo de estos.

11.2 Propuesta de mejora.

Como propuesta de mejora de proponer manejar en lo posible documentos en medio magnético, de esta forma se evitan las impresiones y se economiza, teniendo un impacto positivo a nivel de responsabilidad social bajo la política ya establecida de ahorro de papel y la reducción de costos para la empresa.

11.3 Indicadores.

En el estado de resultado de la compañía se puede identificar la disminución que tendrá en el gasto cuanto al consumo de papel, el presupuesto también podrá ser un indicador para evaluar este cambio.

12. Gestión financiera

El conocimiento, comprensión y análisis de los estados financieros de una organización, es un aspecto que está implícito dentro del conjunto de competencias que pretenden ser desarrolladas por el Proyecto Educativo de la Universitaria. Las ciencias económicas, administrativas y contables, permiten el uso de diversas técnicas, herramientas y métodos que brindan información al profesional, para la toma de decisiones; por lo tanto, el desarrollo de competencias analíticas y prácticas se convierte en algo esencial en el mundo actual. Conocer la situación actual y futura de la empresa a través de los estados financieros, nos brinda herramientas para tomar decisiones y posterior poder presupuestar los proyectos que se tienen en mira, para el mismo mejoramiento continuo de la compañía.

12.1 Diagnóstico

Como diagnóstico la compañía nos suministra el presupuesto: En este se detallan cifras a nivel de nómina, bonificaciones para el personal, capacitaciones que se realizarán en el año entre otros.


CONTACTO ESTRATEGICO OUTSOURCING CONTABLE SAS83050485-8												
												
Presupuesto año 2017												
Fecha de Vigencia: 01/01/2017 - 31/12/2017												
CONCEPTO	PERIODOS											
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
INGRESOS OPERACIONALES												
OTRAS ACTIVIDADES DE SERVICIOS COMUNITARIOS, SOCIA												
Honorarios Outsourcing	\$ 67.188.239	\$ 67.188.239	\$ 67.188.239	\$ 67.188.239	\$ 72.105.903	\$ 63.253.239	\$ 63.253.239	\$ 63.253.239	\$ 63.253.239	\$ 63.253.239	\$ 72.105.903	\$ 63.253.239
Honorarios Nómina	\$ 6.620.000	\$ 7.345.000	\$ 7.345.000	\$ 7.345.000	\$ 7.345.000	\$ 7.345.000	\$ 7.345.000	\$ 7.345.000	\$ 7.345.000	\$ 7.345.000	\$ 7.345.000	\$ 7.345.000
Anuales	\$ -	\$ 6.235.000	\$ 8.700.000	\$ 56.826.397	\$ 30.246.397	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 10.328.038	\$ -
Representación Legal	\$ 7.520.000	\$ 7.520.000	\$ 7.520.000	\$ 7.520.000	\$ 7.520.000	\$ 5.780.000	\$ 5.780.000	\$ 5.780.000	\$ 5.780.000	\$ 5.780.000	\$ 5.780.000	\$ 5.780.000
Aplicativo Affinity	\$ 982.000	\$ 1.157.000	\$ 1.157.000	\$ 1.157.000	\$ 2.297.000	\$ 1.957.000	\$ 1.957.000	\$ 1.957.000	\$ 1.957.000	\$ 1.957.000	\$ 2.297.000	\$ 1.957.000
Pipeline	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 5.166.000	\$ 5.166.000	\$ 5.166.000	\$ 5.166.000	\$ 5.166.000	\$ 5.166.000	\$ 5.166.000	\$ 5.166.000	\$ 5.166.000
Total Ingresos Operacionales	\$ 82.290.239	\$ 83.425.239	\$ 91.890.239	\$ 145.282.636	\$ 134.680.300	\$ 82.701.239	\$ 82.701.239	\$ 82.701.239	\$ 82.701.239	\$ 82.701.239	\$ 103.021.941	\$ 82.701.239
COSTOS DE OPERACIÓN												
COSTO DE PERSONAL	\$ 30.552.281	\$ 30.552.281	\$ 30.552.281	\$ 30.552.281	\$ 30.552.281	\$ 30.552.281	\$ 30.552.281	\$ 30.552.281	\$ 30.552.281	\$ 30.552.281	\$ 30.552.281	\$ 30.552.281
Costo Personal Operativo	\$ 30.552.281	\$ 30.552.281	\$ 30.552.281	\$ 30.552.281	\$ 30.552.281	\$ 30.552.281	\$ 30.552.281	\$ 30.552.281	\$ 30.552.281	\$ 30.552.281	\$ 30.552.281	\$ 30.552.281
Bono Anual Operativo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
LUSU ALTERNATIVAS EMPRESARIAL E INFINESITIVA	\$ 19.859.447	\$ 22.354.447	\$ 23.300.547	\$ 21.789.447	\$ 23.175.829	\$ 20.459.447	\$ 19.864.447	\$ 19.954.447	\$ 20.364.447	\$ 19.864.447	\$ 19.864.447	\$ 20.454.447
Total Costo Operacional	\$ 50.411.728	\$ 52.906.728	\$ 53.852.828	\$ 52.341.728	\$ 53.728.111	\$ 51.011.728	\$ 78.318.667	\$ 50.506.728	\$ 50.916.728	\$ 50.416.728	\$ 50.416.728	\$ 51.006.728
Utilidad / Pérdida Bruta	\$ 31.878.571	\$ 30.868.571	\$ 38.037.471	\$ 92.940.968	\$ 80.952.189	\$ 31.689.571	\$ 4.382.632	\$ 32.194.571	\$ 31.784.571	\$ 32.284.571	\$ 52.605.213	\$ 31.694.571
Margen Bruto	38%	41%	41%	64%	60%	38%	5%	39%	38%	39%	51%	38%

