

Bogotá, D.C., 3 de junio de 2011

**Tesis X**

**Trabajo de Grado**

Señores

**BIBLIOTECA GENERAL**

Cuidad

Estimados Señores:

Yo ANDRÉS PRADA REYES, identificado con C.C. No. 80.061.354 de Bogotá, autor de la tesis Titulada Propuesta de un modelo de gestión de recursos humanos para la empresa La Torta Española presentada y aprobada en el año 2011 como requisito para optar al título de Especialista en Gerencia de Recursos Humanos; autorizo a la Biblioteca General para que con fines académicos, muestre al mundo la producción intelectual de la Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano, a través de la visibilidad de su contenido de la siguiente manera:

- Los usuarios puedan consultar el contenido de este trabajo de grado en la página Web de la Facultad, de la Biblioteca General y en las redes de información del país y del exterior, con las cuales tenga convenio la Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano.
- Permita la consulta, la reproducción, a los usuarios interesados en el contenido de este trabajo, para todos los usos que tengan finalidad académica, ya sea en formato CDRom o digital desde Internet, Intranet, etc., y en general para cualquier formato conocido o por conocer.

De conformidad con lo establecido en el artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, "**Los derechos morales sobre el trabajo son propiedad de los autores**", los cuales son irrenunciables, imprescriptibles, inembargables e inalienables.

*Andrés Prada Reyes*

Firma

CC 80.061.354 de Bogotá

Propuesta de un modelo de gestión de recursos humanos para la empresa  
La Torta Española

Andrés Prada Reyes

Mireya López Chaparro  
Directora

Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano  
Facultad de Ciencias Económicas – Administrativas  
Especialización Gerencia de Recursos Humanos  
Bogotá D. C.  
Mayo  
2011

**Tabla de contenido**

	<b>Páginas</b>
<b>Resumen</b>	<b>5</b>
<b>Abstract</b>	<b>6</b>
<b>Descripción del problema</b>	<b>7</b>
<b>Planteamiento del problema</b>	<b>7</b>
<b>Justificación</b>	<b>12</b>
<b>Objetivos</b>	<b>13</b>
<b>Objetivo general</b>	<b>13</b>
<b>Objetivos específicos</b>	<b>13</b>
<b>Marco Teórico</b>	<b>14</b>
<b>El sector de la panadería en Colombia</b>	<b>14</b>
<b>Los retos del sector.</b>	<b>15</b>
<b>Oportunidades para el sector servicios.</b>	<b>17</b>
<b>Modelo de gestión en recursos humanos</b>	<b>17</b>
<b>Estructura de un modelo de gestión en recursos humanos.</b>	<b>17</b>
<b>Modelos teóricos en gestión de recursos humanos.</b>	<b>21</b>
<b>Modelo de gestión de recursos humanos basado en competencias.</b>	<b>24</b>
<b>Modelo de gestión estratégica del recurso humano.</b>	<b>25</b>
<b>Tipo de estudio</b>	<b>28</b>
<b>Método</b>	<b>28</b>
<b>Resultados</b>	<b>29</b>
<b>Discusión de los resultados</b>	<b>34</b>

<b>Modelo propuesto de gestión de recursos humanos</b>	<b>35</b>
<b>Conclusiones</b>	<b>37</b>
<b>Referencias</b>	<b>39</b>
<b>Anexos</b>	<b>41</b>

### **Índice de tablas**

Tabla No. 1: Competitividad Benchmark

Tabla No. 1: Áreas y prácticas de gestión de recursos humanos en la empresa.

Tabla No. 2: Rating de Desempeño Benchmark

Tabla No. 3: modelos teóricos de gestión de recursos humanos

Tabla No. 4: perspectivas manejadas en el mapa estratégico y cuadro de mando integral.

Tabla No. 5: estructura del modelo actual manejado por la Torta Española.

Tabla No. 6: procedimiento del modelo propuesto de gestión estratégica del recurso humano.

Tabla No. 7: procedimiento del modelo propuesto de gestión estratégica del recurso humano.

### **Índice de Figuras**

Figura No. 1: Características de las competencias

Figura No 2: Evaluación por áreas, mapa de competitividad.

Figura No 3: Modelo de gestión estratégica del recurso humano.

## Resumen

La presente investigación es un estudio descriptivo de tipo participación acción donde se analizan datos mixtos en los que se encuentra información de orden cualitativo proveniente de entrevistas realizadas a una administradora de punto de venta y gerente general de la empresa “La Torta Española”. Por otra parte de orden cuantitativo por la aplicación del mapa de competitividad que arroja información en cifras de la situación actual de la empresa en términos de gestión del recurso humano. Posterior a ello se realiza una breve reseña del sector panadero y sus retos en la actualidad.

Seguido a ello se analiza la literatura referente a los modelos de gestión en recursos humanos y su estructura. Se establecen las prácticas de recursos humanos llegando de esta manera a proponer un modelo de gestión teórico y metodológico óptimo para las empresas de características similares a la empresa analizada en este estudio de caso.

*Palabras clave:* modelo de gestión en recursos humanos, sector panadero.

### **Abstract**

This research is a descriptive study which examines participation action mixed data which is a qualitative information from interviews with a retail outlet manager and general manager of the company "La Torta Española" On the other hand the quantitative by the application of competitiveness map yields information on figures from the company's current situation in terms of human resource management. Following this is a brief overview of the bakery industry and its challenges today. Continued to do this, the literature on models of human resources management and structure. Establishing human resources practices coming this way to propose a model of theoretical and methodological optimal management for companies with similar characteristics to the company discussed in this case study.

*Key words:* models of human resources management, bakery industry.

## **Descripción del problema**

### **Planteamiento del problema**

La Torta Española se caracteriza por ser una empresa PYME, que surge hace 20 años y cuenta con 3 puntos de venta en la ciudad de Bogotá, el punto más antiguo está ubicado en el barrio San Carlos, le sigue Tabora y por ultimo Galán. Esta empresa fabrica y comercializa productos únicos en las líneas de panadería y pastelería.

La empresa cuenta con una planta de 45 empleados contratados directamente por la empresa con contratos verbales y con un salario de acuerdo al cargo. Dentro de los cargos que se encuentran están: Panaderos, Pasteleros, Administradores de Punto, Cajeros, Auxiliares de cocina y mesa y Gerente General.

Como dato relevante La Torta Española participo en el certamen patrocinado por Alianza Team a la mejor decoración de productos para pastelería en el 2008 y se levantó con el premio al primer lugar.

La Torta Española se caracteriza por la calidad en los productos de panadería, pastelería, bizcochería y por la arquitectura colonial de sus instalaciones, todos sus puntos de venta están ubicados en barrios populares estratos 2 y 3, sin embargo dan la apariencia de estar en un mejor sector de la ciudad.

La presentación de sus productos es de alta cocina y las recetas son resguardadas con especial recelo, el sabor de cada postre es especial y no tiene nada que envidiar a su competencia. Todo lo contrario son expertos en lo que hacen.

La expansión del sector y propiamente de la empresa con relación a su competencia los ha llevado a crecer en planta y maquinaria para ser más ágiles y oportunos frente a la clientela, es por ello que se abrirán próximamente dos sucursales más y se crearan nuevos roles al interior de la organización.

Tabla No. 1: Competitividad Benchmark

EMPRESA: <b>La Torta Española</b>									
SECTOR <b>Alimentos Procesados</b>									
No. De Empresas en el Sector : <b>217</b>									
	2,005		2,004		2,003		2,002		2,005 Sector
	Valor	Pos.	Valor	Pos.	Valor	Pos.	Valor	Pos.	
<b>Tamaño</b>									
Ventas (millones)	652	146	0	0	0	0	0	0	1,405
Activos (millones)	466	94	0	0	0	0	0	0	712
Utilidad (millones)	23	120	0	0	0	0	0	0	200
Patrimonio (millones)	350	55	0	0	0	0	0	0	324
<b>Tamaño Promedio</b>		<b>104</b>		<b>0</b>		<b>0</b>		<b>0</b>	
<b>Dinámica</b>									
Crecimiento en Ventas (po	0	0	0	0	0	0	0	0	57
Crecimiento en Activos (po	0	0	0	0	0	0	0	0	31
Crecimiento en Utilidades (	0	0	0	0	0	0	0	0	464
Crecimiento del Patrimonio	0	0	0	0	0	0	0	0	8
<b>Dinamica Promedio</b>		<b>0</b>		<b>0</b>		<b>0</b>		<b>0</b>	
<b>Rentabilidad</b>									
Rentabilidad sobre Ventas	3	85	0	0	0	0	0	0	14.2
Rentabilidad sobre Activos	5	118	0	0	0	0	0	0	28.0
Rentabilidad sobre Patrimo	6	143	0	0	0	0	0	0	61.7
Utilidad Operativa / Ventas	4	98	0	0	0	0	0	0	15.1
<b>Rentabilidad Promedio</b>		<b>111</b>		<b>0</b>		<b>0</b>		<b>0</b>	
<b>Endeudamiento</b>									
Endeudamiento (porcentaje)	25	44	0	0	0	0	0	0	55
Apalancamiento (porcentaj	33	44	0	0	0	0	0	0	120
Pasivo Total / Ventas (porc	18	102	0	0	0	0	0	0	28
Pasivo Corriente/Pasivo To	80	72	0	0	0	0	0	0	82
<b>Endeudamiento Promedio</b>		<b>66</b>		<b>0</b>		<b>0</b>		<b>0</b>	
<b>Eficiencia</b>									
Rotación de Cartera (días)	0	42	0	0	0	0	0	0	5
Rotación de Inventarios (día	0	37	0	0	0	0	0	0	73
Rotación de Proveedores (d	0	37	0	0	0	0	0	0	183
Ciclo Operativo (días)	0	42	0	0	0	0	0	0	78
<b>Eficiencia Promedio</b>		<b>40</b>		<b>0</b>		<b>0</b>		<b>0</b>	
<b>Liquidez</b>									
Razón Corriente (razon)	1	100	0	0	0	0	0	0	1
Prueba Acida (razon)	1	100	0	0	0	0	0	0	1
Capital de Trabajo (millones)	29	105	0	0	0	0	0	0	23
<b>Liquidez Promedio</b>		<b>102</b>		<b>0</b>		<b>0</b>		<b>0</b>	
<b>Otros</b>									
Rentabilidad Bruta (percent	5	198	0	0	0	0	0	0	87
Otros Ingresos/Utilidad Net	29	92	0	0	0	0	0	0	7
Correccion Monetaria/Utilid	0	36	0	0	0	0	0	0	0
<b>Otros Promedio</b>		<b>109</b>		<b>0</b>		<b>0</b>		<b>0</b>	
<b>Posicion Promedio</b>		<b>88</b>		<b>0</b>		<b>0</b>		<b>0</b>	

Propiedad de BPR Asociados - prohibida su reproducción

Adaptado de competitividad de la compañía de los años 2002-2005 tomado de Benchmark (2011)

Como se observa en el anterior cuadro la empresa ocupa el lugar 88 con relación a 217 empresas dedicadas al sector de alimentos procesados, sin embargo es importante anotar que las empresas clasificadas en este sector no son todas necesariamente competidoras directas pero su core de negocio permite establecer semejanzas en términos de cifras financieras.

La Torta Española tiene variedad en productos, materias primas calificadas, los atributos del producto son positivos y la percepción que tienen los clientes del mismo es mejor con relación a otras panaderías ubicadas en los barrios en los que se encuentran sus tiendas. En cuanto a la competencia de mercado hay una competencia indirecta de las panaderías y pastelerías más reconocidas del sector ubicadas en diferentes puntos de la ciudad como “Hornitos” “Muffins” y “Santander”, según estudios de mercado periódicos realizados por La Torta Española.

El grupo objetivo de esta industria es estrato 2, 3 y 4, el cual a pesar de estar ubicado en barrios populares, atrae a su mayoría de consumidores de otros barrios menos populares. El cliente es fiel manteniéndose constante en el consumo de los productos tradicionales y arriesgándose al consumo de los nuevos productos.

La empresa cuenta con una gerencia general quien además de ser la cabeza del negocio diseña, organiza y administra cada punto inculcando a sus empleados la cultura de la calidad en los productos.

