

**PROPUESTA DE MEJORAMIENTO EN EL PROCESO DE INGRESO DE  
PERSONAL DE LA EMPRESA BRILLADORA EL DIAMANTE S.A.**

**KEYLA YESSENIA ÁNGEL ORDOÑEZ  
NEIRA MELISSA MOSQUERA MANYOMA**

**FUNDACIÓN UNIVERSITARIA CATÓLICA LUMEN GENTIUM  
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
SANTIAGO DE CALI  
2020**

**PROPUESTA DE MEJORAMIENTO EN EL PROCESO DE INGRESO DE  
PERSONAL DE LA EMPRESA BRILLADORA EL DIAMANTE S.A.**

**KEYLA YESSENIA ÁNGEL ORDOÑEZ  
NEIRA MELISSA MOSQUERA MANYOMA**

**Proyecto presentado para optar al título de Administrador de Empresas**

**Director de trabajo de grado  
Alexandra Hoyos Bravo  
Economista – Máster en Economía**

**FUNDACIÓN UNIVERSITARIA CATÓLICA LUMEN GENTIUM  
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
SANTIAGO DE CALI  
2020**

## **NOTA DE ACEPTACIÓN**

Trabajo de grado aprobado por la Facultad de Ciencias Empresariales de la Fundación Universitaria Católica Lumen Gentium; válido como requisito parcial para obtener el título de Administradores de empresas.

---

Firma del Jurado

---

Firma del Jurado

Santiago de Cali, octubre de 2020.

## CONTENIDO

|     | <b>pág.</b>  |
|-----|--|
| 1   | CONTEXTUALIZACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN ..... 13       |
| 1.1 | TÍTULO DEL PROYECTO..... 13                                    |
| 1.2 | LÍNEA DE INVESTIGACIÓN ..... 13                                |
| 1.3 | PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN ..... 13                             |
| 1.4 | OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN ..... 15                         |
| 1.5 | JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN ..... 15                     |
| 1.6 | MARCO DE REFERENCIA ..... 17                                   |
| 1.7 | ASPECTOS METODOLÓGICOS ..... 35                                |
| 2   | DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LA EMPRESA..... 40                  |
| 2.1 | ANÁLISIS INTERNO ..... 40                                      |
| 2.2 | ANÁLISIS ECONÓMICO..... 40                                     |
| 2.3 | ANÁLISIS ORGANIZACIONAL ..... 45                               |
| 2.4 | ANÁLISIS ESTRATÉGICO..... 53                                   |
| 2.5 | FACTORES CLAVE DE ÉXITO (ENTORNO) ..... 63                     |
| 2.6 | IDENTIFICACIÓN DE LAS COMPETENCIAS BÁSICAS DE LA EMPRESA<br>65 |
| 2.7 | ANÁLISIS DOFA ..... 70   |
| 2.8 | ANÁLISIS DE VULNERABILIDAD ..... 73                            |
| 2.9 | MATRICES DE ANÁLISIS..... 74                                   |
| 3   | PLAN DE MEJORAMIENTO PROPUESTO..... 80                         |
| 3.1 | FORMULACIÓN ESTRATÉGICA..... 80                                |
| 3.2 | SISTEMA DE SEGUIMIENTO Y DE MEDICIÓN DE GESTIÓN ..... 85       |

|      |   |                                      |
|------|---|--------------------------------------|
| 4    | PROYECCIONES, EVALUACIÓN ECONÓMICA Y FINANCIERA .....                       | 87                                   |
| 4.1  | INVERSIÓN INICIAL .....   | 87                                   |
| 4.2  | DEPRECIACIÓN .....  | 88                                   |
| 4.3  | ESTADO DE LA SITUACIÓN FINANCIERA INICIAL SIN FINANCIACIÓN<br>EN PESOS..... | 88                                   |
| 4.4  | ESTADO DE LA SITUACIÓN FINANCIERA INICIAL CON FINANCIACIÓN<br>EN PESOS..... | 90                                   |
| 4.5  | AMORTIZACIÓN EN PESOS.....  | 92                                   |
| 4.6  | PARÁMETROS ECONÓMICOS .....   | 93                                   |
| 4.7  | CARGOS Y SALARIOS.....  | 95                                   |
| 4.8  | PARÁMETROS DE GASTOS .....  | 96                                   |
| 4.9  | PROYECCIÓN DE NÓMINA .....  | 97                                   |
| 4.10 | PROYECCIÓN ESTADOS FINANCIEROS Y FLUJO DE CAJA .....                        | 98                                   |
| 5    | CONCLUSIONES.....   | 104                                  |
| 6    | RECOMENDACIONES .....   | 106                                  |
| 7    | BIBLIOGRAFÍA .....  | <b>¡Error! Marcador no definido.</b> |
| 8    | ANEXOS .....  | 112                                  |

## LISTA DE CUADROS

|   | <b>pág.</b> |
|---|-------------|
| Cuadro 1. Formato de encuesta .....   | 37          |
| Cuadro 2. Análisis del entorno económico de la Empresa.....                   | 42          |
| Cuadro 3. Ficha técnica encuesta.....   | 56          |
| Cuadro 4. Matriz POAM.....  | 64          |
| Cuadro 5. Matriz PCI .....  | 66          |
| Cuadro 6. Matriz DOFA .....   | 70          |
| Cuadro 7. Análisis de debilidades, oportunidades, amenazas y fortalezas ..... | 71          |
| Cuadro 8. Matriz de BCG.....  | 74          |
| Cuadro 9. Cinco Fuerzas de Porter .....                                       | 76          |
| Cuadro 10. Análisis de Crecimiento Vectorial.....                             | 77          |
| Cuadro 11. Matriz de Política Direccional .....                               | 79          |
| Cuadro 12. Reclutamiento .....  | 81          |
| Cuadro 13. Selección de personal .....  | 82          |
| Cuadro 14. Contratación de personal .....                                     | 84          |
| Cuadro 15. Inducción de personal .....  | 85          |

## LISTA DE TABLAS

|  | <b>pág.</b> |
|--|-------------|
| Tabla 1. Matriz de Vulnerabilidad.....   | 73          |
| Tabla 2. Inversión .....   | 87          |
| Tabla 3. Depreciación .....  | 88          |
| Tabla 4. Estado de la situación financiera inicial sin financiación en pesos.....  | 89          |
| Tabla 5. Estado de la situación financiera inicial con financiación en pesos ..... | 91          |
| Tabla 6. Amortización en pesos.....  | 92          |
| Tabla 7. Parámetros económicos .....   | 93          |
| Tabla 8. Parámetros laborales .....  | 94          |
| Tabla 9. Cargos y salarios .....   | 95          |
| Tabla 10. Parámetros de gastos .....   | 96          |
| Tabla 11. Proyección anual nómina administrativa y de ventas en pesos .....        | 97          |
| Tabla 12. Estado de resultados sin financiación.....                               | 98          |
| Tabla 13. Estado de resultados con financiación.....                               | 99          |
| Tabla 14. Flujo de caja sin financiación .....                                     | 101         |
| Tabla 15. Flujo de caja con financiación .....                                     | 102         |

## LISTA DE FIGURAS

|  | <b>pág.</b> |
|--|-------------|
| Figura 1. Mapa de procesos .....                   | 46          |
| Figura 2. Organigrama área de gestión humana ..... | 47          |

## LISTA DE GRÁFICAS

|   | <b>pág.</b> |
|---|-------------|
| Gráfica 1. ¿Hace cuánto labora para la empresa? .....   | 57          |
| Gráfica 2. Cuando fue escogido para el cargo, ¿la persona encargada de selección le explico claramente las responsabilidades y las obligaciones para su puesto? .....                 | 58          |
| Gráfica 3. ¿La persona encargada de contratación, le informo todo sobre su contrato de trabajo (tipo de contrato, salario, fecha de ingreso, etc.)? .....                             | 59          |
| Gráfica 4. ¿El proceso de contratación después de ser seleccionado dentro de la empresa se tornó demorado dispendioso? .....  | 59          |
| Gráfica 5. ¿Usted realizo la respectiva inducción antes de iniciar sus labores en el cargo? .....   | 60          |
| Gráfica 6. ¿En qué consistió la inducción? .....  | 60          |
| Gráfica 7. ¿Considera que es alto el volumen de rotación de personal (despidos, renunciaciones) en la empresa? .....  | 61          |
| Gráfica 8. ¿Cree usted que la rotación de personal en la empresa se da por una inadecuada selección? .....  | 62          |
| Gráfica 9. Según su criterio, ¿Considera que el tiempo que se toma el proceso de reclutamiento y selección para encontrar al personal es el esperado? .....                           | 62          |
| Gráfica 10. Según su criterio, ¿Considera que las áreas o personas que solicitan a gestión humana el personal especifican con claridad el perfil de la vacante que se requiere? ..... | 63          |

## LISTA DE ANEXOS

|   | <b>pág.</b> |
|---|-------------|
| Anexo 1. Cámara de Comercio empresa Brilladora El Diamante S.A..... | 112         |
| Anexo 2. Modelo de encuesta.....                                    | 115         |

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo consiste en la elaboración de una propuesta de mejoramiento en el proceso de ingreso de personal de la empresa Brilladora el Diamante S.A. perteneciente al sector servicios, ofreciendo servicios y productos especializados de aseo, ubicada en la Calle 4B # 38-17, barrio Santa Isabel en la ciudad de Cali – Valle del Cauca.

La gestión humana en una empresa es muy importante, ya que permite medir el desempeño de los colaboradores a través de capacitaciones y retroalimentaciones, teniendo una visión clara de las competencias que se necesitan para alcanzar el éxito. De acuerdo con lo anterior, se busca conocer, identificar y analizar cada uno de los procesos que se realizan dentro de la organización, para detectar cuales son las falencias que se están presentando y ayudar a la empresa a implementar cambios para el mejoramiento continuo de los procesos y la disminución de la rotación de personal.

Esta propuesta de mejoramiento se realiza con el fin de que la empresa Brilladora el Diamante SA pueda mejorar sus procesos y atraer al personal calificado para la optimización de los procedimientos y el logro de metas organizacionales, teniendo en cuenta que una mala selección de candidatos perjudica los intereses de la empresa, porque al contratar personal con perfil no acorde a la vacante genera reprocesos, los cuales conllevan a sobrecostos para la empresa; no sólo por que por cada persona que ingrese a la empresa, así sea por un día se le debe reconocer todo lo de Ley y todas las modificaciones que se deriven, sino también por el tiempo dedicado a la inducción y el reclutamiento.

Este documento está compuesto por varios capítulos, en el capítulo uno presenta la contextualización del problema de investigación, luego en el capítulo dos se registra el diagnóstico situacional de la empresa, posteriormente en el capítulo 3 se presenta la formulación del modelo de solución, con la propuesta que va enfocada a la contribución de la implementación de diferentes prácticas relacionadas con el

ingreso de personal en la empresa Brilladora el Diamante S.A., y finalmente las proyecciones, evaluación económica y financiera de la empresa.

# 1 CONTEXTUALIZACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

## 1.1 TÍTULO DEL PROYECTO

Propuesta de mejoramiento en el proceso de ingreso de personal la empresa Brilladora el Diamante S.A.

## 1.2 LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

Este trabajo en modalidad de Gestión Empresarial se enmarca en la línea de investigación de Emprendimiento, Gestión y Organizaciones del Grupo de Investigación Interdisciplinario en Gestión Organizacional – GIICO de la Facultad de Administración, Contabilidad y Finanzas, teniendo en cuenta que el objetivo de éste es promover proyectos de investigación para que favorezcan el fortalecimiento de las áreas de la organización, la gerencia, la relación de la organización con el medio ambiente interno y externo, la creación y consolidación de la empresa, para que conlleven al desarrollo y la competitividad de Brilladora el Diamante S.A.

## 1.3 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

**1.3.1 Planteamiento del problema.** Brilladora el Diamante S.A. es una Compañía nacional dedicada a la prestación de Servicios Especializados de Limpieza y Mantenimiento, genera más de 5.000 empleos directos en todo el país, con más de 60 años de trayectoria logrando impactar a empresas de los sectores: Industrial, Educativo, Hospitalario, Comercial, Institucional y Residencial.

No obstante, en la actualidad dentro del área de Gestión del Talento Humano se encuentran los procesos de reclutamiento, selección, contratación e inducción que requieren ajustes y revisión a fondo, ya que conllevan a obtener perdidas mensuales

equivalentes a \$10.362.697 por concepto de exámenes médicos de ingresos debido al alto índice de rotación y la falta de mecanismos para facilitar la ejecución de los procesos. Por tal motivo, es importante tener en cuenta un equilibrio entre los objetivos que tiene planteada la Compañía, las necesidades de la sociedad y las de los colaboradores; enfatizando en estos últimos dado que esto aumenta el autoestima, confianza y compromiso con la empresa.

**1.3.2 Formulación del problema.** De acuerdo con lo anterior se plantea el siguiente interrogante:

¿Cuál es el plan de mejoramiento óptimo en el proceso de ingreso de personal de la empresa Brilladora el Diamante S.A.?

**1.3.3 Sistematización del problema.**

- ¿Cuáles son los problemas más apremiantes en el proceso de ingreso de personal de la empresa Brilladora el Diamante S. A.?
- ¿Cuáles serán las mejores alternativas de solución?
- ¿Qué tan viables financieramente serán esas propuestas?

## **1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

**1.4.1 Objetivo general.** Elaborar una propuesta de mejoramiento en el proceso de ingreso de personal de la empresa Brilladora el Diamante S.A.

### **1.4.2 Objetivos específicos.**

- Elaborar un diagnóstico que permita identificar los problemas de ingreso de personal de la empresa.
- Elaborar la propuesta de mejoramiento en el proceso de ingreso de personal de la empresa Brilladora el Diamante S.A.
- Evaluar la viabilidad económica de la propuesta realizada.

## **1.5 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

Teniendo en cuenta que a través de los años las teorías de la Administración han demostrado que la organización del personal es indispensable para el crecimiento de las Compañías, en donde el talento humano es uno de los elementos más importantes que tienen las empresas.

La finalidad de este estudio es realizar un plan de mejoramiento en el proceso de ingreso de personal de la empresa Brilladora el Diamante S. A. Se hablará con las personas encargadas de cada una de las áreas pertinentes que hayan notado falencias específicas dentro del proceso en el interior de las instalaciones de Brilladora el Diamante S.A.

Es por esto permitirá para que tanto la empresa como los empleados crezcan económicamente, aportando a que la Compañía genere una transición donde también le puedan brindar a los colaboradores un buen soporte para que aporten sus capacidades a la empresa y haciéndola cada día más competitiva. De la misma

forma, se pretende que los directivos de la Compañía puedan comprender y dimensionar que las empresas exitosas no solo se miden por sus utilidades ni por su tamaño, sino que también se ayudan de otros elementos como la calidad del servicio que prestan y para ello es vital contar con un talento humano comprometido y de calidad.

Por otro lado, permitirá a los estudiantes de la institución tener un mayor conocimiento de los procesos, proyectos y acontecimientos que pueden ocurrir al interior de la compañía y aplicarlos al proyecto, logrando así contribuir al incremento de la productividad de la Compañía contando con el personal adecuado, por lo tanto, estos colaboradores deben ser correctamente seleccionados.

La empresa presenta varios problemas como la alta rotación del personal operativo que es contratado para cumplir con los requerimientos de los clientes; además, el área de selección no cuentan con una escala de prioridades en cuanto a las requisiciones que se solicitan al área de selección, las cuales se requieren en un plazo para las mayorías de sus casos de 3 días, lo que afecta al proceso y no permite un reclutamiento y por ende una selección idónea de personal para los cargos requeridos; también, se registra una mala información por parte del área de selección a los diferentes candidatos en cuanto a los parámetros requeridos por la compañía, tipo de contratación y condiciones laborales; . a esto se suma que la compañía no cuenta con un control y/o formato que garantice que el personal operativo este recibiendo la respectiva inducción antes de iniciar sus actividades laborales; se evidencian incentivos no acordes con las actividades pertinentes al área de selección; y, por último, no se cuenta con un cronograma establecido para el área de contratación, lo que ocasiona un reproceso para la contratación del personal requerido.

## 1.6 MARCO DE REFERENCIA

En este punto se procede a realizar el análisis de los siguientes referentes teóricos, con el propósito de obtener una claridad conceptual entorno al enfoque del proyecto.

**1.6.1 Referente teórico.** Las siguientes teorías hacen referencia a la investigación y explicación del concepto de gestión humana, las teorías administrativas y la importancia que tienen dentro de la empresa.

*En los tiempos actuales la gestión humana ha cogido mucha fuerza en las organizaciones, ya que se considera una parte fundamental para que se logren los objetivos propuestos, pues son las personas las encargadas de llevar a cabo la ejecución de los planes estratégicos de las compañías, es por esto que es muy importante saber que la gestión humana trasciende los procesos propios de la administración de personal y se ha transformado en una función encargada del manejo de las personas, las relaciones laborales, la organización y la comprensión de los mercados, el cual apuntan a cumplir los objetivos organizacionales mediante el apoyo a las estrategias y al desarrollo de las personas. (Calderón Hernández et al., 2010, p.18)*

“Los empleados aportan sus conocimientos, capacidades y habilidades; de igual forma, contribuyen con las decisiones y acciones que imprimen dinamismo a la organización”. (Chiavenato, 2008, p. 53)

Por otro lado, Chiavenato (2008) en su libro *Gestión del talento humano*, señala que, “*las personas constituyen el principal activo de la organización y de ahí la necesidad de que las empresas sean más conscientes de sus trabajadores y les presten más atención*”. (p. 55). Entonces, cuando la organización se orienta hacia las personas, la filosofía global y la cultura organizacional logra alcanzar el éxito y optimizar el rendimiento de los empleados y de todos los grupos de interés.

Para Ulrich (1998) los profesionales de Gestión Humana deben trabajar en dos retos básicos para mejorar la efectividad de su proceso. Los cuales son mejorar los procesos internos del área y repensar la creación de valor de los productos y servicios de Gestión Humana. Por lo tanto, si estos dos retos son realizados adecuadamente, permitirán que los profesionales rediseñen sus productos y servicios y se conviertan en profesionales sistémicos que creen infraestructuras eficientes, tanto en los procesos internos como en la organización. (Nieto Licht, s.f., p.129)

*Según Harrington el control y la mejora de los procesos y no las personas son la base de un trabajo sin errores. En línea con Deming sostiene que el 94 % de las desviaciones tienen su origen en la gestión de los procesos de la empresa y el 6 % restante se genera por “otros motivos”. (Blanco Alonso, 2015, párr. 1)*

En la era de la industrialización neoclásica en comparación al modelo antiguo burocrático, se evidencia la nueva forma en qué se manejan la ideas de dar estructura en las organizaciones, tal como lo expone Chiavenato (2008) en su libro *Gestión del Talento Humano* donde señala que:

*El viejo modelo burocrático y funcional, centralizador y piramidal, que se utilizó para dar forma a las estructuras organizacionales, se hizo demasiado rígido y lento para seguir el ritmo de los cambios y las transformaciones del ambiente. Las organizaciones intentaron nuevos modelos estructurales para incentivar la innovación y la adaptación a las condiciones externas cambiantes. (p. 36)*

En referencia a la teoría administrativa Gabriel et al., (2000) señala lo que “*debe hacer el administrador para tener éxito. Asimismo, la teoría no distingue tamaño o naturaleza de las instituciones ni diferencias culturales*”. (p. 44)

*Dentro de la teoría general de la Administración, prevalece la teoría de las relaciones humanas, lo cual es de relevancia para el tipo de proyecto que se está llevando a cabo, dado que para hallar una estructura organizacional unida y con*

*enfoque a las estrategias generales de la empresa se debe tener en cuenta que, según Mary Parker Follet la administración debe enfocarse hacia la conducta humana. Planteando la necesidad de las personas de trabajar en grupos, coincidiendo con el principio tayloriano de que los trabajadores y la administración tienen un propósito común en tanto miembros de la organización (Medina Macias & Vidal, 2002).*

Mary Parker Follet señalaba que el método científico podía utilizarse para resolver problemas humanos. (Medina Macias & Vidal, 2002)

*Erra (2020) señala que la teoría de la administración científica de Taylor “fue el sustento para la constitución de la práctica administrativa moderna a través de la formulación de una serie de principios fundamentales que, para Taylor, son aplicables a todas las actividades humanas. (párr. 1)*

*La teoría clásica fue producto de la necesidad de crear una doctrina científica de la administración con el fin de estructurar un conocimiento, una ciencia sólida para ser enseñada más tarde en todos los niveles de la educación. Se necesitaban jefes en las empresas, pero jefes que realmente asimilaban las responsabilidades de un grupo de trabajadores, jefes que supieran dirigir al igual que planear sus actividades, jefes con un gran soporte de conocimientos tanto de su área como de la práctica administrativa y que a la vez contaran con juicios y conductas dignas de una autoridad. (Universidad Autónoma de México, s.f, párr. 2)*

Desde el punto de vista psicológico el tema organizacional es una evolución de la teoría administrativa, por lo que es importante resaltar que la teoría de la administración contribuyó a la organización de la iglesia católica, cuya estructura sirvió de modelo para muchos administradores y organizaciones militares que influyeron en el comportamiento administrativo y en la toma de decisiones científicas (Medina Macias & Vidal, 2002).

Entre todas las teorías enfocadas a la administración los principales aportes son los siguientes:

- *“De la teoría de las relaciones humanas: organización informal, dinámica de grupos, comunicaciones y liderazgo, así como la apertura democrática iniciada por esta teoría administrativa” (Chiavenato, 2002; como se citó en Marisela Giraldo de López, 2008, p. 81)*
- *“De la teoría de la burocracia: énfasis en los principios y normas formales de la organización, la organización jerárquica y los aspectos relativos a la autoridad y la responsabilidad” (Chiavenato, 2002; como se citó en Marisela Giraldo de López, 2008, p. 81)*
- *De la teoría estructuralista: perspectiva de la organización dentro de una sociedad de organizaciones, relacionadas entre organización y ambiente externo, estudio comparativo de las organizaciones a través de sus estructuras, adopción paralela y simultánea de conceptos relativos a la organización formal ( típica de la teoría clásica), junto a conceptos relativos a la organización informal (propios de la teoría de las relaciones humanas), para hacerlos compatibles, así como el estudio de los objetivos organizacionales y los objetivos individuales, sus conflictos y posibilidades de integración (Chiavenato, 2002; como se citó en Marisela Giraldo de López, 2008, p. 81)*
- *De la teoría de comportamiento: conceptos recientes sobre motivación humana, estilos de administración, teoría de las decisiones, comportamiento humano en las organizaciones, conflictos organizacionales, juego entre objetivos organizacionales y objetivos individuales, equilibrio organizacional como sistema de recompensas y contribuciones, etc. (Chiavenato, 2002; como se citó en Marisela Giraldo de López, 2008, p. 81)*
- *“De la teoría matemática: intento de aplicación de la investigación operacional y sus métodos de cuantificación, enfoque de medición de resultados, estudio de las decisiones cuantitativas y programables, etc.” (Chiavenato, 2002; como se citó en Marisela Giraldo de López, 2008, p. 81)*

- *“De la teoría de sistemas: enfoque de la organización como sistema compuesto de múltiples subsistemas, interacción y reciprocidad de estos, exigencias del ambiente externo, retroalimentación, ciclo de eventos que constituyen la administración, etc.” (Chiavenato, 2002; como se citó en Marisela Giraldo de López, 2008, p. 81)*

*Sobre la teoría de la contingencia, ahora bien, el diseño del cuadro de control y la puesta en marcha se calcula teniendo en cuenta los recursos mensuales de conformidad con la tabla de honorarios dispuestos para la contratación vigencia organizacionales y acciones gerenciales apropiadas para situaciones específicas. Además, hace énfasis en la relación funcional que se establece entre el ambiente y las técnicas administrativas en la búsqueda de mejorar la eficacia organizacional, en el cómo de la interacción de la organización con su ambiente. También plantea que las características organizacionales sólo pueden entenderse mediante el análisis de las características ambientales con las cuales se encuentran, ya que medios ambientes diferentes van a requerir relaciones organizacionales diferentes para lograr una óptima efectividad. (2002, p. 265)*

La teoría de la expectativa rige mucho en la mayoría de las organizaciones, ya que para el personal en general es muy importante que se reconozca las labores realizadas con el salario asignado, es por esto por lo que:

*En sus trabajos, Lawler II encontró fuertes evidencias de que el dinero puede motivar no sólo el desempeño y otros tipos de comportamientos, sino también el compañerismo y la dedicación a la organización. Verificó que el escaso poder de motivación que tiene el dinero se debe al empleo incorrecto que de él ha hecho la mayor parte de las organizaciones. (Chiavenato, 2001, p. 83)*

Según McGregor (2001) autor de la Teoría Y considera que, *“los subordinados encuentran en su empleo una fuente de satisfacción, el cual los motiva a siempre esforzarse por lograr los mejores resultados para la organización, siendo así, las*

*empresas deben liberar las aptitudes de sus trabajadores en favor de dichos resultados.” (párr. 9)*

En esta teoría las personas se comprometen con los objetivos empresariales en la medida que se les recompense por sus logros, aprenden no solo a aceptar responsabilidades sino a buscarlas y poseen un alto grado de imaginación, creatividad e ingenio que permitirá dar solución a los problemas de la organización.

McGregor en su libro “El lado humano de las organizaciones” señala que, *“una de las mayores tareas de la empresa es organizar el esfuerzo humano para alcanzar sus objetivos económicos”. Además, afirma que es muy importante despertar el potencial de todo el personal con el fin de lograr el autocontrol mediante un código ético, consiente y positivo.”* (Ramírez González, 2018, párr. 1)

**1.6.2 Referente conceptual.** Para el presente proyecto se tendrán en cuenta los siguientes conceptos como base de apoyo para el tratamiento de la información a recolectar y para los análisis pertinentes de cada uno de los casos de investigación:

- **Administración de personal**

*Es el encargado de organizar y dirigir al recurso humano, el cual debería ser el elemento más importante al considerar el funcionamiento de una organización, sin embargo, suele ser el primer afectado con la toma de decisiones organizacionales, por lo tanto, se debe hacer el mejor uso de las diferentes personas que dispone la empresa, considerando que en ellos concurre el rendimiento y utilidad que la organización en general. (Riquelme, 2019, párr. 1)*

- **Desarrollo organizacional**

*“Es el conjunto de técnicas, herramientas y prácticas destinadas a mantener un correcto funcionamiento de una empresa, grupo u organización, dinamizando los procesos y generando un favorable ámbito de trabajo”.* (Raffino, 2020, párr. 1).

- **Proceso**

*“Es el conjunto de acciones o actividades sistematizadas que se realizan o tienen lugar con un fin.”* (Bembibre, 2008, p. 23).

- **Estrategia**

*“Es un plan ideado para dirigir un asunto y para designar al conjunto de reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento. En otras palabras, una estrategia es el proceso seleccionado a través del cual se prevé alcanzar un cierto estado futuro”.* (Pérez Porto & Merino, 2008, párr. 1)

- **Autoridad**

*“La autoridad es la potestad que tiene una persona para mandar y ser obedecido.”* (Ucha, 2009, párr. 1).