Ilustración 13: Diagnóstico

CONTACTO ESTRATEGICO OUTSOURCING CONTABLE SAS30505485-8													
Presupuesto año 2017													
Fecha de Vigencia: 01/01/2017 - 2017/12/31													
CONCEPTO	PERIODOS												
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	
Margen Bruto	39%	41%	41%	64%	68%	38%	5%	39%	38%	39%	51%	38%	\$
GASTOS OPERACIONALES DE ADMINISTRACIÓN													
GASTOS DE PERSONAL	\$ 6.227.714	\$ 6.227.714	\$ 6.227.714	\$ 6.227.714	\$ 6.227.714	\$ 6.227.714	\$ 7.473.392	\$ 6.227.714	\$ 6.227.714	\$ 6.227.714	\$ 6.227.714	\$ 6.227.714	\$ 6.227.714
Costo Personal Admon	\$ 6.227.714	\$ 6.227.714	\$ 6.227.714	\$ 6.227.714	\$ 6.227.714	\$ 6.227.714	\$ 6.227.714	\$ 6.227.714	\$ 6.227.714	\$ 6.227.714	\$ 6.227.714	\$ 6.227.714	\$ 6.227.714
Bono Anual Admon	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1245.618	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
GASTOS OPERACIONALES	\$ 8.216.557	\$ 10.475.497	\$ 10.189.057	\$ 10.016.204	\$ 12.663.839	\$ 15.632.459	\$ 9.245.919	\$ 9.544.859	\$ 10.245.919	\$ 9.544.859	\$ 10.834.859	\$ 9.245.919	\$
Honorarios	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1.761.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1.290.000	\$ -	\$ -
Impuestos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Amendamientos	\$ 6.535.639	\$ 6.535.639	\$ 6.535.129	\$ 7.036.345	\$ 7.592.321	\$ 7.691.600	\$ 7.585.000	\$ 7.585.000	\$ 7.585.000	\$ 7.585.000	\$ 7.585.000	\$ 7.585.000	\$ 7.585.000
Contribuciones y Afiliaciones	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Seguros	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Servicios	\$ 738.275	\$ 1.037.215	\$ 738.275	\$ 1.037.215	\$ 738.275	\$ 1.037.215	\$ 738.275	\$ 1.037.215	\$ 738.275	\$ 1.037.215	\$ 1.037.215	\$ 738.275	\$ 738.275
Gastos Legales	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 1920.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000
Mantenimientos y Reparaciones	\$ -	\$ 250.000	\$ 500.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Adecuación e Instalaciones	\$ -	\$ 1.700.000	\$ -	\$ -	\$ 1.700.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Depreciaciones	\$ 202.163	\$ 202.163	\$ 202.163	\$ 202.163	\$ 202.163	\$ 202.163	\$ 202.163	\$ 202.163	\$ 202.163	\$ 202.163	\$ 202.163	\$ 202.163	\$ 202.163
Diversos	\$ 720.491	\$ 720.491	\$ 720.491	\$ 1.720.491	\$ 1.000.491	\$ 720.491	\$ 720.491	\$ 720.491	\$ 1.720.491	\$ 720.491	\$ 720.491	\$ 720.491	\$ 720.491
Provisiones	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1.400.000	\$ 4.200.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Total gastos Operacionales de Administración	\$ 14.444.271	\$ 16.703.211	\$ 16.416.771	\$ 16.243.916	\$ 18.891.553	\$ 21.868.172	\$ 16.718.251	\$ 15.772.572	\$ 16.473.632	\$ 15.772.572	\$ 17.062.572	\$ 15.473.632	\$
	18%	19%	18%	11%	14%	26%	20%	19%	20%	19%	17%	19%	
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	
Provisiones	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1.400.000	\$ 4.200.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Total gastos Operacionales de Administración	\$ 14.444.271	\$ 16.703.211	\$ 16.416.771	\$ 16.243.916	\$ 18.891.553	\$ 21.868.172	\$ 16.718.251	\$ 15.772.572	\$ 16.473.632	\$ 15.772.572	\$ 17.062.572	\$ 15.473.632	\$
	18%	19%	18%	11%	14%	26%	20%	19%	20%	19%	17%	19%	
GASTOS OPERACIONALES DE MANTENIMIENTO													