La empresa siempre se ha caracterizado entre otras cosas por la calidad y este es un tema que hace parte de cada proceso realizado hasta la puesta en vitrina del producto, e incluso durante la comercialización del mismo.

El desempeño de la empresa en los últimos cinco años se determina con una medida denominada rating, el cual equivale a 60 y posiciona a la empresa en un riesgo aceptable. Otros factores que se toman en consideración son la optimización de recursos, innovación de productos, estabilidad en el costo de las materias primas y creciente demanda de sus productos.

Tabla No. 2: Rating de Desempeño Benchmark

El Rating de Desempeño Empresarial es		<b>60</b>	equivalente a un	<b>Riesgo Aceptable</b>	<b>BB</b>
El BPR Rating es la calificación que mejor describe el desempeño general de <b>GUTIERREZ CASTILLO CARMEN ROSA</b> vs. Las empresas del sector.					
La calificación de		<b>60</b>	significa que sus resultados financieros son mejores que	<b>60</b>	% de las empresas del sector.
Los resultados Financieros de la empresa están por encima del promedio del sector.					
El Rating se complementa en la Calificación Cuantitativa de los resultados financieros de la empresa (PyG, Balance y Flujo de Caja). Al evaluar la Rentabilidad (PyG), Solvencia (Balance) y Capacidad de Pago (Flujo de Caja) vs los periodos anteriores se obtiene:					
	PyG		AA		
	Balance		B		
	Flujo de Caja		B		
<b>Calificación vs Periodos Anteriores</b>				<b>BB</b>	<b>Riesgo Aceptable</b>
La Calificación Cuantitativa está deteriorada por los condicionantes:					
<b>Flujo de Caja Libre Negativo</b>					
<b>Flujo de Caja después de Costo Financiero Negativo</b>					
<b>CALIFICACION CUANTITATIVA</b>					
			2.30	<b>B</b>	<b>Aceptable con Debilidades</b>
				B	
AA	Minimo Riesgo				Mejor
A	Buen Riesgo				
BB	Riesgo Aceptable				
B	Aceptable con Debilidades	>>>>>>>		<b>B</b>	
CC	Riesgo Apreciable				
C	Riesgo Significativo				
D	Alto Riesgo				
E	Irrecuperable				Peor

Adaptado de competitividad de la compañía de los años 2002-2005 tomado de Benchmark (2011)

En la actualidad la empresa analizada no tiene definidos sistemas de gestión o subprocesos administrativos, más puntualmente los de recursos humanos.

Es de interés para la gerencia de la empresa analizada, implementar procesos que aporten al crecimiento de la organización. Las brechas entre los procesos facturables y los procesos de apoyo suscitan un cambio en la metodología de trabajo actual dirigida al trabajo basado en procesos, que le garanticen a la empresa realizar dichos procesos de manera oportuna y adecuada.

Principalmente no hay un área de recursos humanos ni sus correspondientes subprocesos como: reclutamiento, selección, contratación, inducción, capacitación, entre otros. Es por ello que los empleados responsables de estas actividades actúan de manera intuitiva, sin el conocimiento procedimental o según el marco legal y sus implicaciones.

Esto ha conllevado a que la empresa adopte prácticas informales en cada uno de sus subprocesos como es el caso de la selección de personal donde se atrae y escoge personal referido poco competente generando pérdidas en tiempo y dinero para la empresa en reprocesos administrativos.

Por otra parte el tipo de contratación es informal en la medida que se vincula a los nuevos empleados de manera verbal sin un contrato escrito con claridad en la labor a desempeñar, tiempo del contrato y horario de trabajo. El subproceso de inducción disipa su característica más importante que es la transmisión del espíritu corporativo y el cierre del contrato psicológico con el personal contratado.

En cuanto a las áreas de apoyo la empresa no cuenta con empleados para áreas administrativas, sin embargo se apoya de un Staff compuesto por un contador para temas de

vinculación de personal y pago de nómina y un asesor en servicios de seguridad social para afiliaciones y desafiliaciones a EPS, fondos de pensiones y cesantías.

Este análisis inicial permite, al presente estudio de caso, describir los procesos del área de recursos humanos actuales, generando una línea de base para el diseño del modelo de gestión de recursos humanos para la empresa La Torta Española.

### **Justificación**

La importancia de la adecuada gestión de los recursos humanos, en su planificación, organización, dirección, control y evaluación de las actividades de la cadena de valor de la empresa, es fundamental para la estrategia de la organización.

El conjunto de políticas, objetivos, metas, misión, responsabilidades, funciones, tareas, relaciones jerárquicas y funcionales, procedimientos, herramientas de control y evaluación, soportes para la mejora, elementos de identificación y medición de procesos de gestión junto con sus correspondientes resultados, son los elementos que van a dar sustento al modelo de gestión de los recursos humanos en esta empresa.

Este proyecto pretende constituirse como una solución a los problemas por los que pasa la empresa, al establecer la estructura básica, o esqueleto sobre el que debe soportarse la gestión de los recursos humanos.

Consiste en aprovechar todo lo realizado por la empresa hasta el momento para estructurarlo adecuadamente, de forma que se permita el futuro avance y desarrollo de la gestión de los recursos humanos de esta organización.

## **Objetivos**

### **Objetivo general**

Proponer un modelo de gestión humana para la empresa la Torta Española, que permita a la organización gestionar de manera eficiente la administración de sus empleados.

### **Objetivos específicos**

Describir el modelo de gestión y los procesos de recursos humanos actuales que maneja la organización La Torta Española.

Revisar los diferentes modelos de gestión en recursos humanos aplicables a empresas de características similares a La Torta Española.

Diseñar el modelo de gestión en recursos humanos como propuesta de mejora para la empresa La Torta Española

## **Marco Teórico**

### **El sector de la panadería en Colombia**

El sector industrial dedicado a la fabricación de productos de panadería, incluye 5 actividades claramente diferenciadas en la clasificación internacional CIIU en 1998, siendo éstas: panadería; pastelería y bizcochería; galletería; pastas alimenticias, fideos, macarrones y similares y productos secos de panadería, conos, barquillos y obleas (López, Sarmiento y Valderrama, 2010).

En cuanto al tipo de sociedades que componen esta industria, se indica que en panificación las sociedades individuales y las limitadas representan el 58.7% y 35.4% respectivamente, del número de empresas, no hay sociedades anónimas en este subsector; igual fenómeno se presenta en pastelería y bizcochería, donde la sociedad limitada alcanza al 56.5% y la individual al 37% y sólo se registra una sociedad anónima que abarca el 4.7% del valor de la producción según encuesta del Departamento Administrativo Nacional de Estadística [DANE], 2007 (López y compañía, 2010).

Según Ruíz en 2009, la distribución del mercado del pan en ciudades como Bogotá se divide en 40 por ciento para tiendas de barrio, 40 por ciento para panaderías tradicionales y 20 por ciento en autoservicios, que incluye a los supermercados

Pero dicho crecimiento no se ha focalizado sólo en los supermercados, pues cadenas dedicadas exclusivamente al sector de la panadería cuentan hoy con numerosas sucursales y sobre todo, con una oferta diferenciada. Ahora en cualquier parte de la ciudad se observa

una sucursal de estas panaderías, las cuales a su vez cuentan con una mayor diversidad en góndolas.

La proliferación de panaderías obedece en gran parte a su rentabilidad. El margen neto de un negocio de esta clase puede llegar a ser superior a un 30% como es el caso de la empresa analizada. “Una de las razones por las que se le atribuye un buen momento al sector de la panadería en el país, es la implementación de nuevas tecnologías en los negocios, hecho que permitió que esta dejara de ser una industria esclavizante” (Ruíz, 2009).

De acuerdo al análisis anteriormente expuesto se puede afirmar que el sector panadero crece de manera importante y genera grandes expectativas para el sector de servicios debido a las nuevas tecnologías para su elaboración, y comercialización. Cabe aclarar que no sólo en Colombia, sino en toda América Latina. De acuerdo con López y compañía en 2010, el sector de la panadería produjo en el 2005 más de 987 mil millones de pesos a nivel industrial y generó 17.010 empleos. En el 2007 Colombia exportó más de US\$34 millones en productos de panadería y registró US\$9.71 millones en importaciones. El valor de la producción de pan en fábrica creció de 2004 a 2005 el 1% y según Germán Godoy; representante de la Asociación Nacional de Industriales de la Panadería (ANIPAN), ese porcentaje no ha cambiado en la actualidad dadas las condiciones culturales y económicas del país.

### **Los retos del sector.**

La mayor preocupación para las panaderías en este momento no es mejorar procesos a su interior, es ser más rentables y expandirse en un mediano plazo. Por ello se preocupan

por la oferta de una harina de calidad, de permanente producción y a un precio módico, si en el caso de Colombia no hubiese condiciones para producir trigo, la capacidad interna es nula y por tal motivo, el sector no es ajeno a las crisis del exterior, pero existe otra crisis local a la que también es necesario prestar atención: En el país hay más de 27.000 panaderías y el 80% son informales (Revista Ialimentos, 2009).

La crisis no sólo se concentra en el tema de la materia prima; los panaderos, como empresarios, tienen una educación muy básica y pocas herramientas para enfrentar los retos del mercado y las exigencias de un consumidor para el cual la calidad es fundamental, sin embargo la calidad se consigue únicamente a través del mejoramiento constante de todos los procesos.

Otro de los retos del sector es la innovación en productos y servicios relacionados a la comercialización del producto. El sector presenta mucho dinamismo a nivel industrial y las compañías incorporan constantemente novedades. El crecimiento de la industria del pan a nivel nacional es grande y abre un panorama de desarrollo total, para lo cual además de innovar, es necesario duplicar la escala de producción actual.

Es un mercado que ofrece oportunidades importantes de crecimiento en consumo per cápita y la categoría está creciendo en el canal tradicional (canales bajos o tiendas tradicionales) y en menor medida en los canales altos, como supermercados o grandes cadenas, (Revista Ialimentos, 2009).

Este sector representa un reto significativo para las empresas de servicios. El mejoramiento de la calidad, la implementación de mejores prácticas y metodología en procesos, son las oportunidades más evidentes para innovar.

### **Oportunidades para el sector servicios.**

Durante el acercamiento a la empresa en referencia se encontraron aspectos de mayor importancia que especialmente en este caso son el objeto de estudio: selección de personal, contratación de personal e inducción al personal que ingresa a la empresa. De esta manera se da inicio al abordaje de estos 3 aspectos que sin duda alguna son el eje central de las áreas de recursos humanos en cualquier organización, sin importar su tamaño o razón de ser y que determinan la relación laboral que se teje durante el contrato laboral.

Las empresas de servicios en la actualidad tienen oportunidades de negocio en empresas como la que actualmente es objeto de estudio, particularmente las de consultoría y asesoría en temas financieros, legales y de recursos humanos, no obstante y más allá de una oportunidad tienen una responsabilidad con la economía del país, pues son estas pequeñas y medianas empresas las que concentran un importante capital de inversión hacia los demás sectores de la economía nacional.

Las empresas de servicios y consultoría en recursos humanos deben garantizar una capacidad intelectual y procedimental para apoyar a las empresas PYMES con elementos que impacten directamente al ciclo de vida del trabajador y este a su vez garantice el crecimiento de dichas organizaciones dedicadas a oficios manufactureros y de maquinaria simple.

### **Modelo de gestión en recursos humanos**

#### **Estructura de un modelo de gestión en recursos humanos.**

La necesidad de adoptar nuevos enfoques en la gestión de recursos humanos, se debe a factores socioeconómicos y culturales en las organizaciones y la aplicación práctica de sistemas de gestión de este recurso. Esto trae consigo algunas ventajas y desventajas en la implementación de alguno de los modelos. Su estudio es de gran utilidad como herramienta teórico-metodológica para el diseño y perfeccionamiento de la gestión de recursos humanos en las organizaciones.

Teniendo en consideración áreas y prácticas de gestión en recursos humanos en la organización con el fin de asegurar su aplicabilidad, para ello se han tomado como referencia ocho áreas de gestión centrandose en dos componentes: ámbito y herramientas, según Martínez (s.f), las tareas y responsabilidades más significativas junto a las herramientas que son susceptibles de emplearse en la gestión de recursos humanos en la empresa (Tabla No. 3).