- **Actitud laboral**

*Es una serie compleja de creencias, sentimientos y tendencias en el comportamiento del trabajador hacia las situaciones, personas u objetos del entorno de trabajo. Está determinada en gran medida por las percepciones que el trabajador tiene de su entorno, las cuales están influidas por sus características individuales* (Chávez Carrillo, 2015, p. 12)

- **Ambiente laboral físico**

*Son todos aquellos elementos del medio ambiente de trabajo, tales como: iluminación, temperatura, disposición del mobiliario, condiciones de ruido, factores de seguridad e higiene. El ambiente laboral físico se revisa cuando se realizan*

*estudios de detección de necesidades de capacitación, para conocer su impacto en los índices de eficiencia. Por otro lado, mantener las condiciones adecuadas del ambiente ayuda a impedir enfermedades profesionales y a evitar penalizaciones por incumplimiento de los reglamentos de seguridad e higiene. (Chávez Carrillo, 2015, p. 14)*

- **Análisis de puestos**

*Técnica que consiste en realizar una revisión exhaustiva de los puestos de una organización, con el fin de verificar que cada una de las actividades o funciones se realice de manera óptima y oportuna. Se efectúa por medio de entrevistas a los titulares de los puestos, se apoya con cuestionarios abiertos o cerrados y con la observación de las actividades de los empleados. Es importante elegir bien a las personas que van a proporcionar la información. Debe darse prioridad a los que tengan mayor tiempo en la empresa puesto que pueden proporcionar información más completa.*

*El objetivo principal del análisis de puestos es organizar las funciones para optimizar el recurso humano y financiero (Chávez Carrillo, 2015, p.14)*

- **Evolución de la administración de recurso humano**

Mendoza Pliego (2015) plantea que:

*El campo de la administración de los recursos humanos no apareció de improviso. Por el contrario, evolucionó durante largo tiempo, hasta adquirir sus características actuales. Una rápida mirada a este proceso de evolución muestra la forma en que las técnicas del pasado condujeron a la filosofía proactiva de la actualidad. Al trazar esta evolución se puede también adquirir una perspectiva adecuada sobre la creciente importancia del campo de la administración de los recursos humanos. Esta perspectiva histórica sirve también para demostrar que la práctica de la administración de los recursos humanos siempre ha estado influenciada por el medio ambiente, que a su vez se encuentra en perpetuo cambio. (párr. 2-3)*

- **Ética y valores en la organización**

Esta parte es fundamental tenerla en cuenta dentro de las empresas, ya que por ser un tema ligado a lo cultural y al bienestar de cada uno de los colaboradores dentro de las organizaciones, se debe considerar que:

*Las organizaciones tienen un gran desafío en lo relativo a conducirse en forma ética, es decir, respetando principios y normas morales que regulan las actividades humanas definiendo lo correcto o incorrecto pues hay que considerar que el entorno no le favorece en este sentido y la actuación se refleja en las operaciones que realizan, en lo particular en el ámbito de los Recursos Humanos ya que son conocidos los hechos y escándalos acontecidos a nivel nacional e incluso internacionalmente que merman la credibilidad de las personas que esperan lo contrario cuando se incorporan al medio laboral. (Amador, 2016, p. 47)*

- **Administración de los recursos humanos**

Mondy (2010) en su libro *Administración de recursos humanos*, señala que:

*La administración de los recursos humanos (ARH) implica coordinar la participación de individuos para el logro de los objetivos organizacionales. En consecuencia, los administradores de todos los niveles deben interesarse en la ARH. Básicamente, todo administrador hace que se logren cosas a través de los esfuerzos de otros; esto requiere de una administración eficaz de los recursos humanos. Los individuos que tratan con los aspectos de los recursos humanos se enfrentan a una multitud de desafíos, los cuales van desde una fuerza de trabajo que cambia de manera constante, regulaciones gubernamentales que están siempre presentes y la revolución tecnológica hasta los efectos del 11 de septiembre y de los desastres naturales como inundaciones, huracanes y tornados. Además, la competencia global ha obligado a las organizaciones tanto grandes como pequeñas a ser más conscientes de sus costos y de su productividad. En virtud de la naturaleza*

*trascendental de los problemas relacionados con los recursos humanos, estos aspectos reciben gran atención por parte de la alta administración. (pp. 4-5)*

- **Reclutamiento**

Raffino (2020) plantea que:

*El reclutamiento es un conjunto de procedimientos usados en el proceso de convocatoria de personas aptas para un determinado tipo de actividad. Es un concepto muy usado tanto en el ámbito militar como en el laboral, y en todos los ámbitos en los que se requiera suplir una o varias vacantes. El reclutamiento es el primer paso para atraer personas interesadas en un puesto de trabajo. El número de postulantes que acuden puede ser mayor al número de cupos, por ello, lo siguiente será realizar la selección más apropiada, según los requerimientos y competencias solicitadas por la entidad o empresa. (párr. 1-2)*

- **Selección**

Respecto a la selección de personal, QuestionPro señala que:

*La selección de personal es el proceso que se sigue para la contratación de un empleado. Para cubrir la vacante se evalúan las cualidades, conocimientos, habilidades o la experiencia para cubrir la vacante que demanda la organización. El proceso de selección de personal es la herramienta que la dirección aplica para diferenciar entre los candidatos que están cualificados y los que no lo están mediante el uso de diferentes técnicas. El objetivo del proceso es elegir al candidato más valioso para la organización. (párr. 4-5)*

- **Contratación**

Respecto a la contratación, Definición (2014) señala que:

*La contratación es el proceso mediante el cual se realiza una transacción en la que una parte se compromete a transferir recursos económicos a cambio de la recepción*

*de un determinado servicio. Como su nombre lo indica, el proceso de contratación implica un contrato, es decir, un documento en el que ambas partes hacen un compromiso, compromiso que será avalado por un determinado orden jurídico. Así mismo, esta puede aludir a relaciones entre personas jurídicas o personas reales; el caso más frecuente es el de una persona real que se atiene a trabajar bajo la órbita de una determinada organización, ya sea pública o privada. (Definición, 2014, párr. 1-2)*

- **Inducción**

Torrealba (s.f.) plantea que:

*“La inducción es proporcionarles a los empleados información básica sobre los antecedentes de la empresa, la información que necesitan para realizar sus actividades de manera satisfactoria”. (párr. 1)*

- **Calidad**

Yirda (2020) plantea que:

*La Calidad es aquella cualidad de las cosas que son de excelente creación, fabricación o procedencia, Calidad describe lo que es bueno, por definición, todo lo que es de calidad supone un buen desempeño. Todo lo que posee un cualitativo de calidad supone que ha pasado por una serie de pruebas o referencias las cuales dan la garantía de que es óptimo. Sin embargo, esta es la definición directa, producto de la generalización de lo bueno y bonito que la sociedad ha categorizado, la mirada indirecta nos arroja una definición más general. La calidad es aquella condición del producto ya realizado la cual nos indica que tan bueno o malo puede ser. (párr. 1)*

- **Perfil del cargo**

Jiménez Lemus (2010) plantea que:

*El perfil del cargo no es más que la definición del cargo, que incluye la relación de actividades que desarrollaría una persona al ocuparlo. (párr. 6)*

*Se debe iniciar el proceso de creación de cualquier cargo estableciendo un listado de actividades que la persona que lo iría a ocupar debe realizar. Esta relación de actividades le daremos un orden de importancia en la redacción, yendo de las actividades más importantes, que seguramente dieron origen a su creación, hasta las más sencillas y repetitivas, o a las del diario hacer. (Jiménez Lemus, 2010, párr. 7)*

- **Competencia laboral**

Respecto a las competencias laborales, GestioPolis (2002) señala que:

*“Una competencia laboral se podría definir como la capacidad, real y demostrada, para realizar con éxito una actividad de trabajo específica. A continuación, una exploración bibliográfica que permitirá ampliar este concepto.” (párr. 1)*

- **Principios**

Respecto a los principios, Amaya (2005) señala que:

*Son normas impuestas por el hombre que buscan guiar las acciones del propio ser humano. Podemos decir que estos principios en parte son culturales, pues, aunque existen principios universales (no mentir, respetar la vida etc.) asociados a la condición humana, existen muchos otros que variarán dependiendo del país y cultura en el que nos encontremos. (p. 17)*

- **Valores**

Respecto a los valores, Significados (2019) señala que:

*“Los valores son aquellos principios, virtudes o cualidades que caracterizan a una persona, una acción o un objeto que se consideran típicamente positivos o de gran importancia por un grupo social”. (párr. 1)*

*“Los valores son aquellas cualidades que se destacan en cada individuo y que, a su vez, le impulsan a actuar de una u otra manera porque forman parte de sus creencias, determinan sus conductas y expresan sus intereses y sentimientos”.* (Significados, 2019, párr. 2)

- **Gestión de talento humano**

Pacheco (2019) plantea que:

*Se conoce como gestión de talento humano, a todos esos procedimientos que se encargan de motivar y animar a todos esos empleados que hacen vida productiva de cualquier empresa, de quienes son el capital humano principal y quienes hacen la diferencia con respecto a otros trabajadores en la compañía. (párr. 2)*

*Además de esto, la gestión de talento también se encarga de añadir o incluir trabajadores nuevos a su labor, impulsándolos a mejorar y creando nuevos talentos necesarios para la empresa. La gestión de talentos es entonces esa capacidad que tienen las empresas u organizaciones de atraer, desarrollar y mantener trabajadores comprometidos y capacitados para actividades competentes que la empresa requiera. (Pacheco, 2019, párr. 3)*

- **Análisis DOFA.**

*La matriz DOFA (conocido por algunos como FODA, y SWOT en inglés) es una herramienta de gran utilidad para entender y tomar decisiones en toda clase de situaciones en negocios y empresas. DOFA es el acrónimo de Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas. Los encabezados de la matriz proveen un buen marco de referencia para revisar la estrategia, posición y dirección de una empresa, propuesta de negocios, o idea. (Chagman, 2014, p. 54)*

- **Encuesta.**

*La encuesta es un instrumento de captura de la información estructurado, lo que puede influir en la información recogida y no puede/debe utilizarse más que en*

*determinadas situaciones en las que la información que se requiere capturar está estructurada en la población objeto de estudio (Ramírez, 2016, p. 65).*

- **Objetivo**

*“Consiste en plantearse una meta o un propósito antes de emprender alguna acción” (Raffino, 2020, p. 5)*

- **Entrenamiento y desarrollo**

*Entrenamiento es el proceso educativo aplicado de manera sistemática y organizada a través del cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades en función de objetivos definidos. En administración la palabra conocimiento se refiere a la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, a las actitudes frente a aspectos de la organización de la tarea y del ambiente y desarrollo de habilidades. (González & Rodríguez, 2006, p. 9).*

### **1.6.3 Referente contextual.**

- **Definición**

El sector terciario también se conoce como sector de servicios, ya que incluye aquellas actividades que no implican la producción de bienes materiales. Las empresas del sector terciario, de este modo, se dedican a la satisfacción de diferentes necesidades de las personas. (Pérez Porto & Merino, 2014)

*Suele decirse que el sector terciario se dedicada a la organización y la distribución de lo que producen los otros dos sectores: el sector primario (centrado en la extracción directa de los recursos naturales) y el sector secundario (orientado a la transformación de los recursos naturales a través de procesos industriales). (Pérez Porto & Merino, 2014, párr. 2)*

**Nombre de la empresa.** Brilladora el Diamante S.A.

**Ubicación.** Calle 4 B # 38-17

**Barrio.** Santa Isabel

### **El sector de servicios en Colombia**

Acorde a las actividades económicas y teniendo en cuenta que DIAMANTE es una empresa que ofrece SERVICIOS INTEGRALES DE LIMPIEZA, la empresa pertenece al sector terciario o de servicios, ya que actividad se enfoca en prestar servicios de aseo en sectores industriales, farmacéuticos, hospitalarios, institucionales, comerciales y residenciales.

Respecto al sector servicios en Colombia, la Revista Semana (2017) señala que:

*Por el lado de la demanda, en Colombia, al igual que a nivel global, se ha registrado una tendencia positiva en la capacidad adquisitiva de las personas durante las últimas décadas. Incluso, este comportamiento ha sido más marcado en Colombia: desde 1950 la capacidad adquisitiva se multiplicó por 2,5 veces, mientras a nivel mundial el incremento bordeó las 1,8 veces. (p. 5)*

*A su vez, este fenómeno impulsó un incremento de la participación de la clase media. En efecto, en tan solo doce años la clase media en Colombia prácticamente se duplicó, al pasar de representar cerca el 16% de la población a cerca del 30,5% en 2014. Esto, desde luego, es un cambio sociodemográfico importante si se tiene en cuenta no solo su capacidad de compra, sino también su rol para determinar la expansión del mercado y el desarrollo del sector de servicios. (Revista Semana, 2017, p. 5).*

**1.6.3 Referente legal.** En cuanto al referente legal, éste proporcionará las bases sobre las cuales las instituciones construyen y determinan el alcance y naturaleza de la participación política, con esta parte se fundamenta la investigación que se presenta a continuación:

García Solarte (2009) plantea lo siguiente:

## **Marco legal laboral colombiano**

*Es el conocimiento detallado de la normatividad que regula el área laboral. En nuestro contexto colombiano se debe conocer la Ley 100 de 1993, la Ley 50 de 1990, la ley 789 de 2002, el Código Sustantivo del Trabajo y el Código Procesal de Trabajo y de la Seguridad Social y todas las modificaciones que se deriven. Este es el punto de referencia de la organización para trabajar bajo condiciones de equidad e igualdad y que permite mantener clara una relación compañía-empleado. (párr. 7)*

## **Políticas del área de gestión humana**

*Son las pautas que guían el camino para la realización de acciones, definidas con el fin de que se pueda sortear cualquier obstáculo que se genere, dando respuesta o solución a problemas o situaciones que se presenten con cierta frecuencia.*

*El área de gestión humana debe definir claramente sus políticas, ya que son estas las que condicionan el alcance de los objetivos y el desempeño de las funciones que realiza el personal.*

*Deben existir políticas de gestión humana que giren en torno a la planeación, reclutamiento, selección, salarios, beneficios, entrenamiento y seguridad del personal, determinando las fuentes, las condiciones y criterios bajo los cuales se realizarán y los requisitos que se deben cumplir para que las labores en toda la organización sean eficientes y contribuyan a lograr los objetivos. Este proceso establece los criterios de planeación, organización y desarrollo del personal, que permitirán el aprovechamiento de oportunidades futuras para la empresa y el logro de los beneficios que se buscan en el empleado y en la organización. (párr. 18)*

## **Antecedentes laborales**

*Podemos empezar a conocer las referencias de un candidato con las cartas de recomendación que presenta. Esta pequeña investigación tiene la finalidad de constatar si el candidato trabajó realmente en las empresas que mencionó, si*

*desempeñó el puesto anotado y si percibió el sueldo señalado en la solicitud. Asimismo, se investiga la honestidad, la puntualidad, la responsabilidad, la capacidad para supervisar o para recibir órdenes, entre otras cosas. Es una herramienta útil que puede ayudar a tomar decisiones acertadas en la fase de selección de personal. (Chávez Carrillo, 2015, p. 16)*

### **Antecedentes personales**

*Es una herramienta de selección de personal que se realiza mediante una investigación de la solicitante previa a su ingreso a la compañía. Para ello la empresa contacta a personas que conozcan bien al candidato y que puedan proporcionar datos acerca de los hábitos, comportamiento, trabajos, estado de salud, nivel de responsabilidad y honestidad de éste y que puedan dar información acerca de su personalidad.*

*Se puede utilizar un formato diseñado de acuerdo con las necesidades y características de la compañía contratante.(Chávez Carrillo, 2015, p. 16)*

### **Cesantías**

*“La Ley del Seguro Social considera cesantía por edad avanzada al cumplir el trabajador sesenta años. Se tiene derecho a ella cuando el trabajador haya laborado 1.250 semanas reconocidas dentro del régimen obligatorio...” (Chávez Carrillo, 2015, p. 30)*

*En cuanto a las Leyes en Colombia se establece que: Ley 23 de 1967 “Por la cual se aprueban varios Convenios Internacionales del Trabajo, adoptados por la Conferencia Internacional del Trabajo en las Reuniones 14ª (1930), 23ª (1937), 30ª (1947), 40ª (1957) y 45ª (1961).” (Ministerio de Trabajo, 2020, párr. 1)*

### **Ley 26 de 1976**

*“Por la cual se aprueba el Convenio Internacional del Trabajo, relativo a la Libertad Sindical y a la Protección del Derecho de Sindicación adoptado por la Trigésima*

*primera Reunión de la Conferencia General de la Organización Internacional del Trabajo (Ginebra 1948).” (Ministerio de Trabajo, 2020, párr. 2)*

### **Ley 27 de 1976**

*“Por la cual se aprueba el Convenio Internacional del Trabajo, relativo a la aplicación de los principios del Derecho de Sindicación y de Negociación Colectiva, adoptado por la Conferencia General de la Organización Internacional del Trabajo (Ginebra 1949).” (Ministerio de Trabajo, 2020, párr. 3)*

### **Ley 54 de 1962**

*“Por la cual se aprueban varios Convenios Internacionales del Trabajo adoptados por la Conferencia Internacional del Trabajo, en las reuniones 20<sup>a</sup>, 32<sup>a</sup>, 34<sup>a</sup> y 40<sup>a</sup>.” (Ministerio de Trabajo, 2020, párr. 4)*

### **Ley 704 de 2001**

*Por medio de la cual se aprueba el Convenio 182 sobre la prohibición de las peores formas de trabajo infantil y la acción inmediata para su eliminación, adoptado por la Octogésima Séptima (87<sup>a</sup>) Reunión de la Conferencia General de la Organización Internacional del Trabajo, O.I.T., Ginebra, Suiza, el diecisiete (17) de junio de mil novecientos noventa y nueve (1999). (Ministerio de Trabajo, 2020, párr. 6)*

## 1.7 ASPECTOS METODOLÓGICOS

**1.7.1 Tipo de Estudio.** El presente proyecto es de tipo no experimental y descriptivo con enfoque de estudio de caso, de corte mixto, ya que los datos medidos por la encuesta que se va a realizar se obtienen de la manera en que se presentan donde se describen comportamientos de manera concreta que comprueban la asociación de la pregunta de investigación formulada, asociada a una acción de mejora de la problemática ya identificada. Asimismo, la investigación es de tipo transversal, puesto que los datos sólo se obtuvieron en un único momento, es decir, cuando se realizó la encuesta y no en instantes diferentes con la intención de comparar cada uno de los resultados obtenidos.

Para la investigación no experimental descriptiva la propuesta va encaminada a mejorar las necesidades en cuanto a lo administrativa pero para el personal, se debe tener en cuenta los requisitos que son necesarios para desarrollar mejor las actividades, para tener unas condiciones laborales adecuadas de todo el personal que trabaja en la empresa **BRILLADORA EL DIAMANTE S.A.**, dado que se encuentran fallas en el proceso de reclutamiento, selección, contratación e inducción, y no existe una dinámica que permita tener unas mejores condiciones.

**1.7.2 Método de investigación.** En el presente trabajo se utilizarán los métodos que van a permitir recolectar la información necesaria para así poder realizar el análisis respectivo de todos los resultados obtenidos en la investigación.

Los datos obtenidos mediante la encuesta realizada se obtienen a partir de la descripción de comportamientos de manera concreta que comprueban la asociación de la pregunta de investigación formulada, asociada a una acción de mejora de la problemática ya identificada. Asimismo, la investigación es de tipo transversal, puesto que los datos sólo se obtuvieron en un único momento, es decir, cuando se

realizó la encuesta y no en instantes diferentes con la intención de comparar cada uno de los resultados obtenidos.

**1.7.2.1 Método de análisis.** Por medio de este método, se recopilará información del problema que se está presentando dentro de la empresa, específicamente en el área de gestión humana, el cual se tomó como base la encuesta implementada al personal de la organización, además se elaborara un análisis de las diferentes matrices utilizadas en el proceso como la Matriz POAM, Matriz PCI, Matriz DOFA, entre otras.

- **Instrumento.** Teniendo en cuenta el instrumento manejado en el proyecto, se define que:

*“Un instrumento de medición adecuado es aquel que registra datos observables que representan verdaderamente los conceptos o las variables que el investigador tiene en mente.”* (Grinnell, Williams & Unrau, 2009, p. 2)

Para poder obtener la recolección de la información se ha determinado realizar una encuesta, construida por los autores de este proyecto que consta de 10 ítems y la cual estará compuesta por preguntas cerradas que se realizará mediante la herramienta de Google Drive, para obtener la información necesaria de las variables de estudio, dicho instrumento será validado por el asesor del proyecto.

**1.7.2.2 Método de la encuesta.** El método de encuesta se encarga de recoger la información de un grupo determinado de colaboradores, con el propósito, de ampliar una base de datos que permitan realizar un estudio de investigación eficiente. (ver cuadro 1)

Cuadro 1. Formato de encuesta

|  |
|--|
|    |
| <p><b>ENCUESTA DE ANÁLISIS EN EL PROCESO DE INGRESO DEL PERSONAL DE GESTIÓN HUMANA PARA LA EMPRESA BRILLADORA EL DIAMANTE S.A.</b></p>   |
| <p>La siguiente encuesta consta de 10 preguntas, las cuales le tomará unos minutos responderlas.</p>   |
| <p>Favor responder honestamente las preguntas, ya que para nosotros es muy importante y nos ayudará en una investigación sobre el análisis de los procesos de reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal de la empresa.</p> |
| <p>Las respuestas serán anónimas y absolutamente confidenciales.</p>   |
| <p>1. ¿Hace cuánto labora para la empresa?</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• 1 mes a 1 año</li><li>• 1 año a 3 años</li><li>• 3 años en adelante</li></ul>   |
| <p>2. ¿Cuando fue escogido para el cargo, ¿la persona encargada de selección le explico claramente las responsabilidades y las obligaciones para su puesto?</p> <p>a) Si<br/>b) No</p>   |
| <p>3. ¿La persona encargada de contratación, le informo todo sobre su contrato de trabajo (tipo de contrato, salario, fecha de ingreso, etc.)?</p> <p>a) Si<br/>b) No</p>  |
| <p>4. ¿El proceso de contratación después de ser seleccionado dentro de la empresa se tornó demorado y dispendioso?</p> <p>a) Si<br/>b) No</p>   |

Fuente: Las autoras

(Continuación) cuadro 1. Formato de encuesta

5. ¿Usted realizó la respectiva inducción antes de iniciar sus labores en el cargo?

- a) Si
- b) No

Si su respuesta es afirmativa continúe con la siguiente pregunta.

6. ¿En qué consistió la inducción?

- Presentación por las áreas de la empresa
- Videos o documentos de la historia de la empresa
- Información sobre el cargo a desempeñar
- Todas las anteriores
- Otro ¿Cuál?

7. ¿Considera que es alto el volumen de rotación de personal (despidos, renunciaciones) en la empresa?

- a) Si
- b) No

8. ¿Cree usted que la rotación de personal en la empresa, se da por una inadecuada Selección?

- a) Si
- b) No

9. Según su criterio, ¿Considera que el tiempo que se toma el proceso de reclutamiento y selección para encontrar al personal es el esperado?

- a) Si
- b) No

10. Según su criterio, ¿Considera que las áreas o personas que solicitan a gestión humana el personal, especifican con claridad el perfil de la vacante que se requiere?

- a) Si
- b) No

Fuente: Las autoras

### **1.7.3 Fuentes y técnicas para recolección de información.**

**1.7.3.1 Fuentes secundarias.** La información recolectada se obtuvo a través de fuentes secundarias confiables como libros, revistas, artículos científicos y estadísticos, información del DANE, Cámara y Comercio y otros trabajos relacionados con el tema de investigación.

**1.7.3.2 Fuentes primarias.** Se realizará la recolección de información por medio de la observación directa al interior de la empresa, además se realizará una encuesta virtual con 10 preguntas cerradas, con el fin de conocer cómo se han venido desarrollando los procesos de gestión humana en la empresa Brilladora el Diamante S.A.

**1.7.4 Tratamiento de la información.** En este punto, al obtener los datos es necesario procesarlos e interpretarlos, por ende, se estudiaron cada una de las respuestas obtenidas acerca de las preguntas realizadas en la encuesta al personal de la empresa, lo que permitió por medio de diagnósticos y análisis, conocer los problemas de gestión humana, utilizando el programa de Excel para realizar los cálculos de los indicadores financieros.

**1.7.4.1 Técnicas estadísticas.** Para el análisis de los datos se van a utilizar las gráficas circulares arrojadas por la herramienta de Google Drive, a través de un análisis de estadística descriptiva que permitirá identificar la relación que existe entre cada una de las preguntas y los resultados para hacer el análisis cualitativo de la siguiente manera:

- **Recolección de datos o respuestas.** Con ayuda de la herramienta anteriormente mencionada elaborar un plan detallado de los procedimientos que conduzcan a reunir los datos con un propósito específico.

## 2 DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LA EMPRESA

### 2.1 ANÁLISIS INTERNO

- **Reseña histórica.** DIAMANTE es una empresa que ofrece servicios y productos especializados de aseo; fue fundada en 1955 en la Ciudad de Cali, Colombia. Durante más de 60 años se ha caracterizado por el cumplimiento del trabajo y un excelente servicio al cliente.

Gracias a un esfuerzo continuo, se ha logrado posicionarnos como una de las empresas más destacadas en servicios de aseo en Colombia, teniendo presencia a nivel NACIONAL, buscando constantemente el crecimiento y el mejoramiento de la labor, así como la permanente actualización de los procedimientos, para poder ofrecer un servicio competente y con tecnología de punta.

### 2.2 ANÁLISIS ECONÓMICO

**2.2.1 Identificación del sector.** Acorde a las actividades económicas y teniendo en cuenta que es una empresa que ofrece SERVICIOS INTEGRALES DE LIMPIEZA, la empresa pertenece al sector terciario o de servicios, ya que su actividad se enfoca en prestar servicios de aseo en sectores industriales, farmacéuticos, hospitalarios, institucionales, comerciales y residenciales.

*En este sentido, según el centro de investigaciones económicas de Fedesarrollo estima que la economía colombiana podría decrecer entre 2,7% y 7,9% en el 2020, esta pronunciada caída obedece al menor ritmo de la actividad y a una disminución significativa en el consumo de los hogares. Ambas situaciones son el resultado de las medidas de aislamiento obligatorio implementadas por el gobierno para detener la pandemia de la Covid - 19 y al desplome del mercado petrolero. (Dinero, 2020, párr. 1)*

Por otra parte, según el DANE, entre el tercer trimestre de 2018 y el mismo del 2019, la economía colombiana creció 3,0%. La mayor parte de ese crecimiento tiene que ver con los servicios. Más de la mitad se explica por el comercio, que contribuyó con 0,78%, por el sector público con 0,56% y los impuestos indirectos con 0,32%. Las actividades financieras y de seguros, las inmobiliarias, y las profesionales aportaron cada una 0,24%. La industria manufacturera contribuyó con 0,23%, la agricultura casi no contribuyó 0,1% y la construcción lo redujo -0,01% a causa del decrecimiento de las edificaciones (Ferrari, 2020, párr. 4).