GASTOS DE PERSONAL	\$ 16.428.108	\$ 16.428.108	\$ 16.428.108	\$ 16.428.108	\$ 16.428.108	\$ 16.428.108	\$ 41.993.310	\$ 16.428.108	\$ 16.428.108	\$ 16.428.108	\$ 16.428.108	\$ 16.428.108	\$ 16.428.108
Costo Personal Cial	\$ 16.428.108	\$ 16.428.108	\$ 16.428.108	\$ 16.428.108	\$ 16.428.108	\$ 16.428.108	\$ 16.428.108	\$ 16.428.108	\$ 16.428.108	\$ 16.428.108	\$ 16.428.108	\$ 16.428.108	\$ 16.428.108
Bono Anual Cial	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 25.585.202	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
GASTOS OPERACIONALES	\$ 298.940	\$ 298.940	\$ 298.940	\$ 298.940	\$ 298.940	\$ 298.940	\$ 298.940	\$ 298.940	\$ 298.940	\$ 298.940	\$ 298.940	\$ 298.940	\$
HONORARIOS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
AMENDAMIENTOS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
SERVICIOS	\$ 298.940	\$ 298.940	\$ 298.940	\$ 298.940	\$ 298.940	\$ 298.940	\$ 298.940	\$ 298.940	\$ 298.940	\$ 298.940	\$ 298.940	\$ 298.940	\$ 298.940
CONTRIBUCIONES Y AFILIACIONES	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
GASTOS LEGALES	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
SEGUROS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
DIVERSOS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Total gastos Operacionales de Mantenimiento	\$ 16.727.048	\$ 16.727.048	\$ 16.727.048	\$ 16.727.048	\$ 16.727.048	\$ 16.727.048	\$ 42.292.250	\$ 16.727.048	\$ 16.727.048	\$ 16.727.048	\$ 16.727.048	\$ 16.727.048	\$
Gastos Operacionales	\$ 31.171.319	\$ 33.430.259	\$ 33.143.819	\$ 32.970.966	\$ 35.618.601	\$ 38.597.221	\$ 59.011.580	\$ 32.499.621	\$ 33.200.681	\$ 32.499.621	\$ 33.789.621	\$ 32.200.681	\$
	20%	19%	18%	12%	12%	20%	51%	20%	20%	20%	16%	20%	
Utilidad / Pérdida Operacional	\$ 707.252	\$ 3.088.312	\$ 4.893.652	\$ 59.970.002	\$ 45.333.588	\$ (6.897.650)	\$ (54.628.858)	\$ (305.050)	\$ (1.416.110)	\$ (215.050)	\$ 18.915.592	\$ (506.110)	\$
INGRESOS NO OPERACIONALES FINANCIEROS													
Total Ingresos no operacionales	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
GASTOS NO OPERACIONALES FINANCIEROS													
GASTOS EXTRAORDINARIOS	\$ 507.332	\$ 526.948	\$ 528.587	\$ 522.851	\$ 538.987	\$ 539.996	\$ 730.921	\$ 513.625	\$ 518.070	\$ 513.265	\$ 518.425	\$ 514.430	\$
GASTOS DIVERSOS	\$ -	\$ -	\$ 28.937.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Total Gastos no operacionales	\$ 507.332	\$ 526.948	\$ 30.466.587	\$ 522.851	\$ 538.987	\$ 539.996	\$ 730.921	\$ 513.625	\$ 518.070	\$ 513.265	\$ 518.425	\$ 514.430	\$
INGRESOS/ GASTOS NO OPER.	\$ (507.332)	\$ (526.948)	\$ (30.466.587)	\$ (522.851)	\$ (538.987)	\$ (539.996)	\$ (730.921)	\$ (513.625)	\$ (518.070)	\$ (513.265)	\$ (518.425)	\$ (514.430)	\$
	0%	1%	33%	0%	0%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	
UTILIDAD / PERDIDA ANTES DE IMPUESTO SOBRE LA RENTA	\$ 199.320	\$ 2.561.364	\$ (25.572.935)	\$ 59.447.151	\$ 44.794.601	\$ (7.437.645)	\$ (55.359.789)	\$ (818.675)	\$ (1.934.179)	\$ (728.315)	\$ 18.237.167	\$ (1.020.539)	\$
Provision para impuesto sobre la renta	\$ 67.769	\$ 870.864	\$ (8.694.796)	\$ 20.212.032	\$ 15.230.965	\$ (2.528.799)	\$ (16.822.228)	\$ (278.349)	\$ (857.621)	\$ (247.627)	\$ 6.221.037	\$ (348.983)	\$
UTILIDAD / PÉRDIDA NETA	\$ 131.551	\$ 1.690.500	\$ (16.878.137)	\$ 39.235.120	\$ 29.564.437	\$ (4.908.846)	\$ (36.537.461)	\$ (540.325)	\$ (1.276.558)	\$ (480.688)	\$ 12.076.130	\$ (673.556)	\$

