ANÁLISIS ORGANIZACIONAL PARA DETERMINAR UN PLAN DE MEJORAMIENTO QUE ELIMINE LAS CAUSAS DEL NO PAGO OPORTUNO DE LA NÓMINA DE LOS EMPLEADOS DE LA EMPRESA EXTRAS S.A. - EFICACIA S.A. UBICADA EN EL MUNICIPIO DE SANTIAGO DE CALI, DEPARTAMENTO DEL VALLE DEL CAUCA

MAURICIO JARAMILLO GONZÁLEZ

FUNDACIÓN UNIVERSITARIA CATÓLICA LUMEN GENTIUM

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

SANTIAGO DE CALI

2015

ANÁLISIS ORGANIZACIONAL PARA DETERMINAR UN PLAN DE MEJORAMIENTO QUE ELIMINE LAS CAUSAS DEL NO PAGO OPORTUNO DE LA NÓMINA DE LOS EMPLEADOS DE LA EMPRESA EXTRAS S.A. - EFICACIA S.A. UBICADA EN EL MUNICIPIO DE SANTIAGO DE CALI, DEPARTAMENTO DEL VALLE DEL CAUCA

MAURICIO JARAMILLO GONZÁLEZ

Trabajo presentado para optar al título de Administrador de Empresas

Asesor

FANNOR MARTÍNEZ TENORIO

FUNDACIÓN UNIVERSITARIA CATÓLICA LUMEN GENTIUM

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

SANTIAGO DE CALI

2015

NOTA DE ACEPTACIÓN

_____

_____

Firma del jurado

_____

_____

Firma del jurado

Cali, 23 de mayo de 2015

DEDICATORIA

Este es el fruto de un gran esfuerzo y continua lucha para alcanzarlos, agradezco a Dios, a mi familia y a al sin número de persona que durante este proceso me apoyaron y no dejaron que decayera ante las adversidades, este logro también es de ustedes.

AGRADECIMIENTOS

A Dios por brindarnos la oportunidad de vivir, disfrutando cada momento de nuestra existencia y con su permanente guía en el camino que se ha trazado para cada uno de nosotros.

A nuestras familias por el continuo apoyo en todo lo que emprendemos, por su compañía, consejo, comprensión, por el amor que siempre nos han demostrado y por los valores inculcados que han sido la base sobre la cual nos hemos formado como personas y profesionales.

A nuestros profesores e instituciones académicas con los cuales hemos tenido contacto, gracias por creer en nuestras capacidades, por su apoyo y participación en nuestro proceso formativo, por lo cual se ha facilitado que esta etapa académica llegue a su feliz término.

A nuestros compañeros y amigos de los cuales hemos recibido esa voz de aliento en los momentos de crisis y con los cuales hemos compartido momentos especiales.

Finalmente es un verdadero orgullo e inmensa satisfacción la culminación del presente trabajo, fruto de muchas horas de dedicación, queremos expresarles nuestro agradecimiento por toda la colaboración brindada.

CONTENIDO

1 CONTEXTUALIZACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN 15
1.1 TITULO DEL PROYECTO 15
1.2 LÍNEA DE INVESTIGACIÓN.....15
1.3 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN 15
1.3.1 Planteamiento del problema 15
1.3.2 Formulación del problema.....17
1.4 OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN 17
1.4.1 Objetivo general.....17
1.4.2 Objetivos específicos 17
1.5 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....18
1.5.1 Justificación teórica.....18
1.5.2 Justificación metodológica 18
1.5.3 Justificación práctica.....19
1.6 MARCO DE REFERENCIA DE LA INVESTIGACIÓN 19
1.6.1 Marco teórico 19
1.6.2 Marco conceptual.....25
1.7 ASPECTOS METODOLÓGICOS.....27
1.7.1 Estudio descriptivo.....27
1.7.2 Método de observación.....27

1.7.3 Fuentes y técnicas para la recolección de información 28

1.7.4 Tratamiento de la información 29

2 DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN DE LA EMPRESA 30

2.1 CONTEXTUALIZACIÓN DE LA EMPRESA 30

2.1.1 Reseña histórica 30

2.1.2 Misión 31

2.1.3 Visión 32

2.1.4 Servicios ofrecidos 32

2.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL 36

2.2.1 Organigrama 36

2.2.2 Procesos operativos 38

2.2.3 Descripción oportunidades de mejoramiento 41

2.2.4 Cuantificación del problema 42

3 PLAN DE MEJORAMIENTO 46

3.1 CAUSAS RELEVANTES DEL PROBLEMA 46

3.1.1 De alto impacto y fácil implementación 46

3.1.2 De alto impacto y de difícil implementación 48

3.2 OPORTUNIDADES DE MEJORAMIENTO 49

3.2.1 Oportunidades en el aspecto de los procesos 50

3.2.2 Oportunidades en el aspecto de la gente 50

3.2.3 Oportunidades en el aspecto de los sistemas 51

3.2.4 Oportunidades en el aspecto del entorno 51

3.3 RECOMENDACIONES 52

4 ASPECTOS FINANCIEROS 53

4.1 SIMULACIÓN FINANCIERA PROYECTO 58

4.2 BENEFICIOS POSTERIORES A IMPLEMENTACIÓN 59

5 CONCLUSIONES 61

6 REFERENCIAS 62

7 GLOSARIO 64

LISTA DE TABLAS

Tabla 1 Número de inconsistencias presentadas enero – octubre 2013 43

Tabla 2 Número de inconsistencias presentadas enero – octubre 2014 43

Tabla 3 Valorizado de inconsistencias presentadas enero –octubre 2013 44

Tabla 4 Valorizado de inconsistencias presentadas enero – octubre 2014 45

Tabla 5 Parámetros generales laborales vigencia año 2015 53

Tabla 6 Cargos y salarios equipo del proyecto 54

Tabla 7 Gastos totales papelería 54

Tabla 8 Tota inversión 55

Tabla 9 Liquidación nomina personal del proyecto 56

Tabla 10 Balance inicial sin financiación.....57

Tabla 11 Simulación financiera (personal contratado) 58

Tabla 12 Simulación financiera (sin personal contratado) 59

RESUMEN

En el presente trabajo se estudian las causas por las cuales la empresa EXTRAS S.A. EFICACIA S.A., ubicada en la ciudad de Cali, no cumple oportunamente con el pago de la nómina de sus empleados.

El problema de la investigación radica en que los procesos de selección para el nuevo personal, se realiza de forma incompleta, con documentación pendiente y trámites sin realizar, por la falta de seguimiento que se le realiza a este proceso, debido a la necesidad de agilizar la contratación, para cobrar la comisión a la empresa contratante. Debido a esta problemática, la rotación del personal es constante y no se cuenta con personal lo suficientemente capacitado para cumplir satisfactoriamente con el proceso de contratación.

Se analizan cinco variables para el desarrollo de la investigación, un estudio organizacional para conocer las condiciones actuales en el proceso de contratación del personal; un estudio operativo para determinar la forma en que se están realizando los procesos de contratación; una propuesta con nuevos procedimientos; un plan de mejoramiento que permita contribuir a solucionar de manera efectiva, la problemática actual que tiene la empresa, por el pago no oportuno del personal; y por último se realiza un estudio financiero para cuantificar la inversión existente y la propuesta para mejorar el área de contratación.

Los resultados obtenidos evidencian que la falta de una planeación eficiente acompañada por el apoyo directivo y la falta de procesos claros, hacen que las empresas manejen de manera deficiente los procesos, generando inconformidades por parte del personal.

Procesos de selección: para las empresas tener el personal idóneo y competente, que cumpla con las características, competencias y habilidades que requiere cada cargo es de vital importancia, para ello se aseguran de realizar un proceso de

selección exhaustivo donde se miden las competencias y aptitudes necesarias para ocupar el cargo que se requiere.

Palabras claves: Contratación, rotación de personal, planeación.

ABSTRACT

In this paper we study the reasons why the Company EXTRAS S.A. EFICACIA S.A., located in the city of Cali, fails to timely payment of payroll employees.

The research problem is that the selection process for new staff, is done incompletely, with outstanding documentation and formalities unrealized, the lack of monitoring is performed in this process due to the need to speed recruitment, to charge the commission to the contracting company. Because of this problem, the turnover is constant and is not staffed skilled enough to successfully meet the hiring process.

Five variables for the development of research, an organizational study to determine the current conditions in the process of recruiting staff analyzes; an operational study to determine how they are conducting recruitment processes; a proposal with new procedures; an improvement plan that could contribute effectively to solving the current problem that the company, by the non-timely payment of staff; and finally a financial study is performed to quantify the existing investment and the proposal to improve the recruitment area.

The results show that the lack of an efficient planning accompanied by management support and the lack of clear processes, companies do poorly manage processes, generating disagreements by staff.

Selection process: for companies have qualified and competent staff that meets the characteristics, skills and abilities required for each position is vital to ensure it conduct a thorough selection process where qualifications and skills are measured necessary for the position required.

Keywords : Recruitment , turnover, planning.

INTRODUCCIÓN

En vista que la empresa en la cual se evidencia el problema objeto de investigación, pertenece al sector que ha hecho del Outsourcing su servicio primordial, es importante reconocer el por qué se encuentran prestando dicho servicio.

El mercado del outsoursing tiene cerca de 20 años de existencia a nivel mundial, en Colombia incursiona en el año de 1995, a su entrada la barrera más importante de superar era la cultura, puesto que se tenía la idea de que tercerizar es desmejorar las condiciones laborales, conforme el tiempo avanza se ha identificado, que la tercerización de procesos ha hecho a las empresas más competitivas y ha potencializado la capacidad para mejorar los procesos propios de la actividad principal de la compañía.

Actualmente en Cali existen cerca de 37 empresas en este sector, las cuales ofrecen gran cantidad de alternativas de tercerización a clientes cada vez más exigentes en cuanto la calidad del servicio y la rapidez con que se satisfacen sus necesidades (Sierra, 2014, párr. 1)

La empresa EXTRAS S.A. - EFICACIA S.A. es uno de los agentes más grandes y con mayor diversificación de la oferta de servicios, a través de su historia ha recibido varios reconocimientos a su gestión y continua evolución, a nivel interno cuenta con un gran grupo en el área de Talento Humano, con estrategias claras que le permiten hacer frente a las exigencias del mercado.

Al ubicar un problema generado desde las continuas reclamaciones por el no pago oportuno de la nómina a algunos de los colaboradores que ingresan a la empresa, se posibilita la realización de un análisis organizacional, en el cual se aplican los conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera, para determinar la problemática actual de la empresa. Fundamentalmente el estudio se nutre de la información

suministrada por la empresa y las observaciones que de las diferentes divisiones y procesos se hacen.

Con el presente trabajo se espera encontrar las causas que originan el problema, diseñar el plan de mejoramiento y definir la implementación, para que la empresa con esta información, pueda tomar los correctivos necesarios y corregir las desviaciones existentes, que le lleven a la solución eficiente del problema.

1 CONTEXTUALIZACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 TITULO DEL PROYECTO

Análisis Organizacional para determinar las causas del no pago oportuno de la nómina de los empleados de la empresa EXTRAS S.A. - EFICACIA S.A. ubicada en el municipio de Santiago de Cali, departamento del Valle del Cauca.

1.2 LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

Gestión Empresarial: se encuentra “el término gestión; una palabra que se ha hecho hegemónica, de la mano de concepciones empresariales o administrativas de los procesos sociales, institucionales u organizacionales. Por eso conviene, en primer lugar, aclarar a qué nos referimos con el término gestión y con el verbo gestionar y, en especial, cuál es el alcance de estos términos en el marco de nuestras organizaciones o instituciones públicas” (Huergo, s.f., p. 1)

La palabra gestión proviene de “gestus”, una palabra latina que significa: actitud, gesto, movimiento del cuerpo; en el presente trabajo se entenderá como las acciones que conlleven a estrategias para la toma de decisiones frente a una situación puntual que atañe a la organización o área objeto de estudio (Huergo, s.f., p. 1)

1.3 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.3.1 Planteamiento del problema

En Colombia la empresa EXTRAS S.A. - EFICACIA S.A., con una población de trabajadores cercana a los 40.000, y que suministra talento humano en diversas áreas a empresas colombianas en busca de satisfacer sus expectativas en cuanto

a recurso humano; además se especializa en tercerizar procesos bajo Outsourcing, concepto que más adelante se llamará BPO (Bussines Process Outsourcing), presenta una planeación deficiente específicamente en el área de gestión del talento humano, en las divisiones de selección y vinculación de talentos. Esta situación es el resultado de la falta de planeación, lo que ha llevado a que la empresa deba decidir sobre las situaciones que se presentan, en la medida que ocurren los acontecimientos, sin realizar un análisis preliminar ante esas decisiones y sus posibles consecuencias.