- **Descripción de las actividades económicas**

**Tipo de actividad**

Brilladora El Diamante S.A. Nit. 890300327-1

Según los estatutos Brilladora El Diamante S.A., es Régimen Común, está legalmente constituida como Persona Jurídica. (ver anexo 1)

**Clasificación por actividad económica CIIU**

La clasificación por actividad económica de la empresa Brilladora El Diamante S.A. pertenece a los siguientes códigos: actividad principal código CIIU: 8121, actividad secundaria código CIIU: 8129, otras actividades código CIIU: 8130 y otras actividades código CIIU: 4649 SERVICIO INTEGRAL DE ASEO, COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS Y ELEMENTOS DE ASEO, ACTIVIDAD 4669 QUE INCLUYE EL COMERCIO DE PREPARADOS PARA LIMPIAR O DESODORIZAR AMBIENTES, ENTRE OTROS. (ver anexo 1)

**Análisis del entorno económico de la empresa**

A continuación, se presenta el análisis económico de la empresa Brilladora el diamante S.A que tiene más de 60 años de experiencia ofreciendo servicios especializados de limpieza que respaldan la calidad de los servicios y los hacen

expertos en los en los sectores: Hospitalario, industrial, residencial, institucional y comercial. (ver cuadro 2)

Cuadro 2. Análisis del entorno económico de la Empresa

|                                |   |
|--------------------------------|---|
| <b>EMPRESA</b>                 | <b>Brilladora el Diamante S.A.</b>                                |
| <b>NIT</b>                     | 890300327-1   |
| <b>TAMAÑO DE LA EMPRESA</b>    | Grande  |
| <b>UBICACIÓN DE LA EMPRESA</b> | Calle 4 B # 38-17 Barrio: Santa Isabel                            |
| <b>SOCIEDAD</b>                | Sociedad Anónima  |
| <b>ENTIDAD</b>                 | Privada   |
| <b>SECTOR</b>                  | Servicios   |
| <b>TRABAJA EN SECTORES</b>     | Hospitalario, industrial, residencial, institucional y comercial  |
| <b>ACTIVIDAD ECONÓMICA</b>     | Ofrece servicios y productos especializados de aseo               |
| <b>SEDES</b>                   | Bogotá, Cali, Medellín, Pereira, Pasto, Bucaramanga, Barranquilla |
| <b>NÚMERO DE EMPLEADOS</b>     | Más de 5000   |

Fuente: Las autoras

- **Servicios**

**Mantenimiento diario de aseo:** Prestamos el servicio de aseo con personal capacitado, equipos y productos adaptados a la necesidad de nuestros clientes y de alta productividad.

**Desinfección hospitalaria:** 60 años de experiencia en desinfección hospitalaria, permiten tener en nuestro portafolio de clientes a reconocidas instituciones hospitalarias en todo el país.

**Limpieza en alturas y espacios confinados:** Especialistas certificados para limpieza de fachadas, tanques industriales y alturas en general.

**Tratamientos especializados de pisos:** Realizamos diferentes tratamientos de brillo y limpieza especializada de pisos con la más alta tecnología.

Diamantado y Cristalizado.

Lavado y Desmanchado.

Pulido y Lacado de pisos de Madera.

### **Servicios complementarios**

**Mantenimiento de jardines y zonas verdes:** Tenemos jardineros especializados que realizan la labor de mantenimiento de jardines y zonas verdes.

Nuestro asesor técnico especializado en jardines supervisa las labores de los jardineros, garantizando de esta forma la calidad de nuestro trabajo.

**Control integrado de plagas:** Nuestro talento Humano altamente capacitado trabaja bajo la supervisión de un técnico especializado.

Contamos con certificaciones de respaldo como ISO 9001, la Unidad Ejecutora de Saneamiento Ambiental (UES) y El Departamento Administrativo de Gestión del Medio Ambiente (DAGMA).

**Tratamiento de piscinas:** Nuestros piscineros son certificados, ya que realizan el curso de mantenimiento en piscinas exigido por salud pública.

Conserjería y reparaciones locativas menores: Proveemos personal calificado para estas labores en respuesta a las diferentes necesidades de nuestros clientes.

## **Valores agregados del servicio**

**Programa de salud y seguridad en el trabajo:** Elaboración de la MATRIZ DE PELIGROS para identificar los riesgos a los que el trabajador está expuesto y así prevenir accidentes. Supervisión y visitas periódicas de seguimiento para garantizar el cumplimiento de esta matriz y asegurarse de que todos los colaboradores estén en un ambiente sano, libre de accidentes y enfermedades por causas de su labor.

**Supervisión especializada:** Diamante monitorea el proceso del servicio de aseo en cada una de las instalaciones de nuestros clientes por medio de supervisores especializados que verifican las rutinas de aseo, coordinan labores especializadas, lidera el grupo de operarios y apoya la labor operativa y administrativa del servicio.

**Servicio de aseo medible y monitoreado –Certificación ICONTEC:** La calidad del servicio prestado es monitoreada por medio de indicadores de calidad que son actualizados permanentemente y que son evaluados por nuestro Departamento de Gestión de Calidad. La empresa cuenta con el sistema de aseguramiento ISO 9000-2008 certificado por el ICONTEC.

**Tratamiento de los pisos:** Todos los pisos serán tratados de acuerdo a cada tipo con el fin de darle el brillo y mantenimiento apropiado. Esto les garantiza a nuestros clientes un piso en buen estado, limpio y brillante permanentemente.

**Productos rotulados:** Todos los productos e insumos empleados estarán debida mente rotulados con el emblema de seguridad, cada uno tiene su respectiva etiqueta, ficha técnica y de seguridad. Los productos importados tienen certificación EPA como amigables con el medio ambiente y los nacionales con el aval de INVIMA.

**Alta productividad y tecnología:** Ofrecemos un servicio altamente productivo con personal calificado y tecnología que nos permite ser más eficientes con nuestros clientes en la relación costo/beneficio.

- Equipos importados de alto rendimiento con tecnología de punta.
- Mantenimiento preventivo de los equipos en sitio para garantizar la continuidad del servicio.
- Equipos con sistema de limpieza a vapor y alta presión para áreas industriales.
- Investigamos y aplicamos tecnologías nuevas en la labor de limpieza como: paños de limpieza en micro-fibra, limpieza verde con productos y equipos con bajo consumo de agua y amigables con el medio ambiente, nano-tecnología aplicada en el tratamiento de pisos, tecnologías aplicables al sector hospitalario y laboratorios farmacéuticos para monitorear y certificar el proceso de limpieza y desinfección mediante instrumentos tecnológicos y llevar un registro mediante un software.

## **2.3 ANÁLISIS ORGANIZACIONAL**

En este capítulo se tiene en cuenta el análisis organizacional de la empresa, ya que para el área de gestión del talento humano es de vital importancia, teniendo en cuenta que, *“La base filosófica del modelo se sustenta en un intento de aproximación desde el llamado “paradigma de la complejidad.”* (Tejada, 2010, p. 1)

**2.3.1 Identificación de la estructura.** A continuación, se presenta el mapa de procesos de la empresa Brilladora el diamante S.A (ver figura 1).

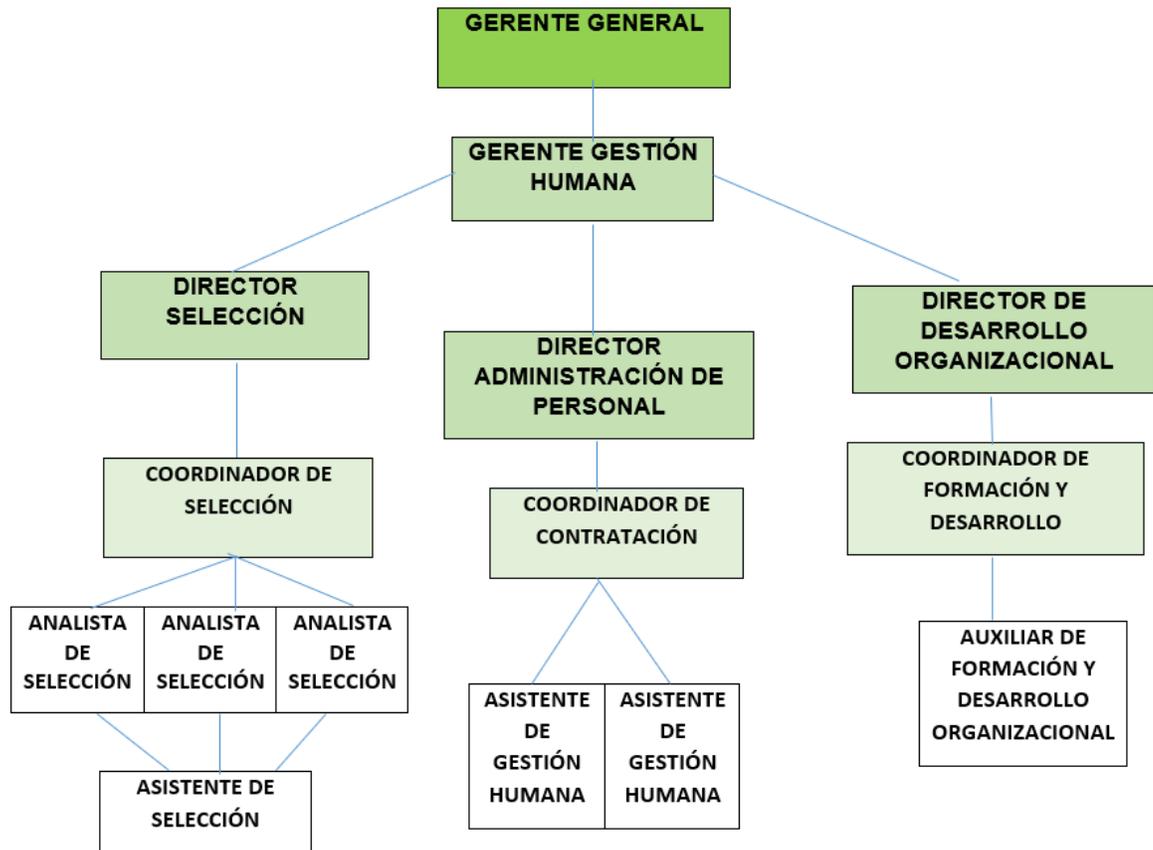
Figura 1. Mapa de procesos



Fuente: (Cristian Roldán Varona. Coord. Sistemas Integrados de Gestion Diamante, 2020)

**2.3.2 Organigrama.** A continuación, se presenta la figura 2 donde se puede observar que la empresa Brilladora el diamante S.A cuenta con un esquema de gestión humana muy amplio, el cual está distribuido por un gerente general, gerente de gestión humana, directores de áreas, coordinadores de áreas, analistas de selección, asistentes de áreas y una auxiliar de formación y desarrollo organizacional. (ver figura 2).

Figura 2. Organigrama área de gestión humana



Fuente: Las autoras

### 2.3.3 Descripción de las áreas funcionales.

#### Gerente general:

- Planificar objetivos, estrategias y políticas para tomar decisiones que beneficien a la empresa.
- Asegurar el cumplimiento de los requisitos legales.
- Realizar negociaciones.
- Revisar y evaluar la gestión de la empresa.

**Gerente de gestión humana:**

- Direccionar el personal de la empresa.
- Diseñar un plan de gestión humana.
- Coordinar y ejecutar las estrategias.
- Asegurar el cumplimiento de los procedimientos y políticas.

**Director administración de personal:**

- Planear las actividades y la asignación de recursos para asegurar la ejecución del proceso de Contratación a nivel nacional asegurando el cumplimiento de la normatividad legal Vigente y las políticas internas de la Organización.
- Planear las actividades y la asignación de recursos para asegurar la ejecución del proceso de Nómina a nivel nacional.
- Establecer planes de acción que promuevan la mejora continua de los procesos de Contratación y Nómina.
- Liderar, analizar y realizar seguimiento al proceso de compensación, incluyendo cargos, salarios y compensación variable.
- Asegurar el control de la planta de personal de acuerdo con lo contratado con el cliente.
- Realizar la gestión de generación y cargue de archivos para pago de nómina, préstamos y pagos en general de los colaboradores.

**Director de desarrollo organizacional:**

- Diseñar y liderar la implementación del programa de formación y desarrollo a nivel nacional, de acuerdo con las necesidades de crecimiento y mejoramiento de la compañía.
- Realizar acompañamiento permanente a los capacitadores internos de la organización, en la ejecución del programa de inducción y entrenamiento.

- Diseñar e implementar el programa de Bienestar social respondiendo a las necesidades más apremiantes de los colaboradores y mejorando su calidad de vida.
- Coordinar la medición de clima laboral y participar en la creación de los planes de acción.
- Analizar y controlar los indicadores establecidos para cada proceso con el fin de medir la gestión de estos y desarrollar nuevas estrategias que permitan el mejoramiento continuo.

**Director de selección:**

- Garantizar el cumplimiento del procedimiento de selección a nivel nacional y asegurar una respuesta oportuna frente a los cargos vacantes.
- Liderar estrategias de promoción de cargos usando una metodología de evaluación de personal de acuerdo con las necesidades de la organización.
- Realizar auditorías internas a los procesos de selección en las diferentes regionales con el fin de evaluar y generar planes de acción que permitan un mejoramiento continuo del proceso.
- Asegurar el levantamiento y actualización de las descripciones de cargo de la compañía junto con el coordinador de selección.
- Analizar e informar a directores y gerentes los resultados de las encuestas de retiro para medir la percepción de los trabajadores frente a los procesos de la compañía.

**Coordinador de contratación:**

- Afiliar a la EPS, ARL, Caja de Compensación y Fondo de Pensiones al personal contratado.
- Realizar Inclusiones de beneficiarios a la Caja Compensación.
- Emitir respuestas a solicitudes de Entidades (EPS, Fondos)

- Elaborar Contratos del personal nuevo y de reingreso de acuerdo con estándares legales y de la empresa.
- Generar Informes de la gestión, además de realizar la planificación y ejecución de las acciones de mejora del proceso de contratación.
- Capacitar al personal administrativo y operaciones frente a los procedimientos, políticas y normas legales referente a contratación.
- Coordinar actividades de su equipo de trabajo y asegurar el cumplimiento de estas.

#### **Coordinador de formación y desarrollo:**

- Desarrollar el programa de formación y entrenamiento a nivel nacional, coordinando la citación de personal, socialización de cronogramas, evaluaciones, presentaciones, material didáctico.
- Analizar y presentar mensualmente los indicadores del proceso a cargo, proponiendo acciones de mejora permanente.
- Actualizar permanentemente las necesidades de formación y entrenamiento para cada cargo.
- Coordinar con las sucursales el desarrollo del programa de entrenamiento y formación en todos los niveles.
- Coordinar el programa de inducción del personal administrativo que ingresa a la compañía.

#### **Coordinador de selección:**

- Hacer seguimiento a las RQ y asegurar los procesos de selección para cargos administrativos y operativos en la Regional.
- Coordinar los procesos de selección masivos para las nuevas iniciaciones, en conjunto con los clientes.

- Asegurar el levantamiento y actualización de las descripciones de cargo de la compañía junto con el director del área.
- Asegurar el cumplimiento del stock de hojas de vida en la Regional con el fin de atender oportunamente las solicitudes de los clientes internos.
- Participar de la construcción de estrategias de reclutamiento, evaluación de competencias y promoción para diferentes cargos.
- Realizar seguimiento a los colaboradores frente al cumplimiento de los procedimientos establecidos en el proceso de selección.

#### **Analista de selección:**

- Desarrollar el proceso de selección de personal operativo, asegurando el perfil solicitado de acuerdo con las requisiciones o necesidades de la compañía.
- Apoyar en el proceso de evaluación de candidatos para cargos administrativos para posteriormente ser presentados al director de área, jefe de selección o coordinador de acuerdo con la necesidad.
- Cumplir con el stock de hojas de vida de candidatos evaluados en las ciudades a cargo de la regional en la que se encuentra.
- Apoyar en la evaluación de candidatos de promociones internas.
- Participar de la construcción de estrategias de reclutamiento, evaluación de competencias y promoción para diferentes cargos.
- Realizar visitas domiciliarias para los cargos administrativos y/o operativos cuando se requiera.
- Realizar encuestas de retiro al personal que renuncia para conocer los motivos de este e informar al coordinador de Selección.
- Garantizar la documentación del personal operativo para contratación.

#### **Asistente de gestión humana:**

- Elaborar contratos del personal nuevo y de reingreso de acuerdo con estándares legales y de la empresa. (En Regional Bogotá y Medellín da apoyo el Auxiliar de Gestión Humana)
- Elaborar afiliaciones a entidades de seguridad social con información oportuna y de calidad. (En Regional Bogotá y Medellín da apoyo el Auxiliar de Gestión Humana)
- Gestionar cambios laborales y elaborar documentos soporte correspondiente a cada caso.
- Realizar el registro de las novedades en la matriz y en el sistema para entregar información a las áreas Cliente: Nómina y SSTA
- Realizar la gestión de Informes Disciplinarios mediante el proceso de Descargos.

**Asistente de selección:**

- Asegurar el reclutamiento de hojas de vida de acuerdo con el perfil requerido en las ciudades a cargo de la regional en la que se encuentre.
- Citar a los candidatos preseleccionados para los diferentes pasos del proceso de selección (Entrevista, pruebas, inducción, entre otros).
- Aplicar y calificar las pruebas psicotécnicas realizadas por los aspirantes
- Realizar el proceso de referenciación de candidatos operativos y Administrativos.
- Digitar y presentar bases de datos de los indicadores, encuestas de retiro e información del área.
- Realizar seguimiento, organización y verificación de la entrega de documentación por parte de los aspirantes.
- Recepción y atención de llamadas telefónicas.

**Auxiliar de formación y desarrollo organizacional:**

- Recopilar y digitalizar los registros nacionales de Formación, bienestar y desarrollo, asegurando su disponibilidad en caso de ser requeridos.
- Presentar a la Dirección de Desarrollo Organizacional el informe de los indicadores que permitan tomar medidas de acción para corregir las desviaciones que pueda estar presentando el proceso.
- Coordinar con las sucursales el envío oportuno de los registros del proceso de Formación y Desarrollo y tomar medidas para los casos en los que se presenten demoras o tardanzas coordinar con las sucursales el desarrollo del programa de entrenamiento y formación en todos los niveles.
- Brindar apoyo al desarrollo y coordinación de actividades de Formación, bienestar y desarrollo.

## **2.4 ANÁLISIS ESTRATÉGICO**

Al establecer el análisis estratégico del presente proyecto se tuvo en cuenta que, *“la actividad más destacable que se realiza en una empresa es tomar decisiones. No es objeto de este tema comentar el concepto, fases y tipos de decisión, pero sí es importante subrayar lo necesario para estudiar profundamente esta actividad”* (Sainz, 1993, p. 1).

A continuación, se procede a presentar el análisis estratégico de la empresa Brilladora el Diamante S.A.:

**2.4.1 Misión corporativa.** Crear ambientes sanos, confortables y seguros, siendo efectivos, sostenibles y generando calidad de vida para todos.

**2.4.2 Visión corporativa.** Ser la marca preferida en servicios de limpieza y mantenimiento al 2022.

**2.4.3 Objetivos estratégicos.**

- Incursionar en unidades relacionadas con el negocio que generen mayor rentabilidad con mayor uso de tecnología.
- Lograr alianzas comerciales con clientes que generen mayor valor para la organización, brindando un servicio de excelente calidad.
- Generar estrategias de fidelización con los clientes logrando factores diferenciadores en el mercado y afianzando la relación comercial.
- Fortalecer la cultura y clima organizacional que propendan hacia el desarrollo humano y la mejora de la calidad de vida de nuestros colaboradores, contribuyendo al resultado y efectividad organizacional y que se constituya en un elemento clave de atracción y retención del talento humano.
- Implementar procesos de Innovación y Tecnología, con el objetivo de impactar la productividad, eficiencia organizacional y generar mayor valor de Compañía. La seguridad informática debe ser una prioridad dentro del diseño de tecnología it.

**2.4.4 Valores y principios corporativos.** La empresa desde sus inicios ha asumido los siguientes valores como principios de conducta que han marcado su cultura empresarial determinando la forma en que se hacen las labores dentro de la organización:

- Nos apasiona el servicio al cliente.

- Somos éticos en todo lo que hacemos.
- El trabajo en equipo nos caracteriza.
- Innovamos día a día.
- El autocuidado es fundamental en nuestra labor.
- Desarrollo humano es nuestra apuesta.
- La sostenibilidad es una prioridad.
- Respetamos la tradición Diamante y la de nuestros clientes.
- La confianza de nuestros grupos de interés es un pilar importante en nuestro crecimiento.

**2.4.5 Componente estratégico.** El mercado de la empresa BRILLADORA EL DIAMANTE S.A está compuesto por empresas del sector hospitalario, industrial, residencial, institucional y comercial que están ubicados en la ciudad de Cali y que conocen los servicios especializados de aseo que presta la empresa. Este componente del plan de mejoramiento en el proceso de gestión humana permite que la empresa trabaje cada día por la excelencia y por el bienestar que trae ambientes sanos y limpios, además da a conocer los planes de trabajo que se derivan de los objetivos estratégicos que ayudan a fortalecer la cultura y el clima organizacional que propendan hacia el desarrollo humano y la mejora de la calidad de vida de los colaboradores, contribuyendo al resultado y efectividad organizacional.

**2.4.6 Plan de desarrollo.** La empresa BRILLADORA EL DIAMANTE S.A busca constantemente el crecimiento y el mejoramiento en la prestación del servicio, así como la permanente actualización de los procedimientos, para poder ofrecer un servicio competente y con tecnología de punta, por lo tanto, se trabajó mediante una encuesta, matrices de análisis y factores claves de éxito, que proporcionan la información necesaria para lograr el objetivo principal de la propuesta de mejoramiento.

**2.4.7 Resultados de la encuesta de diagnóstico.** A continuación, se presenta la ficha técnica usada para la realización de la encuesta (ver cuadro 3)

Cuadro 3. Ficha técnica encuesta

|                          |  |
|--------------------------|--|
| <b>UNIVERSO</b>          | Personal del área de Gestión Humana de la empresa Brilladora el Diamante S. A. |
| <b>ÁMBITO GEOGRÁFICO</b> | Las encuestas se llevaron a cabo en la empresa Brilladora el Diamante S. A.    |
| <b>METODOLOGÍA</b>       | Encuesta realizada virtualmente (WhatsApp)                                     |

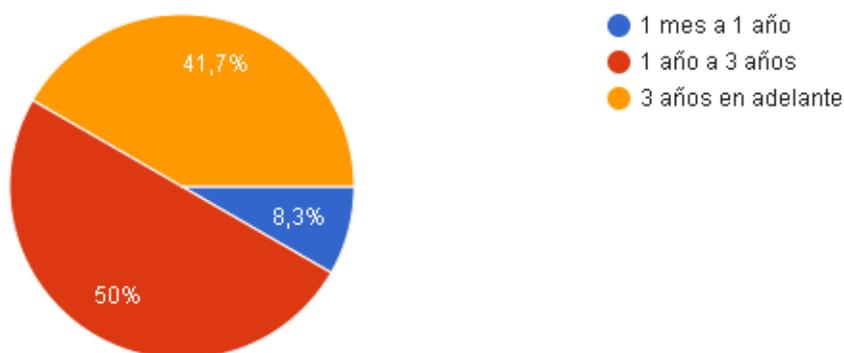
|  |   |
|--|---|
| <b>PERÍODO DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN</b> | 20 septiembre 2020 - 27 septiembre 2020 |
| <b>TAMAÑO DE MUESTRA</b>                     | 24                                      |
| <b>NÚMERO DE PREGUNTAS</b>                   | 10                                      |

Fuente: (Naranjo Cuellar & Padilla Narváez, 2019)

**Análisis encuesta.** A continuación, se presenta el análisis de las preguntas realizadas al personal de Gestión Humana, con el fin de obtener información sobre el proceso de reclutamiento, selección, contratación e inducción de la empresa Brilladora el Diamante S.A.

Se identificó que el 50% del personal encuestado lleva 3 años en adelante trabajando en la empresa, el 41,7% lleva entre 1 a 3 años, mientras que el 8,3% lleva entre un 1 mes y 1 año, lo que indica que más del 50% de los encuestados tienen años de experiencia y conocen como se manejan los procesos dentro del área de gestión humana (ver gráfico 1).

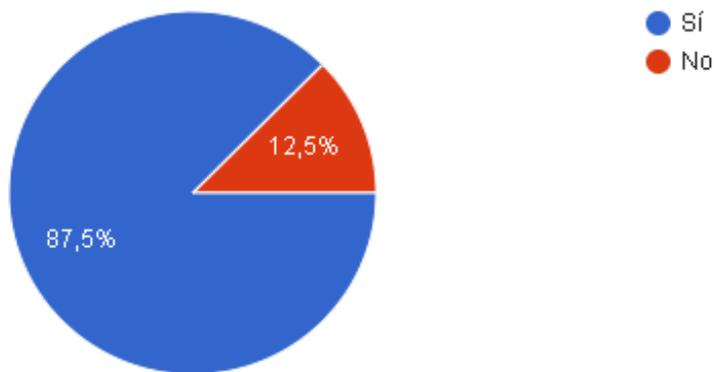
Gráfica 1. ¿Hace cuánto labora para la empresa?



Fuente: Las autoras

Del personal encuestado el 87,5% asegura que la persona encargada de selección le explico claramente las responsabilidades y obligaciones de su cargo, lo que indica que en su momento este personal recibió la información correspondiente para cumplir con las exigencias de su puesto (ver gráfico 2).

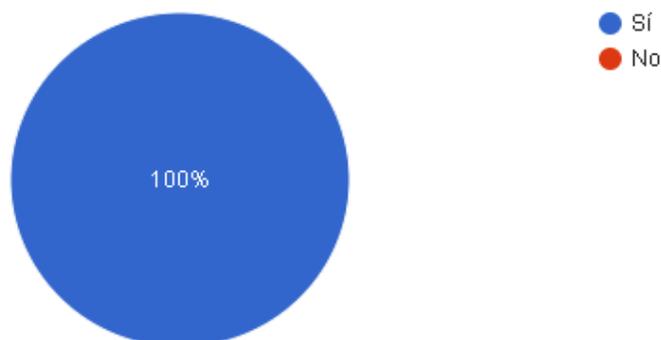
Gráfica 2. Cuando fue escogido para el cargo, ¿la persona encargada de selección le explico claramente las responsabilidades y las obligaciones para su puesto?



Fuente: Las autoras

El 100% del personal encuestado asegura que la persona encargada de contratación le informo todo sobre su contrato de trabajo, lo que indica que la empresa en esta parte del proceso de contratación no tiene falencias (ver gráfico 3).

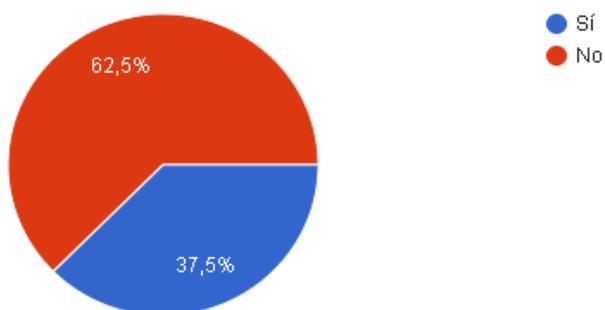
Gráfica 3. ¿La persona encargada de contratación, le informo todo sobre su contrato de trabajo (tipo de contrato, salario, fecha de ingreso, etc.)?



Fuente: Las autoras

El 62,5% del personal encuestado considera que el proceso de contratación después de ser seleccionado no se tornó demora y dispendioso, mientras que el 37,5% asegura todo lo contrario. Lo que indica que es importante que la empresa realice una revisión y rediseño de los documentos requeridos para la firma de contrato (ver gráfico 4).