Tabla No. 3: Áreas y prácticas de gestión de recursos humanos en la empresa.

<b>AREAS Y PRÁCTICAS DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LA EMPRESA</b>	
<i>Contexto Organizativo</i>	
<b>ÁMBITO</b>	<b>HERRAMIENTAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participación en el diseño organizativo de la empresa</li> <li>• Responsabilidades sobre unidades de recursos humanos en otras entidades</li> <li>• Comunicación Interna.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Encuestas de clima laboral</li> <li>• Estudios de cultura empresarial</li> <li>• Valoración de puestos</li> <li>• Boletines de comunicación.</li> <li>• “Portales” internos ( <i>TIC`s</i> )</li> </ul>
<i>Planificación de Recursos Humanos</i>	
<b>ÁMBITO</b>	<b>HERRAMIENTAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Integración en el plan estratégico empresarial</li> <li>• Presupuesto, inventarios y evolución de plantillas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Técnicas para medición de actividades</li> <li>• Reingeniería de Procesos</li> <li>• Gestión por Competencias</li> </ul>

<i>Sistema retributivo y administración</i>	
<b>ÁMBITO</b>	<b>HERRAMIENTAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseña estructura y escalas retributivas</li> <li>• Administración de personal y nóminas</li> <li>• Beneficios sociales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistema de información especializado</li> <li>• Escalas, Convenios y Acuerdos</li> <li>• Incentivos variables</li> <li>• Compensaciones sociales</li> </ul>
<i>Reclutamiento y Selección</i>	
<b>ÁMBITO</b>	<b>HERRAMIENTAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Selección propia o subcontratada</li> <li>• Trabajo Temporal</li> <li>• Altos Directivos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Modalidades Contractuales</li> <li>• Empresas de Trabajo Temporal</li> <li>• "Assesment Center"</li> </ul>
<i>Contexto Laboral</i>	
<b>ÁMBITO</b>	<b>HERRAMIENTAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Negociación de Convenios Colectivos</li> <li>• Relación con sindicatos</li> <li>• Compromiso vs/Disciplina</li> <li>• Prevención Riesgos Laborales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Convenio de Empresa</li> <li>• Servicio de Prevención</li> <li>• Servicio médico</li> <li>• Mecanismos de conciliación 'profesional/personal'.</li> </ul>
<i>Formación y Desarrollo Profesional</i>	
<b>ÁMBITO</b>	<b>HERRAMIENTAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planifica acciones formativas</li> <li>• Diseña y contrata recursos formativos</li> <li>• Planes de desarrollo de personal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ejecución de acciones formativas</li> <li>• <i>E-learning</i></li> <li>• Planes de carrera profesional</li> <li>• Modelos de dirección por objetivos</li> <li>• Evaluación del desempeño profesional</li> </ul>
<i>Gestión de salida de los recursos humanos</i>	
<b>ÁMBITO</b>	<b>HERRAMIENTAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ceses voluntarios y despidos</li> <li>• Jubilaciones y prejubilaciones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrevistas</li> <li>• Políticas de jubilación anticipada</li> <li>• Sistemas de recolocación laboral</li> </ul>
<i>Sistemas de Información y Control</i>	
<b>ÁMBITO</b>	<b>HERRAMIENTAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Seguimiento eficiencia, productividad</li> <li>• Evolución y estructura de la plantilla: absentismo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Control de Gestión especializado</li> <li>• "Cuadro de mando integral" específico</li> </ul>

Adaptado de “modelo de gestión de recursos humanos: una propuesta para el análisis empírico” por Martínez (s.f)

En cuanto al contexto organizativo, en la tabla anteriormente citada se refiere a la aplicación de herramientas y su impacto en el ámbito organizacional como en el desarrollo de planes en recursos humanos que mejoran aspectos como clima organizacional y comunicación. La planificación de recursos humanos, de acuerdo con Martínez (s.f.) se entiende desde esta estructura como la visión del plan estratégico desde un enfoque de competencias y procesos de recursos humanos. El sistema retributivo y administrativo corresponde a una estructura y escalas salariales que surgen a partir de remuneraciones fijas o variables de los empleados de una organización y que son responsabilidad de esta área.

Como complemento a este modelo los subprocesos de reclutamiento y selección utilizan herramientas como entrevistas, empresas intermediarias de servicios y otras de carácter contractual. En cuanto a las relaciones entre empleado y patrono surgen herramientas correspondientes a esta área laboral como convenios, mecanismos de conciliación y otros, que buscan la buena relación al interior de la organización, el compromiso, la disciplina y la subordinación. En lo que concierne a formación y desarrollo profesional el modelo sugiere planear acciones formativas y planes de desarrollo profesional con el uso de herramientas como planes de carrera y evaluación del desempeño.

El retiro del personal y su debida gestión se contempla en este modelo en el ámbito de ceses voluntarios y despidos con herramientas como políticas de jubilación anticipada y sistemas de recolocación laboral. Para finalizar con el modelo actualmente descrito, Martínez (s.f.), manifiesta que los sistemas de información permiten el control o seguimiento a la eficiencia y productividad del personal.

Teniendo en cuenta la estructura que debe tener un modelo de gestión de recursos humanos y los procesos que abarca, a continuación se profundizará en los modelos teóricos existentes en este campo.

### **Modelos teóricos en gestión de recursos humanos.**

Dentro de los teóricos que han aportado al estudio y establecimiento de modelos en gestión humana se encuentra el propuesto por Miles y Snow (1984) quienes indican que existen las organizaciones exploradoras, conservadoras y analistas según su capacidad para reaccionar ante iniciativas de sus competidores. Por ello reconocen también unas organizaciones llamadas defensivas que utilizan sistemas internos de recursos humanos mientras que las organizaciones exploradoras adaptan un sistema de mercado en el que predomina la equidad interna, donde se invierte en el factor humano mediante programas formativos extensos y los empleados se vinculan a la empresa a largo plazo.

Este sistema se lleva a cabo mediante un subsistema de reclutamiento robusto para todos los niveles reforzado con un proceso de selección integral para empresas exploradoras donde se articula un sistema de recompensas basadas en rendimiento y no en antigüedad. Para las empresas defensivas hay un sistema de incentivos y programas de formación muy limitados, la rotación es alta y la política salarial está centrada en el comportamiento y en la posición jerárquica.

En la misma dirección Delery y Doty, (1996) afirman la existencia de sistemas de gestión según la orientación de la empresa hacia el mercado. Los sistemas orientados hacia el mercado se basan en la contratación externa, con escasas políticas de formación y un desarrollo profesional limitado para sus empleados. Por otra parte mencionan sistemas de

gestión internos, donde el desarrollo de carreras profesionales, los programas de formación son extensivos, hay seguridad del empleo, la participación del empleado en la toma de decisiones y la definición de los puestos claramente establecidos son sus principales características.

Siguiendo esta clasificación, Ostrow en 1992, afirma que las empresas que sigan una estrategia de bajo costo tenderán a diseñar puestos de trabajo muy fijos, enmarcados en líneas de promoción perfectamente establecidas, la evolución del desempeño atenderá a los resultados obtenidos en el corto plazo, con una mínima inversión en formación y desarrollo y un nivel de salarios bajo. En cambio las industrias que siguen una estrategia de diferenciación, reclutan y seleccionan personal a distintos niveles jerárquicos, evalúan a los empleados con base a su comportamiento en el puesto de trabajo, impulsan la formación y el desarrollo del personal y pagan niveles altos del sueldo.

Por último, en 1989 Schuler y Jackson, estudiaron organizaciones que persiguen la diferenciación estratégica por medio de la innovación y la creatividad, afirman además que estas organizaciones fomentan comportamientos como la adopción de riesgos y orientación a largo plazo. Para esto es necesario contar con trabajadores comprometidos.

En la tabla No. 4, se observa de manera comparativa la propuesta de cada uno de estos autores y sus características principales.

Tabla No. 4: modelos teóricos de gestión de recursos humanos

	Miles y Snow 1984		Delery y Doty 1996		Ostrow 1992		Schuler y Jackson 1989	
	Sistema Interno	Sistema de Mercado	Interno	Externo	Diferenciación	Bajo coste	Innovadora	Calidad
Planificación	Vinculación a largo plazo	Vinculación a corto plazo	°	°	°	°	Baja rotación	Alta rotación
Puestos de Trabajo	°	°	Muy definidos	Amplios	No definidos	Puestos fijos	Descripción fija y explícita	Enriquecimiento
Reclutamiento	No principal	Sofisticado	Interno	Externo	Externo a todos los niveles	Interno	°	°
Selección	No principal	Detallado y completo	°	°	°	°	°	°
Formación	Extensa	Limitada	Extensiva	Limitada	Extensiva	Mínima	Extensiva y continua	Mínima
Desarrollo Profesional	A largo plazo	Limitado	Extensa	Limitada	Extenso	Mínima	°	°
Sistema de Evaluación	Comportamiento y posición jerárquica	Rendimiento	°	Resultados	Comportamientos	Resultados CP	°	°
Participación en Decisiones	°	°	Alta	Baja	°	°	Alta	Bajo compromiso
Política Salarial	Equidad interna	Equidad externa	°	°	Altos salarios	Bajos salarios	°	°
Incentivos	Mínimos o nulos	Elevados	°	°	°	°	°	°

Adaptado de “Modelo de gestión de recursos humanos en organizaciones con una orientación hacia la calidad total” por Gutiérrez y Rubio (s.f).

Por otra parte y mencionando otro acercamiento teórico de la gestión del recurso humano se encuentra el basado en competencias

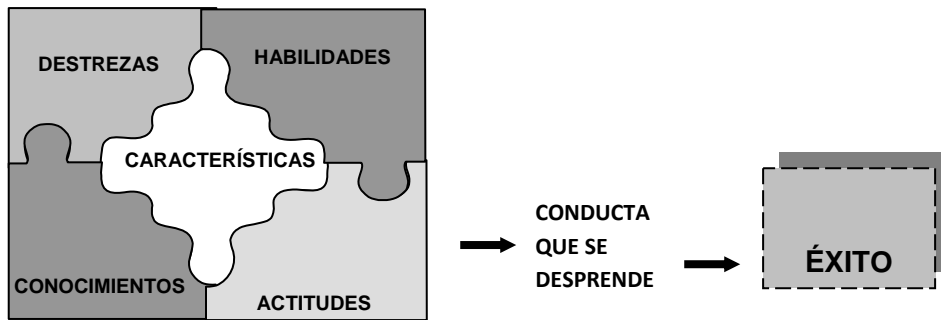
### **Modelo de gestión de recursos humanos basado en competencias.**

Morales en 2008, afirma que la gestión por competencias consiste en atraer, desarrollar y mantener el talento mediante la alineación consistente de los sistemas y procesos de recursos humanos, con base a las capacidades y resultados requeridos para un desempeño competente.

Para ello es necesario definir la visión, los objetivos y la misión de la organización, a partir de los cuales se establecen competencias laborales que se estructuran en torno a los perfiles y a la estructuración de un diccionario de competencias, permitiendo su utilización en procesos como selección, inducción, capacitación, evaluación del desempeño, planes de carrera, entre otros ya que apuntan al análisis de las siguientes situaciones: obtención de perfiles ideales de los puestos, grado de adecuación persona/puesto, necesidades de formación individual y grupal, apreciación general del desempeño de la persona en su puesto y potencial de la persona a corto plazo.

De esta manera y para Spencer y Spencer 1993 citado por Morales 2008, la competencia se define como una característica subyacente de un individuo, que está causalmente relacionada con un rendimiento efectivo o superior en una situación o trabajo. Igualmente, se considera que las competencias son del ser, el saber y el saber hacer (Figura No. 1).

Figura No. 1: Características de las competencias



Adaptado de “Gestión de recursos humanos basada en competencias” por Morales (2008).

Teniendo en cuenta lo anterior y continuando con los acercamientos teóricos se plantea que la gestión de recursos humanos durante los últimos años se ha relacionado con la gestión estratégica de la empresa, dando como resultado una nueva disciplina denominada gestión estratégica de recursos humanos.