La falta de planeación de la empresa, se relaciona directamente con el proceso de nómina, puesto que, al no tener establecido los parámetros de una planificación estratégica efectiva, no logran programar oportunamente el pago de la nómina, lo que sin duda genera problemas de rotación de personal, falta de personal calificado y deficiente clima laboral, en el área de talento humano (Reyes, 1977, p. 25)

Mediante el desconocimiento de los métodos apropiados para tratar los problemas de planificación y previsión, se desvirtúa el papel de la dirección en cuanto a la dedicación que requiere la planeación estrategia y táctica para cada una de las áreas, lo que garantice la supervivencia en el largo plazo de la empresa.

Las anteriores circunstancias pueden llevar a la empresa a no aprovechar eficientemente las oportunidades que el medio le brinda, ni las fortalezas con que cuenta, esto no permite desarrollar una estrategia que le garantice el éxito en el futuro, motivando la creatividad y la innovación por parte de los miembros de la organización para planear diferentes alternativas de acción en cada una de sus áreas que han de ajustarse de acuerdo con los acontecimientos; específicamente en el área de talento humano se pueden generar decisiones que faciliten la ejecución de procesos nomina en los niveles óptimos.

Esta situación hace necesaria la implementación sistemática de la planeación en el área de talento humano, con una adecuada participación de los miembros de la

misma, buscando alinear los procesos de las diferentes divisiones implicadas, con el fin de eliminar reprocesos, inconsistencias y generar eficiencia operacional, para así lograr comprometer a los individuos en sus diferentes tareas en el logro de los mismos y en pro de la organización, desde el conocimiento detallado de los procesos y las ventajas de su implementación exacta.

1.3.2 Formulación del problema

¿Qué elementos investigativos proporcionan información para determinar las causas del no pago oportuno de la nómina de los empleados de la empresa EXTRAS S.A. - EFICACIA S.A. ubicada en el municipio de Santiago de Cali, departamento del Valle del Cauca, lo cual genera inconsistencias (denominadas rechazos), en el área de talento humano?

1.4 OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN

1.4.1 Objetivo general

Formular un estudio Organizacional que proporcione información para determinar las causas del no pago oportuno de la nómina de los empleados de la empresa EXTRAS S.A. - EFICACIA S.A. ubicada en el municipio de Santiago de Cali, departamento del Valle del Cauca, para lo cual se realizará un plan de mejoramiento, que logre minimizar inconsistencias (denominadas rechazos), en el área de talento humano.

1.4.2 Objetivos específicos

- Formular un estudio organizacional, que permita reconocer las condiciones actuales de las divisiones involucradas en la contratación de personal y nomina, para la formulación de un plan de mejoramiento.

- Realizar un estudio operativo, que permita reconocer los procedimientos de cada uno de los procesos que se encuentran en las divisiones objeto de análisis.
- Realizar una propuesta de nuevos procedimientos, que contribuyan a la eliminación de los inconvenientes encontrados en el diagnóstico inicial.
- Presentar un plan de mejoramiento para el área, que contribuya a la eliminación de la problemática existente.
- Realizar un estudio financiero, que permita evaluar la inversión en el presente estudio, y posteriormente el impacto de los planes de mejoramiento propuestos, en las divisiones objeto de estudio.

1.5 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

1.5.1 Justificación teórica

Al reconocer que el salario no es solo una retribución por un esfuerzo o trabajo ofrecido, sino también un agente de motivación para el trabajador, y que con el avance de los procesos y la tecnología todo lo que está detrás de esa remuneración debe estar perfectamente ajustado a las leyes y lineamientos gubernamentales, que garanticen la oportunidad en su pago. Es por eso que se efectúa el presente estudio con el fin de recopilar toda la documentación posible para identificar y analizar la estructura interna de la empresa, buscando efectuar correcciones que lleven a ser más eficientes en los tiempos de respuesta y exigencias en cuanto al pago oportuno y justo de los salarios de los trabajadores.

1.5.2 Justificación metodológica

Con la implementación de los resultados del presente estudio se busca que todos los conocimientos administrativos que como alumnos, se han adquirido a lo largo del ciclo profesional, sean implementados y permitan compararlos contra la

realidad del entorno, con ello validando o refutando los planteamientos que desde el interior de las aulas de clases se generan; así también se busca revisar el proceso metodológico con el cual se desarrollan las diferentes tareas en el interior de empresa objeto de estudio, pasando de lo empírico a lo tecnológico, y determinar y aprovechas las oportunidades de mejoramiento; lo anterior permitirá que en las áreas puntuales analizadas, se adopte un enfoque administrativo diferente, que lleve a la realización de los procesos de manera productiva, eficaz y eficiente, logrando un mayor crecimiento y desarrollo organizacional, como también plena satisfacción de sus trabajadores.

1.5.3 Justificación práctica

El desarrollo del presente trabajo permite que como estudiantes, se pongan en práctica y apliquen los conocimientos adquiridos durante el proceso formativo, se busca analizar los problemas y necesidades del área objeto de estudio, se espera dar respuesta a los interrogantes que surgen en las aulas que solo tienen solución en el momento de interactuar con el entorno empresarial, con todo lo anterior se espera complementar lo aprendido y descubrir nuevos elementos que en el ejercicio de nuestra profesión nos genere mayor competitividad en el mercado laboral.

1.6 MARCO DE REFERENCIA DE LA INVESTIGACIÓN

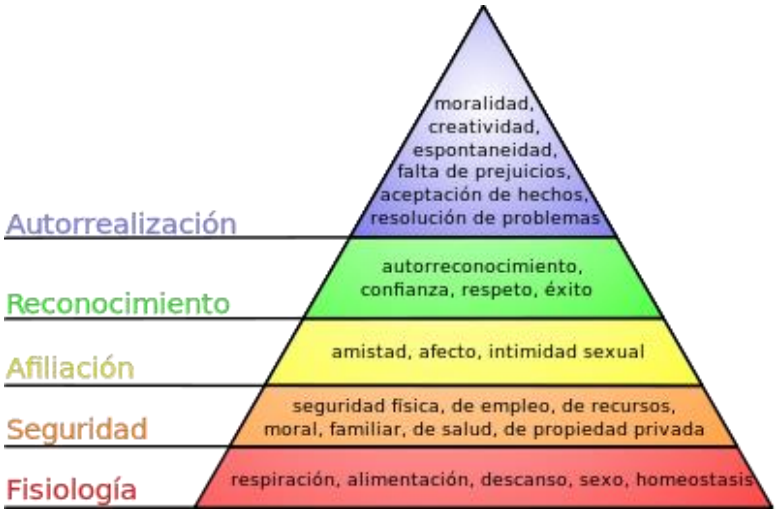
1.6.1 Marco teórico

1.6.1.1 Jerarquía de necesidades

Es una teoría psicológica propuesta por Abraham Maslow en su obra una teoría sobre la motivación humana (en inglés, A theory of human motivation) de 1943, que posteriormente amplió. Maslow formula en su teoría una jerarquía de

necesidades humanas y defiende que conforme se satisfacen las necesidades más básicas (parte inferior de la pirámide), los seres humanos desarrollan necesidades y deseos más elevados (parte superior de la pirámide), (ver Figura 1) (Citado por Dozo, 2014, p. 43)

Figura 1 Pirámide de Maslow



Fuente: (Wikipedia, 2015, párr. 2)

La escala de las necesidades se describe como una pirámide de cinco niveles: los cuatro primeros niveles pueden ser agrupados como «necesidades de déficit» (deficit needs o D-needs) (primordiales); al nivel superior lo denominó «autorrealización», «motivación de crecimiento», o «necesidad de ser» (being needs o B-needs). Se diferencian en que mientras que las necesidades de déficit pueden o no ser satisfechas, la necesidad de ser es una motivación continua.

La idea básica es: sólo se atienden necesidades superiores cuando se han satisfecho las necesidades inferiores, es decir, todos aspiramos a satisfacer necesidades superiores. Las fuerzas de crecimiento dan lugar a un movimiento ascendente en la jerarquía, mientras que las fuerzas regresivas empujan las necesidades prepotentes hacia abajo en la jerarquía. Según la pirámide de Maslow (1943), se dispondría de:

Necesidades básicas: son necesidades fisiológicas básicas para mantener la homeostasis (referentes a la supervivencia):

- Necesidad de respirar, beber agua (hidratarse), y alimentarse.
- Necesidad de dormir (descansar) y eliminar los desechos corporales.
- Necesidad de evitar el dolor y tener relaciones sexuales.
- Necesidad de mantener la temperatura corporal, en un ambiente cálido o con vestimenta.

Necesidades de seguridad y protección: busca un estado de tranquilidad, de sentirse seguro y protegido en cada uno de los aspectos de su vida. Esta necesidad está relacionada con el miedo que tienen las personas que a no tener seguridad, a perder el control.

Necesidades sociales: están relacionadas con la necesidad del ser humano de sentirse parte de la sociedad, de establecer relaciones de amistad y de afecto, de sentirse parte de un grupo y ser aceptado.

Necesidades de reconocimiento: también se conocen como necesidades de la estima o el ego, y son las necesidades que tiene el individuo de sentirse bien consigo mismo, de quererse y valorarse como ser humano, así mismo la necesidad de sentirse importante, tener reconocimiento y prestigio de la sociedad.

- La estima alta concierne a la necesidad del respeto a uno mismo, e incluye sentimientos tales como confianza, competencia, maestría, logros, independencia y libertad.
- La estima baja concierne al respeto de las demás personas: la necesidad de atención, aprecio, reconocimiento, reputación, estatus, dignidad, fama, gloria, e incluso dominio.

La disminución de estas necesidades se refleja en una baja autoestima y el complejo de inferioridad. El tener satisfecha esta necesidad apoya el sentido de

vida y la valoración como individuo y profesional, que tranquilamente puede escalonar y avanzar hacia la necesidad de la autorrealización.

La necesidad de autoestima, es la necesidad del equilibrio en el ser humano, dado que se constituye en el pilar fundamental para que el individuo se convierta en el hombre de éxito que siempre ha soñado, o en un hombre abocado hacia el fracaso, el cual no puede lograr nada por sus propios medios.

Autorrealización o autoactualización: este último nivel es algo diferente y Maslow utilizó varios términos para denominarlo: «motivación de crecimiento», «necesidad de ser» y «autorrealización».

Esta necesidad es la que da sentido a la vida de todo ser humano, por lo que los individuos trabajan cada día por superarse en todos los aspectos de vida.

En el caso de este estudio, se hará énfasis en las necesidades de seguridad en las cuales se encuentran relacionadas con el empleo y la obtención de recursos, para garantizar salud y seguridad para su núcleo familiar.

Con lo anterior se puede definir que todo lo relacionado con el salario es decisivo y motivador para el desempeño del empleado, como ya se expuso anteriormente en área objeto de estudio los aspectos relacionados con la nómina o pago del salario están afectando la motivación de los colaboradores y puede acarrear implicaciones de tipo legal.

1.6.1.2 Diagrama de Ishikawa o de causa - efecto

También conocido como diagrama de espina de pescado o diagrama de causa – efecto, es un esquema que se desarrolló para facilitar la resolución de problemas y separarlos según el efecto y las causas que lo generan. Este diagrama fue desarrollado en el año de 1943 por el químico japonés Dr. Kaoru Ishikawa, para facilitar la interpretación de problemas.

El diagrama de Ishikawa es una representación gráfica y sistemática, para plasmar un problema complejo, logrando determinar sus causas y sus efectos desde la raíz del problema.