Autor Contacto Estratégico Dic 2017, situación actual de la empresa evalúa el rendimiento y resultados de la empresa en periodo determinado

12.2 Propuesta de mejora

Como mejora se propone detallar un poco más la inversión para los proyectos que se quieren realizar en el año, para el caso la propuesta de mejora que se plantea requiere de presupuesto a nivel del personal, siendo este el rubro de gasto más importante en los estados financieros.

12.3 Indicadores

Como indica podemos mirar el estado de resultado de la compañía donde se observa lo que realmente se gastó y se determinará si se cumplió el presupuesto y su ejecución fue efectiva.

13. Gestión de mercado

La gestión de mercado se presenta como un proceso que construye el conocimiento una teoría a partir del análisis y la praxis. El enfoque cuantitativo experimental (aplicado de la teoría científica de la Administración), se fundamenta en el método científico haciendo especial énfasis en cuanto a la coherencia y pertinencia en el desarrollo metodológico de la investigación. Para el profesional de las ciencias administrativas, la investigación de mercados se convierte en el pilar fundamental sobre el cual puede tomar decisiones minimizando los riesgos que este proceso trae consigo.

El módulo de gestión de mercado se justifica en la inquietud profesional del estudiante por plasmar sus propios interrogantes nacidos en la observación y en la experimentación del mercado y el desarrollo de su propia iniciativa para tomar decisiones previendo sus propias respuestas.

El mundo globalizado del mercado y las nuevas tendencias de los mismos, la incertidumbre, la presión de la competencia entre otros hace que la Investigación de los mercados tome un alto “valor” estratégico para decidir sobre el futuro empresarial.

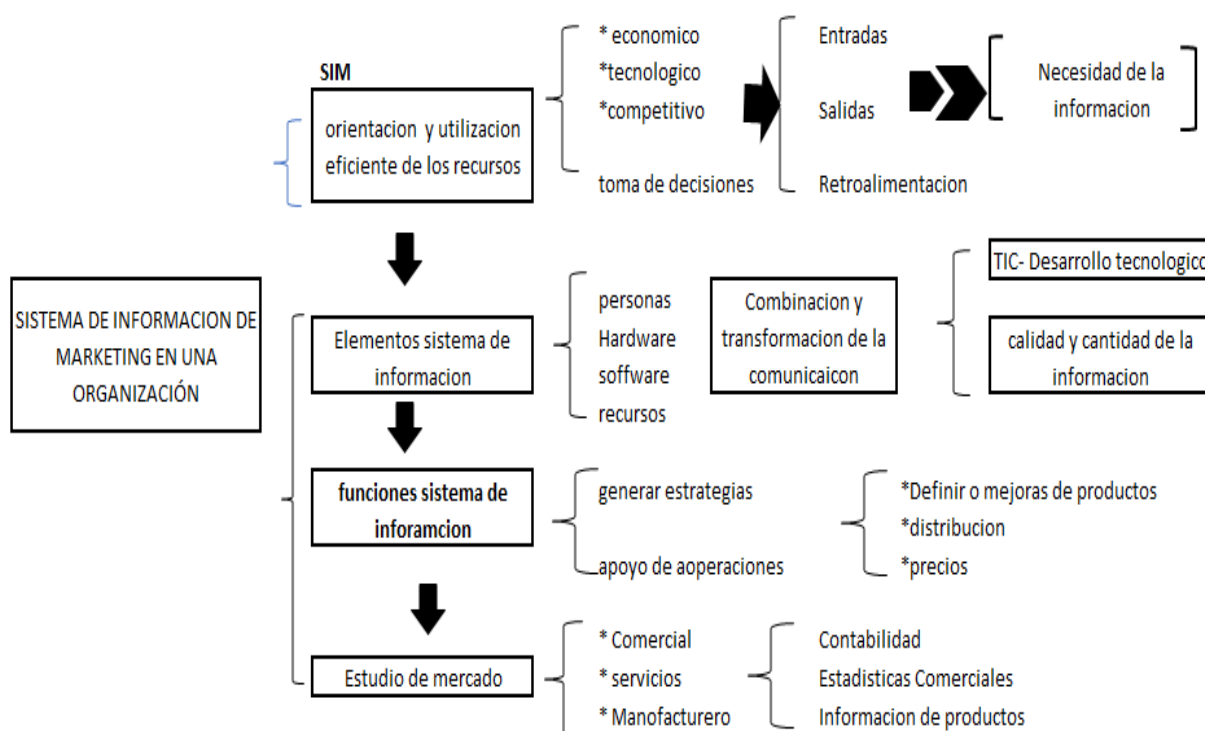


Ilustración 14: Gestión de mercado

Fuente autoría propia Nov 2017: diferentes factores que interviene en la producción del servicio desde la solicitud has tal entrega final

13.1 Diagnóstico

A raíz de la globalización y los cambios de mercado surgen nuevas maneras y metodologías de competir y de estar en la vanguardia ofreciendo el mejor servicio, con precios cómodos y con excelente calidad, para ello Contacto Estratégico necesita fortalecer su infraestructura y canales de comunicación para que sus servicios no solo estén en Bogotá si no en cualquier ciudad que demande este tipo de servicio

13.2 Propuesta

Hacer un estudio de las principales ciudades que solicita y necesitan estos tipos de servicios, partiendo de los resultados tomar la decisión de expandirnos a las demás ciudades para así acaparar el mercado Los sistemas de información de marketing nos permiten identificar la utilización óptima de los recursos disponibles en Contacto Estratégico. Además, nos sirve para dar solución a posibles contingencias que se nos presenten en el giro normal de las operaciones de la compañía. Toda organización se basa en operaciones que contribuyen directa o indirectamente en el desarrollo de los objetos propuestos

El sistema de marketing visto es de gran ayuda para nuestro proyecto ya que nos permite dar una visión a toda el área comercial y las estrategias que se manejan, es así que la especialización en gerencia de empresas nos permite dar una mirada crítica y constructiva al proyecto integrador que estamos desarrollando,

De esta forma estamos interviniendo en mirar los aspectos comerciales de la compañía si son los adecuados e identificando las estrategias, análisis de mercado, nivel de competencia que maneja Contacto Estratégico.

El sistema de información marketing es de gran importancia porque arroja datos concretos y la forma como se deben tomar decisiones estratégicas para una compañía, permite tener acceso a nuevas tecnologías y centrarse en la realización de actividades de mayor valor para la organización.