### **Modelo de gestión estratégica del recurso humano.**

El modelo de gestión estratégica del recurso humano se encuentra basado en el modelo de planeación estratégica aportado por Kaplan y Norton (2008), quienes manifiestan la posibilidad de realizar un sistema de gestión de ciclo cerrado, dentro de las organizaciones, el cual se define como el conjunto integrado de procesos y herramientas que utiliza una empresa para desarrollar su estrategia, traducirla en acciones y operaciones, para finalmente, monitorear y mejorar la eficiencia de ambas. Las etapas del modelo de Kaplan y Norton (2008) se describen a continuación:

Desarrollar la estrategia: es el momento para mejorar gradualmente una estrategia o introducir una nueva, implica implementar procesos como el propósito de la empresa (misión), sus aspiraciones futuras (visión), y sus principios y valores internos que guiarán las acciones. Traducir la estrategia: una vez establecida la formulación de la estrategia se deberá traducir a objetivos y metas específicas, elementos que se concretan con el desarrollo del mapa estratégico, el cual permite identificar las áreas clave de resultado (KRA), así mismo se maneja el balance score card o cuadro de mando integral, el cual permite distinguir los indicadores clave de desempeño (KPI), y define objetivos estratégicos, indicadores de resultado y metas, mediante los siguientes componentes, (Tabla No 5):

Tabla No. 5: perspectivas manejadas en el mapa estratégico y cuadro de mando integral.

Perspectiva financiera	• ¿Qué objetivos financieros se deben abordar para ser exitosos?
Perspectiva del cliente	• ¿Qué necesidades del cliente se deben atender para tener éxito?
Perspectiva del proceso	• ¿En qué procesos se debe ser excelentes?
Perspectiva de aprendizaje crecimiento	¿Cómo debe la organización aprender e innovar para alcanzar los objetivos?

Adaptado de “Dominar el sistema de gestión” por Kaplan y Norton (2008, p. 42)

La tercera etapa del modelo es planificar las operaciones, es decir, la organización desarrolla un plan operacional que establecen las acciones que lograrán los objetivos estratégicos, inicia con la fijación de prioridades para los proyectos de mejora de procesos, seguido de un plan detallado ventas, plan de capacidad de recursos y presupuestos operacionales y de capital. Otra etapa es la de monitorear y aprender, en esta fase se deben realizar reuniones que aborden la evaluación del desempeño de los departamentos operacionales, así como la gestión de la estrategia y sus indicadores. Y por último probar y adaptar la estrategia, el cual permite identificar qué elementos de la estrategia son defectuosos u obsoletos, dando paso a la introducción de mejoras graduales o a la creación de una nueva estrategia, cerrando el ciclo de planeación.

Una vez definido todo el proceso de planeación estratégica se alinean los procesos del área de recursos humanos con la estrategia y los objetivos organizacionales, como lo indican Boada y Gil (2009), los valores y la cultura, deben ser conocidos por los empleados y deben propiciar su integración y su compromiso, así como la adaptación al entorno y la consecución de resultados por parte de la empresa; la descripción y el análisis de todos los cargos debe estar integrado a indicadores de gestión; la comunicación interna debe presentar el desarrollo de sistemas formales de aportación de ideas y sugerencias y de planes de comunicación organizacional; la capacitación que implica la elaboración, el seguimiento y la evaluación de un plan congruente con la estrategia de la organización; la evaluación del desempeño y del rendimiento debe definirse por objetivos, estableciendo indicadores de gestión; la selección de personal facilita el éxito de las nuevas incorporaciones se debe basar en los perfiles antes establecidos; y finalmente, la retribución salarial implica planes personalizados a las necesidades

de los empleados, la identificación de su posición en el mercado retributivo y que la estructura salarial contemple la retribución salarial fija, variable y extrasalarial.

### **Tipo de estudio**

La presente investigación, es un estudio descriptivo mixto de tipo investigación acción, ya que busca resolver y mejorar la práctica de la gestión de recursos humanos en la empresa La Torta Española. Esto permite analizar el modelo de gestión actualmente manejado en la Torta Española, como elemento importante para el crecimiento y desarrollo tanto del personal como de la organización.

Se indica que la investigación es mixta debido a que maneja datos cualitativos los cuales provienen de la aplicación de entrevistas semi-estructuradas, que permiten identificar las características principales del tema investigado, así como datos cuantitativos provenientes de la aplicación del mapa de competitividad.

### **Método**

Para el desarrollo del presente estudio, se definió como participantes: la administradora de punto de venta y la gerente general. La muestra fue no probabilística, de tipo por conveniencia, pues son las personas directamente involucradas en el manejo y realización de los procesos de recursos humanos, lo que facilitó la recolección y análisis de la información.

Los instrumentos de recolección de datos utilizados, fueron dos entrevistas semi - estructuradas dirigidas, a la administradora de punto de venta (Anexo No. 1), y a la gerente

general (Anexo No. 2), enfatizando en los temas relacionados con los procesos del área de recursos humanos.

La segunda herramienta empleada fue el mapa de competitividad (Anexo 3), la cual evalúa ocho características organizacionales en las que se encuentran: planeamiento estratégico, producción de operaciones, aseguramiento de la calidad, comercialización, contabilidad y finanzas, recursos humanos, gestión ambiental y sistemas de información, para el presente estudio se tendrán en cuenta los factores de planeamiento estratégico, recursos humanos y sistemas de información ya que guardan estrecha relación con los procesos desarrollados en el área de gestión humana; el instrumento, es un modelo original de Porter (s.f), se aplica calificando de 1 a 5 donde 1 es ausencia del factor y 5 la presencia total de la característica, esta herramienta fue aplicada, sin ninguna modificación, a la gerente general.

### **Resultados**

A partir de la recolección de datos obtenidos mediante las entrevistas se encuentra la siguiente información (Tabla No. 6):

Tabla No. 6: Estructura del modelo actual manejado por La Torta Española

<b>AREAS Y PRÁCTICAS DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LA EMPRESA</b>	
<i>Contexto Organizativo</i>	
<b>Administradora punto de venta</b>	<b>Gerente general</b>
“Acá, se les indica a los empleados directrices referentes a las funciones de sus cargos, sin embargo, ellos a veces se acercan y manifiestan sus inquietudes, aunque no de manera frecuente”.	“La comunicación se da por órdenes, no se manejan herramientas como boletines escritos, todo se hace de manera verbal, sin embargo, existe confianza con los empleados, de tal manera que me buscan a comentarme sus inquietudes o propuestas de mejoras en las áreas operativas”.
<i>Planificación de Recursos Humanos</i>	
<b>Administradora punto de venta</b>	<b>Gerente general</b>
“No existe una estructura administrativa definida, ni nos regimos por una estrategia corporativa, se cuenta con un contador y un asesor de servicios en salud y pensiones. Aquí no se evalúa como tal el trabajo, se realiza observación del producto que no tenga algún imperfecto, y se tienen en cuenta las quejas de los clientes por deficiencias del producto o del servicio”.	“Sí, soy la encargada de manejar los trámites administrativos aunque me apoyo en un contador que me ayuda en la contratación y pago de la nómina, y un asesor en afiliaciones de salud, quien me colabora con las afiliaciones a salud. Por observación”.
<i>Sistema retributivo y administración</i>	
<b>Administradora punto de venta</b>	<b>Gerente general</b>
“El pago se realiza quincenalmente. Se paga la seguridad social”.	“Fija y de pago quincenal. Aquí las personas tienen estabilidad, y les va muy bien, es directa”.

<i>Reclutamiento y Selección</i>	
<b>Administradora punto de venta</b>	<b>Gerente general</b>
“Se vincula a las personas por referenciados, no se encuentra estructurado el proceso de selección, ni existen manuales de funciones o perfiles de los cargos”, “No se realiza una inducción a la empresa pero sí a las funciones de los cargos, al mismo tiempo se suministra la dotación que conserva la uniformidad del personal. La inducción de funciones tarda dos horas y el periodo de prueba un día, donde se observa si la persona cuenta con el conocimiento y la experticia para realizar el trabajo, o de lo contrario se queda hasta finalizar el día”.	“Aquí hay dos formas, una cuando nos refieren a las personas y la segunda cuando se publica la vacante en las panaderías y manejamos bancos de hojas de vida”, “Se les explica a las personas como deben realizar sus funciones y se le da la dotación, trabajando desde ese primer día”.
<i>Contexto Laboral</i>	
<b>Administradora punto de venta</b>	<b>Gerente general</b>
“No se realiza negociación con los empleados, se llegan a acuerdos de manera individual, no colectiva y prevalece la posición administrativa”.	“Yo no negocié, yo digo como me gustan las cosas y los trabajadores aceptan esa condición”.
<i>Formación y Desarrollo Profesional</i>	
<b>Administradora punto de venta</b>	<b>Gerente general</b>
“Se manejan netamente capacitaciones técnicas, para mejoras del producto”.	“Como ya se lo había comentado en el punto anterior, les enseñé a las administradoras como es el manejo del personal”.
<i>Gestión de salida de los recursos humanos</i>	
<b>Administradora punto de venta</b>	<b>Gerente general</b>
“La gerente general es la encargada de realizar los despidos”.	“Hago una citación con la persona, le indico cuáles son las razones del despido y lo manejo como indica la ley”.
<i>Sistemas de Información y Control</i>	
<b>Administradora punto de venta</b>	<b>Gerente general</b>
“Se tiene en cuenta el número de empleados, si aumentan es porque la empresa está en crecimiento”.	“Se tiene en cuenta porcentajes de ventas”.

Teniendo en cuenta los datos hallados a partir de la aplicación de las entrevistas y cotejándola con los resultados encontrados en el mapa de competitividad (Anexo 3), se observa primero que la empresa la Torta Española, no posee un modelo de planeación estratégica, ni posee procesos de recursos humanos alineados a objetivos estratégicos, encontrando un 20% en este factor del mapa de competitividad.

Así mismo, la organización presenta un puntaje general de 32% en el factor de recursos humanos, en la que se evalúan cuatro componentes que son: aspectos generales (presencia de organigrama, manuales, entre otros), capacitación y promoción del personal, cultura organizacional y salud y seguridad industrial.

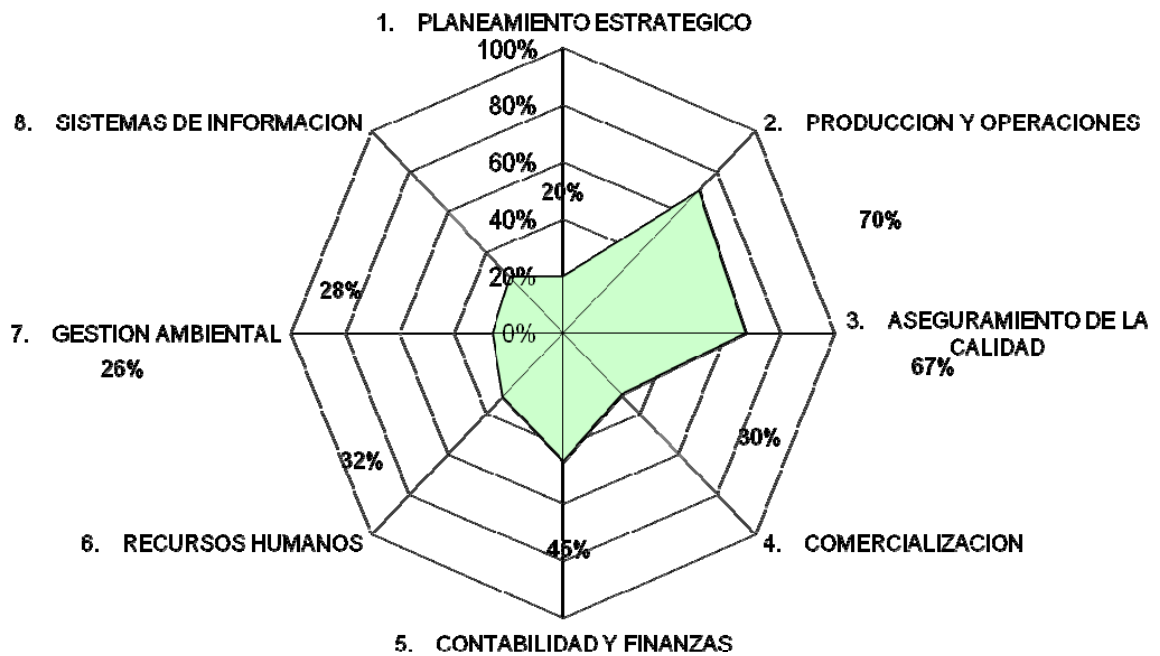
De esta forma, se observa que la organización carece de documentos o registros de la estructura; aunque cumplen con los requisitos legales, no presenta un proceso de capacitación definido y la formación se limita a la adquisición de habilidades técnicas, como lo manifiestan la administradora de punto de venta y la gerente general. Igualmente, se obtuvo en el factor de cultura organizacional, que los trabajadores poseen sentido de pertenencia, aunque la organización no estimula actividades sociales o sistemas de reconocimiento para sus empleados, pues su sistema de retribuciones se limita a salarios fijos, fomentando la percepción de estabilidad laboral como lo indica la gerente general. En cuanto al factor de salud y seguridad industrial, si bien otorgan la dotación al personal el cual permite uniformidad, no presentan un proceso diseñado e implementado de salud ocupacional o de seguridad industrial.