Gráfica 4. ¿El proceso de contratación después de ser seleccionado dentro de la empresa se tornó demorado dispendioso?

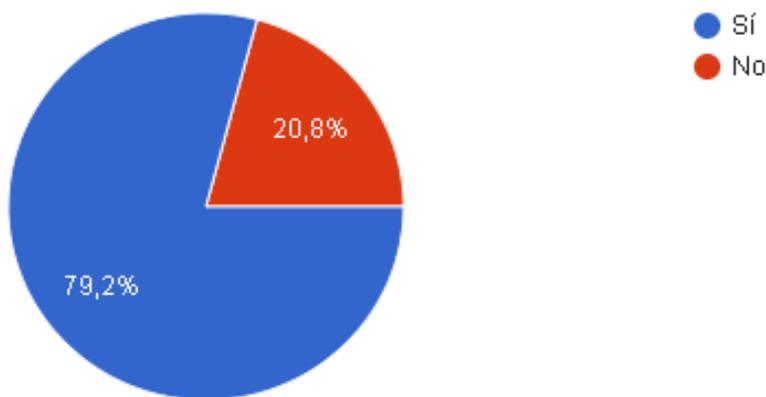


Fuente: Las autoras

El 79,2% del personal encuestado asegura que recibió la respectiva inducción para el cargo, pero, aunque es un porcentaje alto, se debe garantizar que todo el personal

realice la inducción correspondiente antes de iniciar sus labores, esto con el fin de que ingresen con las bases esenciales para desempeñarse dentro de la empresa (ver gráfico 5).

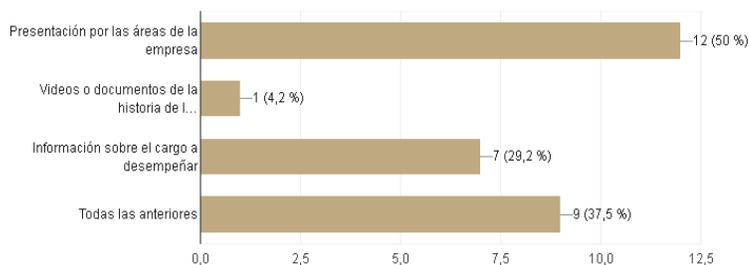
Gráfica 5. ¿Usted realizó la respectiva inducción antes de iniciar sus labores en el cargo?



Fuente: Las autoras

El 50% del personal encuestado afirma que recibió solo presentación por las áreas de la empresa lo que indica, que no recibió la información correspondiente que el cargo requiere para el desempeño de sus labores, lo que confirma que el personal llega perdido a su puesto asignado, ya que ni siquiera posee la información básica sobre la empresa y sus funciones. Es la razón más clara de la rotación de personal (ver gráfico 6).

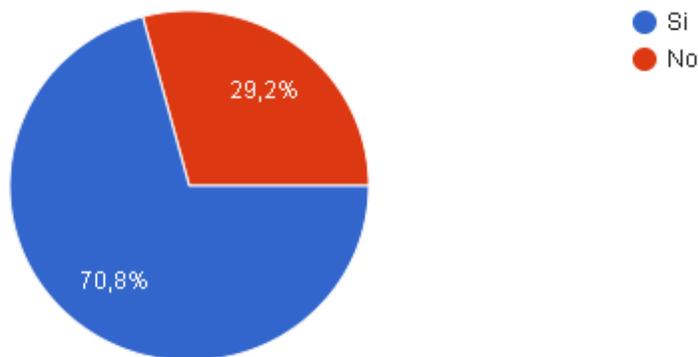
Gráfica 6. ¿En qué consistió la inducción?



Fuente: Las autoras

Más del 50% del personal considera que es alto el volumen de rotación de personal en la empresa, lo que quiere decir que los colaboradores no se sienten bien trabajando dentro de la compañía, ya que por diferentes motivos deciden irse. Es importante que la empresa tenga en cuenta esto para motivar al personal, potenciar sus habilidades, brindarle la información y herramientas necesarias para que pueda desempeñarse en el cargo y por ende ofrecer un servicio de excelente calidad (ver gráfico 7).

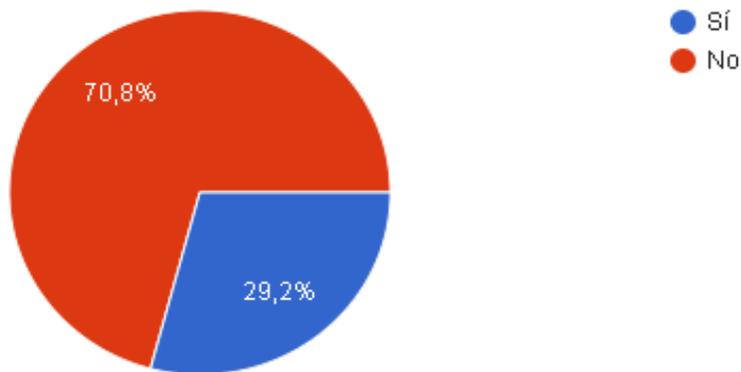
Gráfica 7. ¿Considera que es alto el volumen de rotación de personal (despidos, renunciaciones) en la empresa?



Fuente: Las autoras

El 70,8% considera del personal encuestado considera que la rotación de personal no se da por una inadecuada selección, pero se debe tener en cuenta que el otro 29,2% afirman lo contrario, lo que quiere decir que el área de selección algunas veces no realiza correctamente la elección del personal calificado para el cargo (ver gráfico 8).

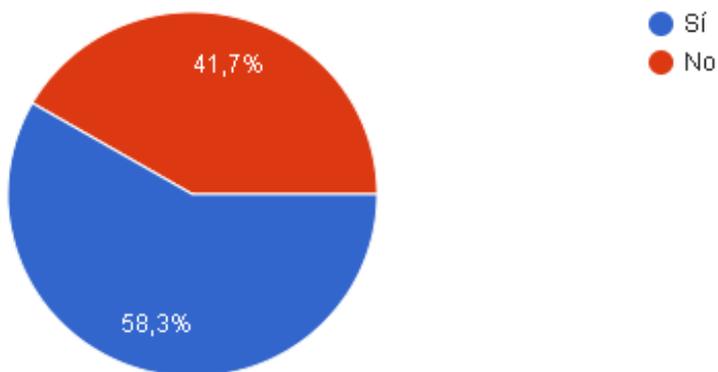
Gráfica 8. ¿Cree usted que la rotación de personal en la empresa se da por una inadecuada selección?



Fuente: Las autoras

El 58,3% del personal encuestado considera que el tiempo que se toma el proceso de reclutamiento y selección encontrar el personal requerido fue el esperado, mientras que el 41,7% confirma que no fue el esperado, lo que quiere decir que el proceso es demorado y dispendioso (ver gráfico 9).

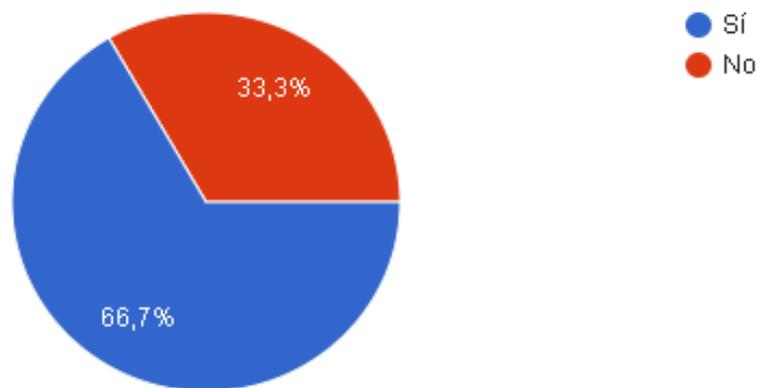
Gráfica 9. Según su criterio, ¿Considera que el tiempo que se toma el proceso de reclutamiento y selección para encontrar al personal es el esperado?



Fuente: Las autoras

El 66,7% indican que las áreas o personas que solicitan el personal especifican con claridad el perfil de la vacante que se requiere, mientras que el 33,3% considera lo contrario, lo que quiere decir que genera reprocesos para el área de selección, ya que, si no especifican bien el perfil, se corre el riesgo de contratar a la persona que no tiene las competencias para desempeñarse en el cargo (ver gráfico 10).

Gráfica 10. Según su criterio, ¿Considera que las áreas o personas que solicitan a gestión humana el personal especifican con claridad el perfil de la vacante que se requiere?



Fuente: Las autoras

## 2.5 FACTORES CLAVE DE ÉXITO (ENTORNO)

A continuación, se realizarán las matrices correspondientes a la determinación de los factores claves que hay al interior de la empresa, estos servirán como elementos importantes que van a permitir a las directivas alcanzar los objetivos que se han trazado, considerando las diferentes fortalezas y reduciendo las falencias que se hallen dentro de la organización.

**2.5.1 Matriz POAM.** (Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio), es la metodología y/o herramienta que permite valorar e identificar las oportunidades y amenazas potenciales de una compañía, en este caso permitirá generar estrategias

para alcanzar los objetivos, maximizar utilidades, trabajando con excelencia y motivación para que cada día se puede garantizar el bienestar que trae ambientes sanos y limpios, entregando los mejores procesos y productos, brindando una atención cálida y eficaz, asegurando el cuidado del medio ambiente (ver cuadro 4)

Cuadro 4. Matriz POAM

| INDICADOR DE RIESGO | FACTOR   | TIPO        | AMENAZA |      |      | OPORTUNIDAD |      |      | IMPACTO |      |  |
|---------------------|--|-------------|---------|------|------|-------------|------|------|---------|------|--|
|                     |  |             | Medio   | Alto | Bajo | Medio       | Bajo | Alto | Medio   | Bajo |  |
| 9                   | Marco legal laboral colombiano   | POLÍTICO    |         | X    |      |             |      | X    |         |      |  |
| 6                   | Políticas del área de gestión humana   | POLÍTICO    |         |      |      | X           |      | X    |         |      |  |
| -4                  | Ley 1562/2012 de Colombia - Normativa en Seguridad y Salud en el trabajo en Colombia | POLÍTICO    | X       |      |      |             |      |      | X       |      |  |
| -4                  | Inflación  | ECONÓMICO   | X       |      |      |             |      |      | X       |      |  |
| -6                  | Covid-19   | ECONÓMICO   | X       |      |      |             |      |      | X       |      |  |
| 1                   | Desempleo  | SOCIAL      |         |      |      |             | X    |      |         | X    |  |
| -6                  | Competidores   | SOCIAL      | X       |      |      |             |      | X    |         |      |  |
| 9                   | Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación - Ley N° 1951 24 Ene 2019             | TECNOLÓGICO |         | X    |      |             |      | X    |         |      |  |
| 9                   | Sistemas de información  | TECNOLÓGICO |         | X    |      |             |      | X    |         |      |  |
| 1                   | Ubicación Geográfica   | GEOGRÁFICO  |         |      |      |             | X    |      |         | X    |  |

Fuente: Las autoras

Teniendo como resultado la anterior Matriz POAM, donde se tuvo en cuenta el factor político, económico, social, tecnológico y geográfico se determina que La empresa Brilladora el Diamante S.A se encuentra que el COVID-19 puede tanto una oportunidad como una amenaza ya que ocasiona que se cierren con los contratos con el sector comercial y residencial, pero que se activen los contratos con el sector

salud. Además, se encontró que el sitio donde se encuentra ubicada actualmente la empresa es un punto a favor, porque esta sobre toda la calle 5 donde transitan todos los medios de transporte. Como amenaza también se encontró que existe un alto volumen de competidores, el cual ocasiona que los colaboradores se vayan con la competencia.

## **2.6 IDENTIFICACIÓN DE LAS COMPETENCIAS BÁSICAS DE LA EMPRESA**

A continuación, se realiza una confrontación de competencias básicas que son claves para obtener el éxito con diferentes capacidades:

**2.6.1 Matriz PCI.** (Perfil de Capacidad Interna), este es un medio para evaluar todas aquellas fortalezas y debilidades presentadas en la parte interna de la unidad empresarial en relación con las oportunidades y amenazas que se presentan en el medio externo de la misma, es por esto que ésta matriz permitirá hacer un diagnóstico estratégico involucrando todas las categorías de capacidad que contiene la empresa Brilladora el Diamante S.A. sobre la que influyen los factores de una forma u otra. (ver cuadro 5)

Cuadro 5. Matriz PCI

| INDICADOR DE RIESGO | FACTOR   | TIPO      | DEBILIDAD |   |   | FORTALEZA |   |   | IMPACTO |   |   |
|---------------------|--|-----------|-----------|---|---|-----------|---|---|---------|---|---|
|                     |  |           | AA        | M | B | A         | M | B | A       | M | B |
| 9                   | Imagen corporativa, responsabilidad social         | DIRECTIVA |           |   |   | X         |   |   | X       |   |   |
| 9                   | Uso de planes estratégicos                         | DIRECTIVA |           |   |   | X         |   |   | X       |   |   |
| 0                   | Evaluación y pronósticos del medio                 | DIRECTIVA |           |   |   |           |   |   |         |   |   |
| -4                  | Velocidad de respuesta ante situaciones cambiantes | DIRECTIVA |           | X |   |           |   |   |         | X |   |
| 0                   | Flexibilidad de la estructura organizacional       | DIRECTIVA |           |   |   |           |   |   |         |   |   |

Fuente: Las autoras

(Continuación) cuadro 5. Matriz PCI

| INDICADOR DE RIESGO | FACTOR   | TIPO      | DEBILIDAD |   |   | FORTALEZA |   |   | IMPACTO |   |   |
|---------------------|--|-----------|-----------|---|---|-----------|---|---|---------|---|---|
|                     |  |           | AA        | M | B | A         | M | B | A       | M | B |
| -9                  | Comunicación y control de conducción                                     | DIRECTIVA | X         |   |   |           |   |   | X       |   |   |
| 0                   | Orientación y compromiso organizacional                                  | DIRECTIVA |           |   |   |           |   |   |         |   |   |
| -9                  | Habilidad de reclutamiento y retención del recurso humano                | DIRECTIVA | X         |   |   |           |   |   | X       |   |   |
| 1                   | Iniciativa ante la competencia   | DIRECTIVA |           |   |   |           |   | X |         |   | X |
| 0                   | Otras capacidades directivas   | DIRECTIVA |           |   |   |           |   |   |         |   |   |
| 4                   | Fuerza del servicio o producto, calidad, exclusividad                    | MERCADEO  |           |   |   |           | X |   |         | X |   |
| 4                   | Fidelización y lealtad del cliente                                       | MERCADEO  |           |   |   |           | X |   |         | X |   |
| 4                   | Participación de mercado   | MERCADEO  |           |   |   |           | X |   |         | X |   |
| 0                   | Bajos costos de distribución y ventas                                    | MERCADEO  |           |   |   |           |   |   |         |   |   |
| 0                   | Uso del ciclo de vida del producto                                       | MERCADEO  |           |   |   |           |   |   |         |   |   |
| -4                  | Inversión en I&D para desarrollo y mejoramiento de productos o servicios | MERCADEO  |           | X |   |           |   |   |         | X |   |
| 0                   | Estrategias de distribución (domicilios)                                 | MERCADEO  |           |   |   |           |   |   |         |   |   |
| 4                   | Canales virtuales de venta o contacto con los clientes                   | MERCADEO  |           |   |   |           | X |   |         | X |   |
| 2                   | Canal de proveedores estable   | MERCADEO  |           |   |   |           | X |   |         |   | X |
| 9                   | Portafolio de productos  | MERCADEO  |           |   |   | X         |   |   | X       |   |   |
| 4                   | Publicidad   | MERCADEO  |           |   |   |           | X |   |         | X |   |

Fuente: Las autoras

(Continuación) cuadro 5. Matriz PCI

| INDICADOR DE RIESGO | FACTOR  | TIPO         | DEBILIDAD |   |   | FORTALEZA |   |   | IMPACTO |   |   |
|---------------------|---|--------------|-----------|---|---|-----------|---|---|---------|---|---|
|                     |   |              | AA        | M | B | A         | M | B | A       | M | B |
| 0                   | Otras capacidades de mercadeo   | MERCADEO     |           |   |   |           |   |   |         |   |   |
| 4                   | Acceso a capital cuando se requiere                                     | FINANCIERA   |           |   |   |           | X |   |         | X |   |
| 1                   | Grado de disponibilidad de utilización de la capacidad de endeudamiento | FINANCIERA   |           |   |   |           |   | X |         |   | X |
| 4                   | Facilidad para salir del mercado  | FINANCIERA   |           |   |   |           | X |   |         | X |   |
| 0                   | Grado de rentabilidad y retorno de la inversión                         | FINANCIERA   |           |   |   |           |   |   |         |   |   |
| 0                   | Grado de liquidez, fondos internos disponibles.                         | FINANCIERA   |           |   |   |           |   |   |         |   |   |
| 0                   | Capacidad de competir con precios                                       | FINANCIERA   |           |   |   |           |   |   |         |   |   |
| 0                   | Grado de estabilidad de costos y gastos                                 | FINANCIERA   |           |   |   |           |   |   |         |   |   |
| 6                   | Flujo de caja mensual   | FINANCIERA   |           |   |   |           | X |   | X       |   |   |
| 0                   | Elasticidad de la demanda ante los precios                              | FINANCIERA   |           |   |   |           |   |   |         |   |   |
| 0                   | Otras capacidades financieras   | FINANCIERA   |           |   |   |           |   |   |         |   |   |
| 4                   | Habilidad técnica y de manufactura                                      | TECNOLÓGIC A |           |   |   |           | X |   |         | X |   |
| -4                  | Capacidad de innovación   | TECNOLÓGIC A |           | X |   |           |   |   |         | X |   |
| 4                   | Nivel de tecnología utilizado en la producción de bienes o servicios    | TECNOLÓGIC A |           |   |   |           | X |   |         | X |   |
| -9                  | Efectividad de la capacidad de producción y/o distribución              | TECNOLÓGIC A | X         |   |   |           |   |   | X       |   |   |

Fuente: Las autoras

(Continuación) cuadro 5. Matriz PCI

| INDICADOR DE RIESGO | FACTOR                                     | TIPO           | DEBILIDAD |   |   | FORTALEZA |   |   | IMPACTO |   |   |
|---------------------|--|----------------|-----------|---|---|-----------|---|---|---------|---|---|
|                     |  |                | AA        | M | B | A         | M | B | A       | M | B |
| 4                   | Valores agregados al producto o servicio   | TECNOLÓGIC A   |           |   |   |           | X |   |         | X |   |
| 0                   | Manejo de economía de escala               | TECNOLÓGIC A   |           |   |   |           |   |   |         |   |   |
| 0                   | Nivel tecnológico general de la compañía   | TECNOLÓGIC A   |           |   |   |           |   |   |         |   |   |
| 0                   | Capacidad de flexibilidad en la producción | TECNOLÓGIC A   |           |   |   |           |   |   |         |   |   |
| 0                   | Gestión del conocimiento                   | TECNOLÓGIC A   |           |   |   |           |   |   |         |   |   |
| -4                  | Sistematización de procesos                | TECNOLÓGIC A   |           | X |   |           |   |   |         | X |   |
| 0                   | Otras capacidades tecnológicas             | TECNOLÓGIC A   |           |   |   |           |   |   |         |   |   |
| -2                  | Nivel académico                            | TALENTO HUMANO |           |   | X |           |   |   |         | X |   |
| -4                  | Experiencia                                | TALENTO HUMANO |           | X |   |           |   |   |         | X |   |
| -9                  | Estabilidad (nivel de rotación del TH)     | TALENTO HUMANO | X         |   |   |           |   |   | X       |   |   |
| -9                  | Capacidad de rotación (Polifuncionalidad)  | TALENTO HUMANO | X         |   |   |           |   |   | X       |   |   |
| -4                  | Absentismo                                 | TALENTO HUMANO |           | X |   |           |   |   |         | X |   |
| 0                   | Sentido de pertenencia                     | TALENTO HUMANO |           |   |   |           |   |   |         |   |   |
| 1                   | Motivación                                 | TALENTO HUMANO |           |   |   |           |   | X |         |   | X |
| 4                   | Clima organizacional                       | TALENTO HUMANO |           |   |   |           | X |   |         | X |   |
| 4                   | Accidentalidad                             | TALENTO HUMANO |           |   |   |           | X |   |         | X |   |
| -4                  | Nivel de remuneración                      | TALENTO HUMANO |           | X |   |           |   |   |         | X |   |
| -4                  | Índice de desempeño                        | TALENTO HUMANO |           | X |   |           |   |   |         | X |   |
| 9                   | Trato al cliente                           | TALENTO HUMANO |           |   |   | X         |   |   | X       |   |   |
| 4                   | Creatividad y aporte a la innovación       | TALENTO HUMANO |           |   |   |           | X |   |         | X |   |

|   |                                      |                |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|---|--------------------------------------|----------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
| 0 | Otras capacidades del talento humano | TALENTO HUMANO |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|---|--------------------------------------|----------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|

Fuente: Las autoras

## 2.7 ANÁLISIS DOFA

La matriz DOFA es un tipo de evaluación que permite crear una serie de estrategias teniendo en cuenta tanto los factores internos como los externos de la compañía, para poder determinar unos planes para el desarrollo del plan de mejoramiento, visualizando los puntos más débiles y así poder transformarlos en fortalezas y oportunidades de mejora, para poder dar cumplimiento con los objetivos planteados de la organización. (ver cuadro 6)

Cuadro 6. Matriz DOFA

|             |   |   |
|-------------|---|---|
| <b>DOFA</b> | <b>FORTALEZAS</b>   | <b>DEBILIDADES</b>  |
|             | F1. La empresa Brilladora el Diamante S.A. cuenta con un personal capacitado para desempeñar sus labores. | D1. En DIAMANTE no existe inversión presupuestaria que permita la realización de cursos.  |
|             | F2. La compañía cuenta con una buena imagen ante los usuarios y clientes.                                 | D2. En Diamante hay mucho nivel de rotación alto del personal administrativo y operativo. |
|             | F3. En Diamante se les garantiza estabilidad laboral y beneficios laborales a los empleados.              | D3. El personal operativo no recibe información completa sobre la vacante.                |
|             | F4. La compañía cuenta con personal comprometido en el desempeño de sus labores.                          |   |
|             | <b>OPORTUNIDADES</b>  | <b>AMANEZAS</b>   |
|             | O1. Disponibilidad de sistemas de información.  | A1. Retiros del personal administrativo y operativo.                                      |
|             | O2. Alto reconocimiento de la empresa.  | A2. Desmotivación de los colaboradores.   |

|  |  |                                     |
|--|--|-------------------------------------|
|  | O3. Capacidad de conseguir con planificación presupuestaria capacitaciones para el personal. | A3. Ingreso de nuevos competidores. |
|  | O4. Flexibilidad de la tecnología  |                                     |

Fuente: Las autoras

A continuación, se presenta el análisis de debilidades, oportunidades, amenazas y fortalezas para la empresa Brilladora el diamante S.A. donde se definen las estrategias FO, FA, DO, DA. (ver cuadro 7)

Cuadro 7. Análisis de debilidades, oportunidades, amenazas y fortalezas

| LISTA DE OPORTUNIDADES   | FO  | DO   |
|--|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Disponibilidad de sistemas de información.</li> <li>• Alto reconocimiento de la empresa.</li> <li>• Capacidad de conseguir con planificación presupuestaria capacitaciones para el personal.</li> <li>• Flexibilidad de la tecnología.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprovechar el alto reconocimiento para buscar alianzas y negocios que beneficien a la empresa.</li> <li>• Planificación del presupuesto para programas de capacitación para el personal.</li> <li>• Utilización de los conocimientos propios del personal para capacitar a los colaboradores.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar estrategias que permita conseguir recursos para capacitación.</li> <li>• Motivar al personal de la organización.</li> <li>• Elaborar un plan estratégico para evitar la rotación de personal.</li> </ul> |

Fuente: Las autoras

(Continuación) cuadro 7. Análisis de debilidades, oportunidades, amenazas y fortalezas

| LISTA DE AMENAZAS  | FA  | DA  |
|--|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Retiros del personal administrativo y operativo.</li> <li>• Desmotivación de los colaboradores.</li> <li>• Ingreso de nuevos competidores.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Incentivar el personal brindándoles oportunidades de inclusión en los diferentes procesos de la empresa, que permita potenciar sus habilidades.</li> <li>• Crear y actualizar las políticas de gestión humana para mejorar las condiciones de trabajo.</li> <li>• Establecer programas y planes de mejoramiento continuo.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear y evaluar proyectos de capacitación internos y externos.</li> <li>• Revisión y rediseño del modelo del ingreso de personal.</li> <li>• Establecer un plan de acción y de motivación para evitar que el personal se vaya con la competencia.</li> </ul> |

Fuente: Las autoras

La empresa Brilladora el diamante S.A, debe enfocarse en la planificación de presupuesto para programas de capacitación para el personal, ya que es una de las debilidades que se encontraron en el análisis de la matriz. Entre las amenazas se encontró la rotación de personal y la falta de proyectos de capacitación internos y externos, por lo tanto, se recomienda Incentivar el personal brindándoles oportunidades de inclusión en los diferentes procesos de la empresa, que permita potenciar sus habilidades. Además, establecer un plan de acción y de motivación para evitar que el personal se vaya con la competencia.

## 2.8 ANÁLISIS DE VULNERABILIDAD

Con esta matriz se realizó un análisis cuantitativo y se evaluó los puntales de éxito de la empresa Brilladora el Diamante SA, con el fin de formular planes de acción para prevenir a tiempo cualquier emergencia que se presente, ya que son factores externos, que la empresa no puede controlar; como se representa en la matriz con la amenaza de daños o fallas de los equipos y programas de información. Dicha vulnerabilidad se podría contrarrestar con equipos actualizados y en excelentes condiciones para evitar pérdida de información (ver tabla 1).

Tabla 1. Matriz de Vulnerabilidad

| Puntual       | Amenaza                   | Consecuencia   | 0-10 Impacto | 0-1 Probabilidad | 0-10 Reacción | Grado de vulnerabilidad |
|---------------|---------------------------|--|--------------|------------------|---------------|-------------------------|
| Económico     | Inflación                 | Perjudica las actividades de inversión, consumo o ahorro                           | 5            | 0.4              | 4             | I                       |
|               | Covid-19                  | Cierre de contratos con empresas del sector comercial, residencial e institucional | 5            | 0.3              | 4             | I                       |
| Sociocultural | Competencia               | Perdida de trabajadores  | 7            | 0.6              | 7             | II                      |
|               | Concentración de personas | Marchas que impidan el desplazamiento hacia la empresa                             | 6            | 0.3              | 6             | I                       |
| Tecnológico   | Daños de los equipos      | Deterioro de los sistemas de información   | 8            | 0.5              | 7             | II                      |
|               | Fallas de los programas   | Perdida de información importante de la empresa                                    | 7            | 0.6              | 7             | II                      |

Fuente: Los autores a partir de (Naranjo Cuellar & Padilla Narváez, 2019; Muñoz Bonilla, 2019)

## 2.9 MATRICES DE ANÁLISIS

**2.9.1 Análisis del portafolio BCG.** Según Da Silva (2020) la matriz BCG es una matriz estratégica, creada por la firma consultora Boston Consulting Group en el año de 1973. También conocida como la matriz de crecimiento y/o participación, porque permite un análisis estratégico de la cartera de negocios de una empresa con base en esas dos dimensiones.