- Causa

Para determinar las posibles causan que generan el problema, es necesario conocer los diferentes factores que dan origen a la problemática, los cuales se van clasificando de acuerdo a su categoría, y posteriormente se van ubicando de manera individual en cada una de las espinas principales.

A su vez, cada una de estas líneas que representa una posible causa, recibe otras líneas perpendiculares que representan las causas secundarias. Cada grupo formado por una posible causa primaria y las causas secundarias que se le relacionan forman un grupo de causas con naturaleza común. Este tipo de herramienta permite un análisis participativo mediante grupos de mejora o grupos de análisis, que mediante técnicas como por ejemplo la lluvia de ideas, sesiones de creatividad, y otras, facilita un resultado óptimo en el entendimiento de las causas que originan un problema, con lo que puede ser posible la solución del mismo.

- Procedimiento

Para empezar, se decide qué característica de calidad, salida o efecto se quiere examinar y continuar con los siguientes pasos:

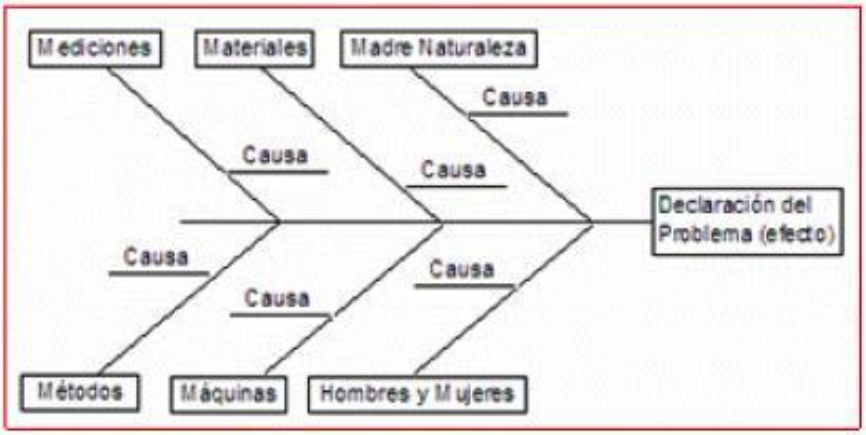
1. Hacer un diagrama en blanco.

2. Escribir de forma concisa el problema o efecto.

3. Escribir las categorías que se consideren apropiadas al problema: máquina, mano de obra, materiales, métodos, son las más comunes y se aplican en muchos procesos.

4. Realizar una lluvia de ideas (brainstorming) de posibles causas y relacionarlas con cada categoría.

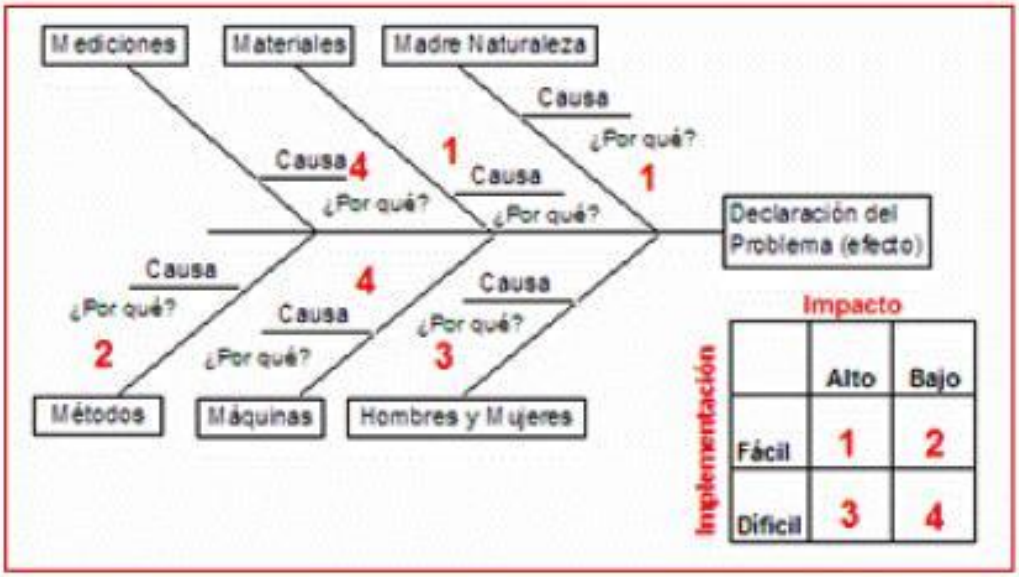
Figura 2 Generalidades del diagrama espina de pescado



Fuente: (Wikipedia, 2015, párr. 4)

Es necesario clasificar las causas según su impacto, si es de fácil implementación y de alto impacto.

Figura 3 Ejemplo diagrama desarrollado



Fuente: (Wikipedia, 2015, párr. 5)

Este diagrama es la herramienta por medio de la cual se inicia el proceso de diagnóstico situacional del área objeto de estudio, reconociendo que las diferentes áreas de la organización están interrelacionadas, exige que para dicho análisis se escojan las divisiones más afines e involucradas en el problema seleccionado, evaluar de manera independiente sus procesos y el impacto de modificaciones en estos, al relacionarse con el funcionar de las otras divisiones y el resultado de eliminar o no el problema existente.

Con todo lo anterior y bajo el sustento de este referente teórico, se presentarán en adelante todas las apreciaciones, diagnósticos y recomendaciones pertinentes.

1.6.2 Marco conceptual

Proceso: es un conjunto de actividades o eventos (coordinados u organizados) que se realizan o suceden (alternativa o simultáneamente) bajo ciertas circunstancias con un fin determinado. Este término tiene significados diferentes según la rama de la ciencia o la técnica en que se utilice. En administración es una forma sistémica de hacer las cosas (Chiavenato, 1999, p. 82)

Procedimiento: es realización de pasos establecidos, para la consecución de una labor o tarea. En administración se entenderá como el documento que compila las etapas correctas para ejecutar algunas actividades.

Flujo de procesos: un diagrama de flujo es la representación gráfica del flujo o secuencia de rutinas simples. Tiene la ventaja de indicar la secuencia del proceso en cuestión, las unidades involucradas y los responsables de su ejecución, es decir, viene a ser la representación simbólica o pictórica de un procedimiento administrativo (Fundibeq, s.f., p. 2)

Outsourcing: es un término inglés muy utilizado en el idioma español, su vocablo equivalente es subcontratación, el contrato que una empresa realiza a otra para que realice determinadas tareas que, originalmente, fueron asignadas a la

primera. Las críticas al Outsourcing hacen referencia a la precariedad laboral de los subcontratados y a la destrucción de puestos de empleo de calidad en la economía nacional de la empresa contratante (Drucker, 1980, p. 409)

Indicadores de Gestión: se conoce como indicador de gestión a aquel dato que refleja cuáles fueron las consecuencias de acciones tomadas en el pasado en el marco de una organización. La idea es que estos indicadores sienten las bases para acciones a tomar en el presente y en el futuro (Huergo, s.f., p. 5)

Es importante que los indicadores de gestión reflejen datos veraces y fiables, ya que el análisis de la situación, de otra manera, no será correcto. Por otra parte, si los indicadores son ambiguos, la interpretación será complicada.

Los indicadores de gestión son muy útiles hoy en día para determinar el desempeño y los resultados no solo del personal de la empresa, sino también sí la empresa está cumpliendo con los objetivos propuestos.

Bussines Process Outsourcing: se define como la subcontratación de funciones de procesos de negocios en proveedores de servicios, La tecnología de la información y las comunicaciones han permitido que parte del trabajo de las empresas se pueda realizar en diferentes lugares, y más aún, que sea hecho por otras empresas especializadas a un coste menor.

Hoy muchas de las funciones comunes de las empresas se externalizan, de modo que esta se pueda concentrar en su negocio y la estrategia. Es común que la atención al cliente sea contratando a una empresa especializada en recibir y realizar llamadas telefónicas (centro de contacto o de llamado). Otra área que comúnmente se delega en un tercero es la administración de recursos humanos (pago de sueldos, contratación y selección, entre otras actividades). Otras áreas de la empresa que son susceptibles de sacar son la contabilidad y finanzas, y la administración de la tecnología.

Algunas grandes consultoras ofrecen diversos servicios de BPO a grandes empresas. Las áreas del BPO que tradicionalmente han obtenido una mayor demanda y desarrollo son:

- BPO de Administración y Finanzas: Incluye el análisis financiero, reporte y planeamiento financiero, contabilidad gerencial, gestión de tesorería y caja, pago y recibo de cuentas, administración de riesgo e impuestos.
- BPO de Recursos Humanos.
- BPO de la Tecnología de la Información y Comunicaciones.

1.7 ASPECTOS METODOLÓGICOS

1.7.1 Estudio descriptivo

Este trabajo se realizó bajo el enfoque del estudio descriptivo, buscando identificar los diferentes elementos y componentes de la problemática expuesta, con lo anterior se busca delimitar los hechos que conforman el problema de investigación; entre los elementos y variables encontrados están las formas de conducta y actitudes de las personas que se encuentran en el área de investigación, descubriendo y comprobando la posible asociación de dichas variables de investigación (Méndez, 1985, p. 20)

Como herramientas o técnicas para la recolección de la información, se utilizaron la observación, las entrevistas y algunos documentos e informes suministrados por el área objeto de estudio.

1.7.2 Método de observación

Ladrón de Guevara (1997) ha dicho que el método de la observación es un proceso que permite conocer previamente la realidad, objeto de estudio mediante conceptos y propósitos establecidos previamente.

Por medio de este método de investigación, se busca alcanzar los objetivos de la presente investigación, definir los posibles resultados que sustentados en el marco teórico de la investigación permiten definir las relaciones entre lo observado y los escenarios teóricos existentes

De esta manera y llevando un minucioso registro de todo lo observado y recopilado se contará con gran material para ser analizado y llegar a las causas que originan el problema identificado.

1.7.3 Fuentes y técnicas para la recolección de información

1.7.3.1 Fuentes primarias

Observación no participante o simple, en la cual se recopilan los datos de la manera en que se suscitan, entrando en contacto con los directos implicados, pero sin inducir o alterar la realidad existente, para ello hay entrevistas con el personal y recopilación de documentos e información suministrado por la empresa objeto de estudio.

1.7.3.2 Fuentes secundarias

- Biblioteca departamental Jorge Garcés Borrero, en Santiago de Cali.
- Biblioteca Universidad Lumen Gentium.
- Biblioteca Universidad del Valle.
- Portal Web Eficacia S.A.

1.7.4 Tratamiento de la información

1.7.4.1 Presentación de la información

Toda la información se presenta de manera escrita, apoyado de ser necesario con tablas y graficas que permiten clarificar o reforzar el contenido del presente trabajo.

2 DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN DE LA EMPRESA

2.1 CONTEXTUALIZACIÓN DE LA EMPRESA

En el presente capitulo se presentan todos los elementos recopilados que permiten conocer la empresa, sus ambientes interno y externo, adentrándose en el detalle de su estructura organizacional para evidenciar las causas del problema investigativo planteado.

2.1.1 Reseña histórica

En 1984 en Colombia, se funda Extras Cali Ltda. con un grupo de personas entusiastas decididas a alcanzar las metas y resultados. En un marco de desarrollo económico soportado por una creciente industria regional.

Extras nace en la Avenida Sexta, de Cali, con la idea de generar empleo e ir creciendo. Según Isleny Tigreros de Eficacia “antes eran nada más las dos casas, ahora hay más sedes, o sea que se ha visto el progreso”.

La experiencia en el tiempo ha hecho que cada vez la empresa cuente con mejor personal calificado, apoyados en los procesos tecnológicos que se han ido implementando en el transcurrir de los años.

En muy poco tiempo Extras ya contaba adicionalmente a las sedes de Bogotá y Cali, con sedes en Barranquilla, Pereira, Medellín y Bucaramanga.

Alrededor de un millón de personas han laborado a través de Extras y Eficacia, y todas han tenido condiciones laborales de calidad, bienestar social institucional, formación y posibilidades de desarrollo, lo que les ha permitido escalar y ascender en la compañía.