Nos parece importante esta materia porque, nos aporta conocimientos y se centra bastante en que los deseos, sueños y necesidades de las personas son importantes para satisfacerlos. además, por la globalización de los mercados todo se vuelve más exigente, hay que mejorar los conocimientos y estar listos a todos los cambios.

Para la organización que estamos realizando el proyecto integrador es importante mejorar acciones y tácticas, podemos ver que los clientes pueden ingresar a la página de Contacto Estratégico y ver información, pero aun si hay que mejorarla



Ilustración 15: Propuesta

Autoría propia Nov 2017 flujograma de procesos de la compañía

13.3 Indicador

Por medio de la encuesta de satisfacción de los clientes y el margen de ventas que se obtengan en cada periodo.

14. Negociación y manejo de conflictos

Para la resolución de conflictos se sugiere implementar el método de colaboración, el cual ubicado en el plano cartesiano propuesto por (Whetten, 2004) resalta un comportamiento hacia la satisfacción de los intereses de ambas partes y el lograr un consenso que genere un beneficio bilateral, esté definido como el objetivo de la negociación, permite ubicar la ventaja del método hacia la perspectiva de la negociación distributiva, para lograr “expandir el pastel” evitando posturas fijas e incompatibles, esta estrategia de negociación reconoce el “ganar-ganar” en donde se elija la mejor posición para ambas parte.

14.1 Diagnóstico

Se deben que las actividades o funciones de su cargo hacen que sobrecarga de labores al personal, haciendo que la productividad de este disminuya, las cuales generar un alto nivel de carga laboral que debe ser realizada en tiempos fuera del horario asignado.

14.2 Propuesta de mejora

Propuesta método de colaboración para manejar este conflicto de manera más eficiente. Para esto es importante implementar un esquema para la solución de problemas en colaboración, en donde las partes involucradas no se apegan a ninguna ventaja que fuerce a la otro parte a aceptar una postura, sino que permite que ambas partes trabajen en colaboración para encontrar alternativas de solución que las beneficie. En este sentido es importante implementar la estructura y pasos (Whetten, 2004)1. Establecer metas superiores; enfocándose en lo que las partes tiene en común, recreando un contexto que interese a ambas partes. 2. Separa a las personas de problema; evitando encasillar o tildar a la persona. 3. Enfocarse en los intereses no en las posturas; permitiendo que los participantes coloquen en perspectiva sus ideas, para que no se afiancen en una postura particular, sino que logren defender o liderar interese sobre procesos. 4. Invertir opciones para obtener ganancias mutuas; abriendo un espacio donde se proponga alternativas creativas, explorando y tratando de encontrar un punto medio. 5. Usar criterio objetivo para evaluar las alternativas; logrando establecer unos criterios que permitan juzgar la equidad. 6. Definir el éxito en términos de ganancias reales, enfocándose en las expectativas cumplidas y ganancias.

Se pretende reconocer en el conflicto la oportunidad de fomentar cambios positivos en la organización, desarrollando las habilidades para comprender las posibles fuentes-orígenes y dar manejo eficaz a estos, enfocándose en la situación, integrando los principios de la negociación integrativa y métodos colaborativos en la resolución de conflictos.

14.3 Indicadores

Por medio de la encuesta realizada a los Auxiliares, Analistas y Coordinadores y el margen de ventas que se obtengan en cada periodo.

En la cotidianidad de las organizaciones se presentan diferentes tipos de conflictos, conforme la heterogeneidad que la configuran y los diversos retos y cambios a los que se enfrenta, estos se deben ver como oportunidades para fomentar cambios en la organización y construir o rediseñar nuevas estructuras que mejoren las situaciones. En ese sentido se hace importante desarrollar habilidades para dar manejo eficaz a los conflictos desde un enfoque racional, integrando los principios de la negociación integrativa y métodos colaborativos en la resolución de conflictos.

15. Gestión Operaciones y logística

En contacto estratégico la compañía tiene líneas de negocio definidas partiendo de esta base y mirando las metas que tiene la organización se compromete a fidelidad de manera estratégica con los servicios a los clientes. Cuenta con una estructura organizacional definida y ya establecida, el área de calidad ha implementado los procedimientos, manuales y políticas que permiten que la empresa optimice sus procesos bajo los términos de eficiencia, eficacia y efectividad; permitiendo que se mantenga estable el negocio, que se mantenga una comunicación constante y de esta forma y con el tacto que se presten los servicios brindar una satisfacción a los clientes, que ellos al necesitar temas de asesorías contables y procedimientos tributarios prefieran a la compañía. Tener clientes fidelizados, estable, va de la mano del tipo de negocio de cada cliente y el servicio que requiera, la complejidad y claro está que cumpla con las normas legales del país.

En la compañía se maneja con la estrategia de marketing contratada por una compañía externa encargada del servicio y estrategia al público, cuando se tiene un cliente la empresa lo primero que realiza es agendar una cita, donde se evalúa qué tipo de servicio requiere el interesado, Contacto recolecta la mayor información y elabora la propuesta basada en el anexo de calidad ya establecido, en esta evaluación lo que se hace básicamente es la medición de costos a nivel de tiempo, medición de complejidad, riesgo y recurso humano. Luego de presentar la propuesta y ser exhibida el cliente determina si aprueba y contrata los servicios, cuando es aprobada la propuesta se cita a una segunda reunión donde contacto entrega el ANS (acuerdo de norma de servicios) donde se detalla a que se compromete realizar contacto, es decir obligaciones responsabilidades en qué términos y tiempos, y de igual forma obligaciones parte del cliente. La Gerente y dueña de la compañía es la persona de abrir los nuevos negocios, de agendar las reuniones y medir los servicios, ella junto a la directora de contabilidad y asesoría legal, por parte del aliado estratégico de abogados, miden al cliente y determinan el valor a facturar por los servicios.