También afirma, que implementar esta matriz como herramienta de planeación, permite comprender la posición estratégica de la cartera de negocios y tomar mejores decisiones. Además, tiene como finalidad la identificación de 4 variables que se dividen en: producto estrella, producto interrogante, producto Vaca y producto perro (ver cuadro 8).

Cuadro 8. Matriz de BCG

|                     |      | PARTICIPACIÓN RELATIVA EN EL MERCADO              |   |
|---------------------|------|---|---|
|                     |      | ALTA  | BAJA  |
| TASA DE CRECIMIENTO | ALTO | <b>ESTRELLA</b><br>Personal calificado            | <b>INTERROGANTE</b><br>Mantenimiento de jardines y zonas verdes |
|                     | BAJO | <b>VACA</b><br>Productos especializados para aseo | <b>PERRO</b><br>Control integrado de plagas                     |

Fuente: Las autoras

- **Estrella:** la empresa Brilladora el Diamante SA ha identificado como estrella el recurso humano porque genera ganancias tanto para la empresa como para los

clientes. Tener personal calificado permite que se preste un servicio con excelencia y motivación, garantizando bienestar, calidad de vida, ambientes sanos y seguros.

- **Interrogante:** la empresa Brilladora el Diamante SA ha identificado como interrogante el mantenimiento de jardines y zonas verdes, ya que tiene muy pocas solicitudes sobre este servicio, esto debido a que algunos mantenimientos no cuentan con zonas verdes donde se pueda realizar esta labor.
- **Vaca:** la empresa Brilladora el Diamante SA ha identificado como vaca los productos especializados para aseo, ya que su crecimiento en ventas es estable, rentable y genera mucha ganancia.
- **Perro:** la empresa Brilladora el Diamante SA ha identificado como perro el control integrado de plagas, ya que es un servicio que el cliente no lo solicita mucho y genera gastos en la conservación de los productos que se requieren para esta labor.

**2.9.2 Análisis competitivo de Michael Porter.** Según Arturo (2020) las cinco fuerzas de Porter es una herramienta de gestión desarrollada y propuesta por el profesor e investigador Michael Porter que permite analizar una industria o sector a través de la identificación y análisis de cinco fuerzas en esta.

Siendo específicos, esta herramienta permite conocer el grado de competencia que existe en una industria y, en el caso de una empresa que ya está dentro de esta, le permite realizar un análisis externo que a su vez le permita detectar oportunidades y amenazas, y formular estrategias destinadas a aprovechar las oportunidades y/o hacer frente a las amenazas.

A continuación, se presenta el análisis de las cinco fuerzas de Porter para la empresa Brilladora el Diamante S.A. (ver cuadro 9).

Cuadro 9. Cinco Fuerzas de Porter

| FUERZA                                  | NIVEL |       |      | DESCRIPCIÓN  |
|---|-------|-------|------|--|
|   | ALTO  | MEDIO | BAJO |  |
| PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES.   |       |       | X    | La empresa Brilladora el Diamante SA tiene estipulados precios fijos para los servicios y productos que ofrece.  |
| PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES | X     |       |      | La empresa tiene en el mercado más de 60 años de experiencia, el cual le permite tener la autonomía de elegir sus proveedores.                                   |
| AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES          | X     |       |      | Esta amenaza es alta, ya que existen otras empresas que se dedican a la misma labor.   |
| AMENAZA DE NUEVOS PRODUCTOS SUSTITUTOS  |       |       | X    | Esta amenaza es muy baja, ya que la empresa Brilladora el Diamante SA, tiene su propia marca, que fabrica su línea de productos de aseo.                         |
| RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES            |       | X     |      | A pesar de que existen otras empresas que se dedican a la misma labor, Brilladora el Diamante SA se diferencia por manejar su propia línea de productos de aseo. |

Fuente: (Naranjo Cuellar & Padilla Narváez, 2019)

**2.9.3 Análisis de crecimiento vectorial.** La matriz de crecimiento vectorial o también conocida como la matriz de Ansoff según (Roldán, s.f.) es una herramienta de análisis estratégico y de marketing que se enfoca en identificar las oportunidades de crecimiento de una empresa.

La matriz de Ansoff es también conocida como matriz Producto/Mercado o Vector de crecimiento. Su objetivo principal es servir de guía a las empresas que buscan crecer. Ya sea en el mercado en el que actualmente participan o en otros mercados aún no explorados (ver cuadro 10).

Cuadro 10. Análisis de Crecimiento Vectorial

|          |           | PRODUCTOS  |  |
|----------|-----------|--|--|
|          |           | Existente  | Nuevo  |
| MERCADOS | Existente | <p><b>Penetración del mercado</b></p> <p>La empresa Brilladora el Diamante SA puede realizar una reestructuración del proceso de reclutamiento selección y contratación para elegir el personal idóneo, con el fin de que la empresa siga generando confianza y calidad a los clientes con los mejores servicios especializados de aseo.</p> | <p><b>Desarrollo de productos o diversificación</b></p> <p>La empresa Brilladora el Diamante SA puede implementar programas de capacitación e inducción que permitan que el personal crezca profesionalmente, para que desempeñe el cargo con excelente.</p> |
|          | Nuevo     | <p>La empresa Brilladora el Diamante SA puede ampliar sus servicios mediante la implementación de nuevos servicios o productos de aseo que impacten en el mercado.</p>   | <p>La empresa Brilladora el Diamante SA puede generar nuevas formas de reclutamiento de personal que le permitirá tener mayor claridad de las habilidades y competencias que son requeridas en el cargo.</p>   |
|          |           | <b>Desarrollo de mercado</b>   | <b>Diversificación</b>   |

Fuente: (Naranjo Cuellar & Padilla Narváez, 2019)

**2.9.4 Elaboración de la matriz de política direccional (MPD).** *La Matriz de Política Direccional (M.P.D.) fue desarrollada por una empresa encuadrada en el sector químico, la compañía Shell. En noviembre de 1973 la Shell International Chemical Co. lanzó una publicación en donde explicaba la aparición y aplicación de un nuevo instrumento de ayuda a la planificación corporativa. Los que desarrollaron dicha técnica fueron Robinson, Hichens y Wade, que en aquella época trabajaban para la citada empresa. Con la nueva técnica pretendían disponer de una herramienta que permitiera "examinar el potencial de las diferentes unidades de negocios de la organización para la asignación de sus recursos " (Newton, 1981, p. 51).*

*En general puede decirse que después de una década desde la aparición de una técnica, ésta ya ha pasado su prueba de fuego, su sistema de trabajo se ha explicitado suficientemente, su conocimiento se ha extendido y los problemas originales han sido discutidos y resueltos. En la Matriz de Política Direccional es cierto que todo esto ha sucedido en parte, pero su menor difusión con respecto a las demás matrices le ha perjudicado notoriamente. Mientras que la literatura científica sobre la matriz B.C.G. ha sido muy grande y sigue en crecimiento, los estudios sobre la Matriz de Política Direccional son esporádicos y no se atisba ninguna tendencia hacia su alza. Esta situación no proviene de problemas o defectos propios de la matriz, sino que derivan de su incapacidad para conseguir una mejor imagen y popularidad que su gran competidora, la Matriz de la General Electric. (Diez de Castro, s.f., p. 631) (ver cuadro 11).*

Cuadro 11. Matriz de Política Direccional

|                       |          | PERSPECTIVAS DEL SECTOR                                |   |   |
|-----------------------|----------|--|---|---|
|                       |          | INATRATIVO   | PROMEDIO  | ATRATIVO  |
| CAPACIDAD COMPETITIVA | DÉBIL    | Quejas respecto a las especificaciones del cargo.      | Establecer un plan de acción y de motivación para evitar la rotación de personal.   | Incentivar el personal brindándoles oportunidades de inclusión en los diferentes procesos de la empresa, que permita potenciar sus habilidades y por ende ofrecer un servicio de excelente calidad. |
|                       | PROMEDIO | Rotación del personal.                                 | Establecer programas y planes de mejoramiento continuo.   | Programas de capacitación e inducción para el personal.   |
|                       | FUERTE   | Revisión y rediseño del modelo de ingreso de personal. | Reclutar y seleccionar personal calificado para que la empresa Brilladora el Diamante SA, siga generando confianza y calidad a los clientes con los mejores servicios especializados de aseo. | Aprovechar el alto reconocimiento para buscar alianzas y negocios que beneficien a la empresa.  |

Fuente: (Diez de Castro, s.f., p. 657)

### **3 PLAN DE MEJORAMIENTO PROPUESTO**

Teniendo en cuenta que es indispensable para el área de gestión del talento humano contar principalmente con un buen proceso de reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal, para incorporar el talento adecuado a la empresa y así ayudar al correcto funcionamiento de estas áreas del departamento, garantizando el éxito de todo el proceso, se plantea a la empresa, la siguiente propuesta de mejoramiento:

#### **3.1 FORMULACIÓN ESTRATÉGICA**

A continuación, se encuentra el plan de acción de Brilladora el Diamante S.A., el cual está orientado a optimizar los resultados de cada uno de los procesos internos de la Compañía en los cuales se tiene en cuenta el reclutamiento, selección, contratación e inducción.

**3.1.1 Reclutamiento.** En el siguiente cuadro se exponen las estrategias referentes al proceso de reclutamiento (ver cuadro 12).

Cuadro 12. Reclutamiento

| PLAN DE ACCIÓN   |   |   |  |
|--|---|---|--|
| <b>OBJETIVO:</b> Hacer que la empresa Brilladora el Diamante S.A., cuente con un proceso de reclutamiento de personal adecuado a las necesidades del cliente interno y externo, teniendo en cuenta la actividad principal de la Compañía y la estrategia general de la organización. |   |   |  |
| ESTRATEGIA   | ASIGNACIÓN  | PROPÓSITO   | INDICADOR  |
| Desarrollar un adecuado formato de requerimientos y/o solicitudes al área de gestión del talento humano.   | Personal encargado del proceso de selección de personal.        | Identificar muy bien las necesidades de los requerimientos que realizan al área, para tener una mayor claridad de las habilidades y competencias que son requeridas para el cargo.  | Cantidad de formatos a diseñar.                      |
| Considerar muy bien el perfil de habilidades y competencias del puesto.  | Personal encargado del proceso de selección de personal.        | Comparar con el perfil de los candidatos, de acuerdo con las exigencias y solicitudes del cargo, para no caer en el error de contratar personal no apto para la vacante.  | Cantidad de perfiles y puesto de trabajo a analizar. |
| Diseñar una tabla de tiempos de entrega.   | Gerente y/o coordinador del área de gestión del talento humano. | Tener un mejor manejo de las prioridades que se deben de tener en cuenta para las requisiciones de personal, generando al mismo tiempo una cultura organizacional para beneficio de todos y cada uno de los colaboradores de la organización. | Eficiencia de información y control.                 |
| Invertir en softwares disponibles en el mercado para el área de gestión del talento humano   | Gerencia del área de gestión del talento humano.                | Invertir con el fin de obtener mejores resultados en las búsquedas, mejorando en la toma de decisiones y en el desarrollo de los procesos.  | Cantidad de software a instalar.                     |

Fuente: Las autoras

**3.1.2 Selección de personal.** En el siguiente cuadro se exponen las estrategias referentes al proceso de selección de personal (ver cuadro 13).

Cuadro 13. Selección de personal

| PLAN DE ACCIÓN   |                                       |   |  |
|--|---------------------------------------|---|--|
| OBJETIVO: Seleccionar al personal adecuado para que puedan cumplir con las actividades de los cargos a ser ocupados, llevando la empresa a cumplir con cada uno de los objetivos propuestos. |                                       |   |  |
| ESTRATEGIA   | ASIGNACIÓN                            | PROPÓSITO   | INDICADOR  |
| Realizar llamadas previas a los posibles candidatos antes de generar una entrevista presencial.  | Psicóloga encarga del proceso.        | Diagnosticar por medio de una serie de preguntas las condiciones de los candidatos, para poder evaluar y precalificar.  | Cantidad de personal a evaluar.                            |
| Programar inicialmente entrevista con el jefe inmediato.   | Jefe inmediato del puesto de trabajo. | Evaluar al inicio del proceso si el candidato cumple con los requisitos exigidos por el cargo, así se logrará avanzar sin reprocesos.   | Cantidad de personal a entrevistar.                        |
| Brindar información clara y oportuna de todos y cada uno de los puntos referentes al cargo.  | Psicóloga encargada del proceso.      | Permitir que el aspirante tenga claridad total de la vacante y sus condiciones, para que de igual forma pueda evaluar lo que está buscando y así definir si el cargo cumple con sus expectativas. | Cantidad de información clara y oportuna a los aspirantes. |

Fuente: Las autoras

(Continuación) cuadro 13. Selección de personal

| PLAN DE ACCIÓN   |  |  |   |
|--|--|--|---|
| OBJETIVO: Seleccionar al personal adecuado para que puedan cumplir con las actividades de los cargos a ser ocupados, llevando la empresa a cumplir con cada uno de los objetivos propuestos. |  |  |   |
| Realizar un plan de seguimiento a los candidatos más aptos para ocupar la vacante.   | Personal encargado del proceso de selección de personal. | Realizar un seguimiento al candidato para considerar si la empresa cumple con las expectativas y si cumple con sus necesidades, esto para no fallar en la incorrecta selección de candidatos que duran muy poco tiempo por no tener claridad y norte en la búsqueda que está realizando. | Cantidad de personal a la cual se le lleva el respectivo seguimiento. |
| Optar por hacer las entrevistas iniciales por medios virtuales.  | Jefe inmediato y/o psicóloga de selección.               | Ofrecer una buena alternativa que permita ahorrar tiempo y costos en el proceso, al mismo tiempo que se evalúan características y rasgos que por estos medios virtuales son fácil de detectar.   | Cantidad de entrevistas realizadas virtualmente.                      |
| Crear estrategias innovadoras al momento de las entrevistas.   | Psicóloga encargada del proceso.                         | Generar un lazo de confianza entre el candidato y la psicóloga para identificar rasgos importantes para el proceso de selección.   | Cantidad de estrategias para las entrevistas.                         |
| Realizar verificación de la información brindada por parte del candidato.  | Personal encargado del proceso de selección de personal. | Obtener verificación de datos para poder corroborar que efectivamente es la persona idónea para el cargo que se está requiriendo.  | Cantidad de verificaciones de información realizadas.                 |

Fuente: Las autoras

**3.1.3 Contratación de personal.** En el siguiente cuadro se exponen las estrategias referentes al proceso de contratación de personal (ver cuadro 14).

Cuadro 14. Contratación de personal

| PLAN DE ACCIÓN  |   |   |   |
|---|---|---|---|
| OBJETIVO: Formalizar la relación de trabajo entre el candidato seleccionado y la empresa, para poder garantizar los correctos intereses y deberes del colaborador y la empresa. |   |   |   |
| ESTRATEGIA  | ASIGNACIÓN  | PROPÓSITO   | INDICADOR                                       |
| Optar por llevar un manejo adecuado y según la escala de urgencia los contratos que se deben de realizar, según lo que se envíe del proceso de selección.                       | Personal encargado del proceso de contratación de personal.     | Lograr que haya una mejor fluidez en las labores y así mismo una mayor efectividad en los procesos.   | Cantidad de contratos urgentes por realizar.    |
| Hacer una validación de cada uno de los documentos exigidos por el área para poder continuar con la contratación.   | Personal encargado del proceso de contratación de personal.     | Permite llevar un control que sustente los requerimientos de la documentación exigida, permitiendo que se lleve a cabo la contratación sin dejar pendientes ni brechas abiertas que conlleven a falsificación de documentación e información. | Cantidad de documentos para validar.            |
| Contratar una persona que brinde apoyo a las áreas de selección y contratación.   | Gerente y/o coordinador del área de gestión del talento humano. | Eliminar un poco la carga laboral que existe en estas dos áreas y agilizar de manera más eficaz los procesos.   | Capacidad para contratar una persona adicional. |
| Disminuir la cantidad de documentos que firman los candidatos al momento de la contratación.  | Gerente y/o coordinador del área de gestión del talento humano. | Reducir la documentación a firmar, para que no se torne demorado y dispendioso. Esto permite que disminuya el desperdicio de papel.   | Cantidad de documentos reducidos.               |

Fuente: Las autoras

**3.1.4 Inducción de personal.** En el siguiente cuadro se exponen las estrategias referentes al proceso de Inducción de personal (ver cuadro 15).

Cuadro 15. Inducción de personal

| <b>PLAN DE ACCIÓN</b>   |   |  |   |
|---|---|--|---|
| <b>OBJETIVO:</b> Ofrecer al colaborador contratado una efectiva orientación en general de las funciones que realizará, puesto que es un elemento clave para el éxito de la empresa. |   |  |   |
| <b>ESTRATEGIA</b>   | <b>ASIGNACIÓN</b>   | <b>PROPÓSITO</b>   | <b>INDICADOR</b>  |
| Implementar programas de inducción.   | Gerente y/o coordinador del área de gestión del talento humano.                                     | Permite que las personas contratadas reciban la información específica de su cargo, las funciones y responsabilidades a realizar antes de iniciar con sus labores.   | Nivel de implementación de los programas de inducción.                    |
| Recorrer las instalaciones de la empresa antes de iniciar con sus actividades laborales.  | Personal designado del área de gestión del talento humano.  | Familiarizar al colaborador con la empresa por este medio, permitiendo una mejora acoplamiento y una visión general de los clientes para los cuales va a prestar sus servicios.  | Calidad y tiempo destinado del recorrido en la empresa.                   |
| Entregar al colaborador oportunamente los elementos necesarios para el inicio de sus actividades, dependiendo del cargo a ocupar.   | Personal del área de gestión del talento humano en conjunto con el área encargada de los elementos. | Facilitar el inicio de las actividades iniciales del colaborador entregando lo necesario para poder cumplir con sus labores y dar oportuna respuesta a los requerimientos tanto del cliente interno como el cliente externo. | Cantidad de personal contratado con sus respectivos elementos de trabajo. |

Fuente: Las autoras

### **3.2 SISTEMA DE SEGUIMIENTO Y DE MEDICIÓN DE GESTIÓN**

Se recomienda realizar al área de gestión del talento humano una revisión periódica cada 4 meses por parte de la coordinación y la gerencia, para detectar los resultados de los indicadores que fueron establecidos, para que de esta manera se pueda

evaluar la satisfacción o insatisfacción tanto del cliente interno como el cliente externo de la compañía.

Llevar un control adecuado para comprobar que se esté llevando a cabo cada una de las estrategias planteadas por la organización, por medio de mediciones e inspecciones sobre las particularidades del servicio, asegurando así el cumplimiento de los requisitos establecidos.

La satisfacción del cliente por medio de encuestas es una manera oportuna para la medición de la gestión, considerando los resultados arrojados se podrá determinar las acciones que están impactando positiva y negativamente, para lo cual, en los casos negativos, se pueda hacer un diagnóstico oportuno de la situación y poder actuar a tiempo con acciones de mejora en las falencias encontradas.

## 4 PROYECCIONES, EVALUACIÓN ECONÓMICA Y FINANCIERA

Teniendo en cuenta que para poner en marcha la presente propuesta, la empresa Brilladora el Diamante S.A., debe contar con un análisis de las necesidades en términos de dinero, a continuación, el detalle:

### 4.1 INVERSIÓN INICIAL

Para este proyecto es necesario considerar como parte fundamental la inversión inicial, para poder determinar los recursos y la viabilidad económica de la propuesta (ver tabla 2)

Tabla 2. Inversión

| INVERSIÓN EN PESOS - BRILLADORA EL DIAMANTE S.A.                            |          |                |                   |
|---|----------|----------------|-------------------|
| ITEM  | CANTIDAD | VALOR UNITARIO | VALOR TOTAL       |
| <b>ACTIVOS FIJOS</b>  |          |                |                   |
| <b>MUEBLES Y ENSERES</b>  |          |                |                   |
| Escritorio  | 1        | 219.000        | 219.000           |
| Silla Gerencial   | 1        | 120.000        | 120.000           |
| Archivador  | 1        | 75.000         | 75.000            |
| <b>TOTAL MUEBLES Y ENSERES</b>  |          |                | <b>414.000</b>    |
| <b>EQUIPOS DE COMPUTO Y COMUNICACIONES</b>                                  |          |                |                   |
| Impresora Multifuncional Hp Laserjet Pro M130fw                             | 1        | 700.000        | 700.000           |
| Equipo de cómputo (PC All in one Lenovo 340-22IWL CI3 4GB 1TB 21.5" Blanco) | 1        | 1.780.000      | 1.780.000         |
| <b>TOTAL EQUIPOS DE COMPUTO Y COMUNICACIONES</b>                            |          |                | <b>2.480.000</b>  |
| <b>TOTAL ACTIVOS FIJOS</b>  |          |                | <b>2.894.000</b>  |
| <b>ACTIVOS DIFERIDOS</b>  |          |                |                   |
| <b>ACTIVOS NO DEPRECIABLES</b>  |          |                |                   |
| <b>TOTAL ACTIVOS NO DEPRECIABLES</b>  |          |                | <b>206.000</b>    |
| <b>ACTIVOS INTANGIBLES</b>  |          |                |                   |
| Licencia Software R.R.H.H   | 1        | 35.000.000     | 35.000.000        |
| <b>TOTAL ACTIVOS INTANGIBLES</b>  |          |                | <b>35.000.000</b> |
| <b>PUBLICIDAD PREOPERATIVA</b>  |          |                |                   |
| Diseño (Tarjetas, volantes, pendones y bochure)                             | 1        | 42.000         | 42.000            |
| <b>TOTAL PREOPERATIVA</b>   |          |                | <b>42.000</b>     |
| <b>SEGUROS</b>  |          |                |                   |
| Poliza de Todo Riesgo   | 1        | 2.100.000      | 2.100.000         |
| <b>TOTAL DE POLIZA DE TODO RIESGO</b>                                       |          |                | <b>2.100.000</b>  |
| <b>TOTAL ACTIVOS DIFERIDOS</b>  |          |                | <b>37.348.000</b> |
| <b>CAPITAL DE TRABAJO</b>   |          |                |                   |
| Gastos de administracion  | 1        | 989.765        | 989.765           |
| Gastos de ventas  | 1        | 833.404        | 833.404           |
| Nominas   | 1        | 1.335.446      | 1.335.446         |
| <b>TOTAL CAPITAL DE TRABAJO</b>   |          |                | <b>3.158.616</b>  |
| <b>TOTAL INVERSIÓN</b>  |          |                | <b>43.400.616</b> |
| <b>% DE INVERSIÓN A FINANCIAR</b>   |          |                | 50,00%            |
| <b>INVERSIÓN A FINANCIAR</b>  |          |                | <b>21.700.308</b> |
| <b>MESES A DIFERIR</b>  |          |                | 12                |
| <b>VALOR A DIFERIR POR MES</b>  |          |                | <b>3.112.333</b>  |

Fuente: Las autoras

En la tabla 2, se presenta el total de la inversión necesaria para ejecutar la propuesta de mejoramiento en el proceso de ingreso de personal la empresa Brilladora el Diamante S.A la cual es de \$43.400.616 distribuidos en activos fijos (tangibles e intangibles), activos diferidos, publicidad preoperativa y capital de trabajo, este último con una proyección a un (1) mes para iniciar con el plan trazado.

## 4.2 DEPRECIACIÓN

Posteriormente, se muestra la depreciación de los muebles, enseres y equipos de cómputo y comunicación a tres (3) años. Lo anterior, conforme con la Ley 1819 de 2016 de **Depreciación Contable y Fiscal emitida por el congreso de la república de Colombia**, 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. (Ver tabla 3)

Tabla 3. Depreciación

| DEPRECIACIÓN EN PESOS - BRILLADORA EL DIAMANTE S.A. |      |                      |                |                |                |          |          |
|---|------|----------------------|----------------|----------------|----------------|----------|----------|
| ITEM  | AÑOS | DEPRECIACIÓN MENSUAL | AÑO 1          | AÑO 2          | AÑO 3          | AÑO 4    | AÑO 5    |
| MUEBLES Y ENSERES                                   | 3    | 11.500               | 138.000        | 138.000        | 138.000        |          |          |
| EQUIPOS DE COMPUTO Y COMUNICACIONES                 | 3    | 68.889               | 826.667        | 826.667        | 826.667        |          |          |
| <b>TOTAL</b>  |      | <b>80.389</b>        | <b>964.667</b> | <b>964.667</b> | <b>964.667</b> | <b>0</b> | <b>0</b> |
| MESES AÑOS  | 12   |                      |                |                |                |          |          |

Fuente: Las autoras

## 4.3 ESTADO DE LA SITUACIÓN FINANCIERA INICIAL SIN FINANCIACIÓN EN PESOS

Posteriormente, se presenta el estado de la situación financiera inicial sin financiación, este se realiza al momento de iniciar con las acciones estratégicas planteadas, en el cual se registran los activos, pasivos y patrimonio. La variable que modifica ambos escenarios es el crédito del 50% del total de la inversión requerida.

Tabla 4. Estado de la situación financiera inicial sin financiación en pesos

| <b>ESTADO DE LA SITUACION FINANCIERA SIN FINANCIACIÓN EN PESOS - BRILLADORA EL DIAMANTE S.A.</b> |                   |
|--|-------------------|
| <b>ACTIVOS</b>   |                   |
| <b>ACTIVOS CORRIENTES</b>  |                   |
| Caja-Bancos  | 3.158.616         |
| Cuentas por Cobrar   | 0                 |
| Inventarios  | 0                 |
| <b>TOTAL ACTIVOS CORRIENTES</b>  | <b>3.158.616</b>  |
| <b>ACTIVOS NO CORRIENTES</b>   |                   |
| MUEBLES Y ENSERES  | 414.000           |
| EQUIPOS DE COMPUTO Y COMUNICACIONES  | 2.480.000         |
| (-) DEPRECIACION ACUMULADA   | 0                 |
| <b>TOTAL ACTIVOS FIJOS</b>   | <b>2.894.000</b>  |
| <b>ACTIVOS DIFERIDOS</b>   |                   |
| Diferidos  | 37.348.000        |
| <b>TOTAL ACTIVOS DIFERIDOS</b>   | <b>37.348.000</b> |
| <b>TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES</b>   | <b>40.242.000</b> |
| <b>TOTAL ACTIVOS</b>   | <b>43.400.616</b> |
| <b>PASIVOS</b>   |                   |
| <b>PASIVOS CORRIENTES</b>  |                   |
| Cuentas por Pagar  | 0                 |
| Cesantias  | 0                 |
| Intereses a la Cesantia por pagar  | 0                 |
| Impuesto de Renta por Pagar  | 0                 |
| IVA por pagar  | 0                 |
| ICA por pagar  | 0                 |
| <b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>  | <b>0</b>          |
| <b>PASIVOS NO CORRIENTES</b>   |                   |
| Obligaciones Financieras   | 0                 |
| Leasing Financiero   | 0                 |
| <b>TOTAL PASIVO NO CORRIENTE</b>   | <b>0</b>          |
| <b>TOTAL PASIVO</b>  | <b>0</b>          |
| <b>PATRIMONIO</b>  |                   |
| Capital Social   | 43.400.616        |
| Utilidad Acumulada   | 0                 |
| Reserva Legal Acumulada  | 0                 |
| <b>TOTAL PATRIMONIO</b>  | <b>43.400.616</b> |
| <b>PASIVO MAS PATRIMONIO</b>   | <b>43.400.616</b> |

Fuente: Las autoras

#### **4.4 ESTADO DE LA SITUACIÓN FINANCIERA INICIAL CON FINANCIACIÓN EN PESOS**

En la tabla 5, se presenta el estado de la situación financiera de la empresa con la adquisición de un préstamo para la ejecución del plan de acción diseñado, esta financiación equivale al 50% del total de la inversión. El valor del préstamo será de \$21.700.308.