En el año 1991 se constituye la segunda empresa: Eficacia S.A., orientada a la prestación de servicios integrales, con contenido de talento humano, tecnología de vanguardia y cubrimiento nacional. Extras y Eficacia S.A., fueron las primeras compañías en Colombia y América Latina en certificarse en este tipo de industria, obteniendo en el año de 1999 la certificación de calidad de ICONTEC ISO 9000 y 9002, posteriormente recibe la actualización ISO 9000 versión 2000.

Eficacia buscando nuevos mercados, abre sedes en la ciudad de Guayaquil y en Quito, en el año 2003. La presidencia de la Republica premia a Eficacia, en el año 2005 y 2006, como reconocimiento al programa de jóvenes en acción

Según la edición No. 1304 de la Revista Semana, en su artículo sobre las empresas más grandes de Colombia, Eficacia ocupó el puesto 198 entre las empresas más grandes del país y el puesto 32 entre las empresas con mayores ventas a nivel del Valle del Cauca.

Pioneros en recibir la recertificación del Icontec ISO 9001:2008 muestran que crecer y hacer crecer son garantía de compromiso social empresarial con el desarrollo y progreso de nuestro país. El sueño construido día a día no es un filme en el que las luces se apagan y luego se encienden cuando el héroe salva a su amada. La luz permanece encendida durante toda la proyección siempre por un mejor país.

El crecimiento, la consolidación, y surgimiento de la compañía se ha dado gracias al compromiso de su gente, y a los importantes desarrollos administrativos y tecnológicos.

2.1.2 Misión

Creamos soluciones que generan competitividad (Eficacia, 2015, párr. 3)

2.1.3 Visión

Ser el aliado estratégico elegido por nuestro aporte a los resultados (Eficacia, 2015, párr. 4)

2.1.4 Servicios ofrecidos

Eficacia ofrece diferentes alternativas y soluciones de servicio que integran el conocimiento del talento humano, la infraestructura, los recursos y la tecnología, permitiendo generar ofertas a distintos sectores económicos (Eficacia, 2015, párr. 1)

Ofrecen las siguientes líneas de servicios para satisfacer todas las necesidades de sus clientes:

- BPO Retail: a través de los servicios de Mercadeo y Ventas, se desarrolla la gestión de merchandising, promoción y ventas en los distintos canales de distribución; implementamos continuamente nuevos modelos y esquemas para mantener la dinámica del día a día y cumplir los estándares de calidad vigentes en el mercado. Aquí se ubican los siguientes:
- Merchandising Integral: asesoría y acompañamiento a los clientes del canal autoservicios, para el adecuado manejo de estrategias de ventas, promoción y exhibición, que garanticen de manera ágil y eficiente la a rotación de sus productos.
- Merchandising Express: a través de este servicio la empresa busca que los puntos de venta en el canal supermercados, se encuentren adecuadamente atendidos y surtidos, teniendo en cuenta las necesidades del cliente, de acuerdo a la rotación mensual de sus productos en cada establecimiento.
- Promoción y Ventas: se cuenta con la capacidad y el conocimiento para planear, ejecutar y retroalimentar las actividades promocionales que el socio

comercial realiza en los canales ofreciendo apoyo profesional, equipo humano calificado y amplia experiencia.

- Logística Integrada de Campañas y Eventos - Lice / BTL: el servicio LICE realiza actividades de marketing directo al comprador, permitiéndoles a los Clientes el logro de sus objetivos y estrategias de posicionamiento de marca, fidelización, penetración e incremento de ventas.
- Centros De Distribución De Material Promocional: los Centros de Distribución de Material Promocional ofrecen el servicio de bodegaje, programación, administración, manejo, mantenimiento y transporte de material POP, productos, exhibidores, muebles, premios, y demás implementos utilizados en las actividades promociónales que se realizan en los puntos de venta.
- Servicio De Operación Logística: la empresa se encarga de todo el proceso de suministro, mercadeo y distribución en el almacén, con atención personalizada durante todo el día, logrando mejor rotación de productos e incrementando los niveles de ventas.
- BPO Producción y Logística: a través de estos servicios se controla y mejora los procesos logísticos y productivos para los clientes.
- Gestión de procesos de producción: es un servicio que permite la administración del recurso humano relacionado con la gestión productiva de los Clientes, realizando seguimiento a los niveles de eficiencia y calidad por medio de indicadores y estándares de productividad.
- Outsourcing de Productividad: consiste en realizar la gestión administrativa, a las áreas de logística y producción, a través de indicadores de gestión, que lleven al cliente a mejorar continuamente sus procesos y maximizar su productividad.
- PO Procesos de Información: los puntos de venta requieren especial atención debido a que el consumidor tiene la oportunidad de conocer y adquirir en estos espacios los productos de una compañía. Se considera importante la definición de estrategias, actividades de trade marketing, la capacitación y entrenamiento

de ejecutivos, mercaderistas y promotores que permitan lograr que el consumidor reconozca las cualidades y beneficios del producto que va a adquirir y se lleve la mejor impresión de la organización que lo vende, fabrica o comercializa. Se identifica y da a conocer a los clientes el desempeño e impacto de las estrategias comerciales en los puntos de venta donde comercializa sus productos.

Dentro de los servicios que se ofrecen como BPO Procesos de Información se encuentra:

- Información En Línea En Punto De Venta (IPV): tome decisiones oportunas, con IPV conozca el comportamiento de sus productos (agotados y perdidas), el movimiento de la competencia y la efectividad de sus estrategias en el mercado, en tiempo real y de acuerdo con el desarrollo de las categorías y variables del entorno competitivo. IPV es una fuente de conocimiento y soporte confiable en línea.
- Se monitorea periódicamente diferentes categorías de mercado que permiten a las categorías de consumo masivo alinear sus estrategias en el canal de supermercados o tradicional.
- IPV MÓVIL: se desarrollan soluciones a la medida de los clientes, partiendo de modelos de gestión soportados en sistemas de información en tiempo real. Dichas aplicaciones permiten, realizar seguimiento al desempeño de las categorías y productos en los establecimientos y canales, medir variables de mercado que influyen en la rotación, exhibición y compra de los productos, agilizar la colocación y transferencias de pedidos; propiciar el mejoramiento al desempeño de Grupos de Venta, Promoción y Merchandising, validar el cumplimiento y niveles de atención de los Ejecutivos Comerciales a los establecimientos y al canal, facilitar el desarrollo de auditorías a los establecimientos.

- IPV Especializado: suministra información que brinda conocimiento a los clientes sobre el desempeño de sus estrategias de mercadeo y ventas en los puntos de venta donde comercializan sus productos.
- Esta aplicación permite disponibilidad permanente de información, reacción oportuna ante los cambios del mercado, identificación de oportunidades para productos y marcas, conocimiento de las tendencias de las categorías en el mercado, se identifica el comportamiento de las estrategias desarrolladas por los clientes en los canales, conocimiento en tiempo real del rompimiento de las estrategias.
- BPO Atención y Servicio: se coordina y dirige todos los procesos relacionados con la gestión de atención al cliente, administración y solución de peticiones, quejas y reclamos, controlando los procesos a cargo, tiempos de respuesta y resultados:
- Procesos Administrativos: a través de este servicio se coordinan y dirigen todos los procesos relacionados con la gestión administrativa y procesos de back office de los Clientes, controlando los procesos a cargo y sus resultados, a través de indicadores y estándares de servicio.
- BPO Talento Humano: las empresas tienen necesidades específicas, por lo cual requieren contratar el personal idóneo, que cumpla con las características y las competencias que requieren las empresas para su óptimo desempeño. Teniendo en cuenta lo anterior, la empresa ofrece los siguientes servicios:
- Talento Humano VIP: la empresa brinda personal ejecutivo de perfil alto, según la necesidad, garantizando planes de formación y desarrollo.
- Selección De Personal: el conocimiento del entorno, permite a Eficacia, contar con el mejor talento humano, el cual se encuentra a disposición de los clientes, para garantizar el mejor desempeño y gestión dentro de las empresas
- Visita Domiciliaria: para muchas empresas actualmente, es vital conocer el entorno que rodea a un posible empleado de su empresa, por lo cual Eficacia, cuenta con psicólogos y personal capacitado para realizar este tipo de visitas.

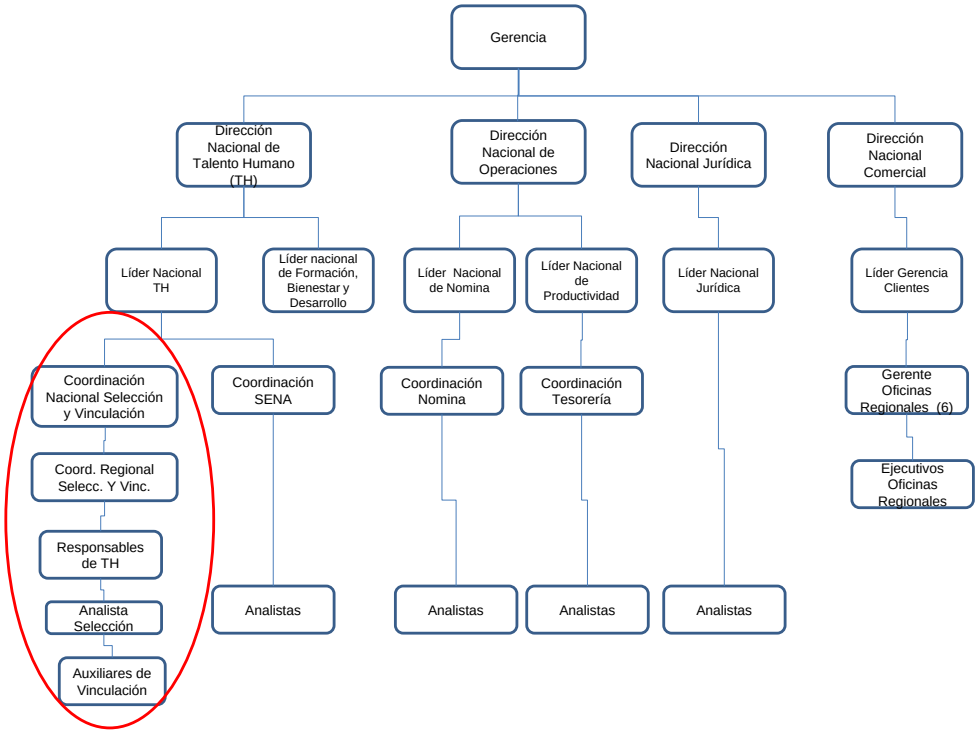
- Evaluación De Personal: brinda a los clientes el acompañamiento del experto equipo de psicólogos de Eficacia para la realización de pruebas psicotécnicas orientadas al reclutamiento del talento humano mejor calificado.
- Servicio Especializado De Aseo: SEA es un servicio que permite administrar de forma integral los procesos de mantenimiento y limpieza de la infraestructura física del cliente, contando con personal capacitado y especializado.

2.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

2.2.1 Organigrama

La figura 4, en la página siguiente, es el organigrama general de la empresa, con el área de Talento Humano, porque en este departamento se encuentra el objeto de este estudio.

Figura 4 Organigrama general Extras S.A. - Eficacia S.A.



Fuente: (Intranet Eficacia, 2014, párr.1)

Puntualmente se evaluarán la línea de la Coordinación Nacional de Selección y Vinculación y los niveles de los cargos que se encuentra bajo esta, dentro de ella se revisarán las funciones y procedimientos existentes para tener una mejor comprensión de las posibles causas que generan el problema objeto de estudio.

2.2.1.1 Funciones

Con el fin de evaluar directamente las divisiones implicadas en el problema objeto de estudio, se centrará la investigación en la división de Selección y vinculación del personal, puesto que es allí donde se concentra la mayor responsabilidad del proceso que deriva el pago de nómina.

Por lo anterior se definen las siguientes funciones vinculadas al proceso de Vinculación de personal, de dichos cargos:

Responsables de talento humano (TH): su responsabilidad radica en el cumplimiento del proceso de vinculación de personal, partiendo una requisición entregada por parte del área comercial, dentro de sus funciones más relevantes están:

- ✓ Análisis de la requisición de vinculación.
- ✓ Aprobación de la requisición y asignación al analista de selección.