Ya en los procesos de comunicación organizacional, selección y planes de retiro no se encuentran estructurados, de tal manera, que la actuación es intuitiva y tradicionalista.

Como último factor de interés para la investigación, se encuentran los sistemas de información y control con un puntaje de 28%, que indica la ausencia del proceso de evaluación

de desempeño, y la presencia de una evaluación organizacional basada en indicadores de gestión netamente financieros como el porcentaje de ventas o de crecimiento basados en el aumento en el número de empleados, situación manifestada por la administradora de punto de venta y la gerente general; esta información se ve reflejada en la figura No 2:

Figura No 2: Evaluación por áreas, mapa de competitividad.



Adaptado de la aplicación hecha del “Mapa de competitividad” por Porter (s.f.).

A partir de la figura se observa que las diferentes áreas de la organización, presentan una tendencia a ubicarse en el centro, es decir, son áreas en vías de expansión, como lo es el área de recursos humanos; siendo las más desarrolladas el área de producción y operaciones y aseguramiento de la calidad.

### **Discusión de los resultados**

A partir de la información suministrada en las entrevistas y el mapa de competitividad, se observa que la organización la Torta Española, si bien no maneja un proceso de contratación formal, es una entidad que propende por dar estabilidad a sus trabajadores elemento evidenciado en el modelo de gestión de recursos humanos de Myles y Snow (1984), quienes plantean un sistema interno con una vinculación tendiente hacia el largo plazo, así como la ausencia en el manejo de procesos como reclutamiento, selección y análisis de puestos; observando igualmente el uso de políticas salariales enfocadas a la equidad mediante el no uso de incentivos.

Por otra parte y teniendo en cuenta a Ostrow en 1992, se puede expresar que la Torta Española obedece a un sistema cuya estrategia es de bajo coste donde existe mínima inversión en formación y desarrollo y un nivel de salarios bajo, elemento que se evidencia al limitar las capacitaciones a factores técnicos. Igualmente y desde la perspectiva de Schuler y Jackson en 1989, existen empresas cuyo sistema de gestión de recursos humanos persigue la calidad, donde la formación y la participación en toma de decisiones es mínima, situación que se observa en la organización del presente estudio, cuando la administradora de punto manifiesta que la razón para centrarse en capacitaciones técnicas es para la mejora del producto, encontrando que la evaluación sigue el mismo propósito de calidad, al realizarse por observación del producto o por quejas del cliente, en cuanto a la comunicación, esta es jerarquizada encontrando la presencia de órdenes y un acercamiento por parte de los trabajadores para comentar ideas aunque no posean el poder de decisión en la compañía.

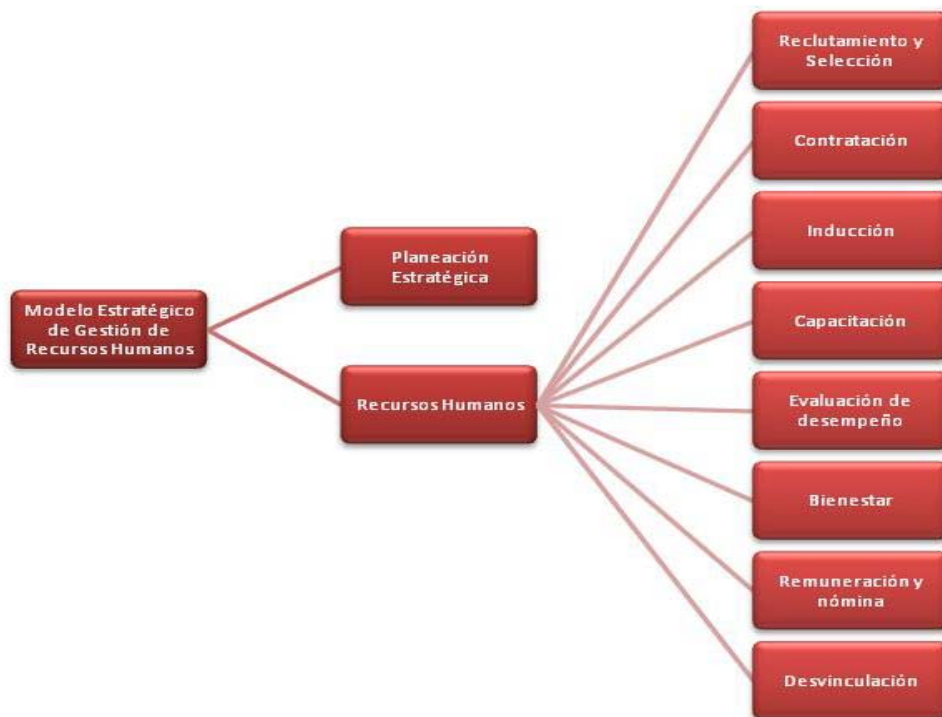
En cuanto al modelo de gestión estratégica del recurso humano, se evidencia en el mapa de competitividad con un 20%, la falta de una estructura estratégica que permita el

direccionamiento de la empresa y por lo tanto la presencia de procesos del área de recursos humanos no estructurados ni alineados con el sentir de la organización.

**Modelo propuesto de gestión de recursos humanos**

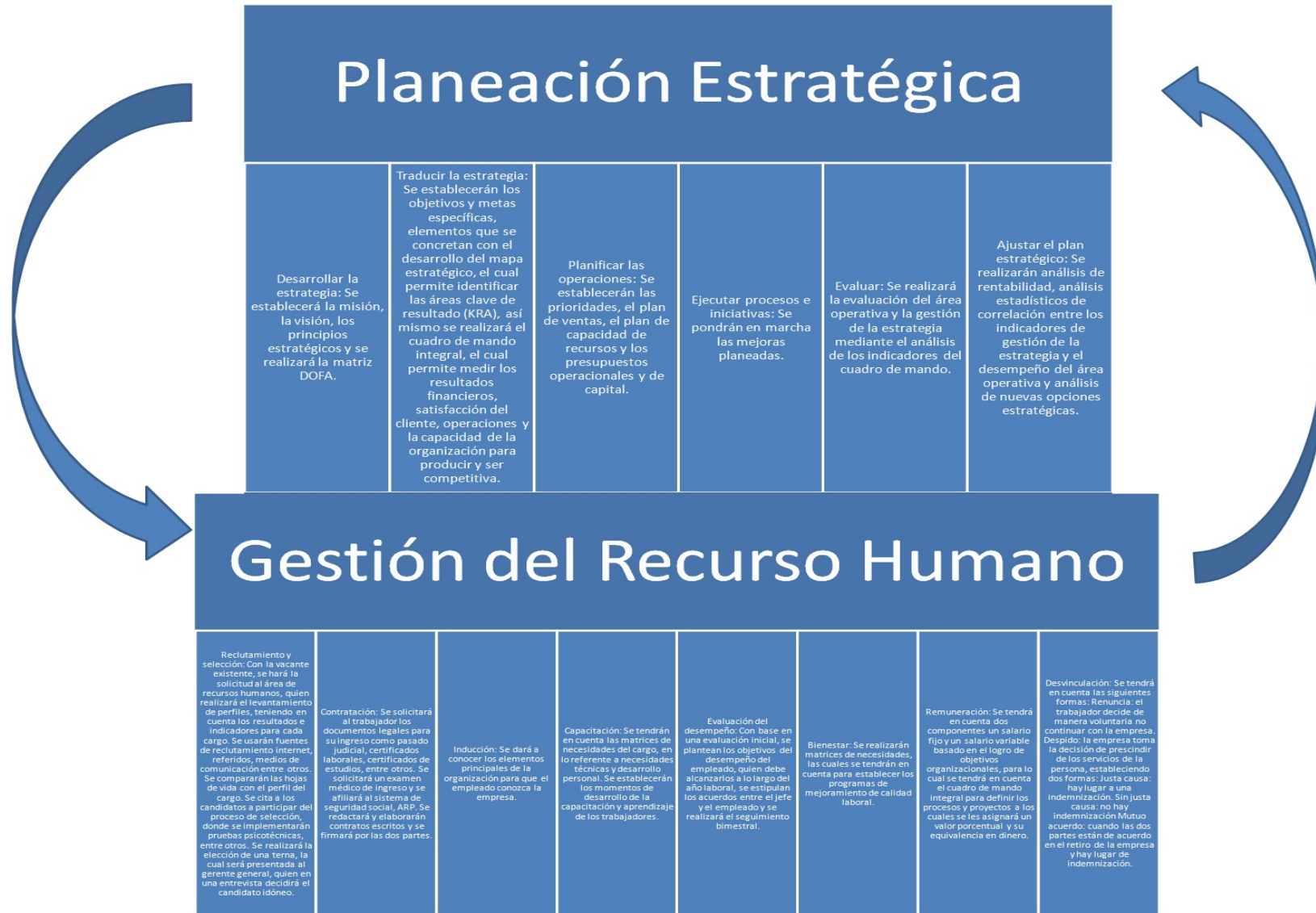
Como modelo de gestión de recursos humanos se propone el modelo de gestión estratégica del recurso humano, debido a que reúne dos componentes esenciales la planeación estratégica y la gestión de recursos humanos, elementos que se encuentran de manera excluyente dentro de los demás modelos; se escoge esta alternativa porque estructura de manera integral los procesos organizacionales donde se establecen los siguientes (Figura No 3 ):

Figura No 3: modelo de gestión estratégica del recurso humano.



El procedimiento se describe a continuación en la tabla No. 7:

Tabla No. 7: procedimiento del modelo propuesto de gestión estratégica del recurso humano.



## Conclusiones

Para tener en consideración las necesidades reales de la empresa analizada se aplicó una herramienta denominada mapa de competitividad y se aplicó dos entrevistas dirigidas a la administradora de un punto de venta y a la gerente general, arrojando los siguientes datos tanto en el área de planeamiento estratégico como en el área de recursos humanos: existe ausencia de una estrategia que guíe el quehacer de la organización, no presenta políticas de toma de decisiones, ni ha aplicado herramientas para estructurar tal estrategia como la utilización de un benchmarking o la elaboración de una matriz DOFA, igualmente en el área de recursos humanos se encuentra ausencia de un organigrama que estipule las áreas y la estructura interna de la empresa, no existen procesos establecidos de manera formal, ni manuales u objetivos de éstos, tampoco se encuentra un sistema de reconocimientos o incentivos dirigidos a los trabajadores, ni se alientan actividades diferentes a las laborales.

La dinámica de esta empresa convierte los procesos que allí se ejecutan en un obstáculo para implementar nuevas prácticas que traigan beneficios a la organización del orden económico, laboral, cultural y productivo.

El actual manejo que se le da a los procesos de la empresa no cumple con un objetivo estratégico, sin embargo es funcional para la organización, la sugerencia de la presente investigación es un modelo en gestión de recursos humanos más estable y de fácil aplicación, que se pueda articular con una planeación estratégica.