Tabla 5. Estado de la situación financiera inicial con financiación en pesos

| <b>ESTADO DE LA SITUACION FINANCIERA CON FINANCIACIÓN -<br/>BRILLADORA EL DIAMANTE S.A.</b> |                   |
|---|-------------------|
| <b>ACTIVOS</b>  |                   |
| <b>ACTIVOS CORRIENTES</b>   |                   |
| Caja-Bancos   | 3.158.616         |
| Cuentas por Cobrar  | 0                 |
| Inventarios   | 0                 |
| <b>TOTAL ACTIVOS CORRIENTES</b>   | <b>3.158.616</b>  |
| <b>ACTIVOS NO CORRIENTES</b>  |                   |
| MUEBLES Y ENSERES   | 414.000           |
| EQUIPOS DE COMPUTO Y COMUNICACIONES   | 2.480.000         |
| (-) DEPRECIACION ACUMULADA  | 0                 |
| <b>TOTAL ACTIVOS FIJOS</b>  | <b>2.894.000</b>  |
| <b>ACTIVOS DIFERIDOS</b>  |                   |
| Diferidos   | 37.348.000        |
| <b>TOTAL ACTIVOS DIFERIDOS</b>  | <b>37.348.000</b> |
| <b>TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES</b>  | <b>40.242.000</b> |
| <b>TOTAL ACTIVOS</b>  | <b>43.400.616</b> |
| <b>PASIVOS</b>  |                   |
| <b>PASIVOS CORRIENTES</b>   |                   |
| Cuentas por Pagar   | 0                 |
| Cesantias   | 0                 |
| Intereses a la Cesantia por pagar   | 0                 |
| Impuesto de Renta por Pagar   | 0                 |
| IVA por pagar   | 0                 |
| ICA por pagar   | 0                 |
| <b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>   | <b>0</b>          |
| <b>PASIVOS NO CORRIENTES</b>  |                   |
| Obligaciones Financieras  | 21.700.308        |
| Leasing Financiero  | 0                 |
| <b>TOTAL PASIVO NO CORRIENTE</b>  | <b>21.700.308</b> |
| <b>TOTAL PASIVO</b>   | <b>21.700.308</b> |
| <b>PATRIMONIO</b>   |                   |
| Capital Social  | 21.700.308        |
| Utilidad Acumulada  | 0                 |
| Reserva Legal Acumulada   | 0                 |
| <b>TOTAL PATRIMONIO</b>   | <b>21.700.308</b> |
| <b>PASIVO MAS PATRIMONIO</b>  | <b>43.400.616</b> |

Fuente: Las autoras

#### 4.5 AMORTIZACIÓN EN PESOS

Posteriormente, se presenta la amortización del crédito en pesos, la cual se proyecta realizar bajo un crédito libre inversión con Bancolombia que tiene una tasa efectiva anual del 29,45%, a un plazo de 36 meses, el valor total a financiar es de \$21.700.308 y la cuota mensual a pagar por el préstamo será de \$875.384.

Tabla 6. Amortización en pesos

| AMORTIZACIÓN EN PESOS - BRILLADORA EL DIAMANTE S.A. |            |
|---|------------|
| Valor Prestamo                                      | 21.700.308 |
| TEA (%)   | 29,45%     |
| TASA NOMINAL MENSUAL                                | 26,09%     |
| TASA MENSUAL  | 2,17%      |
| Numero de Cuotas                                    | 36         |
| Meses de Año  | 12         |

| AMORTIZACIÓN EN PESOS - BRILLADORA EL DIAMANTE S.A. |                   |                   |                   |            |
|---|-------------------|-------------------|-------------------|------------|
| N° Cuota  | Cuota             | Intereses         | Amortizacion      | Saldo      |
| 0   |                   |                   |                   | 21.700.308 |
| 1   | 875.384           | 471.838           | 403.545           | 21.296.763 |
| 2   | 875.384           | 463.064           | 412.320           | 20.884.443 |
| 3   | 875.384           | 454.099           | 421.285           | 20.463.158 |
| 4   | 875.384           | 444.938           | 430.445           | 20.032.713 |
| 5   | 875.384           | 435.579           | 439.804           | 19.592.909 |
| 6   | 875.384           | 426.016           | 449.367           | 19.143.541 |
| 7   | 875.384           | 416.246           | 459.138           | 18.684.403 |
| 8   | 875.384           | 406.262           | 469.121           | 18.215.282 |
| 9   | 875.384           | 396.062           | 479.322           | 17.735.961 |
| 10  | 875.384           | 385.640           | 489.744           | 17.246.217 |
| 11  | 875.384           | 374.991           | 500.392           | 16.745.825 |
| 12  | 875.384           | 364.111           | 511.272           | 16.234.552 |
| 13  | 875.384           | 352.994           | 522.389           | 15.712.163 |
| 14  | 875.384           | 341.636           | 533.748           | 15.178.415 |
| 15  | 875.384           | 330.030           | 545.353           | 14.633.062 |
| 16  | 875.384           | 318.172           | 557.211           | 14.075.851 |
| 17  | 875.384           | 306.057           | 569.327           | 13.506.524 |
| 18  | 875.384           | 293.678           | 581.706           | 12.924.818 |
| 19  | 875.384           | 281.029           | 594.354           | 12.330.464 |
| 20  | 875.384           | 268.106           | 607.277           | 11.723.187 |
| 21  | 875.384           | 254.902           | 620.482           | 11.102.705 |
| 22  | 875.384           | 241.410           | 633.973           | 10.468.732 |
| 23  | 875.384           | 227.626           | 647.758           | 9.820.974  |
| 24  | 875.384           | 213.541           | 661.842           | 9.159.132  |
| 25  | 875.384           | 199.151           | 676.233           | 8.482.899  |
| 26  | 875.384           | 184.447           | 690.937           | 7.791.962  |
| 27  | 875.384           | 169.424           | 705.960           | 7.086.003  |
| 28  | 875.384           | 154.074           | 721.310           | 6.364.693  |
| 29  | 875.384           | 138.390           | 736.994           | 5.627.699  |
| 30  | 875.384           | 122.365           | 753.018           | 4.874.681  |
| 31  | 875.384           | 105.992           | 769.391           | 4.105.290  |
| 32  | 875.384           | 89.263            | 786.121           | 3.319.169  |
| 33  | 875.384           | 72.170            | 803.214           | 2.515.955  |
| 34  | 875.384           | 54.705            | 820.678           | 1.695.277  |
| 35  | 875.384           | 36.861            | 838.522           | 856.755    |
| 36  | 875.384           | 18.629            | 856.755           | 0          |
|   |                   | <b>9.813.499</b>  | <b>21.700.308</b> |            |
| AMORTIZACIÓN EN PESOS - BRILLADORA EL DIAMANTE S.A. |                   |                   |                   |            |
|   | AÑO 1             | AÑO 2             | AÑO 3             |            |
| INTERÉS   | 5.038.847         | 3.429.182         | 1.345.471         |            |
| AMORTIZACIÓN  | 5.465.756         | 7.075.420         | 9.159.132         |            |
|   | <b>10.504.602</b> | <b>10.504.602</b> | <b>10.504.602</b> |            |

Fuente: Las autoras

## 4.6 PARÁMETROS ECONÓMICOS

En seguida, se presentan las variables de los parámetros económicos expuestos en este plan de mejoramiento las cuales se tomaron de la página del Grupo Bancolombia, en dichas cifras se enuncia que:

El % del IPC del año 1 es decir 2021 es de 5,50% y varía en cada periodo hasta llegar a 3.50% en el año 2025.

Así mismo, se presenta la tasa representativa del mercado TRM el cual es de \$3.249,75.

Los porcentajes de variación de precios y costos se determinan de acuerdo con el porcentaje de inflación. Por su parte, el % de unidades varía de acuerdo con el comportamiento del PIB del sector terciario encargado de la prestación de servicios administrativos y de apoyo y es de 3,79%. El Impuesto de Renta es del 34,00%, el IVA es del 19% para el primer año y los años posteriores, así mismo, el ICA del 0,0041% y la reserva legal del 10%.

Tabla 7. Parámetros económicos

| PARAMETROS ECONOMICOS - BRILLADORA EL DIAMANTE S.A. |          |          |          |          |          |
|---|----------|----------|----------|----------|----------|
|   | 2021     | 2022     | 2023     | 2024     | 2025     |
| IPC%  | 5,50%    | 4,50%    | 4,50%    | 4,00%    | 3,50%    |
| TRM (\$/US\$)                                       | 3.710,00 | 3.620,00 | 3.550,00 | 3.590,00 | 3.400,00 |
| VARIACION%TRM                                       | 14,16%   | (2,43%)  | (1,93%)  | 1,13%    | (5,29%)  |
| % PRECIOS   | 5,50%    | 4,50%    | 4,50%    | 4,00%    | 3,50%    |
| % Costos  | 5,50%    | 4,50%    | 4,50%    | 4,00%    | 3,50%    |
| % Unidades  | 3,79%    | 3,79%    | 3,79%    | 3,79%    | 3,79%    |
| RENTA   | 34,00%   | 34,00%   | 34,00%   | 34,00%   | 34,00%   |
| IVA   | 19,00%   | 19,00%   | 19,00%   | 19,00%   | 19,00%   |
| ICA (Tarifa * Miles)                                | 0,0041   | 0,0041   | 0,0041   | 0,0041   | 0,0041   |
| Reserva Legal                                       | 10,00%   | 10,00%   | 10,00%   | 10,00%   | 10,00%   |
| TRM AÑO 2019 (\$/US\$)                              | 3249,75  |          |          |          |          |

Fuente: Las autoras

Con respecto a los parámetros laborales se presenta inicialmente el Salario Mínimo Mensual Legal Vigente establecido por el Ministerio de Trabajo para el año 2020 que es de \$877.803 y el auxilio de transporte para los colaboradores con sueldo menor a dos salarios mínimos el cual es de \$102.854.

Así mismo, se establecen los parafiscales iniciando con las cesantías que representan el 8,33%, los intereses de cesantías del 1%, la prima correspondiente a 8,33%, vacaciones 4,17%, pensión 12%, ARL 0,5226% riesgo (1) y Caja de compensación del 4%.

Tabla 8. Parámetros laborales

| <b>PARAMETROS LABORALES - BRILLADORA<br/>EL DIAMANTE S.A.</b> |         |
|---|---------|
| SMMLV   | 877.803 |
| Auxilio de Transporte   | 102.854 |
| Cesantias   | 8,33%   |
| Intereses a la Cesantias                                      | 1,00%   |
| Primas  | 8,33%   |
| Vacaciones  | 4,17%   |
| Salud   | 0,00%   |
| Pension   | 12,00%  |
| ARL   | 0,5226% |
| Caja de Compensación  | 4,00%   |
| ICBF  | 0,00%   |
| SENA  | 0,00%   |

Fuente: Las autoras

#### 4.7 CARGOS Y SALARIOS

Posteriormente, se presenta el valor a pagar a cada colaborador requerido para la ejecución de las estrategias planteadas en el plan de acción:

Tabla 9. Cargos y salarios

| <b>CARGOS Y SALARIOS - BRILLADORA EL DIAMANTE S.A.</b> |         |
|--|---------|
| <b>ADMINISTRATIVO</b>                                  |         |
| Auxiliar de Recursos Humanos                           | 877.803 |
| Personas con auxilio                                   | 1       |

Fuente: Las autoras

## 4.8 PARÁMETROS DE GASTOS

A continuación, se exponen los gastos de administración, ventas y costos indirectos solicitados para la ejecución del plan de acción trazado en el documento:

Tabla 10. Parámetros de gastos

| PROYECCION GASTOS - BRILLADORA EL DIAMANTE S.A.                      |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                   |                   |                   |                   |                   |
|--|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| GASTOS DE ADMINISTRACION   |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                   |                   |                   |                   |                   |
|  | ENE              | FEB              | MAR              | ABR              | MAY              | JUN              | JUL              | AGO              | SEP              | OCT              | NOV              | DIC              | AÑO 1             | AÑO 2             | AÑO 3             | AÑO 4             | AÑO 5             |
| Arrendamiento Planta   | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 |
| Internet   | 36.925           | 36.925           | 36.925           | 36.925           | 36.925           | 36.925           | 36.925           | 36.925           | 36.925           | 36.925           | 36.925           | 36.925           | 443.100           | 463.040           | 483.876           | 503.231           | 520.844           |
| Telefono Fijo  | 26.375           | 26.375           | 26.375           | 26.375           | 26.375           | 26.375           | 26.375           | 26.375           | 26.375           | 26.375           | 26.375           | 26.375           | 316.500           | 330.743           | 345.626           | 359.451           | 372.032           |
| Telefono Celular   | 158.250          | 158.250          | 158.250          | 158.250          | 158.250          | 158.250          | 158.250          | 158.250          | 158.250          | 158.250          | 158.250          | 158.250          | 1.899.000         | 1.984.455         | 2.073.755         | 2.156.706         | 2.232.190         |
| Servicios publicos   | 117.105          | 117.105          | 117.105          | 117.105          | 117.105          | 117.105          | 117.105          | 117.105          | 117.105          | 117.105          | 117.105          | 117.105          | 1.405.260         | 1.468.497         | 1.534.579         | 1.595.962         | 1.651.821         |
| Mantenimiento equipos de computo                                     | 58.025           | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                | 58.025           | 0                | 0                | 0                | 0                | 116.050           | 121.272           | 126.730           | 131.799           | 136.412           |
| Utiles de Oficina y Papeteria  | 472.682          | 472.682          | 472.682          | 472.682          | 472.682          | 472.682          | 472.682          | 472.682          | 472.682          | 472.682          | 472.682          | 472.682          | 5.672.186         | 5.927.435         | 6.194.169         | 6.441.936         | 6.667.404         |
| Implementos de aseso y cafetería                                     | 140.505          | 0                | 0                | 140.505          | 0                | 0                | 0                | 140.505          | 0                | 0                | 0                | 0                | 562.020           | 587.310           | 613.739           | 638.289           | 660.629           |
| <b>TOTAL GASTOS DE ADMINISTRACION</b>                                | <b>1.009.867</b> | <b>811.337</b>   | <b>811.337</b>   | <b>951.842</b>   | <b>811.337</b>   | <b>811.337</b>   | <b>1.009.867</b> | <b>811.337</b>   | <b>811.337</b>   | <b>951.842</b>   | <b>811.337</b>   | <b>811.337</b>   | <b>10.414.116</b> | <b>10.882.751</b> | <b>11.372.475</b> | <b>11.827.374</b> | <b>12.241.332</b> |
| GASTOS DE VENTAS   |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                   |                   |                   |                   |                   |
| Tarjetas de presentación   | 163.525          | 163.525          | 163.525          | 163.525          | 163.525          | 163.525          | 163.525          | 163.525          | 163.525          | 163.525          | 163.525          | 163.525          | 1.962.300         | 2.050.604         | 2.142.881         | 2.228.596         | 2.306.597         |
| Volantes   | 84.400           | 84.400           | 84.400           | 84.400           | 84.400           | 84.400           | 84.400           | 84.400           | 84.400           | 84.400           | 84.400           | 84.400           | 1.012.800         | 1.058.376         | 1.106.003         | 1.150.243         | 1.190.502         |
| Pendones   | 80.180           | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                | 80.180            | 83.788            | 87.559            | 91.061            | 94.248            |
| <b>TOTAL GASTOS VENTAS</b>   | <b>328.105</b>   | <b>247.925</b>   | <b>3.055.280</b>  | <b>3.192.768</b>  | <b>3.336.442</b>  | <b>3.469.900</b>  | <b>3.591.346</b>  |
| <b>GASTOS DE DEPRECIACION</b>  | <b>80.389</b>    | <b>964.667</b>    | <b>964.667</b>    | <b>964.667</b>    | <b>0</b>          | <b>0</b>          |
| <b>GASTOS DIFERIDOS</b>  | <b>3.112.333</b> | <b>37.348.000</b> |                   |                   |                   |                   |
| <b>GASTOS AL ESTADO DE RESULTADOS</b>                                | <b>4.530.694</b> | <b>4.251.984</b> | <b>4.251.984</b> | <b>4.392.489</b> | <b>4.251.984</b> | <b>4.251.984</b> | <b>4.450.514</b> | <b>4.251.984</b> | <b>4.251.984</b> | <b>4.392.489</b> | <b>4.251.984</b> | <b>4.251.984</b> | <b>51.782.063</b> | <b>15.040.185</b> | <b>15.673.584</b> | <b>15.297.274</b> | <b>15.832.678</b> |
| <b>GASTO AL FLUJO DE CAJA</b>  | <b>1.337.972</b> | <b>1.059.262</b> | <b>1.059.262</b> | <b>1.199.767</b> | <b>1.059.262</b> | <b>1.059.262</b> | <b>1.257.792</b> | <b>1.059.262</b> | <b>1.059.262</b> | <b>1.199.767</b> | <b>1.059.262</b> | <b>1.059.262</b> | <b>13.469.396</b> | <b>14.075.519</b> | <b>14.708.917</b> | <b>15.297.274</b> | <b>15.832.678</b> |
| COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACION (CIF) - BRILLADORA EL DIAMANTE S.A. |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                   |                   |                   |                   |                   |
|  | ENE              | FEB              | MAR              | ABR              | MAY              | JUN              | JUL              | AGO              | SEP              | OCT              | NOV              | DIC              | AÑO 1             | AÑO 2             | AÑO 3             | AÑO 4             | AÑO 5             |
| <b>MANTENIMIENTO MAQUINARIA &amp; EQUIPOS</b>                        | <b>65.000</b>    | <b>780.000</b>    | <b>815.100</b>    | <b>851.780</b>    | <b>885.851</b>    | <b>916.855</b>    |
| <b>TOTAL DOTACIONES E INSUMOS SECUNDARIOS</b>                        | <b>122.948</b>   | <b>1.475.370</b>  | <b>1.541.762</b>  | <b>1.611.141</b>  | <b>1.675.587</b>  | <b>1.734.232</b>  |
| <b>% GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>                                      | <b>273.245</b>   | <b>3.278.940</b>  | <b>3.426.492</b>  | <b>3.580.684</b>  | <b>3.723.912</b>  | <b>3.854.249</b>  |
| <b>TOTAL GASTOS DE PRODUCCION</b>                                    | <b>461.193</b>   | <b>5.534.310</b>  | <b>5.783.354</b>  | <b>6.043.605</b>  | <b>6.285.349</b>  | <b>6.505.336</b>  |
| MESES AÑO  | 12               |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                   |                   |                   |                   |                   |

Fuente: Las autoras

## 4.9 PROYECCIÓN DE NÓMINA

A continuación, se define la nómina administrativa con la que deberá contar la empresa para la ejecución del plan de mejoramiento en el proceso de ingreso de personal la empresa Brilladora el Diamante S.A:

Tabla 11. Proyección anual nómina administrativa y de ventas en pesos

| NOMINA ADMINISTRACION EN PESOS - BRILLADORA EL DIAMANTE S.A. |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                   |                   |                   |                   |                   |                   |
|--|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| CARGOS   | ENE              | FEB              | MAR              | ABR              | MAY              | JUN              | JUL              | AGO              | SEP              | OCT              | NOV              | DIC              | AÑO 1             | AÑO 2             | AÑO 3             | AÑO 4             | AÑO 5             |                   |
| Auxiliar de Recursos Humanos                                 | 877.803          | 877.803          | 877.803          | 877.803          | 877.803          | 877.803          | 877.803          | 877.803          | 877.803          | 877.803          | 877.803          | 877.803          | 10.533.636        | 11.007.650        | 11.502.994        | 11.963.114        | 12.381.823        |                   |
| <b>TOTAL</b>   | <b>877.803</b>   | <b>10.533.636</b> | <b>11.007.650</b> | <b>11.502.994</b> | <b>11.963.114</b> | <b>12.381.823</b> |                   |
| <b>DATOS AL ESTADO DE RESULTADO</b>                          |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                   |                   |                   |                   |                   |                   |
| <b>PERSONAS CON AUXILIO</b>                                  | 1                | 1                | 1                | 1                | 1                | 1                | 1                | 1                | 1                | 1                | 1                | 1                |                   |                   |                   |                   |                   |                   |
| SALARIOS   | 877.803          | 877.803          | 877.803          | 877.803          | 877.803          | 877.803          | 877.803          | 877.803          | 877.803          | 877.803          | 877.803          | 877.803          | 10.533.636        | 11.007.650        | 11.502.994        | 11.963.114        | 12.381.823        |                   |
| Auxilio de Transporte  | 102.854          | 102.854          | 102.854          | 102.854          | 102.854          | 102.854          | 102.854          | 102.854          | 102.854          | 102.854          | 102.854          | 102.854          | 1.234.248         | 1.289.789         | 1.347.830         | 1.401.743         | 1.450.804         |                   |
| Cesantías  | 81.689           | 81.689           | 81.689           | 81.689           | 81.689           | 81.689           | 81.689           | 81.689           | 81.689           | 81.689           | 81.689           | 81.689           | 980.265           | 1.024.377         | 1.070.474         | 1.113.293         | 1.152.258         |                   |
| Intereses a la Cesantías                                     | 9.807            | 9.807            | 9.807            | 9.807            | 9.807            | 9.807            | 9.807            | 9.807            | 9.807            | 9.807            | 9.807            | 9.807            | 117.679           | 122.974           | 128.508           | 133.649           | 138.326           |                   |
| Primas   | 81.689           | 81.689           | 81.689           | 81.689           | 81.689           | 81.689           | 81.689           | 81.689           | 81.689           | 81.689           | 81.689           | 81.689           | 980.265           | 1.024.377         | 1.070.474         | 1.113.293         | 1.152.258         |                   |
| Vacaciones   | 36.569           | 36.569           | 36.569           | 36.569           | 36.569           | 36.569           | 36.569           | 36.569           | 36.569           | 36.569           | 36.569           | 36.569           | 438.831           | 458.579           | 479.215           | 498.383           | 515.827           |                   |
| Salud  | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 |                   |
| Pension  | 105.336          | 105.336          | 105.336          | 105.336          | 105.336          | 105.336          | 105.336          | 105.336          | 105.336          | 105.336          | 105.336          | 105.336          | 1.264.036         | 1.320.918         | 1.380.359         | 1.435.574         | 1.485.819         |                   |
| ARL  | 4.587            | 4.587            | 4.587            | 4.587            | 4.587            | 4.587            | 4.587            | 4.587            | 4.587            | 4.587            | 4.587            | 4.587            | 55.049            | 57.526            | 60.115            | 62.519            | 64.707            |                   |
| Caja de Compensación   | 35.112           | 35.112           | 35.112           | 35.112           | 35.112           | 35.112           | 35.112           | 35.112           | 35.112           | 35.112           | 35.112           | 35.112           | 421.345           | 440.306           | 460.120           | 478.525           | 495.273           |                   |
| ICBF   | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 |                   |
| SENA   | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 |                   |
| <b>TOTAL</b>   | <b>1.335.446</b> | <b>16.025.354</b> | <b>16.746.495</b> | <b>17.500.087</b> | <b>18.200.091</b> | <b>18.837.094</b> |                   |
| <b>DATOS AL FLUJO DE CAJA</b>                                |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                   |                   |                   |                   |                   |                   |
| SALARIOS   | 877.803          | 877.803          | 877.803          | 877.803          | 877.803          | 877.803          | 877.803          | 877.803          | 877.803          | 877.803          | 877.803          | 877.803          | 10.533.636        | 11.007.650        | 11.502.994        | 11.963.114        | 12.381.823        |                   |
| Auxilio de Transporte  | 102.854          | 102.854          | 102.854          | 102.854          | 102.854          | 102.854          | 102.854          | 102.854          | 102.854          | 102.854          | 102.854          | 102.854          | 1.234.248         | 1.289.789         | 1.347.830         | 1.401.743         | 1.450.804         |                   |
| Cesantías  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  | 0                 | 980.265           | 1.024.377         | 1.070.474         | 1.113.293         |                   |
| Intereses a la Cesantías                                     |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  | 0                 | 117.679           | 122.974           | 128.508           | 133.649           |                   |
| Primas   |                  |                  |                  |                  |                  | 490.132          |                  |                  |                  |                  |                  |                  | 490.132           | 980.265           | 1.024.377         | 1.070.474         | 1.113.293         |                   |
| Vacaciones   |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  | 438.831           | 438.831           | 458.579           | 479.215           | 498.383           |                   |
| Salud  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 |                   |
| Pension  | 105.336          | 105.336          | 105.336          | 105.336          | 105.336          | 105.336          | 105.336          | 105.336          | 105.336          | 105.336          | 105.336          | 105.336          | 1.264.036         | 1.320.918         | 1.380.359         | 1.435.574         | 1.485.819         |                   |
| ARL  | 4.587            | 4.587            | 4.587            | 4.587            | 4.587            | 4.587            | 4.587            | 4.587            | 4.587            | 4.587            | 4.587            | 4.587            | 55.049            | 57.526            | 60.115            | 62.519            | 64.707            |                   |
| Caja de Compensación   | 35.112           | 35.112           | 35.112           | 35.112           | 35.112           | 35.112           | 35.112           | 35.112           | 35.112           | 35.112           | 35.112           | 35.112           | 421.345           | 440.306           | 460.120           | 478.525           | 495.273           |                   |
| ICBF   | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 |                   |
| SENA   | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 |                   |
| <b>TOTAL</b>   | <b>1.125.693</b> | <b>1.125.693</b> | <b>1.125.693</b> | <b>1.125.693</b> | <b>1.125.693</b> | <b>1.615.825</b> | <b>1.125.693</b> | <b>1.125.693</b> | <b>1.125.693</b> | <b>1.125.693</b> | <b>1.125.693</b> | <b>1.125.693</b> | <b>2.054.657</b>  | <b>14.927.411</b> | <b>16.697.088</b> | <b>17.448.457</b> | <b>18.152.132</b> | <b>18.793.451</b> |

Fuente: Las autoras

## 4.10 PROYECCIÓN ESTADOS FINANCIEROS Y FLUJO DE CAJA

**4.10.1 Estado de resultados sin y con financiación.** A continuación, se refleja el estado de resultados sin y con financiación:

Tabla 12. Estado de resultados sin financiación

| ESTADO DE RESULTADOS SIN FINANCIACION EN PESOS - BRILLADORA EL DIAMANTE S.A. |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                    |                    |                    |
|--|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| INGRESOS   | ENE               | FEB               | MAR               | ABR               | MAY               | JUN               | JUL               | AGO               | SEP               | OCT               | NOV               | DIC               | AÑO 1              | AÑO 2              | AÑO 3              |
| BENEFICIO  | 10.362.697        | 10.362.697        | 10.362.697        | 10.362.697        | 10.362.697        | 10.362.697        | 10.362.697        | 10.362.697        | 10.362.697        | 10.362.697        | 10.362.697        | 10.362.697        | 124.352.359        | 134.868.255        | 146.273.430        |
| (-) COSTO  | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 | 0                  | 0                  | 0                  |
| <b>UTILIDAD BRUTA</b>  | <b>10.362.697</b> | <b>124.352.359</b> | <b>134.868.255</b> | <b>146.273.430</b> |
| <b>EGRESOS</b>   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                    |                    |                    |
| NOMINA   | 1.335.446         | 1.335.446         | 1.335.446         | 1.335.446         | 1.335.446         | 1.335.446         | 1.335.446         | 1.335.446         | 1.335.446         | 1.335.446         | 1.335.446         | 1.335.446         | 16.025.354         | 16.746.495         | 17.500.087         |
| GASTOS ADMINISTRACION  | 1.009.867         | 811.337           | 811.337           | 951.842           | 811.337           | 811.337           | 1.009.867         | 811.337           | 811.337           | 951.842           | 811.337           | 811.337           | 10.414.116         | 10.882.751         | 11.372.475         |
| GASTOS DE VENTA  | 328.105           | 247.925           | 247.925           | 247.925           | 247.925           | 247.925           | 247.925           | 247.925           | 247.925           | 247.925           | 247.925           | 247.925           | 3.055.280          | 3.192.768          | 3.336.442          |
| GASTOS DE DEPRECIACION   | 80.389            | 80.389            | 80.389            | 80.389            | 80.389            | 80.389            | 80.389            | 80.389            | 80.389            | 80.389            | 80.389            | 80.389            | 964.667            | 964.667            | 964.667            |
| GASTOS DIFERIDOS   | 3.112.333         | 3.112.333         | 3.112.333         | 3.112.333         | 3.112.333         | 3.112.333         | 3.112.333         | 3.112.333         | 3.112.333         | 3.112.333         | 3.112.333         | 3.112.333         | 37.348.000         | 0                  | 0                  |
| ICA  | 42.487            | 42.487            | 42.487            | 42.487            | 42.487            | 42.487            | 42.487            | 42.487            | 42.487            | 42.487            | 42.487            | 42.487            | 509.845            | 552.960            | 599.721            |
| <b>TOTAL EGRESOS</b>   | <b>5.908.628</b>  | <b>5.629.918</b>  | <b>5.629.918</b>  | <b>5.770.423</b>  | <b>5.629.918</b>  | <b>5.629.918</b>  | <b>5.828.448</b>  | <b>5.629.918</b>  | <b>5.629.918</b>  | <b>5.770.423</b>  | <b>5.629.918</b>  | <b>5.629.918</b>  | <b>68.317.261</b>  | <b>32.339.640</b>  | <b>33.773.392</b>  |
| <b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>  | <b>4.454.069</b>  | <b>4.732.779</b>  | <b>4.732.779</b>  | <b>4.592.274</b>  | <b>4.732.779</b>  | <b>4.732.779</b>  | <b>4.534.249</b>  | <b>4.732.779</b>  | <b>4.732.779</b>  | <b>4.592.274</b>  | <b>4.732.779</b>  | <b>4.732.779</b>  | <b>56.035.098</b>  | <b>102.528.614</b> | <b>112.500.038</b> |
| <b>OTROS INGRESOS Y EGRESOS</b>  |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                    |                    |                    |
| Gastos financieros   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   | 0                  |                    |                    |
| Gastos financieros leasing   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   | 0                  |                    |                    |
| <b>TOTALES OTROS INGRESOS Y EGRESOS</b>                                      | <b>0</b>           | <b>0</b>           | <b>0</b>           |
| <b>UTILIDADES NETAS ANTES DE IMPUESTO</b>                                    | <b>4.454.069</b>  | <b>4.732.779</b>  | <b>4.732.779</b>  | <b>4.592.274</b>  | <b>4.732.779</b>  | <b>4.732.779</b>  | <b>4.534.249</b>  | <b>4.732.779</b>  | <b>4.732.779</b>  | <b>4.592.274</b>  | <b>4.732.779</b>  | <b>4.732.779</b>  | <b>56.035.098</b>  | <b>102.528.614</b> | <b>112.500.038</b> |
| Impuesto de renta  | 1.514.383         | 1.609.145         | 1.609.145         | 1.561.373         | 1.609.145         | 1.609.145         | 1.541.645         | 1.609.145         | 1.609.145         | 1.561.373         | 1.609.145         | 1.609.145         | 19.051.933         | 34.859.729         | 38.250.013         |
| <b>UTILIDAD NETA</b>   | <b>2.939.686</b>  | <b>3.123.634</b>  | <b>3.123.634</b>  | <b>3.030.901</b>  | <b>3.123.634</b>  | <b>3.123.634</b>  | <b>2.992.604</b>  | <b>3.123.634</b>  | <b>3.123.634</b>  | <b>3.030.901</b>  | <b>3.123.634</b>  | <b>3.123.634</b>  | <b>36.983.164</b>  | <b>67.668.885</b>  | <b>74.250.025</b>  |
| RESERVA LEGAL  | 293.969           | 312.363           | 312.363           | 303.090           | 312.363           | 312.363           | 299.260           | 312.363           | 312.363           | 303.090           | 312.363           | 312.363           | 3.698.316          | 6.766.889          | 7.425.002          |
| <b>UTILIDAD DEL EJERCICIO</b>  | <b>2.645.717</b>  | <b>2.811.271</b>  | <b>2.811.271</b>  | <b>2.727.811</b>  | <b>2.811.271</b>  | <b>2.811.271</b>  | <b>2.693.344</b>  | <b>2.811.271</b>  | <b>2.811.271</b>  | <b>2.727.811</b>  | <b>2.811.271</b>  | <b>2.811.271</b>  | <b>33.284.848</b>  | <b>60.901.997</b>  | <b>66.825.022</b>  |
| UTILIDAD ACUMULADA   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   | 33.284.848         | 94.186.845         | 161.011.867        |
| RESERVA LEGAL ACUMULADA  |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   | 3.698.316          | 10.465.205         | 17.890.207         |

Fuente: Las autoras

Tabla 13. Estado de resultados con financiación

| ESTADO DE RESULTADOS CON FINANCIACION EN PESOS - BRILLADORA EL DIAMANTE S.A. |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                    |                    |                    |
|--|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| INGRESOS   | ENE               | FEB               | MAR               | ABR               | MAY               | JUN               | JUL               | AGO               | SEP               | OCT               | NOV               | DIC               | AÑO 1              | AÑO 2              | AÑO 3              |
| BENEFICIO  | 10.362.697        | 10.362.697        | 10.362.697        | 10.362.697        | 10.362.697        | 10.362.697        | 10.362.697        | 10.362.697        | 10.362.697        | 10.362.697        | 10.362.697        | 10.362.697        | 124.352.359        | 134.868.255        | 146.273.430        |
| (-) COSTO  | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 | 0                  | 0                  | 0                  |
| <b>UTILIDAD BRUTA</b>  | <b>10.362.697</b> | <b>124.352.359</b> | <b>134.868.255</b> | <b>146.273.430</b> |
| <b>EGRESOS</b>   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                    |                    |                    |
| NOMINA   | 1.335.446         | 1.335.446         | 1.335.446         | 1.335.446         | 1.335.446         | 1.335.446         | 1.335.446         | 1.335.446         | 1.335.446         | 1.335.446         | 1.335.446         | 1.335.446         | 16.025.354         | 16.746.495         | 17.500.087         |
| GASTOS ADMINISTRACION  | 1.009.867         | 811.337           | 811.337           | 951.842           | 811.337           | 811.337           | 1.009.867         | 811.337           | 811.337           | 951.842           | 811.337           | 811.337           | 10.414.116         | 10.882.751         | 11.372.475         |
| GASTOS DE VENTA  | 328.105           | 247.925           | 247.925           | 247.925           | 247.925           | 247.925           | 247.925           | 247.925           | 247.925           | 247.925           | 247.925           | 247.925           | 3.055.280          | 3.192.768          | 3.336.442          |
| GASTOS DE DEPRECIACION   | 80.389            | 80.389            | 80.389            | 80.389            | 80.389            | 80.389            | 80.389            | 80.389            | 80.389            | 80.389            | 80.389            | 80.389            | 964.667            | 964.667            | 964.667            |
| GASTOS DIFERIDOS   | 3.112.333         | 3.112.333         | 3.112.333         | 3.112.333         | 3.112.333         | 3.112.333         | 3.112.333         | 3.112.333         | 3.112.333         | 3.112.333         | 3.112.333         | 3.112.333         | 37.348.000         | 0                  | 0                  |
| ICA  | 42.487            | 42.487            | 42.487            | 42.487            | 42.487            | 42.487            | 42.487            | 42.487            | 42.487            | 42.487            | 42.487            | 42.487            | 509.845            | 552.960            | 599.721            |
| <b>TOTAL EGRESOS</b>   | <b>5.908.628</b>  | <b>5.629.918</b>  | <b>5.629.918</b>  | <b>5.770.423</b>  | <b>5.629.918</b>  | <b>5.629.918</b>  | <b>5.828.448</b>  | <b>5.629.918</b>  | <b>5.629.918</b>  | <b>5.770.423</b>  | <b>5.629.918</b>  | <b>5.629.918</b>  | <b>68.317.261</b>  | <b>32.339.640</b>  | <b>33.773.392</b>  |
| <b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>  | <b>4.454.069</b>  | <b>4.732.779</b>  | <b>4.732.779</b>  | <b>4.592.274</b>  | <b>4.732.779</b>  | <b>4.732.779</b>  | <b>4.534.249</b>  | <b>4.732.779</b>  | <b>4.732.779</b>  | <b>4.592.274</b>  | <b>4.732.779</b>  | <b>4.732.779</b>  | <b>56.035.098</b>  | <b>102.528.614</b> | <b>112.500.038</b> |
| <b>OTROS INGRESOS Y EGRESOS</b>  |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                    |                    |                    |
| Gastos financieros   | 466.563           | 457.887           | 449.022           | 439.964           | 430.710           | 421.254           | 411.592           | 401.721           | 391.634           | 381.329           | 370.799           | 360.040           | 4.982.515          | 3.390.845          | 1.330.429          |
| Gastos financieros leasing   | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 | 0                  | 0                  | 0                  |
| <b>TOTALES OTROS INGRESOS Y EGRESOS</b>                                      | <b>466.563</b>    | <b>457.887</b>    | <b>449.022</b>    | <b>439.964</b>    | <b>430.710</b>    | <b>421.254</b>    | <b>411.592</b>    | <b>401.721</b>    | <b>391.634</b>    | <b>381.329</b>    | <b>370.799</b>    | <b>360.040</b>    | <b>4.982.515</b>   | <b>3.390.845</b>   | <b>1.330.429</b>   |
| <b>UTILIDADES NETAS ANTES DE IMPUESTO</b>                                    | <b>3.987.506</b>  | <b>4.274.892</b>  | <b>4.283.757</b>  | <b>4.152.310</b>  | <b>4.302.069</b>  | <b>4.311.525</b>  | <b>4.122.657</b>  | <b>4.331.058</b>  | <b>4.341.145</b>  | <b>4.210.945</b>  | <b>4.361.980</b>  | <b>4.372.738</b>  | <b>51.052.583</b>  | <b>99.137.769</b>  | <b>111.169.609</b> |
| Impuesto de renta  | 1.355.752         | 1.453.463         | 1.456.477         | 1.411.785         | 1.462.704         | 1.465.919         | 1.401.703         | 1.472.560         | 1.475.989         | 1.431.721         | 1.483.073         | 1.486.731         | 17.357.878         | 33.706.841         | 37.797.667         |
| <b>UTILIDAD NETA</b>   | <b>2.631.754</b>  | <b>2.821.429</b>  | <b>2.827.280</b>  | <b>2.740.524</b>  | <b>2.839.366</b>  | <b>2.845.607</b>  | <b>2.720.954</b>  | <b>2.858.499</b>  | <b>2.865.155</b>  | <b>2.779.224</b>  | <b>2.878.907</b>  | <b>2.886.007</b>  | <b>33.694.704</b>  | <b>65.430.927</b>  | <b>73.371.942</b>  |
| RESERVA LEGAL  | 263.175           | 282.143           | 282.728           | 274.052           | 283.937           | 284.561           | 272.095           | 285.850           | 286.516           | 277.922           | 287.891           | 288.601           | 3.369.470          | 6.543.093          | 7.337.194          |
| <b>UTILIDAD DEL EJERCICIO</b>  | <b>2.368.578</b>  | <b>2.539.286</b>  | <b>2.544.552</b>  | <b>2.466.472</b>  | <b>2.555.429</b>  | <b>2.561.046</b>  | <b>2.448.858</b>  | <b>2.572.649</b>  | <b>2.578.640</b>  | <b>2.501.302</b>  | <b>2.591.016</b>  | <b>2.597.407</b>  | <b>30.325.234</b>  | <b>58.887.835</b>  | <b>66.034.748</b>  |
| UTILIDAD ACUMULADA   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   | 30.325.234         | 89.213.069         | 155.247.816        |
| RESERVA LEGAL ACUMULADA  |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   | 3.369.470          | 9.912.563          | 17.249.757         |

Fuente: Las autoras

- **Análisis estado de resultados sin financiación en pesos**

En la tabla 12, se presenta el estado de resultados sin financiación en pesos de la empresa a partir de la ejecución de las estrategias trazadas en el plan de acción de la propuesta sin acudir a préstamos bancarios. Los resultados obtenidos son positivos, ya que los beneficios logrados mensualmente son de \$10.362.697 por concepto de reducción de gastos relacionados con exámenes médicos de ingreso los cuales suman al año \$124.352.359. Con respecto a las utilidades netas obtenidas se resalta que, en el año uno (1) estas llegan a \$33.284.848, en el dos (2) a \$60.901.997 y en el tres (3) a \$66.825.022.

- **Análisis estado de resultados con financiación en pesos**

En la tabla 13, se presenta el estado de resultados de la empresa después de la implementación del plan de mejora. En este escenario con financiación, se perciben beneficios mensuales por \$10.362.697 y anuales por \$124.352.359. Sin embargo, se presenta una disminución en las utilidades netas debido al crédito estimado, estas llegan en el primer año a \$30.325.234, en el segundo a \$58.887.835 y en el tercero a \$66.034.748.

Los gastos financieros del año uno (1) son de \$4.982.515 y en el año tres (3) descienden a \$1.330.429.

#### 4.10.2 Flujo de caja sin financiación y con financiación.

A continuación, se expondrá el flujo de caja con y sin financiación:

sin financiación:

Tabla 14. Flujo de caja sin financiación

| FLUJO DE CAJA SIN FINANCIACION EN PESOS - BRILLADORA EL DIAMANTE S.A. |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                    |                    |                    |  |
|---|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--|
| INGRESOS  | ENE               | FEB               | MAR               | ABR               | MAY               | JUN               | JUL               | AGO               | SEP               | OCT               | NOV               | DIC               | AÑO1               | AÑO2               | AÑO3               |  |
| BENEFICIO   | 10.362.697        | 10.362.697        | 10.362.697        | 10.362.697        | 10.362.697        | 10.362.697        | 10.362.697        | 10.362.697        | 10.362.697        | 10.362.697        | 10.362.697        | 10.362.697        | 124.352.359        | 134.868.255        | 146.273.430        |  |
| IVA COBRADO   | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 | 0                  | 0                  | 0                  |  |
| <b>TOTAL INGRESOS</b>   | <b>10.362.697</b> | <b>124.352.359</b> | <b>134.868.255</b> | <b>146.273.430</b> |  |
| <b>EGRESOS</b>  |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                    |                    |                    |  |
| NOMINA  | 1.125.693         | 1.125.693         | 1.125.693         | 1.125.693         | 1.125.693         | 1.615.825         | 1.125.693         | 1.125.693         | 1.125.693         | 1.125.693         | 1.125.693         | 2.054.657         | 14.927.411         | 16.697.068         | 17.448.457         |  |
| Gastos de administracion  | 1.009.867         | 811.337           | 811.337           | 951.842           | 811.337           | 811.337           | 1.009.867         | 811.337           | 811.337           | 951.842           | 811.337           | 811.337           | 10.414.116         | 10.882.751         | 11.372.475         |  |
| Gastos de ventas  | 328.105           | 247.925           | 247.925           | 247.925           | 247.925           | 247.925           | 247.925           | 247.925           | 247.925           | 247.925           | 247.925           | 247.925           | 3.055.280          | 3.192.768          | 3.336.442          |  |
| IVA PAGADO  | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 | 0                  | 0                  | 0                  |  |
| IVA TOTAL AL F.C  | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 | 0                  | 0                  | 0                  |  |
| IMPUESTO DE RENTA   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                    | 19.051.933         | 34.859.729         |  |
| ICA   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                    | 509.845            | 552.960            |  |
| PAGOS   | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 | 0                  | 0                  | 0                  |  |
| <b>TOTAL EGRESOS</b>  | <b>2.463.665</b>  | <b>2.184.955</b>  | <b>2.184.955</b>  | <b>2.325.460</b>  | <b>2.184.955</b>  | <b>2.675.087</b>  | <b>2.383.485</b>  | <b>2.184.955</b>  | <b>2.184.955</b>  | <b>2.325.460</b>  | <b>2.184.955</b>  | <b>3.113.919</b>  | <b>28.396.807</b>  | <b>50.334.384</b>  | <b>67.570.062</b>  |  |
| <b>FLUJO DE CAJA OPERACIONAL</b>                                      | <b>7.899.032</b>  | <b>8.177.742</b>  | <b>8.177.742</b>  | <b>8.037.237</b>  | <b>8.177.742</b>  | <b>7.687.609</b>  | <b>7.979.212</b>  | <b>8.177.742</b>  | <b>8.177.742</b>  | <b>8.037.237</b>  | <b>8.177.742</b>  | <b>7.248.778</b>  | <b>95.955.553</b>  | <b>84.533.870</b>  | <b>78.703.368</b>  |  |
| <b>FLUJO DE CAJA FINANCIERO</b>                                       |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                    |                    |                    |  |
| Gastos financiero prestamo  |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   | 0                  | 0                  | 0                  |  |
| Amortizacion prestamo   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   | 0                  | 0                  | 0                  |  |
| Gasto financiero leasing  |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   | 0                  | 0                  | 0                  |  |
| Amortizacion leasing  |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   | 0                  | 0                  | 0                  |  |
| <b>TOTAL FLUJO DE CAJA FINANCIERO</b>                                 | <b>0</b>           | <b>0</b>           | <b>0</b>           |  |
| <b>FLUJO DE CAJA NETO</b>   | <b>7.899.032</b>  | <b>8.177.742</b>  | <b>8.177.742</b>  | <b>8.037.237</b>  | <b>8.177.742</b>  | <b>7.687.609</b>  | <b>7.979.212</b>  | <b>8.177.742</b>  | <b>8.177.742</b>  | <b>8.037.237</b>  | <b>8.177.742</b>  | <b>7.248.778</b>  | <b>95.955.553</b>  | <b>84.533.870</b>  | <b>78.703.368</b>  |  |
| SALDO INICIAL CAJA  | 2.673.418         | 10.572.450        | 18.750.191        | 26.927.933        | 34.965.170        | 43.142.911        | 50.830.520        | 58.809.732        | 66.987.473        | 75.165.215        | 83.202.451        | 91.380.193        | 2.673.418          | 98.628.971         | 183.162.841        |  |
| <b>SALDO FINAL DE CAJA</b>  | <b>10.572.450</b> | <b>18.750.191</b> | <b>26.927.933</b> | <b>34.965.170</b> | <b>43.142.911</b> | <b>50.830.520</b> | <b>58.809.732</b> | <b>66.987.473</b> | <b>75.165.215</b> | <b>83.202.451</b> | <b>91.380.193</b> | <b>98.628.971</b> | <b>98.628.971</b>  | <b>183.162.841</b> | <b>261.866.209</b> |  |

| FLUJO DE CAJA |             |
|---------------|-------------|
| DTF (%)       | 6,49%       |
| SPREAD(%)     | 20,00%      |
| CDO(%)        | 27,79%      |
| VPN(\$)       | 121.656.720 |
| TIR(%)        | 207,16%     |
| B/C(VECES)    | 3,83        |

| AÑO 0        | AÑO 1      | AÑO 2      | AÑO 3      |
|--------------|------------|------------|------------|
| (42.915.418) | 95.955.553 | 84.533.870 | 78.703.368 |

Fuente: Las autoras

Tabla 15. Flujo de caja con financiación

| FLUJO DE CAJA CON FINANCIACION EN PESOS - BRILLADORA EL DIAMANTE S.A. |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                    |                    |                    |                    |                    |
|---|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| INGRESOS  | ENE               | FEB               | MAR               | ABR               | MAY               | JUN               | JUL               | AGO               | SEP               | OCT               | NOV                | DIC                | AÑO1               | AÑO2               | AÑO3               |
| BENEFICIO   | 10.362.697        | 10.362.697        | 10.362.697        | 10.362.697        | 10.362.697        | 10.362.697        | 10.362.697        | 10.362.697        | 10.362.697        | 10.362.697        | 10.362.697         | 10.362.697         | 124.352.359        | 134.868.255        | 146.273.430        |
| IVA COBRADO   | 1.968.912         | 1.968.912         | 1.968.912         | 1.968.912         | 1.968.912         | 1.968.912         | 1.968.912         | 1.968.912         | 1.968.912         | 1.968.912         | 1.968.912          | 1.968.912          | 0                  | 0                  | 0                  |
| <b>TOTAL INGRESOS</b>   | <b>12.331.609</b>  | <b>12.331.609</b>  | <b>124.352.359</b> | <b>134.868.255</b> | <b>146.273.430</b> |
| <b>EGRESOS</b>  |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                    |                    |                    |                    |                    |
| NOMINA  | 1.125.693         | 1.125.693         | 1.125.693         | 1.125.693         | 1.125.693         | 1.615.825         | 1.125.693         | 1.125.693         | 1.125.693         | 1.125.693         | 1.125.693          | 2.054.657          | 14.927.411         | 16.697.088         | 17.448.457         |
| Gastos de administracion  | 1.009.867         | 811.337           | 811.337           | 951.842           | 811.337           | 811.337           | 1.009.867         | 811.337           | 811.337           | 951.842           | 811.337            | 811.337            | 10.414.116         | 10.882.751         | 11.372.475         |
| Gastos de ventas  | 328.105           | 247.925           | 247.925           | 247.925           | 247.925           | 247.925           | 247.925           | 247.925           | 247.925           | 247.925           | 247.925            | 247.925            | 3.055.280          | 3.192.768          | 3.336.442          |
| IVA PAGADO  | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 | 0                  | 0                  | 0                  | 0                  | 0                  |
| IVATOTAL AL F.C   | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 | 0                  | 0                  | 0                  | 0                  | 0                  |
| IMPUESTO DE RENTA   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                    |                    | 0                  | 17.357.878         | 33.706.841         |
| ICA   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                    |                    | 0                  | 509.845            | 552.960            |
| PAGOS   | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 | 0                  | 0                  | 0                  | 0                  | 0                  |
| <b>TOTAL EGRESOS</b>  | <b>2.463.665</b>  | <b>2.184.955</b>  | <b>2.184.955</b>  | <b>2.325.460</b>  | <b>2.184.955</b>  | <b>2.675.087</b>  | <b>2.383.485</b>  | <b>2.184.955</b>  | <b>2.184.955</b>  | <b>2.325.460</b>  | <b>2.184.955</b>   | <b>3.113.919</b>   | <b>28.396.807</b>  | <b>48.640.329</b>  | <b>66.417.175</b>  |
| <b>FLUJO DE CAJA OPERACIONAL</b>                                      | <b>9.867.944</b>  | <b>10.146.654</b> | <b>10.146.654</b> | <b>10.006.149</b> | <b>10.146.654</b> | <b>9.656.521</b>  | <b>9.948.124</b>  | <b>10.146.654</b> | <b>10.146.654</b> | <b>10.006.149</b> | <b>10.146.654</b>  | <b>9.217.690</b>   | <b>95.955.553</b>  | <b>86.227.925</b>  | <b>79.856.255</b>  |
| <b>FLUJO DE CAJA FINANCIERO</b>                                       |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                    |                    |                    |                    |                    |
| Gastos financiero prestamo  | 466.563           | 457.887           | 449.022           | 439.964           | 430.710           | 421.254           | 411.592           | 401.721           | 391.634           | 381.329           | 370.799            | 360.040            | 4.982.515          | 3.390.845          | 1.330.429          |
| Amortizacion prestamo   | 399.034           | 407.710           | 416.575           | 425.633           | 434.888           | 444.344           | 454.005           | 463.877           | 473.963           | 484.268           | 494.798            | 505.557            | 5.404.651          | 6.996.321          | 9.056.737          |
| Gasto financiero leasing  |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                    |                    | 0                  | 0                  | 0                  |
| Amortizacion leasing  |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                    |                    | 0                  | 0                  | 0                  |
| <b>TOTAL FLUJO DE CAJA FINANCIERO</b>                                 | <b>865.597</b>     | <b>865.597</b>     | <b>10.387.166</b>  | <b>10.387.166</b>  | <b>10.387.166</b>  |
| <b>FLUJO DE CAJA NETO</b>   | <b>9.002.347</b>  | <b>9.281.057</b>  | <b>9.281.057</b>  | <b>9.140.552</b>  | <b>9.281.057</b>  | <b>8.790.924</b>  | <b>9.082.527</b>  | <b>9.281.057</b>  | <b>9.281.057</b>  | <b>9.140.552</b>  | <b>9.281.057</b>   | <b>8.352.093</b>   | <b>85.568.386</b>  | <b>75.840.759</b>  | <b>69.469.089</b>  |
| SALDO INICIAL CAJA  | 2.673.418         | 11.675.765        | 20.956.822        | 30.237.878        | 39.378.430        | 48.659.487        | 57.450.411        | 66.532.938        | 75.813.995        | 85.095.051        | 94.235.603         | 103.516.660        | 2.673.418          | 88.241.805         | 164.082.564        |
| <b>SALDO FINAL DE CAJA</b>  | <b>11.675.765</b> | <b>20.956.822</b> | <b>30.237.878</b> | <b>39.378.430</b> | <b>48.659.487</b> | <b>57.450.411</b> | <b>66.532.938</b> | <b>75.813.995</b> | <b>85.095.051</b> | <b>94.235.603</b> | <b>103.516.660</b> | <b>111.868.753</b> | <b>88.241.805</b>  | <b>164.082.564</b> | <b>233.551.653</b> |

| FLUJO DE CAJA |             |
|---------------|-------------|
| DTF (%)       | 6,49%       |
| SPREAD(%)     | 20,00%      |
| CDO(%)        | 27,79%      |
| VPN(\$)       | 125.237.321 |
| TIR(%)        | 385,34%     |
| B/C(VECES)    | 6,84        |

| AÑO 0        | AÑO 1      | AÑO 2      | AÑO 3      |
|--------------|------------|------------|------------|
| (21.457.709) | 85.568.386 | 75.840.759 | 69.469.089 |

Fuente: Las autoras

- **Análisis de resultados de VPN, TIR Y B/C. sin financiación**

Teniendo en cuenta lo evidenciado en el flujo de caja, específicamente la variable del Valor Presente Neto (VPN) es mayor a cero, lo que indica que la propuesta de mejoramiento en el proceso de ingreso de personal la empresa Brilladora el Diamante S.A es viable, debido a que se recupera la inversión al traer los valores futuros al presente y refleja un excedente de \$ 121.656.720.

Por otro lado, al analizar la Tasa Interna de Retorno (TIR), se evidencia que el porcentaje obtenido es de 207,16% que comparado con el costo de oportunidad de 27,79% corrobora la viabilidad de la propuesta.

Con respecto a la variable beneficio / costo (B/C) los resultados son positivos, ya que estos indican que, por cada peso de la inversión destinada para la propuesta de mejoramiento, la empresa recupera 3,83 veces ese peso, recuperando así la inversión y recibiendo un excedente. (ver tabla 14)

- **Análisis de resultados de VPN, TIR Y B/C. con financiación**

En la figura de financiación el (VPN) es de \$125.237.321 obteniendo una cifra atrayente en la proyección de los tres años proyectados. La (TIR) que se espera obtener en el negocio es de 385,34% superior a la tasa mínima de rentabilidad o CO que es de 27,79%, la relación (B/C) muestra que por cada peso invertido se recupera 6 pesos con 84 centavos, lo que corrobora que la propuesta elaborada es viable. (ver tabla 15).

## 5 CONCLUSIONES

En la empresa **BRILLADORA EL DIAMANTE S.A.**, se puede evidenciar que el proceso de reclutamiento de personal no ha sido el más apropiado, ya que en algunos casos no se contratan a las personas según el perfil del cargo, esto debido a que se requiere la persona urgente para cumplir con la vacante.

Es de gran importancia que la organización empiece a mejorar en los procesos de reclutamiento, selección, contratación e inducción, teniendo en cuenta que una mala elección lleva a perjudicar los intereses de la empresa, generando reprocesos y costos elevados, ya que aumentaría la rotación del personal y afecta a toda el área de gestión del talento humano y financiera, también es importante resaltar que por cada persona que se contrata así sea por un día se le debe reconocer todo lo de Ley y todas las modificaciones que se derivan del proceso.

Finalmente, se realizó la evaluación económica y financiera de la propuesta de mejoramiento en el proceso de ingreso de personal la empresa Brilladora el Diamante S.A en la cual se obtuvo un resultado positivo en términos generales, debido a que el estado de resultados sin financiación en pesos de la empresa a partir de la ejecución de las estrategias trazadas en el plan de acción de la propuesta sin acudir a préstamos bancarios. Los resultados obtenidos son positivos, ya que los beneficios logrados mensualmente y evidenciados en el estado de resultados son de \$10.362.697 por concepto de reducción de gastos relacionados con exámenes médicos de ingreso los cuales suman al año \$124.352.359. Con respecto a las utilidades netas obtenidas se resalta que, en el año uno (1) estas llegan a \$33.284.848, en el dos (2) a \$60.901.997 y en el tres (3) a \$66.825.022.

En este escenario con financiación, se perciben beneficios mensuales por \$10.362.697 y anuales por \$124.352.359 y se presenta una disminución en las utilidades netas debido al crédito estimado, sin embargo, estas llegan en el primer año a \$30.325.234, en el segundo a \$58.887.835 y en el tercero a \$66.034.748.

Así mismo, se consiguió un Valor Presente Neto (VPN) de \$121.656.720 en la evaluación de los tres años proyectados, una Tasa de Interna de Retorno del 207,16% y una Relación Beneficio/Costo de 3,83 lo cual ratifica la viabilidad de la propuesta.

## 6 RECOMENDACIONES

Se considera que la empresa **BRILLADORA EL DIAMANTE S.A.**, al inicio del proceso de ingreso del personal debe examinar cada una de las estrategias que tiene la Compañía, para que de esta manera se alineen junto a todos los procesos. Por lo anterior es importante que el área de selección reclute el personal acorde a los perfiles solicitados para que no haya una alta rotación de personal, y así no genere reprocesos en el área de contratación. Igualmente, reforzar el proceso de inducción para que los colaboradores tengan una buena imagen de la compañía y su desempeño sea pertinente al cargo y sus funciones.

De igual forma, es importante que la empresa y el personal se concienticen de los beneficios que trae la propuesta de mejoramiento, la cual se pretende proponer a la organización para mejorar los procesos y generar grandes beneficios no solo de las utilidades sino también el privilegio de trabajar con un equipo de gestión del talento humano comprometido, con conocimientos y habilidades que logran los objetivos que se quieren alcanzar alineados con las estrategias organizacionales.

## 7 REFERENCIAS

- Amador, A. (2016) *Administración de recursos humanos su proceso organizacional*. Recuperado 24 de octubre de 2020, de <http://eprints.uanl.mx/13425/1/Alfonso%20Amador%20Sotomayor%20-%20Administraci%C3%B3n%20de%20recursos%20humanos%20-%20Su%20proceso%20organizacional%202016.pdf>
- Amaya, J. (2005). *Gerencia: Planeación & Estrategia* (4ª Ed.). Universidad Santo Tomas de Aquino.
- Arturo, K. (2020). *Las 5 fuerzas de porter: definición, características y estrategias*.
- Bembibre, V. (2008) *Definición de proceso*. Recuperado 24 de octubre de 2020, de <https://www.definicionabc.com/general/proceso.php>
- Blanco Alonso, J. D. (2015). *Harrington y la mejora de procesos*. Recuperado 24 de octubre de 2020, de <https://dbcalidad.blogspot.com/2015/03/harrington-y-la-mejora-de-procesos.html>
- Calderón Hernández, G. & Naranjo Valencia, J. C., & Álvarez Giraldo, C. M. (2010). *Sus características, retos y aportes. Una aproximación a un sistema integral*. In *cuadernos de administración* (vol. 23, issue 41).
- Chávez Carrillo, C. (2015). *Diccionario de recursos humanos: técnicas organizacionales y teorías administrativas*. Editorial Brujas, 216.
- Chiavenato, I. (2001). *Administración de recursos humanos*. Recuperado 24 de octubre de 2020, de <https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/f37a438c7c5cd9b3e4cd837c3168cbc6.pdf>
- Chiavenato, I. (2008). *Gestión del talento humano* (3ª Ed).
- Da Silva, D. (2020). *Ejemplo de matriz BCG: 4 casos reales de empresas*.

- De López, M. G. (2008). *Gestión de recursos humanos y relación de trabajo en el siglo XXI*. 77–93. Recuperado 24 de octubre de 2020, de <http://www.ucla.edu.ve/dac/revistateacs/articulos/rev1-art5-giraldo.pdf>
- Definición. (s.f.). *Definición de contratación*. Recuperado 24 de octubre de 2020, de <https://definicion.mx/contratacion/>
- Diez de Castro, E. (s.f). *Matriz de política direccional*. 7, 631. Recuperado 24 de octubre de 2020, de [https://idus.us.es/bitstream/handle/11441/40898/matriz de politica direccional.pdf?sequence=1&isallowed=y](https://idus.us.es/bitstream/handle/11441/40898/matriz-de-politica-direccional.pdf?sequence=1&isallowed=y)
- Dinero. (2020). *Economía colombiana podría decrecer entre 2,7% y 7,9% en el 2020*. Recuperado 24 de octubre de 2020, de <https://www.dinero.com/economia/articulo/crecimiento-economico-colombia-2020/284486>
- El Ministerio de Trabajo. (1967) *Por la cual se aprueban varios Convenios Internacionales del Trabajo, adoptados por la Conferencia Internacional del Trabajo en las Reuniones 14ª (1930), 23ª (1937), 30ª (1947), 40ª (1957) y 45ª (1961)*. Pub. L. No. Ley 23. Recuperado a partir de <http://www.suin-juriscol.gov.co/viewDocument.asp?ruta=Leyes/1579006>
- Erra, C. (2020). *Administración científica, fundamentos y principios de Taylor*.
- Ferrari, C. (2020). *La economía colombiana en el 2020*.
- Gabriel, M., Urquiza, G., & Urquiza Gómez, G. M. (2000). *Una exploración inicial sobre la naturaleza de la administración y de la teoría administrativa*. Contaduría y administración, N° 196(196), 31–42.
- García Solarte, M. (2009). *Los macro-procesos: un nuevo enfoque en el estudio de la gestión humana*. Recuperado 24 de octubre de 2020, de [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=s1657-62762009000200006](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=s1657-62762009000200006)

- Gestiopolis. (2002). *¿Qué es una competencia laboral?* Recuperado 24 de octubre de 2020, de <https://www.gestiopolis.com/que-es-una-competencia-laboral/>
- Gonzalez, T. & Rodriguez, A. (2006) *Integración de recursos humanos*. Recuperado 24 de octubre de 2020, de <https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/28fe78daa4b79894bbb320a8913e1b2e.pdf>
- Jiménez Lemus, W. (2010). *Perfil del cargo y perfil del candidato*. Recuperado 24 de octubre de 2020, de <https://www.gestiopolis.com/perfil-del-cargo-y-perfil-del-candidato/>
- López, C. (2001). *Teoría X y Teoría Y de Douglas Mcgregor, sus fundamentos*. Recuperado 24 de octubre de 2020, de <https://www.gestiopolis.com/teoria-x-y-teoria-y-de-douglas-mcgregor-sus-fundamentos/>
- Medina Macias, A., & Vidal, A. A. (2002). *Revista cubana de psicología evolución de la teoría administrativa. Una vision desde la psicología organizacional*. 19(3), 262–272.
- Mendoza Pliego, I. C. (2015). *Antecedentes históricos del recurso humano*. Recuperado 24 de octubre de 2020, de <https://federicogalvis.wordpress.com/antecedentes-historicos-del-recurso-humano/>
- Mondy, R. W. (2010). *Administración de recursos humanos*. Recuperado 24 de octubre de 2020, de <http://www.itescam.edu.mx/principal/sylabus/fpdb/recursos/r91760.pdf>
- Muñoz Bonilla, H. A. (2019). *Proyectos de gestión organizacional - Guía práctica de formulación y diseño*. Cali: Sello Editorial Unicatólica.
- Naranjo Cuellar, C., & Padilla Narváez, M. A. (2019). *Plan de mejoramiento en el área comercial de la empresa distribuidora bremen, ubicada en el municipio*

*de Cali - Valle del Cauca*. Trabajo de grado Administración de Empresas.  
Unicatólica

Nieto Licht, C. (s.f.). *Enfoque sistémico en los procesos de gestión humana*.

Recuperado 24 de octubre de 2020, de

<http://www.scielo.org.co/pdf/ean/n74/n74a09.pdf>

Pacheco, J. (2019). *¿Qué es la gestión de talento?* Recuperado 24 de octubre de

2020, de <https://www.webyempresas.com/gestion-de-talento-humano/>

Pérez Porto, J., & Merino, M. (2014). *Sector terciario*. Recuperado 24 de octubre

de 2020, de <https://www.significados.com/sector-terciario/>

Porto, J. & Merino, M. (2008). *Definición de estrategia*. Recuperado 24 de octubre

de 2020, de <https://definicion.de/estrategia/>

Questionpro. (s.f.). *Meet & greet: una nueva manera de hacer selección de*

*personal*. Recuperado 24 de octubre de 2020, de

<https://www.questionpro.com/blog/es/seleccion-de-personal/>

Raffino, M. E. (2020). *Reclutamiento*. Recuperado 24 de octubre de 2020, de

<https://concepto.de/reclutamiento/>

Ramírez González, F.(2018). *El lado humano de las organizaciones*. Editorial: Mc

Graw-Hill Interamericana. Colombia, 56 pp. Recuperado 24 de octubre de

2020, de [https://www.emprendices.co/resumen-del-libro-el-lado-humano-de-](https://www.emprendices.co/resumen-del-libro-el-lado-humano-de-las-organizaciones-de-douglas-mcgregor/)

[las-organizaciones-de-douglas-mcgregor/](https://www.emprendices.co/resumen-del-libro-el-lado-humano-de-las-organizaciones-de-douglas-mcgregor/)

Revista Semana. (2017). *El sector servicios: ¿Vamos por buen camino?*

Recuperado 24 de octubre de 2020, de [https://www.asobancaria.com/wp-](https://www.asobancaria.com/wp-content/uploads/2018/02/1115.pdf)

[content/uploads/2018/02/1115.pdf](https://www.asobancaria.com/wp-content/uploads/2018/02/1115.pdf)

Riquelme, M. (2019). *Administración de Personal (Funciones y Objetivos)*.

Recuperado 24 de octubre de 2020, de

<https://www.webyempresas.com/administracion-de-personal/>

- Roldán Varona, C. (2020). *Sistemas Integrados de Gestion Diamante, 2020 - Mapa de procesos*.
- Roldán, P. N. (s.f.). *Matriz de ansoff*. Recuperado 24 de octubre de 2020, de <https://economipedia.com/definiciones/matriz-de-ansoff.html>
- Sainz, A. (1993). *El analisis estrategico: La empresa y el entorno*. Recuperado 24 de octubre de 2020, de <https://core.ac.uk/download/pdf/58904512.pdf>
- Significados. (2019). *Significado de valores*. Recuperado 24 de octubre de 2020, de <https://www.significados.com/valores/>
- Tejada, A. (2010). *Análisis del sistema organizacional desde una perspectiva compleja como herramienta de recursos humanos*. Recuperado 24 de octubre de 2020, de <https://http://www.scielo.org.co/pdf/psdc/n26/n26a11.pdf>
- Torrealba, B., Vera, E., & Cortés, D. (s. f.). *“Inducción” : Proceso de recursos humanos*. Recuperado 24 de octubre de 2020, de <https://induccinrrrh.blogspot.com/>
- Trujillo Loaiza, K. J., Gonzalez Tafurt, J. I., & Valencia Florez, F. (2016). *Plan de mejoramiento para el área de recursos humanos en la empresa optimización de energía S.A. ubicada en el Municipio de Yumbo*. 1–10.
- Ucha, F. (2009). *Definición de autoridad*. Recuperado 24 de octubre de 2020, de <https://www.definicionabc.com/general/autoridad.php>
- Universidad Autónoma de México. (s.f.). *Teoría clásica de la administración (Henry Fayol)*. Recuperado de . [Http://www.fcaenlinea.unam.mx/2006/1130/docs/unidad4.pdf](http://www.fcaenlinea.unam.mx/2006/1130/docs/unidad4.pdf)
- Yirda, A. (2020). *Definición de calidad*. Recuperado 24 de octubre de 2020, de <https://conceptodefinicion.de/calidad/>

## 8 ANEXOS

### Anexo 1. Cámara de Comercio empresa Brilladora El Diamante S.A

 **Cámara de Comercio de Cali**

Cámara de Comercio de Cali  
CERTIFICADO DE EXISTENCIA Y REPRESENTACIÓN LEGAL  
Fecha expedición: 25 de Febrero de 2020 09:39:52 AM

Recibo No. 7516340, Valor: \$6.100

**CODIGO DE VERIFICACIÓN: 0820CSBYR5**

Verifique el contenido y confiabilidad de este certificado, ingresando a [www.ccc.org.co](http://www.ccc.org.co) y digite el respectivo código, para que visualice la imagen generada al momento de su expedición. La verificación se puede realizar de manera ilimitada, durante 60 días calendario, contados a partir de la fecha de su expedición.

CON FUNDAMENTO EN LA MATRÍCULA E INSCRIPCIONES EFECTUADAS EN EL REGISTRO MERCANTIL, LA CÁMARA DE COMERCIO CERTIFICA:

**NOMBRE, IDENTIFICACIÓN Y DOMICILIO**

Razón social:BRILLADORA EL DIAMANTE S.A.  
Nit.:890300327-1  
Domicilio principal:Cali

**MATRÍCULA**

Matrícula No.: 9369-4  
Fecha de matrícula : 05 de Octubre de 1962  
Último año renovado:2019  
Fecha de renovación:19 de Marzo de 2019  
Grupo NIIF:Grupo 2

**UBICACIÓN**

Dirección del domicilio principal: CL 4B NRO 38 17  
Municipio:Cali-Valle  
Correo electrónico:contabilidad@diamante.com.co  
Teléfono comercial 1:5147777  
Teléfono comercial 2:5146003  
Teléfono comercial 3:3155660297

Dirección para notificación judicial:CL 4B NRO 38 17  
Municipio:Cali-Valle  
Correo electrónico de notificación:contabilidad@diamante.com.co  
Teléfono para notificación 1:5147777  
Teléfono para notificación 2:5146003  
Teléfono para notificación 3:3155660297

La persona jurídica BRILLADORA EL DIAMANTE S.A. SI autorizó para recibir notificaciones personales a través de correo electrónico, de conformidad con lo establecido en el artículo 67 del Código de Procedimiento Administrativo y de lo Contencioso Administrativo.

Página: 1 de 10

Fuente: Empresa Brilladora El Diamante S.A



Cámara de Comercio de Cali  
CERTIFICADO DE EXISTENCIA Y REPRESENTACIÓN LEGAL  
Fecha expedición: 25 de Febrero de 2020 09:39:52 AM

#### CONSTITUCIÓN

Por Escritura No. 3518 del 24 de septiembre de 1962 Notaria Tercera de Cali ,inscrito en esta Cámara de Comercio el 05 de octubre de 1962 con el No. 24828 del Libro IX ,Se constituyó BRILLADORA EL DIAMANTE LIMITADA

POSTERIORMENTE EL 10 DE NOVIEMBRE DE 1983 BAJO EL NRO. 63.750 DEL LIBRO IX, APARECE INSCRITA EN LA CÁMARA DE COMERCIO LA CITADA ESCRITURA NRO. 3518 DE CONSTITUCION.

#### REFORMAS ESPECIALES

Por ESCRITURA No. 2403 del 30 de julio de 1999 NOTARIA SEXTA de CALI ,inscrito en esta Cámara de Comercio el 09 de septiembre de 1999 con el No. 4143 del Libro IX ,Se transformo de SOCIEDAD LIMITADA en SOCIEDAD ANÓNIMA Bajo el nombre de BRILLADORA EL DIAMANTE S.A.

#### TERMINO DE DURACIÓN

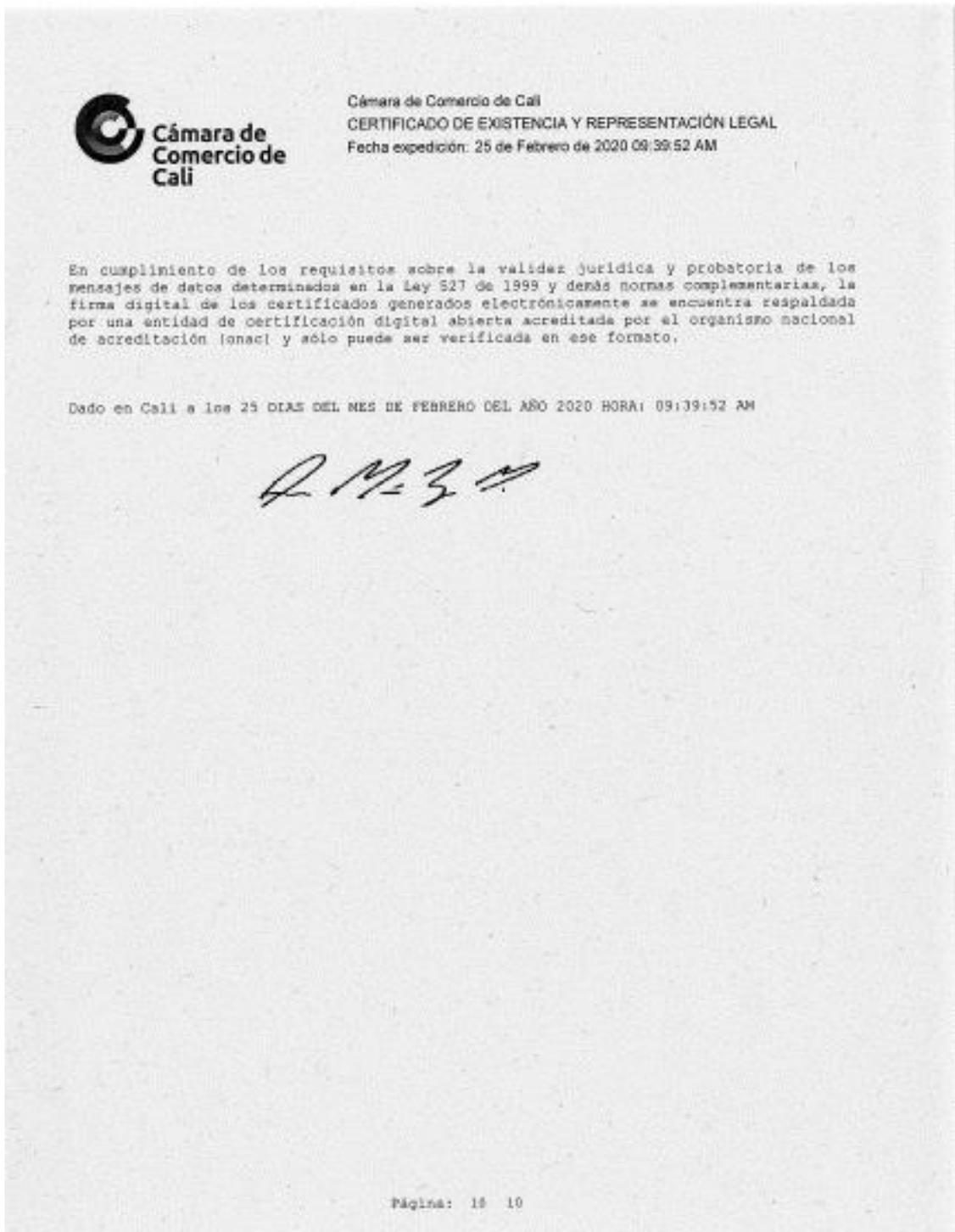
La persona jurídica no se encuentra disuelta y su duración es hasta 24 de Septiembre del año 2050

#### OBJETO SOCIAL

OBJETO SOCIAL: A.LA SOCIEDAD TIENE COMO OBJETO: 1. EL ENLUCIMIENTO DE PISOS, VIDRIOS Y SIMILARES, POLIMENTO DE MADERA Y GRANITO, APLICACION DE LACA, BARNIZ, CRISTALIZANTES Y SELLANTES. 2. LA LIMPIEZA Y MANTENIMIENTO DE EDIFICIOS, FABRICAS, CLUBES Y SUS SIMILARES. 3. EL MANTENIMIENTO DE JARDINES Y ZONAS VERDES. 4. EL MANTENIMIENTO DE PISCINAS. 5. EL CONTROL DE VECTORES. 6. LA CONTRATACION DE PERSONAL PARA ATENDER LAS LABORES Y/O LOS DIFERENTES SERVICIOS QUE SOLICITEN LAS EMPRESAS CONTRATANTES. 7. LA IMPORTACION, LA EXPORTACION, LA COMPRA, LA TRANSFORMACION, LA PRODUCCION, LA VENTA, Y EL ALMACENAMIENTO DE TODA CLASE DE ARTICULOS QUE SEAN NECESARIOS PARA EL DESARROLLO DE SU OBJETO SOCIAL. 8. LA PRESTACION DE LOS SERVICIOS DE CONSERJERIA, DE CAFETERIA, DE AUXILIARES DE ALIMENTOS, DE AUXILIARES DE MANTENIMIENTO Y EN GENERAL DE LOS SERVICIOS DE ASEO, MANTENIMIENTO Y ATENCION PARA TODA CLASE DE BIENES INMUEBLES. 9. LA INVERSION EN SOCIEDADES DE CUALQUIER TIPO YA SEA COMO FUNDADORA APORTANTE, O POR ADQUISICION A CUALQUIER TITULO DE DERECHOS, ACCIONES, PARTES DE INTERES O CUOTAS.

B. EN DESARROLLO Y CUMPLIMIENTO DE SU OBJETO SOCIAL, LA COMPAÑIA PODRA REALIZAR TODOS LOS ACTOS Y CONTRATOS QUE SEAN NECESARIOS O CONVENIENTES PARA ESTE PROPOSITO Y, EN ESPECIAL LOS QUE A CONTINUACION SE SEÑALAN A TITULO SIMPLEMENTE ENUNCIATIVO: 1. ADQUIRIR A CUALQUIER TITULO, CONSERVAR, UTILIZAR, GRAVAR, DAR O TOMAR EN ARRENDAMIENTO, ADMINISTRAR Y ENAJENAR TODA CLASE DE BIENES MUEBLES E INMUEBLES, POR SI MISMA O POR INTERMEDIO DE PERSONAS NATURALES O JURIDICAS; 2. MUDAR LA FORMA O NATURALEZA DE SUS BIENES; 3. CONSTITUIR HIPOTECAS Y ACEPTARLAS, CONSTITUIR Y ACEPTAR PRENDAS Y FIANZAS; 4. CELEBRAR CONTRATOS DE ARRENDAMIENTO, COMPRAVENTA, COMODATO, "LEASING" O ARRENDAMIENTO FINANCIERO EN TODAS SUS MANIFESTACIONES, "FACTORING" O COMERA DE CARTERA, FIDUCIA EN TODAS SUS FORMAS, TITULARISACION EN TODAS SUS MANIFESTACIONES, USUFRUCTO, ANTICRESIS, DE PRESTACION DE SERVICIOS Y DE TRABAJO; 5. PARTICIPAR EN LA CONSTITUCION DE SOCIEDADES, CORPORACIONES O FUNDACIONES DE CUALQUIER GENERO, INCORPORARSE A SOCIEDADES YA CONSTITUIDAS, FUSIONARSE CON ELLAS O ABSORBERLAS, SIEMPRE Y CUANDO EL

(Continuación) Anexo 1. Cámara de Comercio empresa Brilladora El Diamante S.A



Fuente: Empresa Brilladora El Diamante S.A



**ENCUESTA DE ANÁLISIS EN EL PROCESO DE INGRESO DEL PERSONAL DE GESTIÓN HUMANA PARA LA EMPRESA BRILLADORA EL DIAMANTE S.A.**

La siguiente encuesta consta de 10 preguntas, las cuales le tomará unos minutos responderlas.

Favor responder honestamente las preguntas, ya que para nosotros es muy importante y nos ayudará en una investigación sobre el análisis de los procesos de reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal de la empresa.

Las respuestas serán anónimas y absolutamente confidenciales.

1. ¿Hace cuánto labora para la empresa?
  - 1 mes a 1 año
  - 1 año a 3 años
  - 3 años en adelante
  
2. ¿Cuando fue escogido para el cargo, ¿la persona encargada de selección le explico claramente las responsabilidades y las obligaciones para su puesto?
  - a) Si
  - b) No
  
3. ¿La persona encargada de contratación, le informo todo sobre su contrato de trabajo (tipo de contrato, salario, fecha de ingreso, etc.)?
  - a) Si
  - b) No
  
4. ¿El proceso de contratación después de ser seleccionado dentro de la empresa se tornó demorado y dispendioso?
  - a) Si
  - b) No

(Continuación) anexo 2. Modelo de encuesta

5. ¿Usted realizó la respectiva inducción antes de iniciar sus labores en el cargo?

- a) Si
- b) No

Si su respuesta es afirmativa continúe con la siguiente pregunta.

6. ¿En qué consistió la inducción?

- Presentación por las áreas de la empresa
- Videos o documentos de la historia de la empresa
- Información sobre el cargo a desempeñar
- Todas las anteriores
- Otro ¿Cuál?

7. ¿Considera que es alto el volumen de rotación de personal (despidos, renunciaciones) en la empresa?

- a) Si
- b) No

8. ¿Cree usted que la rotación de personal en la empresa, se da por una inadecuada Selección?

- a) Si
- b) No

9. Según su criterio, ¿Considera que el tiempo que se toma el proceso de reclutamiento y selección para encontrar al personal es el esperado?

- a) Si
- b) No

10. Según su criterio, ¿Considera que las áreas o personas que solicitan a gestión humana el personal, especifican con claridad el perfil de la vacante que se requiere?

- a) Si
- b) No

Fuente: Las autoras