- Analista de selección: su responsabilidad se enfoca en garantizar el personal idóneo que cumpla con las expectativas de las requisición de contratación, sus funciones principales son:

- ✓ Verificación de perfiles, según requisición.
- ✓ Búsqueda de personal en base de datos propia o suministrada por los clientes.
- ✓ Definición de personal apto para contratación, posterior al proceso de evaluación.

- ✓ Comunicación del personal a contratar al auxiliar de Contratación.

- Auxiliar de contratación: su responsabilidad es la culminación del proceso de vinculación, garantizando que los candidatos cumplan con los requisitos para su vinculación, y estos a su vez queden contratados según las políticas legales vigentes, sus funciones son:

- ✓ Contactar al personal a vincular, aclarando la documentación y trámites necesarios que se deben cumplir.

- ✓ Recepción de documentación la cual debe ser revisada con el fin de garantizar que este completa y sea la requerida para la vinculación, si hay novedades debe acordar con el candidato la manera de solucionarlas.

- ✓ Diligenciamiento de todos los formatos de vinculación exigidos por la empresa.
- ✓ Ingreso de información en el sistema de la empresa.
- ✓ Generación y firma de contrato.
- ✓ Suministro de copias de contrato y seguridad social (EPS, ARP)

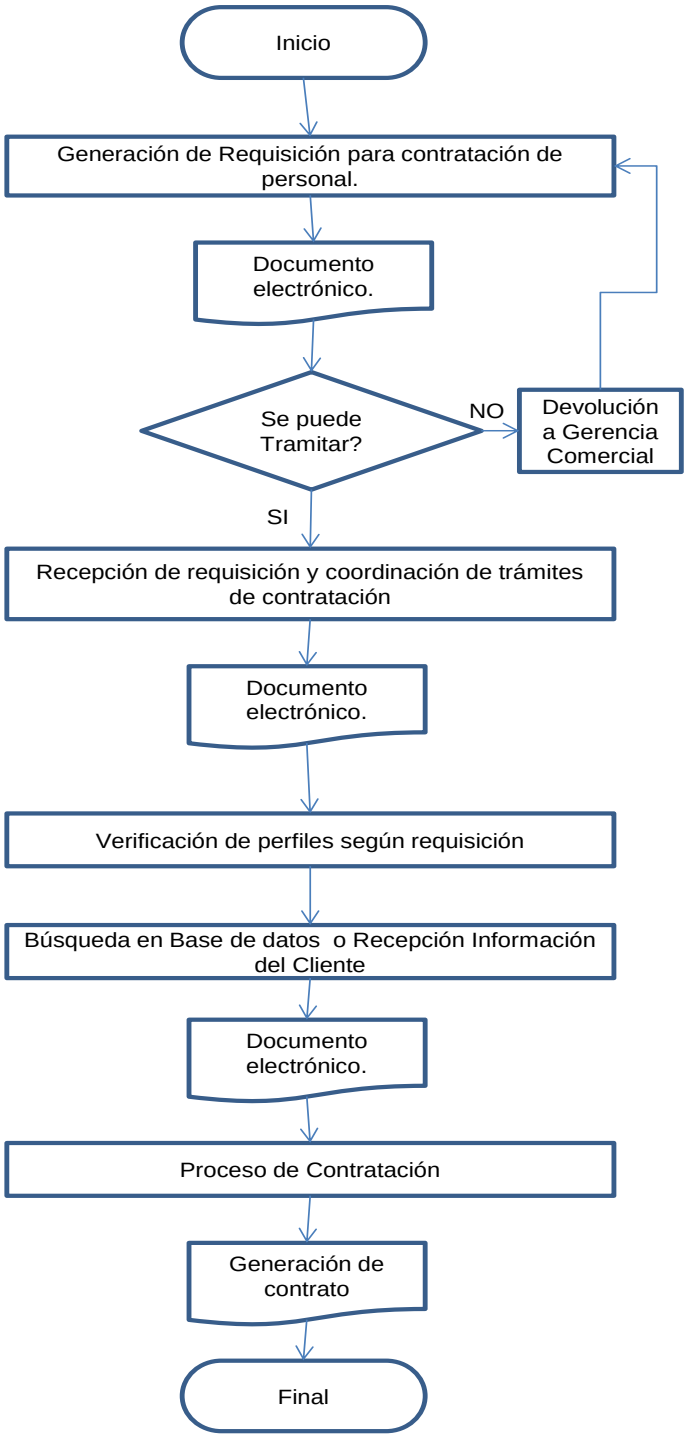
2.2.2 Procesos operativos

Para adentrase más en el conocimiento de la problemática del área objeto de estudio, a continuación se plantea como existe hoy tanto el ciclo de vinculación, como los procesos inmersos en él, para de esta manera evaluar en detenimiento donde están las oportunidades de mejoramiento.

2.2.2.1 Ciclo de vinculación

A continuación se presenta el proceso que realiza la empresa, para la vinculación del personal.

Figura 5 Ciclo vinculación empresa Extras S.A. - Eficacia S.A.



Descripción

Posterior a la negociación con el cliente, la gerencia Comercial hace la requisición para la contratación del personal, envía un documento electrónico al responsable de Talento Humano (TH) de la regional respectivo.

Si la requisición no cumple con las condiciones mínimas para la negociación según las políticas del área de Talento Humano se devuelven a la Gerencia Comercial para las correcciones, si cumple con las políticas continua el proceso.

El responsable regional de TH posterior a la revisión de la requisición, coordina con su equipo todos los aspectos necesarios para la contratación, emitiendo un documento de autorización para iniciar dicho proceso, el cual envía al analista de selección.

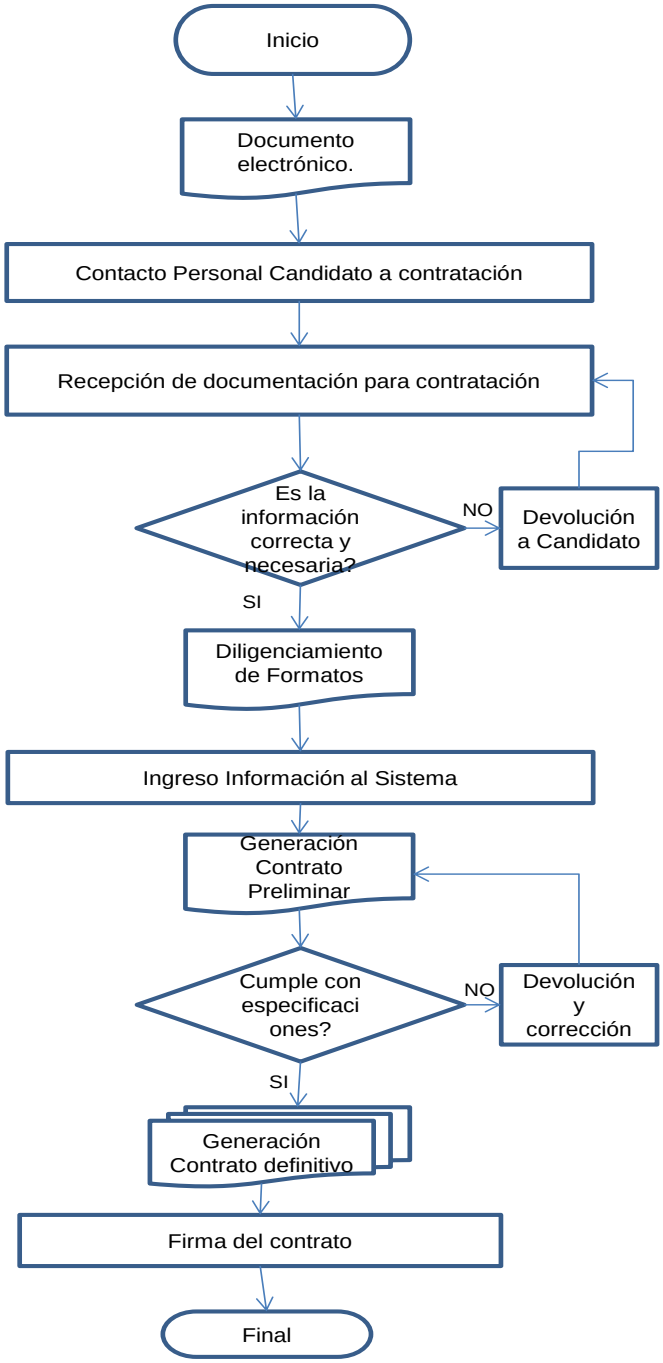
El analista de selección verifica los perfiles necesarios para la contratación, ubica en la base de datos los posibles candidatos, en algunas circunstancias el cliente es quien provee la información del personal que necesita ser evaluado, posterior a ello define el personal a contratar y envía documento al Auxiliar de Contratación con la información del persona a contratar.

El Auxiliar de Contratación hace el contacto con el personal, define los documentos a entregar por parte de cada uno, recibe la documentación solicitada y la evalúa, de ser necesario solicitada información adicional o cambio de la presentada; diligencia los formatos de vinculación definidos por la empresa y por último hace el ingreso en el sistema y genera el contrato definitivo.

Fuente: (Intranet Eficacia, 2014, párr. 1)

2.2.2.2 Procesos relevantes e inherentes al problema de investigación

Figura 6 Proceso de contratación empresa Extras S.A. - Eficacia S.A.



Descripción

Recepción del documento Con la información del personal a contratar por parte del Auxiliar de Contratación.

El Auxiliar de Contratación hace el contacto con el personal, define los documentos a entregar por parte de cada candidato, dependiendo del tipo de cargo que se les asignará, definiendo Fecha, Hora y lugar para ser entregados.

Recibe la documentación solicitada de cada candidato y la evalúa para garantizar que cumpla con todos los requisitos, de ser necesario solicitada información adicional o cambio de la presentada; dependiendo de la urgencia de la contratación omite temporalmente alguna información que frena la contratación como Cuenta Bancaria y Copias de documento de identificación.

Diligencia los formatos de vinculación definidos por la empresa, los cuales son sistematizados engrasándose en la base de datos de la empresa.

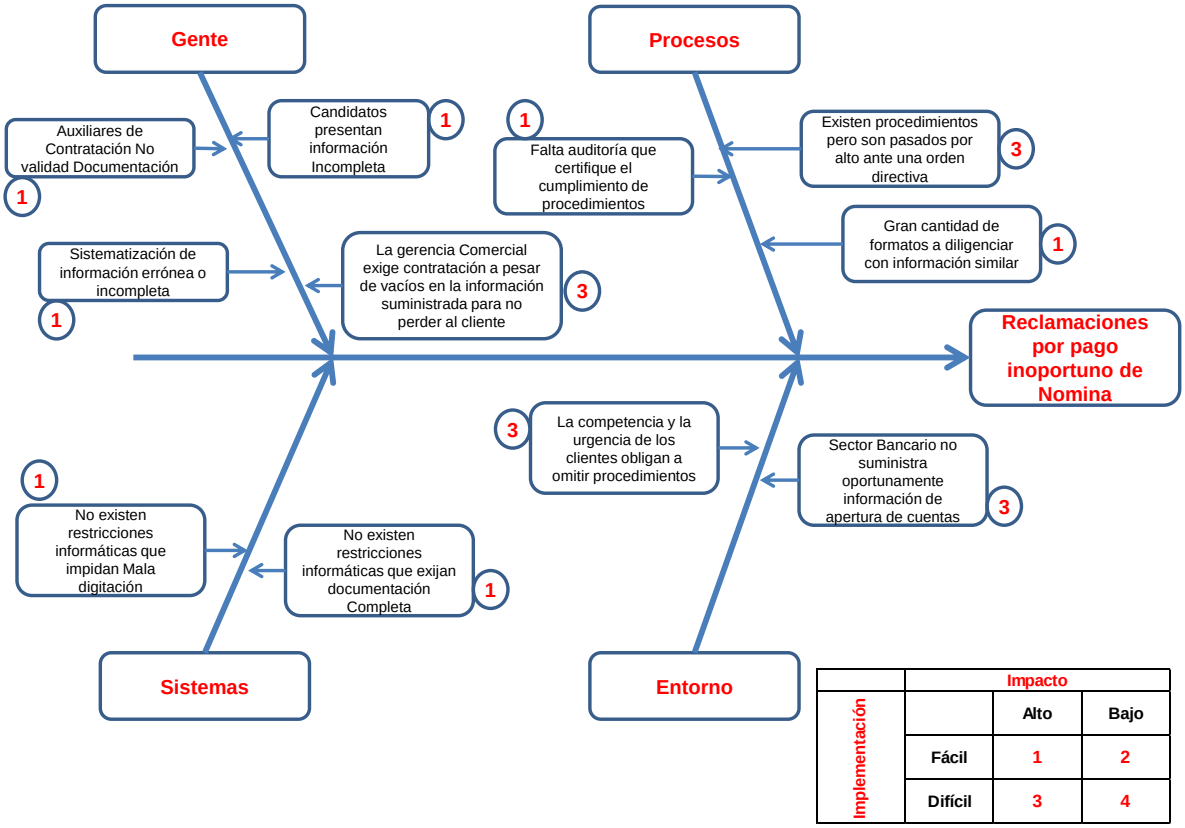
Se genera una copia del contrato preliminar, el cual es revisado por el auxiliar de vinculación y por el candidato para garantizar la correcta información consignada en dicho documento, si hay motivo a correcciones el documento es rechazado y corregido, para posteriormente generar el contrato definitivo.

Se imprimen dos copias de dicho contrato de las cuales una es para la empresa y otra para el Empleado contratado, se anexan las copias de la vinculación a la EPS, AFP y ARP.

Por último el contrato es firmado por el empleado.

Fuente: (Intranet Eficacia, 2014, párr. 1)

Figura 7 Diagrama espina de pescado empresa Extras S.A. - Eficacia S.A.



		Impacto	
Implementación		Alto	Bajo
	Fácil	1	2
	Difícil	3	4

Fuente: Elaboración propia

2.2.3 Descripción oportunidades de mejoramiento

Después de efectuar el diagrama, y para mayor comprensión se procede a describir su contenido bajo los parámetros de Impacto e Implementación, es importante aclarar cómo se califican estas causas:

- Calificadas con uno (1): Corresponden a aquellas que al ser corregidas generan un impacto alto e inmediato para el mejoramiento y a su vez son fáciles de implementar puesto que no requieren mayor inversión en recursos.
- Calificadas con dos (2): Corresponden a aquellas que al ser corregidas generan un impacto bajo y de largo plazo para el mejoramiento, a pesar de su fácil implementación puesto que no requieren mayor inversión en recursos.

- Calificadas con tres (3): Corresponden a aquellas que al ser corregidas generan un impacto alto e inmediato para el mejoramiento, pero son difíciles de implementar puesto que requieren mayor inversión en recursos y pueden depender de agentes externos para dicha implementación.
- Calificadas con cuatro (4): Corresponden a aquellas que al ser corregidas generan un impacto bajo y de largo plazo para el mejoramiento, además son difíciles de implementar puesto que requieren mayor inversión en recursos y pueden depender de agentes externos para dicha implementación.

Los cuatro aspectos relevantes seleccionados para buscar las causas del problema son:

- Gente: entiéndase como el personal involucrado en el proceso, sea este interno (sin importar el nivel jerárquico) o externo.
- Procesos: reconociendo que estos son los que delimitan el actuar de la gente frente a diversas situaciones, en el particular del proceso de la vinculación se buscan las posibles causas que generan el problema o parte de él.
- Sistema: en vista de que la herramienta tecnológica es fundamental no solo para la empresa, sino también para la ejecución del proceso, es evaluada con el fin de terminan su incidencia en la generación del problema y las oportunidades para su corrección.
- Entorno: a pesar de ser un problema que se genera en el ambiente interno de la empresa, puede estar influenciado por agentes externos, manifestados estos por imposiciones, regulaciones, requerimientos o repuestas, que obliguen a tomar decisiones inmediatas, aún a costa de omitir procedimientos ya establecidos, para no quedar fuera del mercado.

2.2.4 Cuantificación del problema

Con el propósito de cuantificar el problema, del no pago oportuno al personal contratado por Eficacia, se tiene la siguiente tabla del número de inconsistencias

presentadas entre el periodo comprendido de Enero de 2013 a Octubre del mismo año, en la cual se puede observar que el estado corregido, es el número de inconsistencias presentadas por el personal de cada regional por el pago no oportuno de la nómina y en el estado pendiente hace referencia al número de inconsistencias presentadas en los pagos de salarios, sin solucionar. El total rechazos muestra el total de las inconsistencias presentadas, por el personal inconforme por el no pago de la nómina.

Tabla 1 Número de inconsistencias presentadas enero – octubre 2013

Regional	Estado Corregido	Pendiente	Total Rechazos
ANT	3.699	100	3.799
CEN	3.967	316	4.283
NOR	490		490
OCC	1.141	41	1.182
ORI	867		867
NAL	8		8
Total	**10.172**	**457**	**10.629**

Fuente: Elaboración propia

En la siguiente tabla, se muestra la información correspondiente a las inconsistencias presentadas por el personal por el no pago de la nómina a tiempo, en el periodo comprendido entre Enero a Octubre de 2014.

Tabla 2 Número de inconsistencias presentadas enero – octubre 2014

Regional	Estado Corregido	Pendiente	Total Rechazos
ANT	2.959	122	3.081
CEN	2.458	276	2.734
NOR	547		547
OCC	394	11	405
ORI	355		355
NAL	7		7
Total	**6.720**	**409**	**7.129**

Fuente: Elaboración propia

Como se aprecia en las tablas 1 y 2, el número de inconsistencias presentadas para los periodos evaluados es alto, resaltando que las regionales más afectadas son Antioquia y Centro, por lo cual dichas regionales deben ser el foco donde se centren los esfuerzos para el mejoramiento.

Al realizar la comparación entre los periodos del año 2013 y el año 2014, se observa una disminución total de 3.500 inconsistencias, continuando Antioquia como la regional con más inconsistencias del país y destacando que la región Occidente tuvo una disminución considerable reduciendo sus inconsistencias en 777 entre el mismo periodo de un año a otro.

Tabla 3 Valorizado de inconsistencias presentadas enero –octubre 2013

Regional	Estado Corregido	Pendiente	Total General	%Inconsis
ANT	1.181.398.033	5.566.436	1.186.964.469	39%
CEN	1.144.881.871	24.807.884	1.169.689.755	38%
NOR	146.885.046	-	146.885.046	5%
OCC	304.093.280	2.505.376	306.598.656	10%
ORI	235.338.652	-	235.338.652	8%
NAL	3.427.991	-	3.427.991	0%
Total	**3.016.024.873**	**32.879.696**	**3.048.904.569**	

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 4, que se presenta a continuación, se puede ver cuantificado el total de las inconsistencias, representadas por nominas no canceladas oportunamente, se puede evidenciar que Antioquia tiene el mayor porcentaje de inconsistencias con el 41,2%, seguido de Centro con 34,2%, Norte con el 12,2%, Occidente con el 6,7% y Oriente con el 5,4%, porcentajes que ante una reclamación legal por parte de los trabajadores pueden implicar sanciones legales altas.

Tabla 4 Valorizado de inconsistencias presentadas enero – octubre 2014

Regional	Estado Corregido	Pendiente	Total General	%Inconsis
ANT	842.595.158	6.937.564	849.532.722	41%
CEN	690.016.844	15.364.067	705.380.911	34%
NOR	251.512.496	-	251.512.496	12%
OCC	137.587.543	421.111	138.008.654	7%
ORI	110.811.820		110.811.820	5%
NAL	4.444.834	-	4.444.834	0%
Total	2.036.968.695	22.722.742	2.059.691.437	

Fuente: Elaboración propia

Las oportunidades de mejoramiento encontradas surgen en la medida que se soluciones las causas descritas en el diagrama de espina de pescado, según la calificación las variables de impacto e implementación serán determinantes para el mejoramiento y eliminación del problema, en el capítulo de plan de mejoramiento se profundizarán sobre las mismas.

3 PLAN DE MEJORAMIENTO

3.1 CAUSAS RELEVANTES DEL PROBLEMA

Según la información recopilada en el capítulo anterior, se evidencia que hay dos grupos de causas del problema objeto de investigación, dichos grupos se segmentan de acuerdo a la calificación frente al impacto y la implementación, es decir, que las causas identificadas y de suma relevancia son:

3.1.1 De alto impacto y fácil implementación

Estas causas son evidentes en los aspectos de Gentes, Procesos y Sistemas, debido que pertenecen al ambiente interno de la empresa y la facilidad en la implementación radica en que los recursos necesarios para la corrección están disponibles dentro de la empresa, y al corregirse el impacto positivo para eliminar el problema es inmediato.

En el aspecto gentes las causas evidenciadas son:

- Falta de concientización por parte del personal directivo acerca de la importancia de la función planificadora y de su aporte a las demás funciones administrativas, de tendencias a la obtención de resultados inmediatos, lo que no crea un ambiente de previsión respecto a acontecimientos difícilmente perceptibles en el presente, de dificultad en la previsión de eventos futuros, escasez de personal preparado para desarrollar la labor de planeación, actividad que requiere el conocimiento total de la empresa y su medio, una gran visión de futuro y acertado juicio; se plantea más que todo actividades de gestión humana que satisfacen necesidades ya conocidas del mercado generalmente en un corto plazo, pero con inconvenientes operacionales (Stephen, 2001, p. 52)

- La revisión y validación correcta de la documentación entregada por los candidatos por parte del Auxiliar de Contratación, este genera que la información ingresada al sistema este incompleta o incorrecta, sobretodo en Copias de Documentos de identidad, comprobante de apertura bancaría para la consignación de la nómina, legibilidad de la información de todos los documentos proporcionados por el candidato.
- Candidatos presentan información incompleta, esto se puede originar por la rapidez con que se necesita la vinculación dejando poco tiempo para los tramites de consecución de documentos, la información suministrada acerca de los documentos a entregar no es la adecuada, omisión por parte del candidato de algún documento por considerarlo poco importante.
- Sistematización incorrecta o incompleta de la información, Ingreso de información no soportada por documentos oficiales de las entidades bancarias donde se apertura la cuenta, error de digitación por parte del auxiliar de contratación en el sistema mismo o en los formatos de vinculación que luego son sistematizados, de información como los números de cuenta y los bancos respectivos.

En el aspecto sistemas las causas evidenciadas son:

- No existen restricciones o validaciones en el programa que impidan la mala digitación de la información en los números de las cuentas bancarias, esto se debe a que la parametrización interna del software permite que se escriban caracteres especiales como (ñ, espacios, #, -) que al momento de validar la consignación con el banco genera inconsistencia.
- No existen restricciones o validaciones en el programa que impidan el ingreso de la información con documentos faltantes, toda la documentación debe ser escaneada como soporte del proceso de vinculación, pero al no existir el requerimiento de contar con documentos como Comprobante de apertura de cuenta, copias de documentos de identificación, contrato firmado, y vinculación a seguridad social para continuar la sistematización (Marín, 2006, p. 30)

En el aspecto procesos las causas evidenciadas son:

- Existe gran cantidad de formatos físicos para ser diligenciados durante el proceso de vinculación, en algunos de ellos la información se repite o presenta cierta similitud con otra consignada en un formato diferente, generando posibles inconsistencias en la información consignada.
- Falta auditoría permanente que certifique el cumplimiento de procedimientos, por el volumen de contratación hacer revisiones aleatorias al proceso es dispendioso, además en vista que el documento con que más se incumple es la certificación de apertura bancaria y dicho incumplimiento en la entrega no genera impedimento para la contratación, el proceso pasa con esa novedad que posteriormente generará la inconsistencia en el pago de la respectiva nómina.

3.1.2 De alto impacto y de difícil implementación

Estas causas son evidentes en los aspectos de procesos y entrono, debido que pertenecen son influenciados por agentes externos al área de talento humano y en otras ocasiones a agentes externos a la empresa, tales como los clientes contratantes del servicio y la competencia que puede en un momento determinado capturar al cliente potencial; además la dificultad en la implementación radica en que los recursos necesarios para la corrección no están disponibles completamente en el área de gestión humana o dentro de la empresa, a pesar de lo anterior de corregirse el impacto positivo para eliminar el problema es inmediato (Stephen, 2001, p. 109)

En el aspecto procesos las causas evidenciadas son:

- Existen procedimientos definidos para la contratación pero son pasados por alto ante una orden directiva, como la finalidad de la empresa es generar ingresos y estos se dan en la medida que se cierren las negociaciones con los clientes contratantes, en circunstancias particulares pueden existir inconvenientes o retrasos en la vinculación del personal, por falta de

> documentación o errores en la misma, y cumpliendo con la política de servicio que ofrece soluciones eficientes y oportunas a las necesidades de sus clientes, por todo lo anterior y con el fin de no perder ni la negociación, ni faltar a la política de servicio desde el orden directivo dan la instrucción de efectuar el proceso de vinculación inmediatamente a pesar de no cumplir con todo lo exigido por el procedimiento definido para la vinculación (Stephen, 2001, p. 221)

En el entorno las causas evidenciadas son:

- La competencia y la urgencia de los clientes obligan a omitir procedimientos, con el fin de garantizar el cierre de la negociación con el cliente contratante, la empresa debe a como dé lugar contratar al personal necesario, en el tiempo que el cliente exija, pues de lo contrario habrá otro competidor que satisfaga los requerimientos del cliente, haciendo que el ingreso de la negociación se pierda.
- Sector Bancario no suministra oportunamente información de apertura de cuentas, además no en todas las poblaciones donde se efectúan las contrataciones del personal existen sucursales o corresponsales bancarios que permitan la apertura de la cuenta y posterior pago oportuno de la nómina, además los banco no suministran la información oportuna de las cuentas que son abiertas, incluso si la empresa solicita la información.

3.2 OPORTUNIDADES DE MEJORAMIENTO

Estas oportunidades de mejoramiento se presentan tomando en cuenta lo descrito en el análisis anterior, por lo cual se plantean dese los mismos aspectos evaluados en el diagrama de la espina de pescado, dichas oportunidades son:

3.2.1 Oportunidades en el aspecto de los procesos

Establecer políticas claras para el proceso de contratación de personal, a través de documentos entregados por escrito a cada una de las personas encargadas de esta área (Stephen, 2001, p. 56)

Revisión de cada uno de los componentes del proceso de Contratación, buscando definir los pasos necesarios y correctos del proceso, esto requiere de la participación de todos los agentes de las áreas involucradas directamente o indirectamente con el proceso, al finalizar deben ser puestos en consideración de dichos agentes y recibir retroalimentación para llegar a un documento final y oficial que todos conozcan y respeten en su aplicación (Stephen, 2001, p. 57)

Revisión de la documentación existente, tales como, formatos, planillas y demás necesarios para el proceso de vinculación, buscando unificar aquéllos que presenten información similar o igual, además deben quedarse con aquella documentación que le agregue valor al proceso de contratación y sea relevante para el mismo, de lo contrario deben ser descartados.

3.2.2 Oportunidades en el aspecto de la gente

Concientizar a las directivas de la empresa, de la importancia de realizar el proceso de contratación de manera completa y correcta, mediante charlas y capacitaciones que muestren la importancia de este proceso, el cual hace parte del engranaje de la empresa y si este proceso no funciona adecuadamente, se ven afectados los resultados, porque los clientes pueden manifestar su inconformidad y tomar la determinación de utilizar otras empresas, para necesidades futuras de personal (Galindo & García, 2006, p. 211)

Capacitar y entrenar al personal de talento humano en el tema del proceso de contratación de personal, mediante talleres donde se instruya sobre cada uno de los pasos que se deben llevar a cabo en el proceso de selección y contratación y

los requisitos necesarios, para realizar la contratación del personal de forma exitosa (Galindo & García, 2006, p. 150)

El trabajo en equipo: es importante que cada una de las áreas la empresa trabajen en forma conjunta para alcanzar los objetivos, por lo tanto es importante que el área de recursos humanos realice de manera completa el proceso de contratación del personal, sin dejar pendientes, que luego recaen en problemas para otras áreas de la empresa (Stephen, 2001, p. 180)

3.2.3 Oportunidades en el aspecto de los sistemas

Adaptar la herramienta tecnológica vigente a las necesidades del proceso que faciliten y garanticen la eliminación de las inconsistencias, esto se hace con una nueva parametrización del software según los nuevos lineamientos del procedimiento de vinculación corregido, buscando que la herramienta tecnológica sea dinámica y permita llevar un mejor control sobre la aplicación de los nuevos lineamientos de contratación, con generación oportuna de reportes o alarmas sobre aquellas contrataciones con información incompleta, además de garantizar que la información digitada cumpla con algunas especificaciones o restricciones como en el no uso de caracteres especiales.

3.2.4 Oportunidades en el aspecto del entorno

Sin desconocer que no se puede faltar a las políticas de servicio o al fin del negocio que es la generación de ingresos fruto de la venta del servicio de Outsourcig en sus diferentes manifestaciones, desde la gerencia y pasando por los diferentes niveles jerárquicos, deben tomar en cuenta que las decisiones apresuradas o no planificadas pueden llevar a inconvenientes como el problema objeto de investigación del presente trabajo, el cual en un corto plazo representa demandas legales por incumplimiento del pago al trabajador, o sanciones por

parte de los clientes contratantes del servicio por los retraso en el pago a los colaboradores, adicional que los proceso pueden ser flexibles y estar sujetos a excepciones, pero estos no se pueden convertir en aspectos repetitivos que afecten la operatividad misma del área de Talento Humano y otras área conexas (Sierra,1998, párr.1)

3.3 RECOMENDACIONES

La recomendación fundamental radica en el análisis de las propuesta planteadas en el presente trabajo, en vista que las mismas han surgido posterior a una revisión detallada de la realidad del área afectada y de todo lo que rodea al problema objeto de investigación, hay oportunidades de mejoramiento que son de fácil implementación que generarán resultado positivos inmediatos, enfocando gran atención y seguimiento en las regionales de Antioquia y Centro que son las mayores afectadas con el problema, adicional a lo anterior también surge la invitación a que la empresa continuamente este revisando y validando sus actuales procedimientos, políticas y procesos, con el fin de adaptarse y evolucionar en el mismo ritmo de su creciente expansión y diversificación, aprovechando sus inmensas capacidades y fortalezas que le han permitido ganar terreno y reconocimiento en el sector al cual pertenece, colocándola en una de las más y mejores del país, de hacer todo esto la proyección y visón en el mediano y largo plazo serán cumplibles y le permitirá aspirar a nuevos y más grandes retos puesto que el mercado global en que hoy nos movemos le presenta permanentemente oportunidades para seguir expandiéndose.

4 ASPECTOS FINANCIEROS

En vista que la empresa cuenta con gran parte del recurso necesario para la implementación del plan de mejoramiento, a continuación se describe la proyección de dicha inversión, para los tres meses que se tiene presupuestado que dure todo el proceso.

Tabla 5 Parámetros generales laborales vigencia año 2015

PARAMETROS LABORALES AÑO 2015	
Salario Mínimo Legal Mensual Vigente	$ 644.350
Auxilio de Transporte	$ 74.000
Sena	2%
ICBF	3%
Caja de Compensación Familiar	4%
Cargas Prestacionales	
Cesantías	8,33%
Prima de servicios	8,33%
Vacaciones	4,17%
Intereses sobre las Cesantías	1%

Fuente: Elaboración propia

A continuación se presentan los cargos del personal que participa en el proyecto, los cuales están vinculados a la empresa, pero que para efectos de la realización del proyecto fueron separados de sus funciones normales y asignados al mismo.

Tabla 6 Cargos y salarios equipo del proyecto

CARGOS Y SALARIOS	
CARGO	SALARIO MENSUAL
GERENTE PROYECTO	$ 2.500.000
ESPECIALISTA TALENTO HUMANO	$ 1.200.000
ESPECIALISTA CONTABILIDAD	$ 1.200.000
ESPECIALISTA LEGAL	$ 1.200.000
ESPECIALISTA SISTEMAS	$ 1.200.000
ESPECIALISTA ADMINISTRATIVO	$ 1.200.000
SECRETARIA	$ 800.000
TOTAL DE SALARIOS	**$ 9.300.000**

Fuente: Elaboración propia

Tabla 7 Gastos totales papelería

GASTOS DE PAPELERIA			
MATERIAL	CANTIDAD	VALOR UNIDAD	TOTAL
LAPICEROS	12	$ 1.230	$ 14.760
FOTCOPIAS (PAQUETE X 1000)	1	$ 51.250	$ 51.250
RESALTADOR	6	$ 1.538	$ 9.225
CINTA PEGANTE	2	$ 2.563	$ 5.125
COSEDORA	3	$ 7.688	$ 23.063
SACARGAUCHO	3	$ 1.538	$ 4.613
CARTUCHO PARA IMPRESORA (RECARGAS)	5	$ 12.300	$ 61.500
LIQUIDO PAPER (MARCADOR)	2	$ 3.075	$ 6.150
RESMA PAPELES PARA COMPUTADOR	10	$ 8.713	$ 87.125
BORRADORES	5	$ 820	$ 4.100
PORTAMINA	10	$ 2.563	$ 25.625
CARPETAS	50	$ 1.025	$ 51.250
ARCHIVADORES	4	$ 35.875	$ 143.500
TABLERO BORRABLES	1	$ 27.675	$ 27.675
MARCADORES BORRABLES	12	$ 3.075	$ 36.900
CLIPS EN CAJA	3	$ 1.333	$ 3.998
GAUCHO PARA COSEDORA EN CAJA	3	$ 1.435	$ 4.305
TOTAL GASTOS PAPELERIA			**$ 560.163**

Fuente: Elaboración propia

Tabla 8 Tota inversión

ACTIVOS FIJOS			
EQUIPO DE COMPUTO Y COMUNICACIÓN	CANTIDAD	VALOR IND.	TOTAL
computadores	1	1.350.000	1.350.000
impresora	1	280.000	280.000
fax	1	350.000	350.000
telefono	1	120.000	120.000
Total de computo y comunicación			**2.100.000**

ENSERES Y MUEBLES	CANTIDAD	VALOR IND.	TOTAL
Sillas	6	135.000	810.000
Escritorio	7	175.000	1.225.000
Archivadores	1	250.000	250.000
Total de enseres y muebles			**5.460.000**
TOTAL ACTIVOS FIJOS			**7.560.000**

ACTIVOS DIFERIDOS			
ADECUACIONES			
pinturas (galones ó cuñetes)	1	$ 16.000	$ 16.000
Mano de obra pintura	2	$ 20.000	$ 40.000
Instalación Fibra óptica (mts)	6	$ 55.000	$ 330.000
Instalaciones eléctricas iluminación	3	$ 90.000	$ 270.000
Instalaciones de puntos electricos y red	2	$ 200.000	$ 400.000
Instalación paneles Drywall montaje Oficina (mts)	6	$ 240.000	$ 1.440.000
Total de adecuaciones			**2.496.000**

TOTAL ACTIVOS DIFERIDOS			**2.496.000**
CAPITAL DE TRABAJO			
Nóminas			$ 0
TOTAL CAPITAL DE TRABAJO			**$ 0**
TOTAL INVERSIÓN			**$ 10.056.000**
% INVERSIÓN A FINANCIAR			**0,00%**
INVERSIÓN A FINANCIAR			**0**
Meses a definir			3
VALOR MENSUAL A DIFERIR			**$ 832.000**

Fuente: Elaboración propia

En esta tabla se evidencia la inversión total que debe realizarse para todo el proceso que conlleva la implementación del proyecto durante los tres meses que se presupuestaron como duración del mismo.

Tabla 9 Liquidación nomina personal del proyecto

SALARIOS				
CARGOS	**OCT**	**NOV**	**DIC**	**AÑO1**
GERENTE PROYECTO	$ 2.500.000	$ 2.500.000	$ 2.500.000	7.500.000
ESPECIALISTA TALENTO HUMANO	$ 1.200.000	$ 1.200.000	$ 1.200.000	
ESPECIALISTA CONTABILIDAD	$ 1.200.000	$ 1.200.000	$ 1.200.000	3.600.000
ESPECIALISTA LEGAL	$ 1.200.000	$ 1.200.000	$ 1.200.000	3.600.000
ESPECIALISTA SISTEMAS	$ 1.200.000	$ 1.200.000	$ 1.200.000	3.600.000
ESPECIALISTA ADMINISTRATIVO	$ 1.200.000	$ 1.200.000	$ 1.200.000	3.600.000
SECRETARIA	$ 800.000	$ 800.000	$ 800.000	2.400.000
TOTAL	**9.300.000**	**9.300.000**	**9.300.000**	**24.300.000**

LIQUIDACIÓN NOMINA PROYECTO				
	OCT	**NOV**	**DIC**	**AÑO 1**
SALARIOS	$ 9.300.000	$ 9.300.000	$ 9.300.000	$ 27.900.000
AUXILIO DE TRANSPORTE	$ 67.800	$ 67.800	$ 67.800	$ 203.400
CESANTIAS	$ 0	$ 0	$ 0	$ 0
INTERESES DE CESANTIAS	$ 0	$ 0	$ 0	$ 0
PRIMAS	$ 0	$ 0	$ 780.338	$ 780.338
VACACIONES	$ 0	$ 0	$ 387.810	$ 387.810
SALUD	$ 790.500	$ 790.500	$ 790.500	$ 2.371.500
PENSIONES	$ 1.116.000	$ 1.116.000	$ 1.116.000	$ 3.348.000
ARP	$ 48.602	$ 48.602	$ 48.602	$ 145.805
CAJA DE COMPENSACION	$ 372.000	$ 372.000	$ 372.000	$ 1.116.000
ICBF	$ 279.000	$ 279.000	$ 279.000	$ 837.000
SENA	$ 186.000	$ 186.000	$ 186.000	$ 558.000
TOTAL	**$ 12.159.902**	**$ 12.159.902**	**$ 13.328.050**	**$ 37.647.853**

Fuente: Elaboración propia

Esta es la liquidación de la nómina del personal asignado al proyecto durante la duración del mismo, como se aclaró anteriormente esta nómina no se incluye como un gasto dentro del proyecto puesto que este personal está vinculado a la empresa y al momento de separarlos de sus funciones tradicionales no se generó contratación adicional de personal para cubrirlos (Weston, 1997, p. 11)

Por último se presenta el Balance Inicial sin Financiación de la implementación del proyecto, el cual se describe en la siguiente tabla.

Tabla 10 Balance inicial sin financiación

BALANCE INICIAL SIN FINANCIACION EN PESOS	
ACTIVOS CORRIENTES	
CAJA - BANCOS	**$ 0**
CXC	**$ 0**
INVENTARIOS	**$ 0**
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	**$ 0**
ACTIVOS NO CORRIENTES	
ACTIVOS FIJOS	
EQUIPO DE COMPUTO Y COMUNICACIÓN	$ 2.100.000
ENSERES Y MUEBLES	$ 5.460.000
(-) depreciacion acumulada	$ 0
TOTAL ACTIVOS FIJOS	**$ 7.560.000**
ACTIVOS DIFERIDOS	
DIFERIDOS	$ 2.496.000
TOTAL ACTIVOS DIFERIDOS	**$ 2.496.000**
TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES	**$ 10.056.000**
TOTAL DE ACTIVOS	**$ 10.056.000**
PASIVOS	
PASIVOS CORRIENTES	
CXP	$ 0
CESANTIAS X P	$ 0
INTERES CESANTIAS X PAGAR	$ 0
IMPUESTOS DE RENTA POR PAGAR	$ 0
IVA POR PAGAR	$ 0
ICA POR PAGAR	$ 0
TOTAL PASIVOS CORRIENTES	**$ 0**
PASIVOS NO CORRIENTES	
obligaciones financieras	$ 0
leasing financiero	$ 0
TOTAL PASIVOS NO CORRIENTES	**$ 0**
TOTAL PASIVOS	$ 0
PATRIMONIO	
CAPITAL SOCIAL	$ 10.056.000
UTILIDAD ACUMULADA	$ 0
RESERVA LEGAL ACUMULADA	$ 0
TOTAL PATRIMONIO	**$ 10.056.000**
PASIVO + PATRIMONIO	**$ 10.056.000**

Fuente: Elaboración propia

4.1 SIMULACIÓN FINANCIERA PROYECTO

Con el fin de realizar una simulación en el caso que se requiera contratar personal para este proyecto, podríamos identificar ciertas variables que permiten reafirmar lo positivo del proyecto.

Tabla 11 Simulación financiera (personal contratado)

Principales Egresos	Flujo 1 Mes	Flujo 2 Mes	Flujo 3 Mes
Salarios	9.300.000	9.300.000	9.300.000
Prestaciones Sociales	12.159.902	12.159.902	12.159.902
Equipo de computo	10.056.000	-	-
Papelería	560.163	-	-
Total Principales Gastos	**32.076.065**	**21.459.902**	**21.459.902**
Ingresos Promedio Mes		**205.969.143**	**205.969.143**
Ingresos Netos	**- 32.076.065**	**184.509.241**	**184.509.241**
TIR	562%		
VPN	$268.345.141,97		

Fuente: Elaboración propia

Partiendo de la anterior simulación y pese a que este programa no implica un ingreso neto de efectivo, sino que contribuye a mejorar el servicio existente si se evalúa con el supuesto de ingresos en efectivo a la cuenta, este proyecto generaría una excelente rentabilidad para la compañía. También si vemos el indicador de referencia el VPN, podemos afirmar que también impacta de manera positiva el proyecto lo que contribuye el afianzamiento del mismo (Weston, 1997, p. 9)

Tabla 12 Simulación financiera (sin personal contratado)

Principales Egresos	Flujo 1 Mes	Flujo 2 Mes	Flujo 3 Mes
Salarios		-	-
Prestaciones Sociales		-	-
Equipo de computo	10.056.000	-	-
Papelería	560.163	-	-
Total Principales Gastos	**10.616.163**	**-**	**-**
Ingresos Promedio Mes		**205.969.143**	**205.969.143**
Ingresos Netos	**- 10.616.163**	**205.969.143**	**205.969.143**
TIR	1935%		
VPN	$322.666.477,44		

Fuente: Elaboración propia

Se evalúa la implementación del proyecto, sin personal contratado, esto genera un impacto positivo en la TIR del proyecto, lo cual lo vuelve más atractivo a la hora que la gerencia tome una decisión dado a que un alto impacto en términos de rentabilidad y bienestar para la empresa (Weston, 1997, p. 20)

Teniendo en cuenta el costo financiero de oportunidad del proyecto, el cual es del 4% (DTF) el proyecta genera una rentabilidad del 562% con empleados contratados y 1935% re direccionando funciones; hay que tener presente que la rentabilidad de este proyecto no se verá traducido en ingresos (entrada de caja) sino que en una mayor posicionamiento de la empresa.

4.2 BENEFICIOS POSTERIORES A IMPLEMENTACIÓN

Tomando como referencia la Tabla 4 de valorizado de Inconsistencias presentadas de Enero a Octubre 2014, al implementar dicho plan de mejoramiento, la empresa EXTRAS S.A. - EFICACIA S.A. está garantizando que en promedio mes disminuye $205.969.143 que representan las inconsistencias y nominas no canceladas oportunamente, base sobre la cual ante una demanda legal se liquidará las exigencias de los demandantes.

Es decir si evalúa el proyecto de implementación financieramente se tendría la siguiente rentabilidad, sin contratación de personal nuevo, aprovechando el recurso humano existente:

De cara a la eficiencia operacional la empresa EXTRAS S.A. - EFICACIA S.A., contará con un proceso de contratación actualizado, unificado y concertado entre las áreas involucradas, el cual le permitirá responder oportuna y eficazmente a las exigencias del mercado.

5 CONCLUSIONES

El presente trabajo posterior a todos los análisis efectuados, determina que la problemática existente es posible solucionarla en el inmediato plazo, tomando en cuenta las recomendaciones presentadas, involucrando a todos los niveles de la empresa en la solución de dicha problemática.

En este documento quedo evidenciado el problema existente y su posible solución, sin embargo para lograr la mejor solución, esta tendrá que venir del foco principal (leader), la que permitirá establecer los roles y desafíos que tendrá dicho proyecto.

En el análisis interno efectuado se determina que la empresa cuenta con grandes fortalezas (Talento Humano, tecnología y procesos) que le llevan a tener una gran competitividad en el mercado, fortalezas que debe potenciar para dar una solución definitiva a la problemática expuesta.

En este trabajo se demuestra la aplicación de los conocimientos adquiridos durante el proceso formativo, en las áreas Administrativa, Comercial, Jurídica y Financiera, que son determinantes en nuestro actuar como Administradores de empresas.

6 REFERENCIAS

Collin, D. (2005). *Management accounting for bussiness*. Londres, Inglaterra: Editorial Thomson.

Cordoba, M. (2005). *Administración financiera.* Medellin, Colombia: Editorial Uryco.

Chiavenato, I. (1999). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Bogotá, Colombia: McGraw-Hill.

Dozo, D. J. (2014). *Educación en la naturaleza*. Editorial Dunken.

Drucker, P. (1980). *La gerencia de empresas*. Buenas Aires, Argentina: Editorial Sudamericana.

Eficacia Servicios Integrales (2012). *Historia.* Recuperado de: http://www.eficacia.com.co/

Fundibeq (2002). *Diagrama de flujo*. Recuperado de: http://www.fundibeq.org/opencms/export/sites/default/PWF/downloads/gallery/methodology/tools/diagrama_de_flujo.pdf

Galindo, L. & Garcia, J. (2006). *Fundamentos de administración*, España: Editorial Trillas S.A. De C.V.

Gutiérrez, H. (2010). *Calidad total y productividad*. Mexico, D.F.: Mc Graw Hill

Huergo, J. (s.f.). *Los procesos de gestión*. Recuperado de: http://servicios2.abc.gov.ar/lainstitucion/univpedagogica/especializaciones/seminario/materialesparadescargar/seminario4/huergo3.pdf

Ladron de Guevara, L. (1997). *Metodología de la investigación* . Bogotá, Colombia: Usta

Marín, A. (2006). Gestión documental (nivel 1). Recuperado de: http://www.apmarin.com/download/684_gd1.pdf

Méndez, C. E. (1985). *Metodología guía para elaborar diseños de investigaciones en ciencias económicas, contables y administrativas*. Bogotá: Ediciones Rosaristas.

Reyes, A. (1977). *Administración de personal*. Mexico: Editorial Limusa

Sierra, R. (1998). *Outsourcing: un nuevo estilo laboral*. El Tiempo.Recuperado de: http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-752605

Stephen, P. R. (2001). *Fundamentals of management : essential concepts and applications*. Boston, Estados Unidos: Pearson

Stephen, P. R. (2013). *Management*. Amsterdam: Pearson

Weston, F. (1997). *Fundamentos de administración financiera*. Mexico: Prentice-Hall Hispanoamerica

Wikipedia (2015). *Diagrama de Ishikawa*. Recuperado de: http://es.wikipedia.org/wiki/Diagrama_de_Ishikawa

Wikipedia (2015). *Piramide de Maslow*. Recuperado de: http://es.wikipedia.org/wiki/Abraham_Maslow

7 GLOSARIO

Contratación: actualmente el proceso de elegir el personal que ocupará sus vacantes, se ha convertido en un proceso fundamental para el adecuado funcionamiento y para el cumplimiento de los perfiles y requisitos establecidos por la empresa.

Rotación de personal: las diferentes situaciones que manejan las empresas dentro de su entorno, hacen que una gran parte de sus trabajadores, no se encuentren a gusto o presenten discrepancias, por lo cual no se presenta una estabilidad laboral, ocasionando un cambio constante en el personal, debido a las inconformidades presentadas.

Planeación: el proceso de planeación es una actividad clave y fundamental para que las compañías establezcan los objetivos que pretenden alcanzar y la forma cómo los van a lograr, para llegar así a cumplir con la misión establecida por la compañía.