Las operaciones en cuanto a recursos humanos evidencian necesidades básicas dentro de la organización, teniendo como resultado un gasto en lugar de una inversión reflejado en reprocesos y desgaste operativo.

En la introducción se menciona la importancia de los procesos en el crecimiento del sector de la panadería y cómo desde la visión de los procesos la gente encargada de la gestión en recursos humanos puede dedicar más tiempo a tareas administrativas que a productivas.

Otro punto para resaltar en este proyecto consiste en implementar modelos que llevados a la práctica den resultados, optimicen el trabajo y agreguen valor a la organización, esto se traduce en confianza y exactitud.

Muchas veces es el miedo a equivocarse el que provoca que los responsables no se ciñan a buenas prácticas y aparezca la prevención a cometer errores, es por esto que el modelo sugerido de gestión estratégica del recurso humano finalmente abarca todos los procesos de manera segura pero no intuitiva, al permitir la construcción de una estrategia y objetivos que orienten el actuar administrativo y operativo de la organización, así como la posibilidad de establecer indicadores que permitan la medición cuantificable del desempeño tanto de los trabajadores como el rendimiento de la estrategia como tal.

Para mencionar algunas oportunidades de mejora al implementar el modelo sugerido se pueden mencionar selección de candidatos más idóneos, disminución en índices de rotación, mejora en el proceso de inducción y políticas claras en retribuciones y seguridad social.

A lo largo de este estudio se han mencionado algunas de las ventajas de implementar un modelo en gestión de recursos humanos, sin embargo el aspecto más importante es el impacto de la planeación y delineamiento de objetivos organizacionales que en el caso de La Torta Española, reducirían riesgos y costos innecesarios en lo que refiere al personal, decrementando los índices de rotación y facilitando el desarrollo de sus miembros mediante programas óptimos de capacitación.

## Referencias

- Boada, J. y Gil, C. (2009). Gestión estratégica de recursos humanos como antecedente del Balance Scorecard. *Revista de psicología del trabajo y de las organizaciones*. 25. 2. P. 123-133.
- Delery, J. y Doty, D. (1996). *Modes of theorizing in strategic human resource management: test of universalistic, contingency and configurational performance predictions*. *Academy of management journal*. 39. P. 802 – 835.
- Gutiérrez, S. y Rubio, M. (s.f.). *Modelo de gestión de recursos humanos en organizaciones con una orientación hacia la calidad total. Estudio empírico en las agencias de viajes*. Universidad San Pablo CEU.
- Kaplan y Norton (2008). Dominar el sistema de gestión. *Harvard Business Review*. P. 42
- López, X., Sarmiento, A. y Valderrama, Y. (2010). *El ponqué Chocoramo, las teorías de la innovación y la tradición como factor de éxito*. Administración de Negocios Internacionales. Facultad de administración. Universidad del Rosario. Bogotá Colombia.
- Martínez, M. (s.f.). *Modelo de gestión de recursos humanos: Una propuesta para el análisis empírico*. Departamento de Ciencias Empresariales, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Universidad de Alcalá.
- Miles, R. y Snow, C. (1984). *Designing strategic human resource systems*. *Organizational Dynamics*. 31. 1. P. 36 -52.
- Morales, O. (2008). *Gestión de recursos humanos basada en competencias*. Santo Domingo. República Dominicana.

Ostrow, M (1992). *The relationship among competitive strategy human resource, management practice, and financial resource*. University of Meryland, College Park.

Porter, M. (s.f.) Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. *Harvard Business Review*. p. 78-92.

Revista Ialimentos (2009). <http://www.revistaialimentos.com.co/ediciones/ediciones-2009/edicion-12/especial-panificacion-y-galleteria.htm>

Ruíz, M. (2009). *Plan de mercadeo estratégico para la panadería Paso Pan*. Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. Universidad autónoma de Occidente. Santiago de Chile. Colombia.

Schuler, R. y Jackson, S. (1989). Organizational strategy and organization level as determinants and *human resource management practice*. *Human resource planning*. 10. 3. P. 141-145.

Informe Benchmark, (2011) <http://www.bpr.com.co/> la casa de la torta española.

## **Anexos**

### **Anexo 1 Entrevista a la administradora de punto de venta**

#### **¿Cómo es la comunicación interna de la organización?**

Acá, se les indica a los empleados directrices referente a las funciones de sus cargos, sin embargo, ellos a veces se acercan y manifiestan sus inquietudes, aunque no de manera frecuente.

#### **¿Existe en la Torta Española alguna estructura administrativa?**

No existe una estructura administrativa definida, se cuenta con un contador y un asesor de servicios en salud y pensiones.

#### **¿Hace cuanto tiempo trabaja en la Torta Española?**

Desde hace 6 años que lleva en la empresa, el primer año trabajé como auxiliar de mesas, cocina y pastelería.

#### **¿Cómo son las relaciones con sus compañeros de trabajo?**

Las relaciones con mis compañeros son muy buenas y están basadas en la cordialidad y el respeto.

#### **¿Cuáles son las funciones de su cargo, relacionadas con el área de recursos humanos?**

Mis labores son manejar y dar órdenes al personal en la ausencia de la Gerente. Sin embargo, hay algunos empleados que no acatan las órdenes, no cumplen sus funciones o no reciben de la mejor manera sus órdenes. El personal rota de acuerdo al cargo, siendo los auxiliares de las diferentes áreas los de mayor rotación, seguido de panaderos, pasteleros y cajeros. El reemplazo del

personal retirado se cubre con personal cuya hoja de vida llegó directamente al punto de venta por medio de avisos o por referidos.

**¿Cómo es el proceso de inducción que se realiza en la Torta Española?**

No se realiza una inducción a la empresa pero si a las funciones de los cargos, al mismo tiempo se suministra la dotación que conserva la uniformidad del personal. La inducción de funciones tarda dos horas y el periodo de prueba un día, donde se observa si la persona cuenta con el conocimiento y la experticia para realizar el trabajo, o de lo contrario se queda hasta finalizar el día.

**¿Cómo es el tipo de remuneración?**

El pago se realiza quincenalmente.

**¿Cómo es el tipo de contratación?**

No existe un contrato por escrito, se maneja el contrato verbal y no se siguen lineamientos de ley, sin embargo, se paga la seguridad social.

**¿Cómo se lleva a cabo la selección del personal?**

Se vincula a las personas por refenciados, no se encuentra estructurado el proceso de selección, ni existen manuales de funciones o perfiles de los cargos.

**¿En caso de que alguien excede sus actuaciones existen elementos coercitivos?**

En caso de que alguien omita o se exceda de sus funciones se le llama la atención y se le repiten sus responsabilidades.

**¿Cómo realiza la evaluación del desempeño?**

Aquí no se evalúa como tal el trabajo, se realiza observación del producto que no tengo algún imperfecto, y se tienen en cuenta las quejas de los clientes por deficiencias del producto o del servicio.

**¿Cómo realizan la negociación de temas relevantes con los empleados?**

No se realiza negociación con los empleados, se llegan a acuerdos de manera individual, no colectiva y prevalece la posición administrativa.

**¿Manejan planes de desarrollo o procesos de capacitación?**

Se manejan netamente capacitaciones técnicas, para mejoras del producto.

**¿Cómo se maneja la desvinculación de los trabajadores?**

La gerente general es la encargada de realizar los despidos.

**¿Cómo realizan la medición del crecimiento de la empresa?**

Se tiene en cuenta el número de empleados, si aumentan es porque la empresa está en crecimiento.

**Anexo 2 Entrevista a la gerente general.****¿Cómo es la comunicación interna de la organización?**

La comunicación se da por órdenes, no se manejan herramientas como boletines escritos, todo se hace de manera verbal, sin embargo, existe confianza con los empleados, de tal manera que me buscan a comentarme sus inquietudes o propuestas de mejoras en las áreas operativas.

**¿Existe en la Torta Española alguna estructura administrativa?**

Sí, soy la encargada de manejar los trámites administrativos aunque me apoyo en un contador que me ayuda en la contratación y pago de la nómina, y un asesor en afiliaciones de salud, quien me colabora con las afiliaciones a salud.

**¿Hace cuanto tiempo trabaja en la Torta Española?**

Desde que la funde hace 20 años.

**¿Cómo son las relaciones con sus compañeros de trabajo?**

Ellos son muy buenos, y colaboradores.

**¿Cuáles son las funciones de su cargo, relacionadas con el área de recursos humanos?**

Yo, entrevisto algunas veces al personal que va a trabajar con nosotros, en algunas ocasiones me gusta enseñarles a las administradoras como es el manejo del personal, también realizo reuniones con los administradores de los puntos de venta para saber el desempeño de los trabajadores y me encargo de realizar el despido cuando se requiere.

**¿Cómo es el proceso de inducción que se realiza en la Torta Española?**

Se les explica a las personas como deben realizar sus funciones y se le da la dotación, trabajando desde ese primer día.

**¿Cómo es el tipo de remuneración?**

Fija y de pago quincenal.

**¿Cómo es el tipo de contratación?**

Aquí las personas tienen estabilidad, y les va muy bien, es directa.

**¿Cómo se lleva a cabo la selección del personal?**

Aquí hay dos formas, una cuando nos refieren a las personas y la segunda cuando se publica la vacante en las panaderías y manejamos bancos de hojas de vida.

**¿En caso de que alguien exceda sus actuaciones existen elementos coercitivos?**

Aquí se les da la oportunidad y se realiza advertencias pero cuando es reiterado se despide al trabajador.

**¿Cómo realiza la evaluación del desempeño?**

Por observación.

**¿Cómo realizan la negociación de temas relevantes con los empleados?**

Yo no negoció, yo digo como me gustan las cosas y los trabajadores aceptan esa condición.

**¿Manejan planes de desarrollo o procesos de capacitación?**

Como ya se lo había comentado en el punto anterior, les enseñé a las administradoras como es el manejo del personal.

**¿Cómo se maneja la desvinculación de los trabajadores?**

Hago una citación con la persona, le indico cuales son las razones del despido y lo manejo como indica la ley.

**¿Cómo realiza la medición del crecimiento de la empresa?**

Se tiene en cuenta porcentajes de ventas.

**Anexo 3: mapa de competitividad aplicado.**

## MAPA DE COMPETITIVIDAD

### 1. PLANEAMIENTO ESTRATEGICO

#### A. PROCESO DE PLANEAMIENTO ESTRATEGICO

1.1	La empresa ha realizado un proceso de planeamiento estratégico en los últimos dos años.	1
1.2	La empresa tiene una estrategia básica de negocios escrita y conocida por todos los que deben ejecutarla.	1
1.3	La empresa tiene como política para la toma de decisiones involucrar a las personas responsables por su ejecución y cumplimiento.	1
1.4	El planeamiento estratégico es el resultado de un trabajo en equipo y participan en su elaboración quienes son responsables por su ejecución y cumplimiento.	1
1.5	Se definen objetivos específicos, cuantificables y medibles, junto con un plazo de tiempo definido para su ejecución, por parte de las personas responsables del área o departamento involucrados.	1
1.6	Al planear se desarrolla un análisis DOFA ( <u>D</u> ebilidades, <u>O</u> pportunidades, <u>F</u> ortalezas y <u>A</u> menazas) para la empresa y el sector donde ésta opera, con la adecuada participación de las áreas.	1
1.7	Se analiza con frecuencia el sector donde opera la empresa considerando entre otros factores: nuevos proveedores, nuevos clientes, nuevos competidores, nuevos productos competidores, nuevas tecnologías y nuevas regulaciones.	1
1.8	Al formular las estrategias competitivas, se utiliza la técnica de comparar la empresa con las mejores prácticas ("benchmarking").	1

**TOTAL SUB-AREA**

**20**

	<b>%</b>
--	----------

<b>B. IMPLEMENTACION DE LA ESTRATEGIA</b>	
---	--

1.9	El personal está activamente involucrado en el logro de los objetivos de la empresa, así como en los cambios que demanda la implementación de la estrategia.	1
-----	--	---

1.10	El planeamiento estratégico da las pautas para la asignación general de recursos en cada área del negocio de la empresa, con un seguimiento efectivo.	1
------	---	---

<b>TOTAL SUB-AREA</b>	<b>20%</b>
-----------------------	------------

<b>TOTAL AREA</b>	<b>20%</b>
-------------------	------------

<b>2. PRODUCCION Y OPERACIONES</b>
------------------------------------

<b>A. PLANIFICACION Y PROCESO DE PRODUCCION</b>
---

2.1	El proceso de producción de la empresa es adecuado para fabricar productos con calidad y costos competitivos.	5
-----	---	---

2.2	La empresa tiene un programa escrito y detallado de adquisición de maquinaria y tecnología para ser ejecutado en el futuro previsible.	1
-----	--	---

2.3	El proceso de producción es suficientemente flexible para permitir cambios en los productos a ser fabricados, en función de satisfacer las necesidades de los clientes.	4
-----	---	---

2.4	El planeamiento de la producción está basado en pronósticos de ventas.	3
-----	--	---

2.5	La empresa tiene medidas de control para el flujo de producción (desde la recepción de los materiales hasta la entrega de los productos terminados) para conocer el estado y avance de las órdenes de producción.	4
-----	---	---

2.6	La empresa evalúa con frecuencia la posibilidad de comprar materiales semiprocesados, así como producir aquellos que provienen de proveedores (integración vertical o subcontratación).	3
-----	---	---

2.7	La maquinaria y la tecnología de la empresa le permiten fabricar productos competitivos, a nivel nacional, en calidad y precio.	5
-----	---	---

<b>TOTAL SUB-AREA</b>		<b>72 %</b>
-----------------------	--	-----------------

### B. CAPACIDAD DEL PROCESO

2.8	La empresa conoce la capacidad de producción de su maquinaria y equipo por cada línea de producción y de su recurso humano y define el rango deseado de su utilización.	5
-----	---	---

2.9	La empresa tiene planes de contingencia para ampliar su capacidad de producción más allá de su potencial actual para responder a una demanda superior a su capacidad de producción.	4
-----	---	---

<b>TOTAL SUB-AREA</b>		<b>92 %</b>
-----------------------	--	-----------------

### C. MANTENIMIENTO

2.1 0	Se realiza un programa de mantenimiento preventivo a todos los equipos y maquinaria y los resultados son debidamente documentados.	2
----------	--	---

2.1 1	La empresa mantiene un inventario de partes y repuestos claves para equipos críticos	2
----------	--	---

2.1 2	Los operarios de los equipos participan en su mantenimiento.	2
----------	--	---

2.1 3	La empresa establece su programa de mantenimiento bajo el concepto del mantenimiento predictivo.	2
----------	--	---

2.1 4	La empresa establece su programa de mantenimiento bajo el concepto del mantenimiento total productivo (MTP).	2
----------	--	---

2.1 5	La empresa tiene seguro contra incendio y otras calamidades devastadoras, así como de un lucro cesante adecuado.	1
----------	--	---

<b>TOTAL SUB-AREA</b>		<b>39 %</b>
-----------------------	--	-----------------

### D. INVESTIGACION Y DESARROLLO

2.1 6	La innovación es incorporada en los diferentes procesos de la empresa y se considera de vital importancia para su supervivencia.	5
----------	--	---

2.1 7	Existe un proceso formal de investigación de nuevas materias primas y procesos de producción.	3
----------	---	---

2.1 8	La empresa dispone de un programa de investigación y seguimiento a las tecnologías claves para sus diferentes negocios.	3
----------	---	---

2.1 9	La empresa tiene un programa escrito y detallado de adquisición de equipo, tecnología y modernización de sus procesos de producción.	1
----------	--	---

<b>TOTAL SUB-AREA</b>		<b>67 %</b>
-----------------------	--	-----------------

<b>E. APROVISIONAMIENTO</b>		
-----------------------------	--	--

2.2 0	Existen criterios formales para la planificación de la compra de materias primas, materiales y repuestos (pronósticos de venta, disponibilidad, plazo de entrega, etc.).	3
----------	--	---

2.2 1	Existe un sistema de abastecimiento flexible y eficiente que satisfaga las necesidades de la planta.	4
----------	--	---

2.2 2	La empresa tiene un plan de contingencia para proveerse de materias primas críticas, tecnologías críticas y personal crítico que garanticen el normal cumplimiento de sus compromisos comerciales.	4
----------	--	---

2.2 3	En general, el criterio usado para seleccionar proveedores de materia prima y materiales es, en su orden, (1) calidad, (2) servicio, (3) precio y (4) condiciones de pago.	3
----------	--	---

<b>TOTAL SUB-AREA</b>		<b>69 %</b>
-----------------------	--	-----------------

<b>F. MANEJO DE INVENTARIOS</b>		
---------------------------------	--	--

2.2 4	Como resultado de negociaciones con los proveedores se han programado las entregas de materias primas para mantener el inventario en un nivel óptimo según necesidades.	
----------	---	--

2.2 5	Hay un nivel óptimo de inventario de materias primas, trabajo en proceso y producto terminado para reducir las pérdidas originadas en el mal manejo.	1
----------	--	---

2.2 6	El sistema de almacenamiento y administración de inventarios (materia prima, suministros y producto terminado) garantiza adecuados niveles de rotación, uso y control de éstos.	3
----------	---	---

2.2 7	Con periodicidad programada se compara el inventario físico de materia prima, materiales y producto terminado con el inventario llevado en el kardex (tarjetas o	3
----------	--	---

electrónico).	
---------------	--

<b>TOTAL SUB-AREA</b>	<b>29 %</b>
-----------------------	-------------

<b>G. UBICACION E INFRAESTRUCTURA</b>	
---------------------------------------	--

2.2 8	La ubicación de la planta es ideal para el abastecimiento de materias primas, mano de obra y para la distribución del producto terminado.	4
----------	---	---

2.2 9	La infraestructura e instalaciones de la planta son adecuadas para atender sus necesidades actuales y futuras.	4
----------	--	---

<b>TOTAL SUB-AREA</b>	<b>80 %</b>
-----------------------	-------------

<b>TOTAL AREA</b>	<b>70 %</b>
-------------------	-------------

<b>3. ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD</b>
---------------------------------------

<b>A. ASPECTOS GENERALES DE LA CALIDAD</b>	
--	--

3.1	La Gerencia General tiene como filosofía impulsar programas de calidad en la empresa y para ello capacita adecuadamente a todos los empleados en aspectos de calidad y de mejoramiento continuo.	4
-----	--	---

3.2	Las normas de calidad para todos los productos de la empresa están debidamente documentadas y son conocidas y aplicadas por las personas responsables de su cumplimiento.	2
-----	---	---

<b>TOTAL SUB-AREA</b>	<b>60 %</b>
-----------------------	-------------

<b>B. SISTEMA DE CALIDAD</b>	
------------------------------	--

3.3	Los productos de la empresa cumplen con las normas técnicas establecidas para el sector.	5
-----	--	---

3.4	El sistema de calidad identifica las necesidades del cliente y lo compara con el producto o servicio ofrecido por la empresa para proponer mejoras o rediseños.	2
-----	---	---

3.5	El sistema de calidad involucra los controles necesarios para identificar y medir defectos y sus causas en los procesos de producción, los retroalimenta para implementar acciones correctivas y les hace seguimiento.	5
3.6	En el proceso de selección de materias primas existen especificaciones técnicas y se aplican los controles necesarios para verificar la calidad y retroalimentar el proceso de selección y compra.	5
3.7	Los resultados de las pruebas e inspecciones son claramente documentados a través del proceso, desde la recepción de la materia prima hasta que los productos estén listos para su entrega.	1
<b>TOTAL SUB-AREA</b>		<b>72 %</b>
<b>TOTAL AREA</b>		<b>67 %</b>

## 4. COMERCIALIZACION

### A. MERCADO NACIONAL: MERCADEO Y VENTAS

4.1	El proceso de planeamiento genera un plan de mercadeo anual, escrito y detallado, con responsables e índices de gestión claramente definidos.	1
4.2	La empresa tiene claramente definido su mercado objetivo, sus estrategias de penetración, posicionamiento y comercialización.	5
4.3	La empresa conoce los segmentos del mercado en que compite, su participación, crecimiento y rentabilidad y desarrolla estrategias comerciales escritas para cada uno de ellos.	5
4.4	La empresa establece objetivos o cuotas de venta, de recaudo y de consecución de clientes nuevos a cada uno de sus vendedores y controla su cumplimiento.	1
4.5	La empresa dispone de información de sus competidores (en cuanto a reputación, calidad de sus productos y servicios, fuerza de ventas y precios).	1
4.6	Las estrategias, objetivos y precios de la empresa están determinados con base en el conocimiento de sus costos, la oferta, la demanda y la situación competitiva.	5
4.7	En los últimos dos años, los productos nuevos (menores de 3 años) han generado un porcentaje importante de las ventas y de las utilidades totales de la empresa.	5

4.8	Los recursos asignados al mercadeo (material publicitario, promociones, etc.) son adecuados y se usan de manera eficiente.	3
-----	--	---

4.9	La empresa dispone de un sistema de información y análisis que le permite obtener información actualizada sobre sus clientes, sus necesidades y los factores que guían sus decisiones de compra.	1
-----	--	---

4.1 0	La empresa evalúa periódicamente sus mecanismos de promoción, sistemas de información de mercados y seguimiento de tendencias.	2
----------	--	---

<b>TOTAL SUB-AREA</b>		<b>58 %</b>
-----------------------	--	-----------------

<b>B. MERCADO NACIONAL: SERVICIOS</b>		
---------------------------------------	--	--

4.1 1	El personal que tiene contacto con el cliente es consciente de sus responsabilidades y tiene suficiente autonomía para atender adecuadamente sus necesidades.	3
----------	---	---

4.1 2	La empresa tiene un sistema de investigación que le permita conocer el nivel de satisfacción del cliente, lo documenta y toma acciones con base en su análisis.	
----------	---	--

4.1 3	La empresa dispone de catálogos y especificaciones técnicas de sus productos.	2
----------	---	---

<b>TOTAL SUB-AREA</b>		<b>30 %</b>
-----------------------	--	-----------------

<b>C. MERCADO NACIONAL: DISTRIBUCION</b>		
--	--	--

4.1 4	La empresa posee una fuerza de ventas capacitada, motivada y competente que apoya el cumplimiento de los objetivos de la empresa.	2
----------	---	---

4.1 5	La empresa ha desarrollado un sistema eficiente de distribución que permite llevar sus productos a sus clientes cuando y donde ellos los necesitan.	2
----------	---	---

4.1 6	La empresa prefiere contratar vendedores con vínculo laboral en lugar de independientes sin vínculo laboral.	1
----------	--	---

<b>TOTAL SUB-AREA</b>		<b>35 %</b>
-----------------------	--	-----------------

<b>TOTAL SUB-AREA MERCADEO NACIONAL</b>		<b>42 %</b>
---	--	-----------------

<b>D. MERCADO EXPORTACION: PLAN DE EXPORTACION</b>		
4.1 7	La empresa tiene un plan anual de exportación, escrito y detallado.	1
4.1 8	La empresa planea exportar un volumen importante en los próximos dos años.	2
<b>TOTAL SUB-AREA</b>		<b>26 %</b>

<b>E. MERCADO EXPORTACION: PRODUCTO</b>		
4.1 9	La empresa diseña sus productos para la exportación en forma diferente a como diseña para el mercado nacional.	1
4.2 0	La empresa conoce y cumple las normas de calidad y de identificación (rotulación) que deben cumplir sus productos de exportación.	1
4.2 1	El departamento responsable del desarrollo de nuevos productos cuenta con un presupuesto formal y adecuado, el equipo requerido y el personal calificado para realizar eficientemente su trabajo.	1
<b>TOTAL SUB-AREA</b>		<b>20 %</b>