15.1 Diagnóstico

Gestionar y contratar el suministro de bienes y servicios de apoyo administrativo requeridos por los procesos de la empresa, y ejecutar acciones para su control y mantenimiento.

Realizar la facturación y trámite de cobro de los servicios prestados por la empresa

Gestionar el ingreso de información financiera de la empresa

Cronograma de facturación y de pagos a proveedores

15.2 Propuesta de mejora

Analizar y revisar los perfiles de cargo de cada puesto de trabajo, requisitos, nivel de estudio actitudes del aspirante, detallar en un manual el procedimiento para hacer determinada tarea con el fin de que, si alguien abandona el trabajo, cualquier persona al leer pueda entender y desarrollar la actividad y pueda poner al día dicha labor sin generar reprocesos.

15.3. Indicadores

Encuesta de Satisfacción:

Esta encuesta es la que mide el grado de satisfacción que recibió el cliente, luego de haber adquirido nuestros servicios, la evaluación se realiza de manera mensual, y permite comparar entre meses y años la calidad del servicio ofrecido.

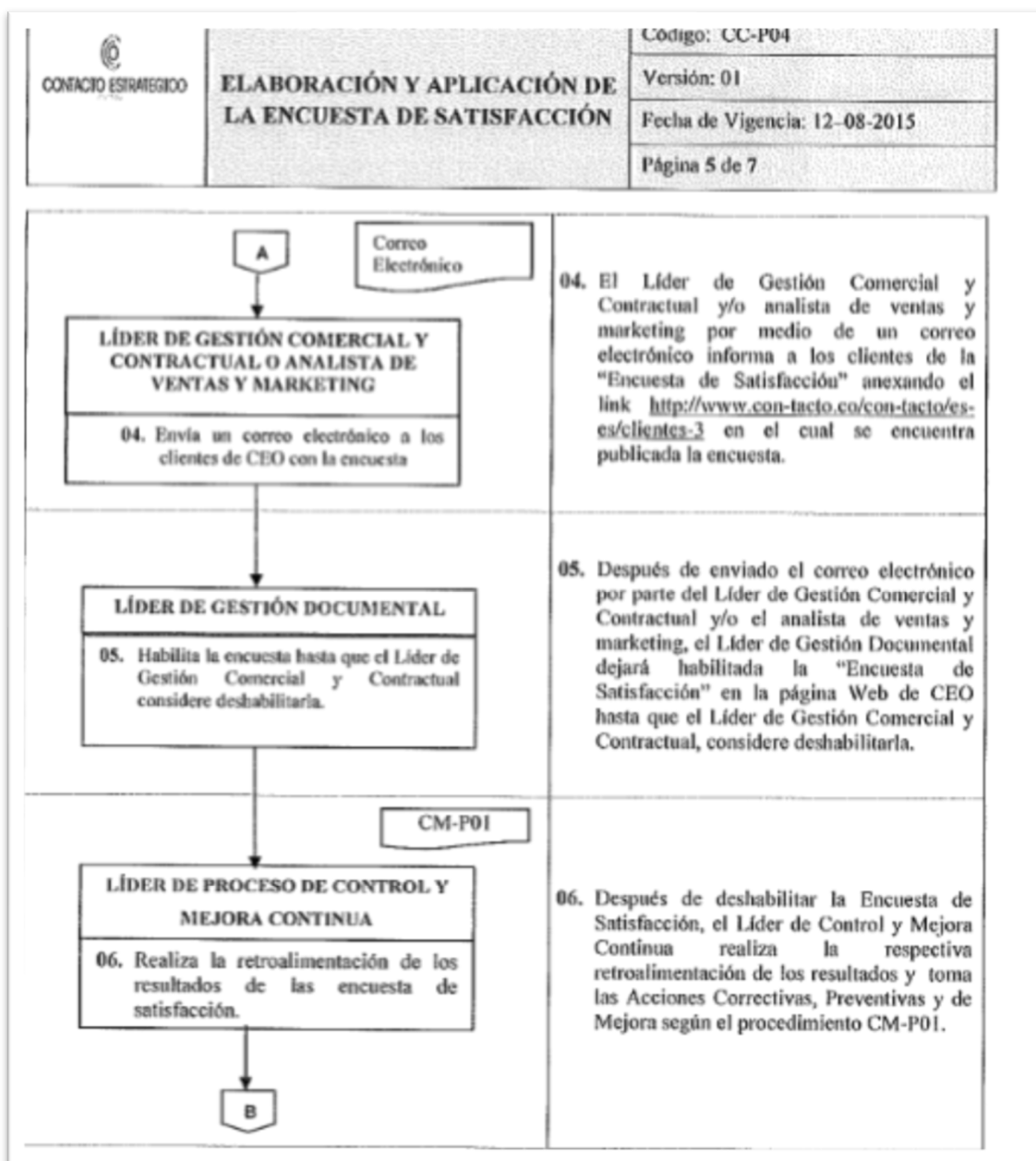



Ilustración 16: Flujograma de proceso

Autor Contacto Estratégico Nov 2015 flujograma de proceso encuesta satisfacción clientes

15.3.1 Evaluación de desempeño.

El objetivo de esta evaluación es calificar el desempeño del empleado a nivel de puntualidad presentación personal, conocimiento del cargo, trabajo en equipo, solución de problemas, comunicación, actitud entre otros factores.



**FORMATO
EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO**

Código: GT-F13
Versión: 04
Fecha de Vigencia: 06/01/2016

Nombres y Apellidos del funcionario

Proceso Elegir un Proceso

Jefe Inmediato Elegir un Proceso

Ver Instructivo GT-101 para el diligenciamiento

Fecha

Cargo

Periodo a evaluar

ESCALA DE CALIFICACIÓN

Necesita Mejorar	1 a 4
Se desempeña correctamente	5 a 8
Genera Valor Agregado	9 a 10

F = Funcionario & C= Consolidado

COMPETENCIAS DE EVALUACIÓN	GRADOS			CALIFICACIÓN	
	No cumple con su trabajo (1 a 4)	Se desempeña correctamente (5 a 8)	Genera valor agregado (9 a 10)	F	C
PUNTUALIDAD: Condición que demuestra compromiso en el cumplimiento del horario y asistencia al trabajo.	Nunca llega a su sitio de trabajo y a las reuniones a la hora que le corresponde.	Llega a su sitio de trabajo y a las reuniones a la hora que le corresponde.	Es consciente de la importancia de la puntualidad para la Organización y para las actividades que desarrolla en el área, se anticipa a situaciones que podrían afectar el cumplimiento de sus		

Ilustración 17: Desarrollo y planes de acción

Autor Contacto estratégico Dic 2017 , Desarrollo y planes de acción aspectos a mejorar personal administrativo áreas de contabilidad Evaluación de desempeño semestral.

15.3.2 Evaluación de cumplimiento de objetivos.

En esta evaluación mensual se evalúa el desempeño que tuvo cada analista a nivel de las actividades netamente operativas realizadas, arrojando una calificación en temas de confiabilidad, oportunidad, servicios al cliente, comunicación y calidad, por cada cliente asignado.

Proceso Elegir un Proceso Cargo

Periodo Evaluado: Elegir un mes del año Jefe Inmediato

Ver Instructivo GT-101 para el diligenciamiento de la Evaluación.

Nota: Favor diligenciar el detalle por cliente en la siguiente hoja de cálculo

Campo diligenciado por el Funcionario

Campo diligenciado por el Jefe Directo

Compromisos laborales pactados con sus condiciones de resultado		Porcentaje por variable	Porcentaje alcanzado por el funcionario	Porcentaje alcanzado por el funcionario
Entregables	Confiabilidad	32%	0%	0%
	Oportunidad	32%	0%	0%
Actitud	Servicio Cliente	9%	0%	0%
	Comunicación	9%	0%	0%
	Trabajo en Equipo	9%	0%	0%
Compromiso y Cumplimiento al SGC (Compliance)		9%	0%	0%

Ilustración 18:Tabla desempeño mensual

Autor Contacto Estratégico Sep 2015, tabla desempeño mensual según actividades programadas

Conclusiones

Mediante el diagnóstico realizado a la empresa se evidencia que se deben realizar acciones de mejora continua que permitan establecer parámetros en cada uno de los procesos tanto de logística, financieros, administrativos como de procesos internos, todo esto que facilite una retroalimentación al propósito de la empresa con respecto a sus objetivos en cuanto corto, mediano y largo plazo.

Por medio de este análisis se concluye que la empresa Contacto Estratégico Outsourcing contable S.A.S realiza funciones que se ajustan a los procedimientos establecidos, sin embargo, consideramos que se pueden llegar a mejorar estableciendo planes que permitan mitigar los riesgos que estos pueden ocasionar, llegando al direccionamiento estratégico ya antes estudiado en la empresa.

Control al pronóstico... es necesario realizar un análisis interno y externo para conocer el estado actual de la empresa y generar acciones de mejora
Actualmente entre los mismos analistas y liderados por los coordinadores se ha implementado una herramienta que está permitiendo en este momento registrar cada una de las actividades realizadas por los analistas en el día a día, desde el momento que llegan hasta que finalizan.

Matriz que identifica la causa y el plan de acción realizado, con esta información se espera tener registro de los errores para que no se sigan cometiendo, esta herramienta de trabaja en línea, donde es compartida con todo el equipo y es alimentada simultáneamente.

Recomendaciones

En el desarrollo de este proyecto tan enriquecedor queremos recomendarles a futuros estudiantes que tengan el interés, tiempo y dedicación que son la base para lograr este tipo de investigaciones, nunca se rindan.