<b>F. MERCADO EXPORTACION: COMPETENCIA Y MERCADO</b>		
4.2 2	La empresa tiene un procedimiento para investigar, analizar, elegir y explotar nuevos mercados de exportación.	1
4.2 3	En los últimos dos años, las exportaciones han generado un porcentaje importante de las ventas y de las utilidades totales de la empresa.	1
4.2 4	La empresa tiene un conocimiento claro de la competencia y del entorno competitivo en los mercados de exportación seleccionados.	1
4.2 5	La empresa hace un seguimiento a sus exportaciones para medir el nivel de satisfacción del cliente y asegurar su recompra.	1
4.2 6	Se dispone de catálogos de productos, folletos publicitarios y especificaciones técnicas para el mercado de exportación (preferiblemente en inglés o en el idioma del mercado de destino).	3
<b>TOTAL SUB-AREA</b>		<b>27 %</b>

<b>G. MERCADO EXPORTACION: DISTRIBUCION FISICA INTERNACIONAL</b>		
4.2 7	La empresa conoce el manejo de la distribución física internacional, sus costos y su impacto en el precio de exportación.	1
4.2 8	La empresa cumple con los requisitos de tiempo de entrega al cliente internacional.	1
4.2 9	La empresa toma las precauciones suficientes para evitar la introducción de drogas ilícitas en su mercancía de exportación.	1
<b>TOTAL SUB-AREA</b>		<b>20 %</b>
<b>H. MERCADO EXPORTACION: ASPECTOS DE NEGOCIACION</b>		
4.3 0	La empresa conoce sus costos, los precios de su competencia internacional y las condiciones generales del sector que le permitan negociar con seguridad con sus clientes, canales de distribución y otros actores.	1
<b>TOTAL SUB-AREA</b>		<b>20 %</b>
<b>I. MERCADO EXPORTACION: PARTICIPACION EN MISIONES Y FERIAS</b>		
4.3 1	La empresa ha participado en misiones comerciales a otros países.	1
4.3 2	La empresa ha participado como observador en ferias internacionales (relacionadas con el negocio) en los últimos dos años.	1
4.3 3	La empresa ha participado como expositor en ferias internacionales (relacionadas con el negocio) en los últimos dos años.	1
4.3 4	La empresa tiene personal adecuadamente familiarizado con sus productos y procesos y adicionalmente domina el inglés.	2
<b>TOTAL SUB-AREA</b>		<b>25 %</b>
<b>TOTAL SUB-AREA MERCADEO EXPORTACION</b>		<b>23 %</b>
<b>TOTAL AREA</b>		<b>30 %</b>

## 5. CONTABILIDAD Y FINANZAS

### A. MONITOREO DE COSTOS Y CONTABILIDAD

5.1	El sistema de contabilidad y costos provee información confiable, suficiente, oportuna y precisa para la toma de decisiones.	1
5.2	La Gerencia General recibe los informes de resultados contables en los 10 primeros días del mes siguiente.	5
5.3	Periódicamente (quincenal o mensualmente) se preparan reportes de cuentas por cobrar, organizados por períodos de antigüedad.	1
5.4	La empresa tiene un sistema establecido para contabilizar y rotar sus inventarios.	1
5.5	Existe un sistema claro para definir los costos de la empresa, dependiendo de las características de los productos y de los procesos.	1
5.6	Los productos de exportación se costean en forma diferente que los productos que van al mercado doméstico.	1
5.7	El sistema de costos de la compañía puede costear rápidamente pedidos, para el mercado nacional o internacional, con base en datos confiables.	1

#### TOTAL SUB-AREA

**32**  
**%**

### B. ADMINISTRACION FINANCIERA

5.8	La empresa tiene una planeación financiera formal (presupuestos de ingresos y egresos, flujos de caja, razones financieras, punto de equilibrio, etc.).	1
5.9	La empresa conoce la rentabilidad de cada producto o línea de producto.	1
5.1 0	Se comparan mensualmente los resultados financieros con los presupuestos, se analizan las variaciones y se toman acciones correctivas	1
5.1 1	La empresa evalúa la utilidad de sus inversiones en equipo, otros activos fijos y en general de sus inversiones.	4

#### TOTAL SUB-AREA

**33**  
**%**

<b>C. NORMAS LEGALES Y TRIBUTARIAS</b>		
5.1 2	Los libros de actas, los registro de socios, las reformas de escrituras, la información para las superintendencias se encuentran al día y están debidamente archivados.	5
5.1 3	Se ha evaluado la inscripción de la empresa ante la Superintendencia de Industria y Comercio, Cámara de Comercio y la DIAN a la luz de su objeto social.	5
5.1 4	Se tiene claramente definido el calendario tributario de la empresa, con fechas definidas de entrega de declaraciones y otros documentos.	5
5.1 5	La empresa aplica los respectivos indicadores a sus declaraciones tributarias y se monitorean sus resultados.	5
5.1 6	La empresa tiene una planificación tributaria definida, conoce los montos aproximados por pagar en el período gravable de los diferentes impuestos, tasas y contribuciones.	4
<b>TOTAL SUB-AREA</b>		<b>95 %</b>
<b>TOTAL AREA</b>		<b>45 %</b>
<b>6. RECURSOS HUMANOS</b>		

<b>A. ASPECTOS GENERALES</b>		
6.1	La empresa tiene un organigrama escrito e implantado donde las líneas de autoridad y responsabilidad están claramente definidas.	1
6.2	La empresa tiene un políticas y manuales de procedimientos escritos, conocidos y acatados por todo el personal.	1
6.3	Existe una junta directiva que lidere la empresa.	1
6.4	La empresa cumple con todos los requisitos legales vigentes. (ISS u otra EPS, SENA, cajas de compensación, reglamento de trabajo, reglamento de seguridad industrial, etc.)	3
<b>TOTAL SUB-AREA</b>		<b>31 %</b>

<b>B. CAPACITACION Y PROMOCION DEL PERSONAL</b>		
6.5	La empresa tiene un programa definido para la capacitación de todo su personal y al personal nuevo se le da una inducción a la empresa.	1
6.6	Las habilidades personales, las calificaciones, el deseo de superación, la creatividad y la productividad son criterios claves para la remuneración y promoción del personal, así como para la definición de la escala salarial.	1
<b>TOTAL SUB-AREA</b>		<b>20 %</b>

<b>C. CULTURA ORGANIZACIONAL</b>		
6.7	Existe una buena comunicación oral y escrita a través de los diferentes niveles de la compañía.	2
6.8	La empresa logra que el personal desarrolle un sentido de pertenencia.	4
6.9	El trabajo en equipo es estimulado a través de todos los niveles de la empresa.	3
6.1 0	La empresa ha establecido programas e incentivos para mejorar el clima laboral.	1
6.1 1	La empresa realiza frecuentemente actividades sociales, recreativas y deportivas y busca vincular a la familia del trabajador en estos eventos.	2
<b>TOTAL SUB-AREA</b>		<b>48 %</b>

<b>D. SALUD Y SEGURIDAD INDUSTRIAL</b>		
6.1 2	La empresa tiene un programa de salud ocupacional implementado (plan de prevención de enfermedades ocupacionales, seguridad laboral, planes de emergencia, etc.).	1
6.1 3	La planta, los procesos y los equipos están diseñados para procurar un ambiente seguro para el trabajador.	2
6.1 4	La empresa tiene un programa de seguridad industrial para prevenir accidentes de trabajo, los documenta cuando ocurren y toma acciones preventivas y correctivas.	1
6.1 5	La empresa lleva un registro de ausentismo ocasionado por enfermedades, accidentes de trabajo y otras causas.	1

<b>TOTAL SUB-AREA</b>	<b>25</b> <b>%</b>
-----------------------	-----------------------

<b>TOTAL AREA</b>	<b>32</b> <b>%</b>
-------------------	-----------------------

## 7. GESTION AMBIENTAL

### A. POLITICA AMBIENTAL DE LA EMPRESA

7.1	En el diseño de la planta, la empresa tuvo en cuenta las regulaciones ambientales y el bienestar de sus trabajadores.	1
-----	---	---

7.2	La empresa conoce las normas ambientales que la controlan y establece los procedimientos y procesos para cumplirlas.	1
-----	--	---

7.3	La cultura y la estrategia de la compañía involucra aspectos, impactos y riesgos ambientales.	1
-----	---	---

7.4	La empresa mide el desempeño ambiental frente a metas y estándares preacordados.	1
-----	--	---

<b>TOTAL SUB-AREA</b>	<b>20</b> <b>%</b>
-----------------------	-----------------------

### B. ESTRATEGIA PARA PROTEGER EL MEDIO AMBIENTE

7.5	La empresa considera las regulaciones ambientales cuando desarrolla nuevos productos y servicios, o realiza cambios en su infraestructura física.	1
-----	---	---

7.6	Para la selección, instalación, operación y mantenimiento de los equipos se realizaron consideraciones ambientales, además de los aspectos técnicos y económicos.	1
-----	---	---

<b>TOTAL SUB-AREA</b>	<b>20</b> <b>%</b>
-----------------------	-----------------------

### C. CONSCIENTIZACIÓN Y CAPACITACION DEL PERSONAL EN TEMAS AMBIENTALES

7.7	Se definen y documentan las tareas, responsabilidades, competencias y procedimientos específicos que aseguren el cumplimiento de las normas ambientales, tanto internas como externas.	1
-----	--	---

<b>TOTAL SUB-AREA</b>	<b>20</b>
-----------------------	-----------

	<b>%</b>
--	----------

<b>D. ADMINISTRACION DEL DESPERDICIO</b>	
--	--

7.8	La empresa trata de minimizar el consumo de energía, agua y materias primas contaminantes mediante la mejora de sus procesos productivos, el reciclaje, la sustitución de insumos, el mantenimiento preventivo y el uso de otras tecnologías.	3
-----	---	---

7.9	La empresa ha medido la cuantía del desperdicio, sabe en qué etapa del proceso es generado y ha formulado planes para reducirlo.	2
-----	--	---

<b>TOTAL SUB-AREA</b>	<b>50 %</b>
-----------------------	-----------------

<b>TOTAL AREA</b>	<b>26 %</b>
-------------------	-----------------

<b>8. SISTEMAS DE INFORMACION</b>
-----------------------------------

<b>A. PLANEACION DEL SISTEMA</b>	
----------------------------------	--

8.1	El sistema de información de la empresa está diseñado para satisfacer los requerimientos funcionales de información de la Gerencia General y de todos los departamentos en forma oportuna y confiable.	1
-----	--	---

8.2	La empresa está actualizada en materia de nuevos desarrollos en programas y equipos de cómputo y tiene el personal capacitado para manejarlos.	1
-----	--	---

8.3	El diseño técnico y funcional del sistema responde a las necesidades de información de la empresa y es óptimo con relación al tiempo de proceso y seguridad.	1
-----	--	---

<b>TOTAL SUB-AREA</b>	<b>20 %</b>
-----------------------	-----------------

<b>B. ENTRADAS</b>	
--------------------	--

8.4	Se generan y archivan adecuadamente los documentos de soporte (ordenes de producción, entradas y salidas de almacén, comprobantes de egreso, recibos de caja, facturas, etc.) en las diferentes áreas de la empresa.	3
-----	--	---

8.5	La captura de información genera operaciones simultáneas en las diferentes áreas de la empresa evitando la doble digitación de las transacciones en los diferentes sistemas.	3
-----	--	---

<b>TOTAL SUB-AREA</b>	<b>60</b> <b>%</b>
-----------------------	-----------------------

<b>C. PROCESOS</b>	
--------------------	--

8.6	Como política, la empresa realiza sistemáticamente copias de respaldo (back-ups) de sus archivos más importantes y los almacena en sitios seguros.	1
-----	--	---

8.7	Existen procedimientos de contingencia, manuales o automatizados, en caso de pérdidas de fluido eléctrico o fallas en el equipo de proceso.	1
-----	---	---

<b>TOTAL SUB-AREA</b>	<b>20</b> <b>%</b>
-----------------------	-----------------------

<b>D. SALIDAS</b>	
-------------------	--

8.8	La información generada por el sistema es confiable, oportuna, clara y útil y es usada para la toma de decisiones.	1
-----	--	---

8.9	La Gerencia ha definido reportes que indiquen el tipo de datos requeridos para el proceso de toma de decisiones.	1
-----	--	---

<b>TOTAL SUB-AREA</b>	<b>20</b> <b>%</b>
-----------------------	-----------------------

<b>TOTAL AREA</b>	<b>28</b> <b>%</b>
-------------------	-----------------------