Otra recomendación es para todas aquellas empresas que están en proceso de crecimiento o están en planes de creación que lo más importante para el desarrollo de su actividad económica, es el talento humano ya que es el elemento primordial el corazón de una organización. Recordemos que, si el empleado se siente a gusto en su sitio de trabajo y tienes buenas condiciones laborales, siempre dará el 101 %

Referencias

- Bignetti. (Mayo de 1995). *Pensamientos y enfoques alrededor de la estrategia como concepto segun diferentes autores*. Obtenido de http://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/3809/bi_58_admon_uros_baja.pdf
- Cardona, M. M. (2007). *Una mirada desde la educación y la experiencia laboral*.
- Chiavenato, I. (1999). *Gestion de Talento humano*.
- DIAN. (2016). *Reforma Tributaria Estructural*. Obtenido de <https://www.dian.gov.co/Prensa/HistoricoCentrales/Ley%201819%20del%2029%20de%20Diciembre%20de%202016.pdf>
- Gobierno Colombiano. (2006). *Actividad de las Empresas de Servicios Temporales*. Obtenido de https://www.icbf.gov.co/cargues/avance/docs/decreto_4369_2006.htm
- Gobierno Colombiano. (2009). *Principios y normas de contabilidad e información financiera y de aseguramiento de información aceptados en Colombia*. Obtenido de http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1314_2009.html
- Godoy, B. y. (2014). *Un Capital Intangible que otorga valor en las organizaciones*. Obtenido de [http://www.spentamexico.org/v7-n1/7\(1\)57-67.pdf](http://www.spentamexico.org/v7-n1/7(1)57-67.pdf)
- Hurtado. (2009). *Paradigmas de la Investigacion*. Obtenido de <http://virtual.urbe.edu/tesispub/0093309/cap03.pdf>
- inviertaencolombia.com.co. (Febrero de 2013). Colombia es uno de los 30 mejores destinos del mundo para servicios offshore. págs. <http://www.inviertaencolombia.com.co/noticias/694-colombia-es-uno-de-los-30-mejores-destinos-del-mundo-para-servicios-offshore.html>. Obtenido de <http://www.inviertaencolombia.com.co/noticias/694-colombia-es-uno-de-los-30-mejores-destinos-del-mundo-para-servicios-offshore.html>

- Jaramillo, M. (Septiembre de 2014). *Enfoque del Comportamiento en la administración*.
Obtenido de <http://www.umc.edu.ve/mjaramillo/Unidades/Unidad%20VI/Guia/Guia.pdf>
- Koenes. (1995).
- Koontz. (2004). *Administración: Una perspectiva Global y empresarial*. Mexico.
- Kuhn. (1971). Obtenido de
<http://virtual.funlam.edu.co/repositorio/sites/default/files/repositorioarchivos/2011/02/0008paradigmasymodelos.771.pdf>
- McGregor, D. (Septiembre de 2014). *Teoría X y Teoría Y*. Obtenido de
www.eduteka.org/gestorp/.../b754ca81bdc4defe5132a8717919552c.doc
- Menguzzato. (1991). *LA DIRECCIÓN Y EL CONTROL ESTRATEGICO SU APLICACION EN LOS RECURSOS HUMANOS*. Obtenido de
<http://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/13220/3/Fundamentos%20%28Parte%20primera%29.pdf>
- MinProteccion. (2010). *Presidencia de la Republica Colombiana*. Obtenido de
http://wsp.presidencia.gov.co/Especiales/2011/Documents/20110613_decretoCooperativas.pdf
- MinTrabajo. (2014). *Presidencia de la Republica Colombiana*. Obtenido de
<http://wsp.presidencia.gov.co/Normativa/Decretos/2014/Documents/ENERO/31/DECRETO%20135%20DEL%2031%20DE%20ENERO%20DE%202014.pdf>
- PORTER, M. (1985). *Ventaja Competitiva*.
- Porto. (s.f.).
- Rodriguez, N. Y. (2010). *Paradigma para la investigación*. Obtenido de
<http://virtual.urbe.edu/tesispub/0093309/cap03.pdf>
- Sánchez, A. (Septiembre de 2014). *Peter Drucker, innovador maestro de la administración de*.
Obtenido de
http://www.uelbosque.edu.co/sites/default/files/publicaciones/revistas/cuadernos_latinoamericano.pdf

mericanos_administracion//volumenII_numero2_2006/peter_drucker_innovador_maestro_administracion_empresas.pdf

Sepulveda, A. A. (Mayo de 2016). *Universidad San Sebastian*. Obtenido de <http://www.uss.cl/newsletter-uss/2016/05/23/1661/>

Torres, L. (Septiembre de 2014). *Administración del Talento Humano en las empresas publicas y privadas en el municipio de Florencia Caqueta, Universidad de la Amazonia*. Obtenido de <http://uniamazonia.edu.co/index.php?Talento+Humanopdf>

Whetten, D. &. (2004). *Desarrollo de actividades Colectivas*.

Lista de ilustraciones

Ilustración 1: Tipo de contratos	29
Ilustración 2: Flujograma	35
Ilustración 3: Metodologías y técnicas	38
Ilustración 4: Ubicación	41
Ilustración 5: Instalaciones	41
Ilustración 6: Matriz DOFA.....	43
Ilustración 7: Análisis matriz MMGO.....	44
Ilustración 8: Indicadores en Colombia	46
Ilustración 9: Matriz Pestel	51
Ilustración 10: Entorno económico	52
Ilustración 11: Propuesta de mejora gestión del talento humano	55
Ilustración 12: Propuesta de mejora gestión del talento humano 2	55
Ilustración 13: Diagnóstico	58
Ilustración 14: Gestión de mercado	60
Ilustración 15: Propuesta.....	62
Ilustración 16: Flujograma de proceso	67
Ilustración 17: Desarrollo y planes de acción	68
Ilustración 18: Tabla desempeño mensual	68

Lista de tablas

Tabla 1: Formulación del problema.....	13
Tabla 2: Población de estudio.....	34

Anexos

Anexo 1: