ESTRUCTURACIÓN DE UN PLAN DE PERSONAL EN LA ORGANIZACIÓN GLOBAL TECHNICAL STUDY CORPORATION UBICADA EN EL MUNICIPIO DE LA UNIÓN-VALLE DEL CAUCA

JUAN DIEGO BERNAL PEREA
JORGE OCTAVIO TOTENA JARAMILLO



UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
ZARZAL VALLE DEL CAUCA
PROGRAMA ACADÉMICO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
2021

ESTRUCTURACIÓN DE UN PLAN DE PERSONAL EN LA ORGANIZACIÓN GLOBAL TECHNICAL STUDY CORPORATION UBICADA EN EL MUNICIPIO DE LA UNIÓN-VALLE DEL CAUCA

JUAN DIEGO BERNAL PEREA
JORGE OCTAVIO TOTENA JARAMILLO

Trabajo de grado en modalidad Asesoría y Consultoría para optar por el título de Administradores de Empresas

Asesora
FRANCY JANED SARRIA ROJAS

UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
ZARZAL VALLE DEL CAUCA
PROGRAMA ACADÉMICO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
2021

Nota de aceptación

Firma del presidente del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

Zarzal Valle del Cauca, Dia 30 del mes de enero del año 2021

DEDICATORIA

Al universo y a mis padres por brindarme el apoyo emocional, espiritual e incondicional en la elaboración de este proyecto.

Jorge Octavio Totena Jaramillo

A Dios, a mi madre y compañeros de vida por el apoyo absoluto, por creer en mí y tenerme confianza en mi preparación como profesional.

Juan Diego Bernal Perea

AGRADECIMIENTOS

Los autores expresan sus agradecimientos a:

FRANCY JANED SARRIA ROJAS, Magister en Gestión Humana, asesora de trabajo de grado, quien con sus conocimientos aportó para el desarrollo de este trabajo.

UNIVERSIDAD DEL VALLE, por proporcionarnos la oportunidad de estudiar y formarnos como profesionales y seres humanos

ORGANIZACIÓN GTS CORPORATION, por su apoyo y colaboración con información para el desarrollo del presente informe

GERENTE GENERAL DE GTS CORPORATION, por su colaboración en la elaboración del presente informe

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN 21

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA 23

1.1. ANTECEDENTES 23
1.2. PROBLEMÁTICA 28
1.3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA 30
1.4. SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA 30
1.5. DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA 30
1.5.1. ALCANCE 30
1.1.1. TIEMPO 30
1.1.2. ESPACIO 31

2. OBJETIVOS 32

2.1. GENERAL 32
2.2. ESPECÍFICOS 32

3. JUSTIFICACIÓN 33

3.1. TEÓRICA 33
3.2. ACADÉMICA 33
3.3. SOCIAL 33
3.4. PRÁCTICA 34

4. MARCO REFERENCIAL 35

4.1. MARCO HISTÓRICO 35

4.1.1. HISTORIA 35
4.1.2. POLÍTICAS MISIONALES 36
4.1.3. VALORES CORPORATIVOS 36
4.1.4. ORGANIGRAMA 37
4.1.5. MAPA DE PROCESOS 37
4.2. MARCO CONTEXTUAL 38
4.3. MARCO CONCEPTUAL 38
4.3.1. GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO 38
4.3.2. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS (HUMAN RESOURCES PLANNING) 39
4.3.3. ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL 39
4.3.4. PROCESOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS 40
4.4. MARCO TEÓRICO 46
4.4.1. ENFOQUE HUMANISTA 46
4.4.2. TEORÍAS DE LA MOTIVACIÓN 48
4.4.3. COMUNICACIÓN 53
4.4.4. CULTURA ORGANIZACIONAL 53
4.4.5. TEORÍA DE LA ORGANIZACIÓN Y EL DISEÑO ORGANIZACIONAL. 54
4.4.6. TEORÍA DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA 56
4.5. MARCO LEGAL 61

5. METODOLOGÍA 65

5.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN 65
5.2. MÉTODO 65
5.3. TÉCNICAS Y FUENTES DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN 66
5.3.1. FUENTES PRIMARIAS 66
5.3.2. FUENTES SECUNDARIAS 66
5.4. POBLACIÓN 67
5.5. TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN 67

5.5.1. FASES DE LA INFORMACIÓN 67
5.6. RESULTADOS ESPERADOS 67

6. ANÁLISIS SECTORIAL 69

6.1. CARACTERIZACIÓN DEL SECTOR 69
6.1.1. CLIENTES-PODER NEGOCIACIÓN CLIENTES 81
6.1.2. COMPETIDORES-RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES 88
6.1.3. AMENAZA DE NUEVOS ENTRANTES 95
6.1.4. PROVEEDORES-PODER NEGOCIACIÓN DE PROVEEDORES 100
6.1.5. SUSTITUTOS-AMENAZA DE SUSTITUTOS 105
6.2. EVALUACIÓN SINTÉTICA 5 FUERZAS DE PORTER 126

7. ANÁLISIS DEL MACROENTORNO 128

7.1. ENTORNO ECONÓMICO 128
7.1.1. PRODUCTO INTERNO BRUTO (PIB) 128
7.1.2. PIB PER CÁPITA 132
7.1.3. TASA DE DESEMPLEO 134
7.1.4. TASA DE INTERVENCIÓN DE POLÍTICA MONETARIA 134
7.1.5. TASA DE CAMBIO-DEVALUACIÓN DEL PESO COLOMBIANO 135
7.1.6. DÉFICIT FISCAL 136
7.2. ENTORNO DEMOGRÁFICO 137
7.2.1. COMPOSICIÓN DE LA POBLACIÓN COLOMBIANA 138
7.2.2. NIVEL DE URBANIZACIÓN 139
7.2.3. CRECIMIENTO DE LA POBLACIÓN 141
7.2.4. ESPERANZA DE VIDA 142
7.2.5. DÉFICIT HABITACIONAL 143
7.3. ENTORNO POLÍTICO-LEGAL 150
7.3.1. REFORMA A LA LEY DEL TRABAJO 151

7.3.2. LEY 1221 DE 2008 151
7.3.3. LEY DE SEGURIDAD SOCIAL 152
7.3.4. INCREMENTO PRESUPUESTO EDUCATIVO 154
7.3.5. LEY DE BILINGÜISMO 157
7.4. ENTORNO SOCIO-CULTURAL 159
7.4.1. DISTRIBUCIÓN, ESTRATIFICACIÓN SOCIOECONÓMICA Y DESIGUALDAD DE LA POBLACIÓN 159
7.4.2. DESIGUALDAD SOCIAL 160
7.4.3. VIOLENCIA 161
7.4.4. EDUCACIÓN 162
7.4.5. SALUD 163
7.4.6. DIMENSIONES DE LA CULTURA DE HOFSTEDE 164
7.5. ENTORNO AMBIENTAL 169
7.5.1. COVID-19 169
7.5.2. CONTAMINACIÓN 170
7.5.3. CAMBIO CLIMÁTICO 170
7.5.4. DESASTRES NATURALES 171
7.5.5. DECRETO 531 DEL 8 DE ABRIL DE 2020 172
7.6. ENTORNO TECNOLÓGICO 174
7.6.1. LAS TICS 175
7.6.2. TECNOLOGÍA 179
7.6.3. INTERNET 180
7.6.4. EDUCACIÓN VIRTUAL 182
7.6.5. PRESUPUESTO EN INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO 185

8. DIAGNÓSTICO INTERNO 187

8.1. PLANEACIÓN 187
8.2. ORGANIZACIÓN 189
8.3. DIRECCIÓN 191

8.4. EVALUACIÓN Y CONTROL 193
8.5. CULTURA ORGANIZACIONAL 194
8.6. GESTIÓN FINANCIERA Y CONTABLE 195
8.7. GESTIÓN DE MERCADOS 196
8.8. GESTIÓN Y SITUACIÓN COMERCIAL 201
8.9. GESTIÓN DE LA CALIDAD 203
8.10. GESTIÓN DE LA FUNCIÓN DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO 204
8.11. GESTIÓN DE LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN 205
8.12. RECURSOS HUMANOS 207
8.13. ADMINISTRACIÓN DEL PERSONAL 210

9. EVALUACIÓN DE VARIABLES (MATRIZ EFI, EFE, DOFA Y PLAN DE ACCIÓN) 213

9.1. MATRIZ EFI (EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS) 218
9.2. MATRIZ EFE (EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS) 220
9.3. MATRIZ DOFA 222
9.4. PLAN DE ACCIÓN 229

10. ANÁLISIS DE PUESTOS 235

10.1. ANÁLISIS DE PUESTOS AUXILIAR DE VENTAS 236
10.2. ANÁLISIS DE PUESTOS AUXILIAR DE SERVICIOS GENERALES 240
10.3. ANÁLISIS DE PUESTOS AUXILIAR DE CARTERA 244
10.4. ANÁLISIS DE PUESTOS ASISTENTE ADMINISTRATIVO 248
10.5. ANÁLISIS DE PUESTOS GERENTE GENERAL 252
10.6. ANÁLISIS DE PUESTOS DOCENTES 256

11. MANUAL DE FUNCIONES 260

11.1. FORMATO DE DESCRIPCIÓN Y ESPECIFICACIÓN DE PUESTOS GTS 263

12. ESTRUCTURACIÓN DE LOS SUBSISTEMAS DEL TALENTO HUMANO 265

12.1. RECLUTAMIENTO 265
12.1.1. FORMATO DE REQUISICIÓN DE PUESTOS 266
12.1.2. MÉTODOS TRADICIONALES 267
12.1.3. RECLUTAMIENTO ONLINE 269
12.2. SELECCIÓN 271
12.2.1. EVALUACIÓN O FILTRO INICIAL 271
12.2.2. ENTREVISTA DE EMPLEO 273
12.2.3. EVALUACIÓN DE ENTREVISTA 276
12.2.4. INVESTIGACIÓN DE REFERENCIAS Y ANTECEDENTES 276
12.2.5. PRUEBAS DE SELECCIÓN 277
12.3. INDUCCIÓN 279
12.4. CAPACITACIÓN Y DESARROLLO 283
12.4.1. CAPACITACIÓN PRÁCTICA 286
12.4.2. CONFERENCIAS 287
12.4.3. CAPACITACIÓN BASADA EN HECHOS AUDIOVISUALES 288
12.4.4. APRENDIZAJE PROGRAMADO 288
12.4.5. EVALUACIÓN DEL PROCESO DE CAPACITACIÓN 291
12.5. COMPENSACIÓN 293
12.6. EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO 296
12.6.1. FORMATO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO 297
12.7. HIGIENE, SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO 300
12.7.1. PLANEAR 300
12.7.2. HACER 307
12.7.3. VERIFICAR 308
12.7.4. ACTUAR 313

13. CONCLUSION 317

RECOMENDACIONES **319**

ANEXOS **320**

BIBLIOGRAFÍA **355**

LISTA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1, Logotipo Organización GTS.....35
Ilustración 2, Organigrama GTS Corporation.....37
Ilustración 3, Mapa de procesos GTS,.....37
Ilustración 4, Formulación de la Estrategia Organizacional.....39
Ilustración 5, Los Seis Procesos de la Administración de Recursos Humanos 41
Ilustración 6, . Diferencia entre el Modelo Clásico y el Humanista para el Diseño de Puestos. 47
Ilustración 7, Jerarquía de las Necesidades según Maslow.....49
Ilustración 8, Comparación de Satisfactores e Insatisfactores. 51
Ilustración 9, Visiones Contrastantes de la Satisfacción y la Insatisfacción. 51
Ilustración 10,El Proceso de Comunicación. 53
Ilustración 11, Dos diseños de enfoque organizacional. 55
Ilustración 12, Etapas de la planeación estratégica 60
Ilustración 13, Elementos fundamentales de la planificación estratégica 60
Ilustración 14, Ranking de los países con el nivel más bajo de inglés en el mundo. 73
Ilustración 15, Evolución de Colombia en Conocimientos de Inglés en los últimos 5 años.....73
Ilustración 16, Estudiantes de Inglés Sector Público y Privado 74
Ilustración 17.Estudiantes de Inglés en Instituciones Públicas.....75
Ilustración 18, Estudiantes de Inglés en Instituciones Privadas 75
Ilustración 19, Estudiantes de Inglés Según Rango de Edad y Sexo 76
Ilustración 20, Estudiantes que han Aprendido inglés Según Departamento de Residencia.....77
Ilustración 21, Estudiantes de Inglés Según Ocupación u Oficio 78
Ilustración 22, Estudiantes de Inglés Según Nivel Educativo 79
Ilustración 23, Estudiantes de Inglés por Motivo de Aprendizaje 80
Ilustración 24, Barreras para Estudiar inglés Según Encuestados 80

Ilustración 25, Diagrama de Pastel, Clientes por Área Geográfica GTS.....82
Ilustración 26, Clientes Según Género GTS 82
Ilustración 27, Diagrama de Caja y Bigotes Edades Clientes.....83
Ilustración 28, Histogramas Edades Clientes GTS.....84
Ilustración 29, Polígono de Frecuencia Acumulada Edades Clientes.....84
Ilustración 30,Diagrama Barras Clientes por Tipo de Curso GTS 85
Ilustración 31, Matriz del perfil competitivo (MPC 93
Ilustración 32, Ejemplo 1 Pricing de Tutores de Inglés Italki 109
Ilustración 33, Ejemplo 2 Pricing de Tutores de Inglés Italki 109
Ilustración 34, Ejemplo 3 Pricing de Tutores de Inglés Italki 110
Ilustración 35, Ejemplo 4 Pricing de Tutores de Inglés Italki 110
Ilustración 36, Ejemplo 2 Pricing de Tutores de Inglés Italki 110
Ilustración 37, Mejores Canales de YouTube para Aprender Inglés.....115
Ilustración 38, Crecimiento Porcentual por Actividades Económicas en Colombia 130
Ilustración 39, Crecimiento Porcentual Actividad Económica Educación Colombia 130
Ilustración 40, Crecimiento del PIB en miles de millones de dólares Colombia 2005-2018 131
Ilustración 41, Crecimiento del PIB Porcentual en Colombia 2005-2018.....131
Ilustración 42, PIB Percapita Colombia 2005-2018.....132
Ilustración 43, Inflación en Colombia 2019 133
Ilustración 44, Tasa de Interés de la Política Monetaria 2015-2020.....135
Ilustración 45, Devaluación del Peso Colombiano Frente al Dólar 2010-2020....136
Ilustración 46, Estimación de la Población Colombiana.....138
Ilustración 47, Población Colombiana Según Sexo y Edad.....138
Ilustración 48, Población Colombiana por Grupos de Edad 138
Ilustración 49, Distribución de Población Según Ubicación de Residencia 139
Ilustración 50, Hogares Según Número de Personas en la Familia en Colombia 140
Ilustración 51, Acceso a Servicios Públicos de la Población Colombiana 140

Ilustración 52, Proyección de la Población Colombiana 2018-2023 141
Ilustración 53, Población Colombiana 2020 142
Ilustración 54, Expectativa de Vida en Colombia desde 1955 hasta la actualidad. 143
Ilustración 55, Déficit Habitacional Según Departamento 144
Ilustración 56, Déficit Habitacional Municipal 145
Ilustración 57, Migración Interna Interdepartamental Hacia la Región Pacífica ... 146
Ilustración 58, Emigrantes de Colombia según continente de destino (2019) 147
Ilustración 59, Emigrantes de Colombia según país de destino (2019) 148
Ilustración 60, radiografía del teletrabajo en Colombia 152
Ilustración 61, Estadísticas Afiliación a la Seguridad Social en Colombia. 153
Ilustración 62, Anteproyecto del presupuesto de educación 2021. 154
Ilustración 63, Evolución histórica del salario mínimo 155
Ilustración 64, Equilibrio trabajo-vida OCDE 156
Ilustración 65, Ranking mundial de dominio de inglés 157
Ilustración 66, Dimensiones de Hofstede Colombia 165
Ilustración 67, Top 5 países que creen que el cambio climático es resultado de la actividad humana. 170
Ilustración 68, Desastres natural más grandes en 25 años, Colombia. 172
Ilustración 69, Cambios en la educación de la región debido a la pandemia del Covid-19. 173
Ilustración 70, Estado general del uso de móviles, internet y redes sociales. 175
Ilustración 71, Indicadores de crecimiento digital Colombia. 176
Ilustración 72, Tiempo invertido en plataformas y dispositivos 177
Ilustración 73, Redes sociales más usadas en Colombia. 178
Ilustración 74, Beneficios de las redes 5G. 179
Ilustración 75, % conexiones móviles américa latina. 180
Ilustración 76, Uso del internet en Colombia. 181
Ilustración 77, Colombia frente a las medidas de teletrabajo y telestudio. 183
Ilustración 78, Presupuesto en I&D Colombia 2021 185

Ilustración 79, Matriz del medio ambiente externo, entorno Tecnológico. 186
Ilustración 80, Ventas Clientes Julio Agosto-2020 197
Ilustración 81, Análisis de puestos Auxiliar de ventas 236
Ilustración 82, Análisis de puestos Auxiliar de Servicios Generales 240
Ilustración 83, Análisis de puestos Auxiliar de Cartera 244
Ilustración 84, Análisis de puestos Asistente Administrativo 248
Ilustración 85, Análisis de puestos Gerente General 252
Ilustración 86, Análisis de puestos Docente 256
Ilustración 87, Formato de Descripción y Especificación de Puestos GTS 263
Ilustración 88, Formato de requisición de puestos 266
Ilustración 89, Anuncio de Oferta de Vacante 268
Ilustración 90, Oferta de Empleo Instituto GTS para medios digitales 269
Ilustración 91, Acta de Inducción General 281
Ilustración 92, Lista de Chequeo Inducción 282
Ilustración 93, Formulario para evaluación del proceso de capacitación. 292
Ilustración 94, Formato de evaluación de desempeño parte 1 GTS 297
Ilustración 95, , Formato de evaluación de desempeño parte 2 GTS 298
Ilustración 96, , Formato de evaluación de desempeño parte final GTS 299
Ilustración 97, Etapas del Sistema de Seguridad y Salud en el Trabajo 300
Ilustración 98, Modelo de matriz de requisitos legales. 301
Ilustración 99, Formato de evaluación inicial del sistema. 302
Ilustración 100, Tabla de Peligros GTC-45 303
Ilustración 101, Matriz de Riesgos 304
lustración 102, Ejemplo de Política de Seguridad y Salud en el Trabajo. 305
Ilustración 103, Ejemplo de fichas técnicas de indicadores 306
Ilustración 104, Controles sobre peligros SST 307
Ilustración 105, Matriz de medidas y jerarquía de controles SST 308
Ilustración 106, Ejemplo de aplicación de la metodología de los 5 por qué. 314
Ilustración 107, Registros de las acciones preventivas y correctivas según causa raíz. 315

LISTA DE TABLAS

Tabla 1, Concepciones multidisciplinarias de la ciencia a lo largo del tiempo 58
Tabla 2, Normograma GTS.....63
Tabla 3, Características Establecimientos de Idiomas Colombia 70
Tabla 4, Estudiantes Instituto GTS Según Sexo 81
Tabla 5, Agrupación de Edades Clientes GTS.....83
Tabla 6, Clientes por Tipo de Curso GTS 85
Tabla 7, , Evaluación Poder Negociación Clientes Instituto GTS, ...86
Tabla 8, Evaluación de la intensidad de rivalidad entre competidores 94
Tabla 9, Tipos de competidores potenciales en la industria. 96
Tabla 10, Evaluación de la amenaza de nuevos entrantes. 97
Tabla 11, Proveedores Según Actividad Económica y Bienes que Suministra Instituto GTS.....101
Tabla 12, Evaluación Poder Negociación de Proveedores GTS 103
Tabla 13, Cursos y plataformas para aprender inglés online 111
Tabla 14, Comparativo de Precios de Intercambio de Idiomas en Países Angloparlantes.....117
Tabla 15,Evaluación Integral Amenaza de Productos Sustitutos 119
Tabla 16, Evaluación de Sustituto: Aplicaciones para Smartphone.....123
Tabla 17, Evaluación de Sustituto: Redes Sociales 123
Tabla 18, Evaluación de Sustituto: Tutorías Personalizadas.....124
Tabla 19, Evaluación de Sustituto: Institutos en Línea.....124
Tabla 20, Evaluación Sustitutos: Inmersión Total 125
Tabla 21, Evaluación sintética de las 5 fuerzas 126
Tabla 22, Mayores Sectores de Contribución Económica Año 2020.....129
Tabla 23, Sectores con Mayor Decrecimiento Económico 2020 129
Tabla 24, Matriz de Evaluación del Entorno Económico 137
Tabla 25, Matriz de Evaluación del Entorno Demográfico.....149
Tabla 26, Matriz de evaluación del macroentorno Político-Legal 158

Tabla 27, Matriz de Evaluación del Entorno Socio-Cultural,.....167
Tabla 28, Matriz de evaluación externa, entorno ambiental. 174
Tabla 29, Matriz de Diagnóstico Interno: Planeación. 187
Tabla 30, Matriz de Diagnóstico Interno: Organización.....189
Tabla 31, Matriz de Diagnóstico Interno: Dirección.....191
Tabla 32, Matriz de Diagnóstico Interno: Evaluación y Control. 193
Tabla 33, Matriz de Diagnóstico Interno: Cultura Organizacional.....194
Tabla 34, Matriz de Diagnóstico Interno: Gestión Financiera y Contable 195
Tabla 35, Clientes en proceso Retiro julio-agosto 2020.....197
Tabla 36, Clientes Retirados julio-agosto 2020.....197
Tabla 37, Matriz de Diagnóstico Interno: Gestión de Mercados.....200
Tabla 38, Matriz de Diagnóstico Interno: Gestión y situación comercial.....201
Tabla 39, Matriz de Diagnóstico Interno: Gestión de la Calidad.....203
Tabla 40, Matriz de Diagnóstico Interno: Investigación y Desarrollo 204
Tabla 41, Matriz de Diagnóstico Interno: Gestión de Sistemas de Información...205
Tabla 42, Matriz de Diagnóstico Interno: Recursos Humanos.....207
Tabla 43, Matriz de Diagnóstico Interno: Administración del personal 210
Tabla 44, Lista resumida de debilidades organización GTS.....213
Tabla 45, Listado resumido de debilidades organización GTS.....214
Tabla 46, Listado Resumida de Oportunidades. 215
Tabla 47, Lista resumida de amenazas. 216
Tabla 48, Matriz EFI (Evaluación de Factores Internos) 218
Tabla 49, Matriz EFE (Evaluación de factores externos) 220
Tabla 50, Matriz DOFA. 222
Tabla 51, Estrategias DOFA.....227
Tabla 52, Plan de Acción Instituto GTS 229
Tabla 53, Presupuesto Implementación.....234
Tabla 54, Manual de funciones GTS Corporation 260
Tabla 55, Formato de verificación de currículos.....272
Tabla 56, Formato de entrevista de trabajo 273

Tabla 57, Formato de Evaluación de Entrevista.....276
Tabla 58, Cuestionario de verificación de referencias.....277
Tabla 59, formulario de registro de análisis de tareas.....285
Tabla 60, Tabla capacitación en el SG-SST, SENA.....290
Tabla 61, Tabla de compensación Instituto GTS 294
Tabla 62, Formato de plan de auditorías. 309
Tabla 63, Formato de lista de chequeo.....310
Tabla 64, Preguntas informe de SG-SST.....312

LISTA DE ANEXOS

Anexo 1, Entrevista de Diagnóstico Interno de Martha Pérez Aplicada a la Organización GTS. 320
Anexo 2, Formato de Entrevista Semiestructurada Utilizada para Análisis de Puestos 333
Anexo 3, Descripción y especificación de puestos Auxiliar de Ventas 336
Anexo 4, Descripción y especificación de puestos Auxiliar de Servicios Generales. 338
Anexo 5, Descripción y especificación de puestos Auxiliar de Cartera 341
Anexo 6, Descripción y especificación de puestos Asistente Administrativa 344
Anexo 7, Descripción y especificación de puestos Gerente General 347
Anexo 8, Descripción y especificación de puestos Docentes 350
Anexo 9, Fotos evidencia instituto GTS 353

INTRODUCCIÓN

En un mundo globalizado se encuentran organizaciones que poseen una gran resiliencia empresarial, por lo general estas empresas se acostumbran a retroalimentar reiterativamente y a mantener en constante cambio su estructura administrativa, esto debido a las diferentes estrategias que deben de adoptar para adaptarse a los cambios, las nuevas necesidades y al estrés global, afrontando momentos de riesgo y supervivencia. Es aquí donde, se ve la relevancia que tienen las diferentes áreas o procesos en una organización, puesto que son los pilares fundamentales encargados de generar eficiencia y productividad en una empresa.

Dicho lo anterior, es menester destacar la importancia que juega el área o proceso de Talento Humano dentro de una organización, debido a que es una de las áreas más estratégicas y de mayor contribución tanto operacional como de gestión, es allí donde diariamente se toman decisiones, donde se estructuran las diferentes estrategias, se cataloga, evalúa, capacita y selecciona el talento humano pertinente para el logro de los objetivos organizacionales ; por eso se considera como una de las áreas más rigurosas y de mayor relevancia en toda empresa, puesto que sus subprocesos son de suma importancia para la estructuración, manejo y control de la organización.

Así pues, se realizó un proceso de investigación en el instituto de inglés *GTS Corporation**,*** el cual proyecta que la organización presenta varias disfuncionalidades, falencias y vacíos en su gestión administrativa, debido a que esta no cuenta con un desarrollo pertinente en la gestión del talento humano, causado por un proceso administrativo deficiente, que deteriora actividades estratégicas y operativas de gran relevancia para el efectivo desarrollo y productividad de la empresa. Así mismo, se destacan inconformidades en la planificación de las diferentes actividades a desarrollar, la falta de conocimiento y metodología por parte de los colaboradores, desequilibrio en el ambiente laboral, que ocasiona irregularidades en la designación de roles y funciones, provocando un desempeño regular en la empresa, además, se imposibilita el uso de las diferentes herramientas para el cumplimiento de los objetivos empresariales.

Como consecuencia de lo antes expuesto, se diseña el manual de funciones y la estructuración del plan de personal para la organización, para lo cual se realiza un diagnóstico interno y externo para conocer las diferentes características y variables positivas de la empresa, así mismo analizar sus diferentes debilidades o fallas problemáticas principales para traducirlas en un plan de acción, pasando a considerar los diferentes cargos que existen en la organización, evaluando las diferentes actividades a realizar, las capacidades y destrezas de colaboradores y diferentes herramientas y metodologías de apoyo, logrando así, proponer un manual de funciones para los diferentes puestos de trabajo; por último, proponer una estructuración de un plan de desarrollo de los demás subsistemas de talento

humano adquiriendo diferentes capacidades y habilidades para el reclutamiento, la selección, la contracción, evaluación del desempeño y procesos de capacitación e inducción, logrando satisfacción interna y externa.

De igual manera, se destaca la importancia de un efectivo proceso administrativo para toda organización, resaltando la relevancia de un departamento de gestión del talento humano, puesto que, este es considerado como uno de los procesos más importantes en la estructura organizativa, debido a que allí se desprenden las diferentes estrategias de apoyo transversal a las demás áreas de la organización, permiten confrontar la competencia, mantener a los colaboradores y clientes satisfechos y garantizar el éxito de la organización a largo plazo.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. ANTECEDENTES

A continuación, se representó un análisis de las investigaciones de diferentes autores en el área de gestión de talento humano aplicada a diferentes tipos de organizaciones. Estos estudios aportan una serie de elementos contextuales, teóricos y metodológicos que enriquecen el desarrollo de la investigación propia:

En primera instancia, los autores (Libreros Baeza & Ramirez Borrero, 2013) , (Chávez Lombana, Gallego, Gallego, & Duran Aguado, 2016) (Durán Pinos, 2016) (Tovar Ríos & Uribe Ramirez, 2012) (Benavides Montenegro & Chamorro Belalcazar, 2014) (Sanchez Delgado & Estrella Garzón, 2013) ejecutan varias investigaciones en las que abordan una problemática similar donde se parte de la creación de sistemas de gestión del talento humano en organizaciones en las que estos procesos son prácticamente inexistentes.

Así pues, aunque estos autores
abordan problemáticas similares en cuanto a la gestión del talento humano en sus organizaciones de estudio, divergen en ciertos aspectos a la hora de identificar y analizar sus problemas de investigación:

- ✓ Libreros Baeza y Ramírez parten de la creación de un sistema de gestión de talento humano en un call center donde ejecutan un diagnóstico situacional interno y externo para identificar a fondo las deficiencias de la administración del talento humano y la empresa en general, donde se percibe una informalidad en la estructura organizacional, manuales de funciones no definidos, métodos de administración del personal empíricos, alta rotación del personal, poca capacitación y quejas frecuentes por parte de los clientes externos debido a la gestión del establecimiento. Considerando la situación del *call center*, los investigadores optan por diseñar un sistema de gestión de talento humano que contenga los perfiles de puestos, permita formalizar la estructura organizacional y también abordan los subsistemas de gestión humana cómo: selección, capacitación, evaluación del desempeño e inducción y organización de los colaboradores lo que proporciona a la entidad una alternativa para mejorar las deficiencias identificadas en su diagnóstico.

- ✓ Chávez Lombana con su propuesta creación de un modelo de gestión del talento humano en un club de caza y pesca de la ciudad de Caicedonia permite evidenciar una falencia notable en cuánto al servicio al cliente de la organización, la comunicación asertiva y las competencias sociales de los colaboradores, lo cual se atribuye a la falta de capacitación, procesos de reclutamiento y selección efectivos y administración del talento humano en

general. Visto esto, para abordar sus objetivos se implementan herramientas como el modelo de beer, sistemas de recompensas, modelos Grp de diagnóstico, proyección y controles, 6 vertientes de Idalberto Chiavenato, e igualmente se diseña un plan de acción donde se hacen propuestas de mejora para cada una de las subsecciones del talento humano.

- ✓ Durán Pinos en su modelo de gestión de talento humano para la escuela el Chimborazo realiza en primera instancia, un diagnóstico organizacional donde identifica problemas como gastos innecesarios de recursos, falencias sociales en la institución, desorden en las funciones y procesos desorganizados, carencia de control y compromiso, falta de administración del ausentismo, y desarrollo de personal, entre otros. Así pues, se propone elaboración de un modelo de gestión humana para enfrentar los cambios vertiginosos del entorno y disponer de un personal capacitado y empoderado para adaptarse a los cambios del entorno.

- ✓ Tovar Paula y Chávez Juan Manuel ejecutan en el 2012 un análisis y diseño de procesos de políticas del área de gestión humana, diseño de cargos, reclutamiento, selección e inducción y evaluación del desempeño en la en la Empresa Llantas y Llantas S.A. En esta investigación se puede evidenciar una organización con una estructura organizacional informal, un área de talento humano sin desarrollar, funciones y responsabilidades no definidas formalmente para los puestos, sistemas de reclutamiento y selección basados en subjetividad, los cuales impactan directamente en la eficiencia y calidad de los colaboradores contratados en la organización. Así pues, considerada esta situación, los investigadores, realizan la recopilación bibliográfica relativa al área de gestión humana y su problema en específico, hacen un diagnóstico de las políticas del área de gestión humana, diseño de los cargos, reclutamiento, selección, inducción y evaluación del desempeño y definen y diseñan los mismos para lograr el cumplimiento del objetivo general de su investigación.

- ✓ Belalcázar Chamorro y Benavides Montenegro elaboran un proyecto titulado “Implementación de un Modelo de Gestión Humana Basado en Competencias para la Empresa R.B Constructores Asociados S.A.S en el que como principal problemática se observa que en sus procesos de selección, capacitación y evaluación del desempeño se ejecutan sin tener en cuenta el marco de políticas y soportes documentales de la empresa y que además estos no corresponden con el direccionamiento estratégico de la organización y el cumplimiento del sistema de gestión de calidad. Motivo por el cual, se propone la implementación del modelo para poder alinear las competencias de su fuerza laboral con el direccionamiento estratégico de la entidad. Encaminados al logro de dicho propósito, los autores parten de la ejecución de un diagnóstico del área de talento humano, seguido por la implementación del modelo de gestión por competencias orientado a las

necesidades de la organización y culminan con la elaboración de un plan de mejora orientado al mantenimiento del modelo implementado.

- ✓ Sánchez Delgado y Estrella Garzón en su proyecto titulado “Evaluación del Impacto de la Implementación de Salarios, Lealtad, Formación y Desempeño de los empleados en la organización Emssanar” a necesidad de la entidad la cual dentro de su dirección estratégica ha considerado la motivación y satisfacción de su fuerza laboral como un factor importante. En la realización del respectivo proyecto se implementa un sistema de salarios en el cual logró una percepción optimista de los salarios de la organización por una cuantía del 82% de los colaboradores, además de esto se pudo evidenciar una comunicación poco clara e incompleta dentro de la organización la cual se propuso mejorar con un método de categorización de los cargos y calificación del nivel de responsabilidad de los empleados.

Adicionalmente, la metodología abordada en dichos estudios se compone capitalmente de un corte cualitativo, mixto, primando los tipos de estudio descriptivos, en los que se utilizan fuentes de recolección como las encuestas, entrevistas, análisis documental, observación directa, diagnósticos y la asesoría por parte de expertos también denominada método de Delphi.

Visto lo anterior, se puede determinar que estos antecedentes aportan a esta investigación principalmente rubros teóricos y conceptuales como los subsistemas y procesos de la gestión del talento humano, teorías de la motivación, comunicación, comportamiento organizacional y relaciones humanas.

Adicionalmente, estos proporcionan una guía metodológica en cuanto a la elaboración de matrices de adecuación referentes a los subsistemas del talento humano, realización de matrices DOFA, MFI[1], MFE[2], procesamiento y análisis de los datos mediante distribuciones de frecuencias, gráficas de pastel y cálculo de las medidas de tendencia central.

En segunda instancia, se logra destacar otros estudios investigativos por parte de autores como (Preciado Aragón, 2013), (Valencia Acosta, 2014) (Arboleda Delgado & Coronel Muñoz, 2019), (Holgín Peña & Mancilla Mafla, 2015), (Tabarez Giraldo & Ramirez Ospina, 2018), (Posso Gómez & Cundumi Montaño, 2013), estos abordan una problemática en la que se parte del estudio de empresas que ya disponen de un área de Recursos Humanos pero que presentan distintas oportunidades de mejora en sus procesos de gestión humana y en donde se logra optimizar las condiciones laborales de los colaboradores y cada uno de los procesos del Talento Humano en estas organizaciones..

[1] Matriz de Fuerzas Internas

[2] Matriz de Fuerzas Externas

Igualmente, la metodología abordada en estos estudios se compone principalmente de enfoques mixtos, de tipo descriptivos, en las que se utilizan técnicas para captar información como las encuestas, entrevistas, análisis documental, la observación directa y participante, lo cual como resultado según Valencia Acosta en su proyecto de estudio Análisis y propuesta de mejora del proceso de selección y reclutamiento de la empresa Hidropacifico S.A.E.S.P arrojan información potencial acerca de las habilidades, capacidades y conocimiento sobre los respectivos perfiles que deben cumplir los colaborados en cuestión de cargos dentro de la empresa. Dicho esto, desarrolló un análisis y evaluación de las percepciones de los procesos actuales por los que atraviesa la empresa logrando así establecer una estrategia de soporte que mejore las competencias del personal de las diversas áreas. Así mismo, (Valencia Acosta, 2014) delega que estas metodologías utilizadas en su estudio ¿Qué plan de mejoramiento se debe desarrollar para el departamento de Talento Humano para la empresa Multistream Latinoamérica S.A.S? también arrojan información no solo relacionada con los trabajadores sino también sobre el ambiente y clima organizacional que se presenta en las organizaciones, lo que conlleva a una mala planeación del sistema, permitiendo así, identificar el estado actual del sistema de talento humano y encaminar a la organización al desarrollo de planes de acción que permita mejorar cada uno de los departamentos del sistema de gestión humana.

Siguiendo con lo anterior, se sustenta el estudio de Arboleda Delgado y Coronel Muñoz el cual se desenlaza en la realización de un plan de mejoramiento del Sistema de Gestión de Talento humano ya existente en la cooperativa de caficultores de Caicedonia Valle del cauca, que de acuerdo a estos tesistas en sus investigaciones, teorías y técnicas implementadas permiten trazar una ventaja competitiva y diferenciadora postergando la implementación y mejoras de nuevas alternativas que logren unificar una estrategia organizacional con objetivos personales y laborales buscando así la integridad del sistema.

Por consiguiente, para Holguín Peña y Mancilla Mafla estas teorías aplicadas en su proyecto proporcionaron resultados principales en cuanto a la inestabilidad general por la que pasa la organización Sonoco de Colombia en donde su problemática se centra en cuáles serían las prácticas necesarias para retener el personal y mantener un correcto sistema de Gestión de Talento humano donde el índice de rotación no fuera tan elevado, lo cual según los resultados arrojados por las técnicas implementadas demostraban como consecuencia que sus causas eran: insatisfacción por parte del personal, adaptarse a las políticas de la empresa y el desequilibrio en la comunicación entre jefe y empleado, para lo cual los autores buscan el beneficio y la mejora de las prácticas de gestión humana que permitan mantener el personal y conformar un Sistema de Gestión de Talento humano adecuado.

Por otro lado, entra en participación Tabarez Giraldo, Ramírez Ospina con su objeto de estudio que se origina en la creación de una propuesta para mejorar los procesos en los subsistemas en el área de gestión humana en las empresa del municipio de

Caicedonia Valle del Cauca, en donde hacen fuerza a una técnica principalmente que consiste en la recolección evaluativa de datos fundados al cuestionamiento, comportamiento y desarrollo de técnicas de gestión humana en estas organizaciones, lo cual como resultado arrojó que las estrategias utilizadas en estas organizaciones para desempeñar las actividades de forma adecuada en estos subsistemas son poco efectivas y coherentes a como debe ser un proceso adecuado frente a este departamento, así pues, estas técnicas y resultados dan pie a conocer las perspectivas y forma de pensar que tienen los colaboradores frente al desarrollo de estos procesos, permitiendo planear y ejecutar procesos de mejora frente al modelo del Sistema de Gestión Humana.

Así pues, estas investigaciones aportan referentes teóricos y conceptuales como la Gestión del Talento Humano de Idalberto Chiavenato, Administración de Personal de Dessler, Teorías de la motivación de Maslow, Cultura, Clima organizacional y proporcionan una guía metodológica en cuanto al método mixto, tipo de estudio descriptivo abordado a través de matrices documentales y herramientas de la estadística descriptiva.

1.2. PROBLEMÁTICA

Según (Chiavenato, Gestión del Talento Humano, 2009) el mundo y el entorno están cambiando de forma cada vez más vertiginosa debido a variables económicas, sociales, políticas, tecnológicas, culturales, entre otras. Chiavenato expone que el área de recursos humanos es una de las principales que tiende a manifestar cambios continuos dentro de las organizaciones, haciendo esto necesario que los gerentes deban adaptar sus metodologías para planear, dirigir y controlar su fuerza laboral con el fin de lograr sostenerse en un entorno altamente competitivo e incierto.

Adicionalmente, los avances en robótica, nuevas tecnologías, necesidad de innovación disruptiva y la creciente preocupación por el impacto social y ambiental, es decir la cuarta revolución industrial, originan según (Renjen, 2019) una conciencia cada vez mayor hacia la necesidad de preparar a los colaboradores para dicha revolución. En una encuesta realizada el año pasado por la revista *Deloitte Insights* se indicó que el 47% de los encuestados de una muestra de 2000 ejecutivos alrededor de 19 países no contaban un personal preparado para enfrentar los retos de la cuarta revolución industrial.

De esta forma, para enfrentar los cambios inciertos mencionados en los apartados anteriores, la planeación y la formalización de la gestión del talento humano adquiere una relevancia muy evidente dentro del rubro empresarial, visto que, según (Dutta, 2018) las organizaciones que tienen una mala planificación de su área de gestión humana tienden a evidenciar impactos negativos a corto, mediano y largo plazo en las políticas de gestión de funcionamiento de la organización, contratación de los empleados y la rentabilidad de las empresas, mientras que las entidades que logran planificar efectivamente su capital humano consiguen mantenerse fuertemente competitivas.

Así mismo, esta carencia de planificación del talento humano ocasiona altos niveles de rotación del personal que afectan el rendimiento de las empresas y qué según (Iqra Saeed, 2014) cuando estos niveles de rotación son altos, las organizaciones incurren en costos de reclutamiento, selección, contratación, capacitación, tiempo, entre otros que afectan la operatividad de las entidades.

Teniendo esto en consideración, es de resaltar que la organización ***Global Technical Study Corporation, en adelante "GTS Corporation"*** presenta varias disfuncionalidades en cuanto a la gestión pertinente de su talento humano, originado principalmente por la inexistencia de planeación, formalización y técnicas suficientes para administrar efectivamente su capital humano. Adicionalmente, la insuficiencia de conocimientos y competencias propias por parte de los colaboradores imposibilita el diseño y aplicación de este proceso, suscitando una deficiencia notable en la gestión administrativa de la empresa y la respuesta de la organización frente a las necesidades de sus clientes.

De la misma forma, se puede observar una cultura organizacional débil, en la que no existen valores sólidos ni niveles de disciplina pertinentes dentro del instituto, originando así, que los planes propuestos y las oportunidades de mejora rara vez sean llevados a la ejecución.

Adicionalmente, se evidencia un desorden en la asignación de funciones de los colaboradores dentro de la empresa, evidenciado en una sesión de observación inicial y un focus group realizado a los colaboradores de la institución, donde se puede determinar que no se ha establecido un manual de funciones en el cual se dispongan las respectivas descripciones de cargo que permitan alinear a los clientes internos con las áreas y labores específicas de la organización. Dicha situación, suscita un ambiente caótico en el clima organizacional dado que se asignan un sinfín de tareas a los empleados que en muchas ocasiones ni siquiera tienen una relación coherente con el puesto para el que fueron contratados.

Dicho esto, se imposibilita el funcionamiento correcto de los subsistemas del talento humano como el reclutamiento, desarrollo de personas y evaluación del desempeño, pues estos se tornan subjetivos principalmente porque se está evaluando a colaboradores con respecto a funciones que no hacen parte de su puesto de trabajo, generando así, una retroalimentación irrealista sobre el desempeño de los mismos. Así mismo, se está reclutando personas de las cuales no se tiene la certeza que cumplen las competencias necesarias para los puestos de trabajo la organización, debido a la inexistencia del análisis y descripción de puestos que se resumen en su integración en el manual de funciones como se mencionó en el apartado anterior.

Así pues, es menester destacar que dichas deficiencias en la gestión del talento humano dentro del instituto han suscitado la pérdida de una porción considerable de los clientes del mismo, lo cual ha impactado considerablemente en el flujo de ingresos y *Good Will* de la organización, proyectándose una deserción aún mayor de los usuarios soportada por los informes presentados por su anterior auxiliar administrativo en los cuáles se pudo evidenciar un decrecimiento de 70 estudiantes para el año 2020 que no culminaron sus respectivos cursos. Situación que ha impactado progresivamente en la rentabilidad del instituto y seguirá afectando la fuente de ingresos del mismo, si no se empieza a migrar a un modelo de organización formal soportado en la planificación y administración efectiva del capital humano.

Lo anteriormente dicho, presenta una correlación directa con las falencias en la estructuración de los procesos de talento humano, la carencia de un plan de personal efectivo que aborde cada uno de los subsistemas y la inexistencia del análisis de puestos organizacional. En este orden de ideas, en el presente proyecto se pretende establecer la estructuración de un plan de personal compuesto por la

elaboración de un diagnóstico integral que permita detallar las fuerzas internas y externas de la organización, seguido por la elaboración del análisis de puestos que soportará posteriormente la estructuración de las acciones de mejora en cada uno de los procesos de gestión humana.

1.3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Qué plan de personal contribuye a la estructuración y formalización de los procesos de gestión del talento humano en la organización Global Technical Study Corporation ubicada en el municipio de La Unión-Valle del Cauca?

1.4. SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

- ✓ ¿De qué forma se puede evaluar la situación actual de la organización en cuanto a su entorno general y área de talento humano?

- ✓ ¿Qué acciones implementar para lograr una organización y estructuración efectiva del manual de funciones de los colaboradores de la organización GTS?

- ✓ ¿Cómo se pueden mejorar las deficiencias presentes en cada uno de los subsistemas de la gestión del talento humano de la organización GTS?

1.5. DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA

1.5.1. Alcance

En el presente estudio se pretende estructurar un plan de personal en el que se elabora un diagnóstico integral de la organización, prosiguiendo con la realización de un manual de funciones y finalizando con la estructuración y mejora de los subsistemas la gestión talento humano como: reclutamiento, selección, inducción, capacitación y desarrollo de personas, compensación, evaluación del desempeño e higiene y seguridad en el trabajo.

Sin embargo, es trascendental resaltar que solamente se pretende proporcionar herramientas y procedimientos para implementar la planificación y estructuración de cada uno de los subsistemas de la gestión humana mencionados en el apartado anterior. La aplicación de los mismos se convierte en responsabilidad directa de la alta gerencia de la organización quienes deben encaminar sus esfuerzos hacia la ejecución de dicho plan de personal con el propósito de mejorar sus deficiencias en la gestión de su capital humano.

1.1.1. Tiempo

La elaboración del presente proyecto se estima en aproximadamente 12 meses consecutivos, en donde se estima finalizar el plan de personal previsto y el desarrollando a cabalidad todos los objetivos específicos.

1.1.2. Espacio

Es de suma importancia especificar el espacio geográfico general y específico donde se pretende poner en marcha la investigación y desarrollar los objetivos, el cual se proyecta desplegar en el municipio de La Unión-Valle del Cauca, en las instalaciones del instituto de inglés Global Technical Study Corporation.

2. OBJETIVOS

2.1. GENERAL

Estructurar un plan de personal en la organización Global Technical Study Corporation ubicada en el municipio de la Unión-Valle del Cauca

2.2. ESPECÍFICOS

- ✓ Realizar un diagnóstico interno-externo de la organización GTS
- ✓ Elaborar el diseño, perfil, descripción y manual de funciones de los respectivos puestos distribuidos dentro de la estructura organizacional
- ✓ Estructurar los subsistemas de gestión de talento humano en la organización. (reclutamiento, selección, inducción, capacitación, compensación, evaluación del desempeño y desvinculación del personal)

3. JUSTIFICACIÓN

3.1. TEÓRICA

Por medio de la presente investigación, se puede apoyar y soportar teorías como las de la motivación, teorías del comportamiento organizacional, cultura y clima organizacional y la comunicación, actuales en el campo de la gestión del talento humano, pues proporcionan veracidad, creación de estrategias, posibles clasificaciones de los diferentes comportamientos del individuo en el ámbito empresarial y permite llevarlas a un contexto real de aplicación en las organizaciones.

Por otro lado, el apoyo en estas teorías se proyecta para desarrollar diferentes capacidades que permitan comprender y entender la forma en la que un directivo, gerente, administrador y demás personal se relaciona con su ambiente de trabajo, así mismo evaluar distintas perspectivas generadas por factores motivacionales, satisfactorios o de necesidad que sirvan como un punto de referencia para su aplicación y entendimiento en el desarrollo del presente estudio.

3.2. ACADÉMICA

Es relevante el desarrollo de la investigación propuesta ya que esta provee, refuerza y amplia conocimientos generales y específicos relacionados con la gestión del talento humano, así mismo, perfila los procesos de gerencia humana y perfecciona el manejo de técnicas y herramientas para dar solución a falencias y errores comunes en las organizaciones, cumpliendo la función de proceso evaluativo profesional puesto que obliga a cuestionar el conocimiento teórico-practico adquirido durante la carrera profesional.

Así mismo, puede ser considerado como herramienta de apoyo y/o antecedente para futuras promociones en administración de empresas, psicología y proyectos a fines al talento humano, también como una estructura para desarrollar estrategias para el desempeño y perfeccionamiento de competencias frente a temas relacionados a este, también para analizar, evaluar y solucionar falencias en cuanto a conocimientos teórico-prácticos en caso profesional.

3.3. SOCIAL

Se resalta la importancia que genera la realización de la investigación para la sociedad, puesto que, el desarrollo de esta lleva a enfocar, evaluar y cuestionar las falencias en cuanto manejo de herramientas de trabajo, autoevaluación de capacidades y habilidades que permiten al individuo desenvolverse en procesos profesionales.

Esto con el fin de contribuir para que las empresas, administradores, líderes y demás personas tengan presente los procesos y usos adecuados de las diferentes técnicas y requerimientos relacionadas con la gestión del talento humano organizacional tales como: prácticas correctas de selección y reclutamiento de personal, disposición de descripciones de cargo, planes de capacitación, motivación, bienestar, evaluaciones de desempeño, prevención del riesgo, entre otros, que permitan asegurar la calidad de vida de los colaboradores, retener y atraer talento competente para las necesidades específicas de las entidades y contribuir a la satisfacción de clientes externos y productividad del sector empresarial.

3.4. PRÁCTICA

Este estudio es pertinente porque proporciona a la organización GTS herramientas administrativas en las cuales se puede soportar para gestionar efectivamente sus procesos como: reclutamiento, selección, inducción, desarrollo, motivación, capacitación, compensación, evaluación del desempeño y desvinculación del personal, así mismo, enfatiza al desarrollo creciente y eficiente del instituto, logrando así el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

De igual manera, funciona como una guía y punto de partida para el establecimiento del proceso de talento humano organizacional, dado que se establece el análisis de puestos y manual de funciones que permiten a la organización ejecutar el desarrollo pertinente de cada uno de los subsistemas del talento humano.

Finalmente, es menester destacar que la solución de esta problemática proporcionará niveles de desempeño superior en las labores prestadas por los colaboradores de la organización, dado que la aplicación de estas herramientas de gestión originará una estructuración, orden y motivación conveniente de los mismos que se traducirá en niveles de eficiencia favorables para la entidad.

4. MARCO REFERENCIAL

A continuación, para el desarrollo pertinente de la investigación y el diseño del plan de personal se ve necesario contextualizar de manera breve cómo se constituye la organización, como nace, cuál es su razón de ser, sus políticas empresariales entre otros factores importantes, logrando así obtener desde diferentes variables y entornos información verídica que permita conocer la organización como tal, su razón de ser, objetivos y demás, de la misma manera determinar las diferentes falencias y la problemática general creada por estas, así pues, también se destaca el uso de diferentes teorías y herramientas necesarias que son usadas de basa para la construcción del plan de personal, también se recalcan los diferentes conceptos claves que son necesarios e importantes para la creación del proyecto, por ultimo las diferentes normatividades, leyes y decretos que abarcan las derechos, deberes y diferentes jurisdicciones relacionadas con la investigación.

4.1. MARCO HISTÓRICO

4.1.1. Historia

Ilustración 1, Logotipo Organización GTS



Fuente: (GTS Corportation, 2018)

Antes del establecimiento de la organización Global Technical Study Corporation, el señor Luís Cárdenas se encontraba desenvolviéndose en el municipio de Dosquebradas, Risaralda en un cargo administrativo en un instituto que se dedicaba a ofertar programas de educación técnica.

Posteriormente, el emprendedor empezó a generar un nivel de identificación y apasionamiento con la propuesta de valor de los institutos de educación técnica hecho que lo impulsó a crear su propia empresa e independizarse. Él, en compañía con su esposa decidió establecer su propio instituto en el municipio de la Unión-Valle del Cauca, el cual se fundó y formalizó el 12 de mayo del 2014 y en donde se empezó a ofertar carreras técnicas y cursos de inglés para todos los niveles de acuerdo con el marco común europeo.

Por último, el señor Luís Cárdenas decidió enfocarse exclusivamente en el ofrecimiento del servicio de enseñanza del idioma inglés, logrando expandir su modelo de negocio a diferentes municipalidades como: Caicedonia, Roldanillo, Zarzal y Toro Valle del Cauca.[3]

4.1.2. Políticas misionales

- ✓ **Misión:** Promover el mejoramiento de la calidad de vida de los niños, jóvenes y adultos, a través de una formación integral, autónoma, competente y técnica por medio de la innovación tecnológica e implementación de programas de formación técnica bilingüe, flexible, efectiva que multipliquen sus expectativas de progreso y que permitan el desarrollo económico de su país[4]

- ✓ **Visión:** Para el año 2025, *GLOBAL TECHNICAL STUDY CORPORATION* será la institución de formación técnica bilingüe con mayor experiencia y reconocimiento en todo el territorio nacional, ofreciendo innovadores y actualizados programas producto y servicios de altísima calidad, con un alto contenido tecnológico que garanticen la satisfacción de la totalidad de los estudiantes

4.1.3. Valores corporativos

- ✓ **Servicio:** Nuestra actitud de servicio es una de nuestras ventajas más grandes, es un valor diferenciador, un beneficio de nuestros usuarios, porque un cliente satisfecho es el mejor diferenciador de nuestros servicios

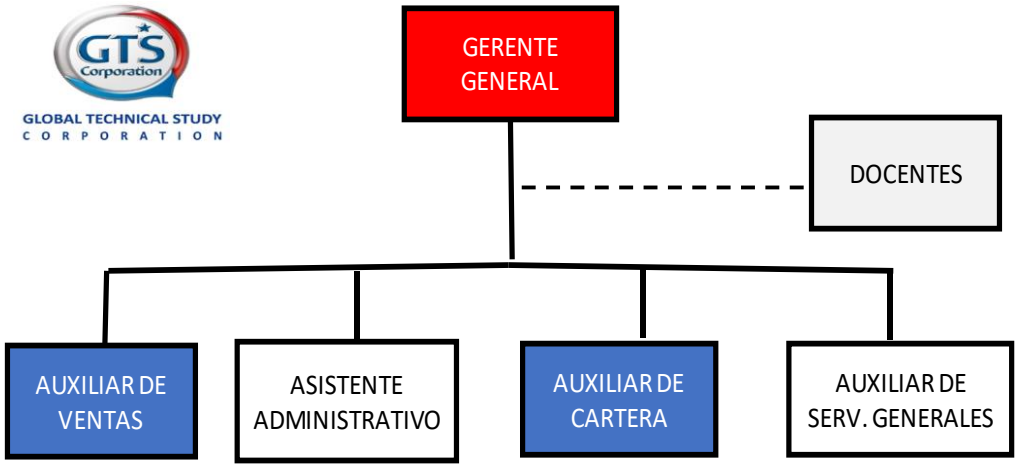
- ✓ **Calidad:** Es una premisa en cada proyecto que emprendemos. En cuanto a la formación de nuestros alumnos es fundamental la formación como personas, logrando que nuestros estudiantes estén comprometidos y competitivos

- ✓ **Innovación**: Nuestros programas de formación presentan innovación en todos sus aspectos en la aplicación de nuevas ideas, conceptos, productos y servicios prácticos y novedosos, basados en el aprendizaje autónomo y vivencial con la utilización de la tecnología que nos permita brindar un servicio de alto impacto

[3] Entrevista realizada al gerente Luís Cárdenas
[4] Elaboradas por el gerente general de la organización GTS

4.1.4. Organigrama

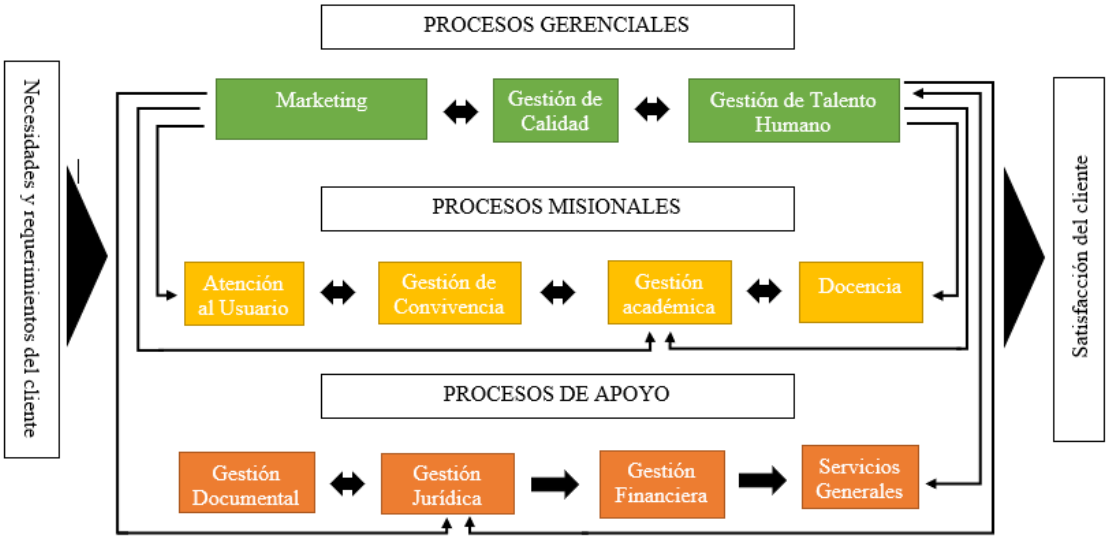
Ilustración 2, Organigrama GTS Corporation



Fuente: Elaboración propia

4.1.5. Mapa de procesos

Ilustración 3, Mapa de procesos GTS,



Fuente: Elaboración propia

4.2. MARCO CONTEXTUAL

“La Unión Valle se encuentra ubicado en el departamento del Valle del Cauca, en la ribera occidental del rio Cauca entre la cordillera occidental y la cordillera central, es uno de los principales Municipios Hortofrutícolas de Colombia, es además asiento de la más importante industria vinícola del país, así como de cultivos de maracuyá y de melón que se exportan a Europa y Estados Unidos” (Valle, 2018)

Dicho lo anterior, se destaca que la Jurisdicción del municipio de la Unión-Valle del Cauca, está comprendida por los siguientes límites, al Norte con el Municipio de Toro, por el Oriente al medio con el río Cauca y los Jurisdicciones de Obando y la Victoria, por el Sur con el Municipio Roldanillo y por el Occidente con los Municipios de Versalles y el Dovio. Este cuenta con una población aproximada entre 30.000 y 40.000 habitantes, esto según (Ocampo, 2012)

Así mismo, según (Sandra Marcel Ospina, 2015) Dicho municipio, cuenta con vías de acceso y comunicación terrestres (Vía panorama y autopista panamericana) y fluviales (Río Cauca), siendo principal la vía terrestre puesto que es la encargada de limitar el municipio de la Unión con el resto del país; el municipio cuenta con barrios como el Carmen, San Pedro, La Cruz, Bellavista, El Jardín, El Prado, Popular, Belén, Las Lajas, Fátima, Ciudadela Grajales y Las Brisas.

También se conoce que parte de su gastronomía en su caso como lo son los pandeyucas, roscas, trabuco, pandebono, jugos de uva y los vinos son conocidos y considerados famosos a nivel nacional; asimismo se resalta las celebridades de las Fiestas de San Pedro y San Pablo en junio, el Carnaval de la Uva y el Vino en octubre y el Festival Departamental de Interpretes de la Canción moderna, para lo que se tiene considerado en cuanto a turismo servicios excelentes de hoteles, restaurantes y paradores**,** lo que es considerado como patrimonio cultural y social de este municipio.

4.3. MARCO CONCEPTUAL

4.3.1. Gestión del Talento Humano

Según (Chiavenato, Idalberto, 2009) “la administración de recursos humanos es el conjunto de prácticas de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos administrativos en cuanto a las personas o los recursos humanos, como el reclutamiento, la selección, la formación, las remuneraciones y la evaluación del desempeño”

Por otro lado, (Bohlander, Snell, & Morris, Administración de Recursos Humanos, 2018) exponen que la administración de recursos humanos incluye el análisis competitivo y el diseño de puestos para lograr la implementación de estrategias efectivas para las organizaciones. Los autores exponen que para lograr dicho

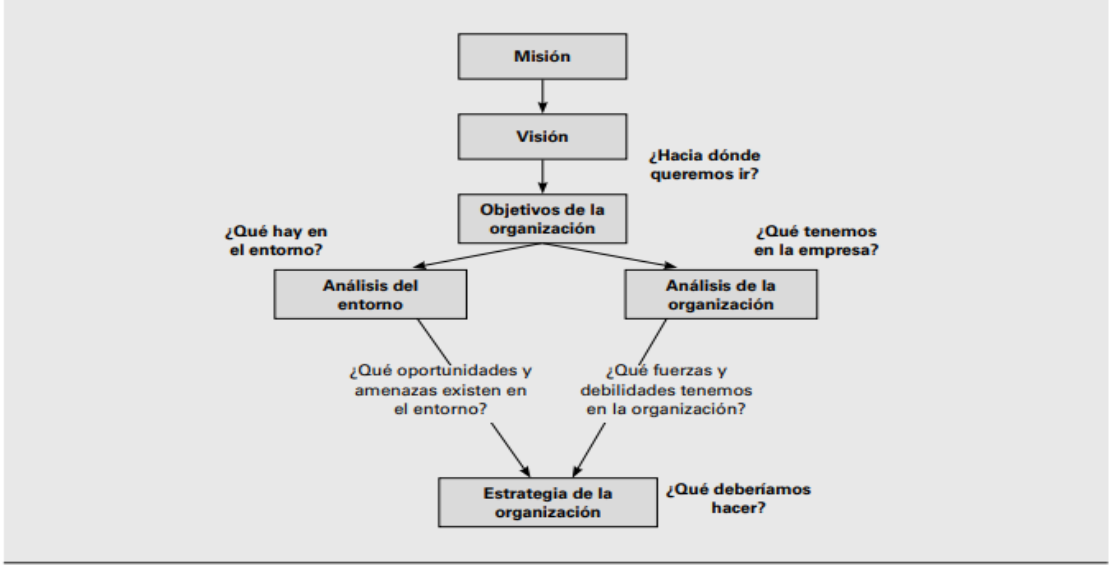
propósito es necesario identificar, reclutar, seleccionar, capacitar, compensar y evaluar a las mejores personas para ocupar los puestos.

4.3.2. Planeación Estratégica de Recursos Humanos (Human Resources Planning)

“Proceso de anticipar y hacer previsiones antes del ingreso de las personas a la organización, su permanencia en ella y la salida de las mismas”” (Bohlander, Snell, & Morris, Administración de Recursos Humanos, 2018) La planeación estratégica permite encaminar a las organizaciones hacia sus objetivos organizacionales y lograr niveles elevados de diferenciación del producto y servicio.

Por otro lado, los autores consideran que para realizar la planificación adecuada del talento humano se deben considerar las metodologías del análisis externo específico y general, el análisis interno y la cultura organizacional, para así tener un panorama integral de la situación actual de la empresa y sus oportunidades estratégicas que puede ser materializadas y aprovechadas por medio del personal

Ilustración 4, Formulación de la Estrategia Organizacional



Fuente: (Chiavenato, 2009)

4.3.3. Estrategia Organizacional

(Thompson & Gamble, 2018) Plantean que todos los tipos de empresas en su diario vivir se hacen tres preguntas importantes acerca de su horizonte estratégico:

- ✓ ¿Cuál es nuestra situación actual?
- ✓ ¿A dónde queremos ir desde aquí?
- ✓ ¿Cómo vamos a llegar allí?

Estos autores describen a la estrategia como una metodología o guía de lo que debería o no hacer una empresa, la cual permite encaminarse hacia las políticas misionales y los objetivos de la organización

4.3.4. Procesos de la Administración de Recursos Humanos

Según (Chiavenato, 2009) la administración de recursos humanos integra los siguientes procesos generales

- ✓ **Procesos para integrar personas:** Son los referentes a la captación e inclusión de nuevo personal. Se pueden llamar procesos para proveer o abastecer personas, es decir cubrir la demanda de capital humano de la empresa, incluyen subprocesos como el reclutamiento y la selección de personal.

- ✓ **Procesos para organizar personas:** Son los correspondientes a diseñar las actividades que las personas realizaran en la empresa, estos son: diseño organizacional y de puestos, análisis y descripción de cargos, colocaciones de personas y evaluación del desempeño

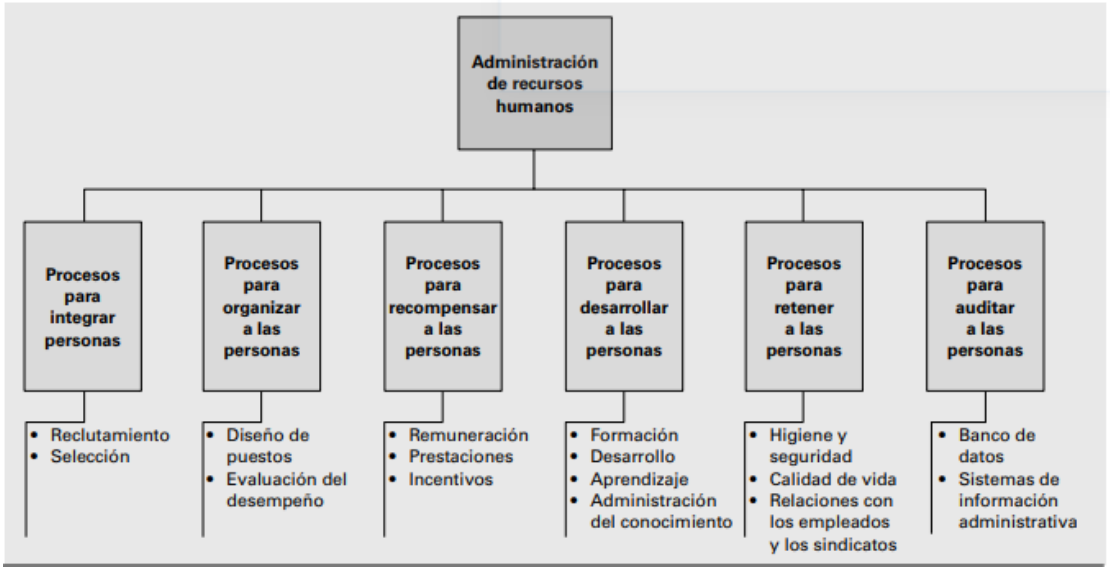
- ✓ **Procesos para recompensar personas:** Son los correspondientes a los incentivos de los colaboradores y satisfacción de necesidades más elevadas, incluyen: recompensas, remuneración y prestaciones y servicios sociales

- ✓ **Procesos para desarrollar personas:** Son los referentes a la capacitación, incrementar el desarrollo profesional, Implican la formación y el desarrollo, gestión del conocimiento, las competencias, programas de cambios, plan carrera y programas de comunicación y conformidad

- ✓ **Procesos para retener el cliente:** Son los que permiten crear condiciones físicas y ambientales adecuadas y satisfactorias para las actividades de las personas. Incluyen la administración del clima, cultura organizacional, higiene, seguridad y calidad de vida y relaciones sindicales

- ✓ **Procesos para auditar personas:** Son los que sirven para dar seguimiento, controlar actividades de las personas y verificar los resultados. Incluyen banco de datos y sistemas de información administrativa.

Ilustración 5, Los Seis Procesos de la Administración de Recursos Humanos



Fuente: (Chiavenato, 2009)

4.3.5. Subsistemas de la Gestión del Talento Humano.

"Segmento del sistema de recursos humanos, compuesto por normas, políticas, procedimientos, racionalmente enlazados entre sí, que en conjunto contribuyen a alcanzar una meta, en este caso los objetivos organizacionales y que rigen el accionar de todos los colaboradores que integran una organización, desde el número 1 hasta el último." (Alles, 2017)

Reclutamiento

De acuerdo con (Chiavenato, 2007) "el reclutamiento es un conjunto de técnicas y procedimientos que se proponen atraer candidatos y potencialmente calificados y capaces para ocupar puestos dentro de la organización"

El reclutamiento en las organizaciones puede ser interno o externo. Es interno cuando se hace la requisición de personal dentro de la misma compañía y externo cuando se hace a través del mercado de trabajo.

Selección de Personal

"Seleccionar es identificar entre varios aspirantes a un puesto de trabajo a aquel que se juzgue más adecuado para desempeñarlo eficazmente" (Serrano, 2004)

Los pasos de una adecuada pueden variar según el autor, pues también estos dependen del tipo de empresa y modelo de negocio que se esté analizando. (Bohlander, Snell, & Morris, Administración de Recursos Humanos, 2018) Definen el siguiente procedimiento a la hora de ejecutar un proceso de selección del personal satisfactorio:

- ✓ Presentación del currículo u hoja de vida
- ✓ Llamado a la solicitud
- ✓ Entrevistas
- ✓ Investigación de referencias y antecedentes
- ✓ Pruebas previas de empleo
- ✓ Examen médico, prueba de detección de drogas
- ✓ Decisión de contratar

Entrevistas de trabajo

La entrevista suele ser el método principal usado en los procesos de selección, en especial en las pequeñas empresas debido a su facilidad de aplicación y posibilidad de identificar aspectos intangibles que no son tan visibles al analizar los currículos o solicitud de empleo. Según (Bohlander, Snell , & Morris, Entrevistas de Empleo, 2018) existen varios tipos de entrevistas tales como:

- ✓ **Entrevista no dirigida:** Se caracteriza por la realización de preguntas abiertas sin un orden específico en el que se permite hablar abiertamente al entrevistado sin interrupciones ni el juicio del entrevistador

- ✓ **Entrevista situacional:** es una variación de la entrevista estructurada donde se le presenta una situación hipotética a un entrevistado para saber cómo respondería o actuaria frente a la misma de acuerdo con unos estándares preestablecidos.

- ✓ **Entrevista estructurada:** según (Bohlander, Snell , & Morris, Entrevistas de Empleo, 2018)tiende a ser el método de entrevista laboral más consistente y confiable, en la cual, se realizan una cantidad de preguntas estandarizadas al colaborador en base al análisis y especificación de puestos, las cuales son calificadas posteriormente en una escala de 1 a 5 en comparación entre los entrevistados.

- ✓ **Entrevista de descripción del comportamiento:** se enfoca en el análisis de decisiones y hechos pasados a los que se ha enfrentado el entrevistado, la cual, tiene como propósito predecir los comportamientos futuros a partir del comportamiento retrospectivo.

- ✓ **Entrevistas secuenciales y de panel:** es aquella en la que un candidato es entrevistado por varias personas de manera secuencial y luego se ponderan los resultados para tomar la decisión de contratación.

Según (Bohlander, Snell , & Morris, 2018) existen diversos tipos de pruebas de selección que se utilizan en las organizaciones dependiendo el tipo de puesto y necesidad que requiera el puesto.

- ✓ **Pruebas de conocimiento de puesto:** Se utilizan para medir el nivel de comprensión o competencia que tiene una persona sobre un puesto. Estas se utilizan en puestos de diferentes industrias en las que existen algunas estructuradas dependiendo del tipo de profesión al que pertenezca el candidato.

- ✓ **Pruebas de muestra del trabajo:** Estas exigen que el candidato desempeñe tareas relativas al puesto, como, por ejemplo: prueba de Microsoft Office, manejo de máquinas, lectura de mapas, simulación en computadora, entre otras.

- ✓ **Pruebas de centros de evaluación:** Permiten evaluar a los candidatos para que participen en unas series de situaciones casos a los que se pueden enfrentar dentro de su ambiente laboral, por lo general son utilizadas para evaluar cargos directivos y ejecutivos en las organizaciones

- ✓ **Pruebas de capacidad cognitiva:** Miden las capacidades mentales, como inteligencia general, la fluidez verbal, capacidad numérica y la capacidad de razonamiento. Existen distintos tipos de pruebas prediseñadas que permiten medir la capacidad cognitiva como las académicas y también en determinadas áreas como en comprensión lectora, manejo espacial, entre otras.

- ✓ **Pruebas de personalidad:** Sirven como predictores de comportamiento de comportamiento de los candidatos en cuanto a factores como: motivación, liderazgo, inclinación a seguir las reglas. Los rasgos de personalidad se resumen generalmente en las dimensiones de los 5 grandes (extroversión, afabilidad, meticulosidad, neurosis y apertura a la experiencia)

Descripción de Puestos

De acuerdo con (Chiavenato, 2009) describir un puesto es relacionar o detallar mediante un formato lo que hace un ocupante y la forma en la que lo realiza, normalmente este presenta de forma breve un título, las tareas, obligaciones y las responsabilidades del puesto.

Análisis de Puestos

Así mismo, (Chiavenato, 2009) expone que un análisis de puestos consiste en detallar o especificar los requerimientos en cuanto a competencias, conocimientos y habilidades para desempeñarse en un cargo determinado. Una de las exigencias para poder implementarlo es partir de la previa realización de la descripción de puestos.

Inducción de personal

"La inducción a los empleados brinda a las nuevas contrataciones la información básica que necesitan para realizar sus labores de forma satisfactoria, como la información acerca de las normas de la compañía" (Dessler, Administración del Personal Enfoque Latinoaméricano, 2011)

El proceso de inducción puede ser de dos tipos: específico y general. Cuando esta es de carácter específico se refiere al puesto detallado para el cual se aplica y esta es impartida por el gerente de área; en cambio, cuando esta es de carácter general es impartida por el CEO o en su ausencia el personal del área de recursos humanos.

Capacitación del personal

"La capacitación se refiere a los métodos que se utilizan para dar a los trabajadores nuevos o actuales las habilidades que necesitan para realizar sus labores" (Dessler, Administración del Personal Enfoque Latinoaméricano, 2011)

El autor además plantea que la capacitación en el pasado se enfocaba a la obtención de habilidades técnicas, mientras que en la actualidad debido a variables como la evolución vertiginosa del entorno exigen un enfoque en el que también se tomen en consideración el desarrollo de habilidades blandas o las bien llamadas competencias laborales.

Recompensas organizacionales y remuneración

"Nadie trabaja gratis. Como asociado de la organización, cada trabajador tiene interés en invertir su trabajo, dedicación y esfuerzo personal, sus conocimientos, habilidades, siempre y cuando reciba una retribución conveniente" (Chiavenato, 2009)

Evaluación del desempeño

"La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática de cómo cada persona se desempeña en un puesto y de su potencial de desarrollo futuro. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia y cualidades de una persona"

Tipos de evaluación de desempeño

De acuerdo con (Dessler, 2009) existen diversos tipos de evaluación según el método de medición y la persona que la realiza:

Escala gráfica de Calificaciones: es el método más sencillo y popular para evaluar el desempeño, en el cual se enumera características a evaluar y una gama de valor de desempeño (desde insatisfactorio hasta sobre saliente o como se pretenda medir). En esta, se miden tres opciones básicas: dimensiones genéricas, obligaciones del puesto y evaluación basada en competencias.

Clasificación Alterna: En este método clasifica a los empleados desde el mejor al peor con respecto a una o varias características medidas, es un método sencillo para medir el desempeño que es utilizado principalmente con colaboradores sobre los cuales se tiene el suficiente conocimiento y criterio para comparar su desempeño entre los mismos.

Comparación de Pares: Funciona como un soporte al método de clasificación para aumentar su tasa de precisión, en donde se parea a cada subordinado con cada uno de los otros empleados y se compara de acuerdo con un criterio o método de medición establecido.

Incidente crítico: El supervisor lleva registros de ejemplos positivos y negativos (incidentes críticos) de la conducta general de un empleado durante un período de tiempo determinado. Este método tiene como ventaja la comparación del desempeño entre un empleado bueno y uno malo y llevar un registro objetivo de las acciones de estos.

Evaluación por supervisor: Es la realizada por el supervisor o jefe inmediato, quien es el responsable de su desempeño y de verificar constantemente el cumplimiento de las funciones y obligaciones de los colaboradores.

Evaluación de pares: Se hace cada vez más común en los equipos autodirigidos, un colaborador es evaluado por sus pares (compañeros de trabajo), tienden a mejorar la apertura a la comunicación, la cohesión y viabilidad grupal, pero también puede generar problemas cuando los empleados se ponen de acuerdo para ponerse calificaciones altas entre sí.

Evaluación subordinados: se pide a los subordinados que evalúen a sus supervisores y jefes por medio de un proceso que se determina retroalimentación descendente. El proceso permite a los gerentes evaluar sus estilos de liderazgo, manejo de personal para tomar correcciones sobre las mismas o potenciarlas, además, genera confiabilidad y satisfacción en los colaboradores al proporcionársele un voto dentro del proceso de evaluación.

Evaluación 360°: Considera todas las posibilidades de evaluación, en cuanto a quien las realiza, se toman las evaluaciones de los pares, supervisores, empleados, subordinados, clientes internos y externos. La evaluación 360° tiene sus ventajas y desventajas, de las cuáles se destaca que existe una retroalimentación múltiple y distintos puntos de vistas para considerar una decisión, sin embargo, también se presta para coaliciones y acuerdos entre los colaboradores para calificarse con notas altas entre sí.

Seguridad y salud en el trabajo

Según ((Cifuentes Olarte & Cifuentes Giraldo, 2017) y lo establecido a la ley 9 de 1979 “por la cuales se introdujo un nuevo concepto que trata de las normas para preservar, conservar y mejorar la salud de los individuos en sus ocupaciones y definió como el objeto de la salud ocupacional el de preservar, conservar y mejorar la salud de los individuos en sus ocupaciones, para lo cual establece normas tendientes a”:

- ✓ Prevenir todo daño para la salud de las personas derivado de las condiciones del trabajo
- ✓ Proteger a la persona contra riesgos relacionados con agentes físicos, químicos, biológicos, orgánicos, mecánicos y otros que puedan afectar la salud individual o colectiva en los lugares de trabajo
- ✓ Eliminar o controlar los agentes nocivos para la salud en los lugares de trabajo
- ✓ Proteger la salud de los trabajadores y de la población contra los riesgos causados por las radiaciones
- ✓ Proteger a los trabajadores y a la población contra los riesgos para la salud provenientes de la producción, almacenamiento, transporte, expendio, uso y disposición de sustancias peligrosas para la salud pública.

4.4. MARCO TEÓRICO

A lo largo de la evolución del pensamiento administrativo se desarrollan diferentes teorías que contextualizan, soportan y contrastan en ciertos aspectos la Gestión del Talento Humano. Estas teorías se componen principalmente por los enfoques del modelo humanista, así como las teorías que se despliegan del comportamiento organizacional tales como la motivación, comunicación, entre otras, que se pretenden abordar brevemente a continuación:

4.4.1. Enfoque Humanista

En primer lugar, (Chiavenato, 2009) Explica que este “también se conoce como el modelo de las relaciones humanas porque surgió del experimento de Hawthorne. Esto ocurrió a partir del surgimiento de la escuela de relaciones humanas en la

década de 1930" Se consideró según él como un movimiento en contra de la administración mecanicista y científica que se proponía sustituir ingeniería industrial por las ciencias sociales, la organización formal por la informal, el jefe por el líder, el incentivo salarial por las recompensas sociales y simbólicas, el comportamiento individual por el comportamiento en grupo y el organigrama por el sociograma

Las relaciones humanas de acuerdo a (Chiavenato, 2006) tienen su origen debido a:

- ✓ **La necesidad de humanizar y democratizar la Administración**: liberar a las empresas de su mecanicismo y de los conceptos rígidos propuestos en la organización científica, adecuándose a los nuevos entornos y patrones de vida en los Estados Unidos
- ✓ **El desarrollo de las ciencias humanas:** el desarrollo de la psicología, su impacto en el entorno y primeras aplicaciones en las organizaciones industriales, pudieron probar las desventajas de la teoría clásica
- ✓ **Las ideas de la filosofía pragmática de John Dezuey y de la psicología dinámica de Kurt Lewin:** hicieron varios aportes a las relaciones humanas junto con precursores como Elton Mayo y la sociología de Pareto
- ✓ **Las conclusiones del experimento de Hawthorne:** realizado en 1927 y 1932 en la planta de Hawthorne

Por ende, este enfoque marcó un hito en la administración de organizaciones y el personal pues sirvió como el modelo precursor del que se desprendieron múltiples conceptos respectivos al talento humano, comportamiento organizacional, liderazgo, motivación comunicaciones y asuntos relacionados con las personas.

Ilustración 6, . Diferencia entre el Modelo Clásico y el Humanista para el Diseño de Puestos.

Modelo clásico	Modelo humanista
a. Importancia en la tarea y en la tecnología b. Fundamentado en la estructura organizacional c. Busca la eficiencia por medio del método y la racionalización del trabajo d. Preocupación por el contenido del puesto e. Sustentado en órdenes e imposiciones f. El trabajador ejecuta y obedece g. Concepto de *homo economicus* h. Recompensas salariales y materiales	a. Importancia en la persona y en el grupo social b. Fundamentado en la interacción y en la dinámica de grupo c. Busca la eficiencia por medio de la satisfacción y la interacción de las personas d. Preocupación por el contexto del puesto, es decir, con su entorno social e. Sustentado en las comunicaciones f. El trabajador participa en las decisiones g. Concepto de *homo social* h. Recompensas sociales y simbólicas

Fuente. (Chiavenato, 2009)

Comportamiento Organizacional

Con el surgimiento y evolución del enfoque humanista se da origen al comportamiento organizacional que según (Robbins & Judge, 2009) “es un campo de estudio que investiga el efecto que los individuos, grupos y estructura tienen sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar dicho conocimiento para mejorar la efectividad de las organizaciones.”

De acuerdo con esto, Robbins aclara que el comportamiento organizacional se ocupa de lo que hacen las personas en las organizaciones y cómo afecta esto en el desempeño de las mismas. Estudia situaciones específicas en cuanto al empleo de las personas como el ausentismo, rotación laboral, productividad, desempeño humano y administración

4.4.2. Teorías de la motivación

Teoría de la jerarquía de las necesidades: según (Robbins & Judge, 2009) para “Abraham Maslow dentro de cada persona existe una jerarquía de cinco necesidades:

- ✓ **Fisiológicas:** Incluyen hambre, sed, cobijo, sexo y otras necesidades corporales.
- ✓ **Seguridad:** Están el cuidado y la protección contra los daños físicos y emocionales.
- ✓ **Sociales:** Afecto, sentido de pertenencia, aceptación y amistad.

- ✓ **Estima:** Quedan incluidos factores de estimación internos como el respeto de sí, la autonomía y el logro; y factores externos de estimación, como el status, el reconocimiento y la atención.
- ✓ **Autorrealización:** Impulso para convertirse en aquello que uno es capaz de ser: se incluyen el crecimiento, el desarrollo del potencial propio y la autorrealización."

Ilustración 7, Jerarquía de las Necesidades según Maslow



Fuente: (Robbins & Judge, 2009))

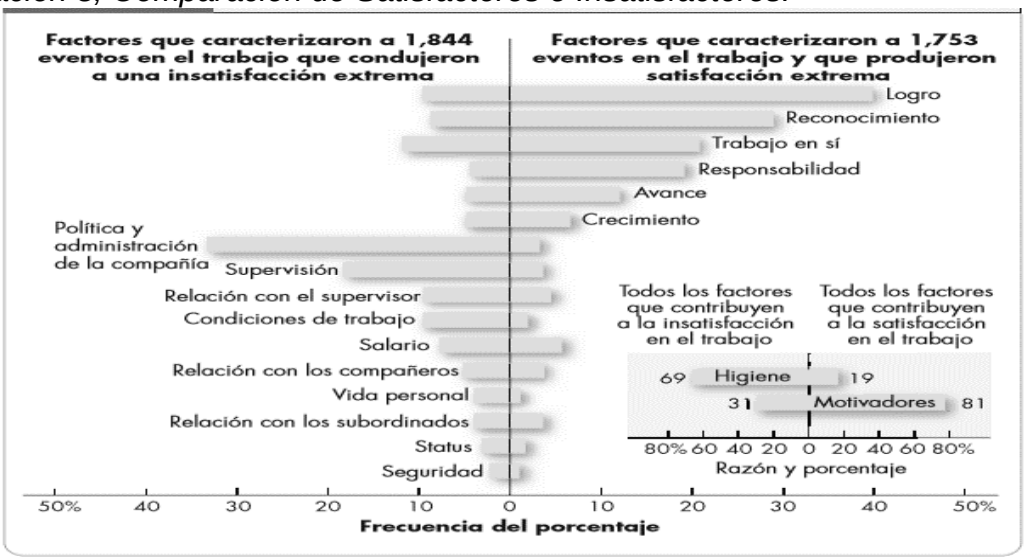
Las mencionadas anteriormente, se van jerarquizando en la medida que en la que el ser humano se siente conforme, esto se debe a la motivación, así pues, se resalta que la graduación de estas se clasifica en disposición mayor y menor, entendido que una necesidad mayor se relaciona con la interioridad de las personas y la menor con lo satisfactoriamente externo, su finalidad es la de lograr conocer en qué grado de la jerarquía se encuentra la desmotivación de una persona, para centrarse en esas falencias reforzando y aumentando su estimulación.

Teoría X – Y: en contexto esta teoría trata de clasificar las diferentes perspectivas y maneras de pensar, ver, actuar de las personas, percibidas o captadas por supuestos, lo cual conllevaba a la clasificación en aspectos negativos (x) y positivos (Y) de las respectivas suposiciones que puede captar una persona; para entrar a claridad sobre estas teorías (Robbins & Judge, 2009) "se piensa en términos de la teoría de Maslow. La teoría Y plantea que las necesidades de orden superior dominan a los individuos; incluso Mc-Gregor llegó a pensar que los supuestos de esta teoría eran más válidos que los de la X por lo cual, este propuso ideas como el liderazgo participativo, realizar trabajos que plantearon retos y buenas relaciones grupales y enfoques que promovieron la motivación de una persona en su área de trabajo".

Teoría de los dos factores: en resumen, esta teoría se relaciona el éxito o el fracaso con la satisfacción de los trabajadores en cuanto a su lugar de trabajo, principalmente se basa en la clasificación de los diferentes comportamientos que estos presentan cuando presentan conformidad o inconformidad en el ambiente de

trabajo. Para confirmar esta teoría Frederick Herzberg según (Robbins & Judge, 2009) basado en un estudio interioriza en que los comportamientos que las personas demostraban cuando se sentían a gusto en su lugar de labor, variaban de manera significativa de aquellos que tenían cuando se sentían inconformes, como se puede apreciar en la siguiente imagen.

Ilustración 8, Comparación de Satisfactores e Insatisfactores.



Fuente: (Robbins & Judge, 2009)

Como se aprecia en la imagen anterior ciertos factores de satisfacción e insatisfacción se relacionan con factores personales como el reconocimiento, la responsabilidad, la política salarial de la empresa, las condiciones y demás, Herzberg afirmaba según (Robbins & Judge, 2009) “que lo opuesto a la satisfacción no es la insatisfacción como todos pensaban, al eliminar las características insatisfactorias de un trabajo, este no se vuelve satisfactorio”, como se muestra a continuación

Ilustración 9, Visiones Contrastantes de la Satisfacción y la Insatisfacción.



Fuente: (Robbins & Judge, 2009)

Dicho lo anterior Herzberg propuso que sus descubrimientos indicaban la existencia de un continuo dual, lo cual se explica en que lo opuesto de satisfacción es la falta de insatisfacción y lo contrario de insatisfacción es ausencia de insatisfacción, dicho esto se entiende que eliminar los factores causantes de inconformidad en el área de trabajo, no hará del trabajador una persona activamente motivada a desarrollar sus actividades, simplemente creara un ambiente de paz; como resultado de esto las condiciones que hacen parte del entorno de un trabajo como las condiciones físicas del trabajo, la relación con las demás personas, la seguridad en el trabajo y el salario fueron caracterizadas por Herzberg como Factores de Higiene este hace énfasis según (Robbins & Judge, 2009) en los factores asociados con el trabajo en sí o con los resultados que se derivan directamente de éste, como las oportunidades de ascender, la posibilidad de desarrollo personal, el reconocimiento, la responsabilidad y el logro. Éstas son las características que los individuos encuentran como compensadoras por naturaleza.

Teoría de las necesidades de McClelland: según (Robbins & Judge, 2009) esta teoría fue desarrollada por David McClelland y sus asociados, esta se centra en tres necesidades:
Necesidad de logro (nLog): Impulso por sobresalir, por obtener un logro en relación con un conjunto de estándares, de luchar por el triunfo.
Necesidad de poder (nPod): Es la necesidad de hacer que otros se comporten de una manera que no lo hubieran hecho por sí mismos.
Necesidad de afiliación (nAfi): Deseo de tener relaciones interpersonales amistosas y cercanas.

Así pues la relación que tiene esta teoría con la organización aplica en la posibilidad de éxito o fracaso que presentan los diferentes administradores, gerentes o demás colaboradores para alcanzar un objetivo, cumplir una meta o desarrollar un proyecto, así pues esta relaciona la satisfacción con el cumplimiento de las necesidad involucrando la motivación para su alcance, se dice que entre más satisfactoria sea la actividad o situación a desarrollar con más anhelo se desarrolla, también se destaca que no siempre las personas que desarrollan un acción con motivación lo hace por beneficio general de la empresa, según la teoría planteada por McClelland el cual dice “una necesidad grande de logro no necesariamente hace que una persona sea un buen directivo, en especial en las organizaciones de gran tamaño. Los individuos con mucha necesidad de logro se interesan en lo bien que trabajan en lo personal y no en influir en otros para que trabajen bien” con lo que se concluye que tener una gran necesidad de logro como gerente no es lo más conveniente puesto que su enfoque es en obtener lo deseado sin atribuir beneficios a la organización.

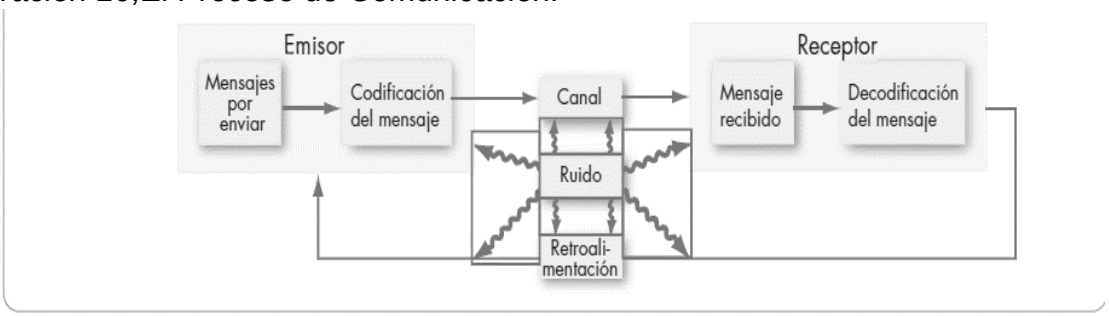
4.4.3. Comunicación

Según (Robbins & Judge, 2009) la comunicación comprende la transferencia de conocimientos y significados entre varias personas dentro de una organización. Es un proceso bidireccional entre dos o más personas que transmiten información entre sí.

Proceso de comunicación

"Antes de que la comunicación tenga lugar se necesita un propósito, expresado con un mensaje por transmitirse. Éste pasa entre un emisor y un receptor. El mensaje está codificado (convertido a una forma simbólica) y se transmite por algún medio (canal) al receptor, quien traduce (decodifica) el mensaje enviado por el emisor. El resultado es la transferencia de significado de una persona a otra". (Robbins & Judge, 2009) Citando a (Berlo, 1960).

Ilustración 10,El Proceso de Comunicación.



Fuente (Robbins & Judge, 2009)

4.4.4. Cultura Organizacional

(Robbins & Judge, 2009) Citando a (Becker, 1982) define la cultura como "un sistema de significados compartidos por los miembros el cual distingue a una organizacional de las demás". Así mismo, este propone que existen según (O'Reilly III,, Chatman, & Caldwell, 1991) hay 7 características principales que, al reunirse capturan en esencia la cultura de una organización:

- ✓ **Innovación y aceptación del riesgo**: "grado en el que se estimula a los empleados para que sean innovadores y corran riesgos.

- ✓ **Atención al detalle**: "grado en el que se espera que los empleados, muestren precisión, análisis y atención por los detalles."

- ✓ **Orientación a los resultados**: “grado en el que la administración se centra en los resultados o eventos, en lugar de las técnicas y procesos usados para lograrlos

- ✓ **Orientación a los equipos:** “grado en que las actividades del trabajo están organizadas por equipos en lugar de individuos”.

- ✓ **Agresividad:** “grado en que las personas son agresivas y competitivas en lugar de buscar lo fácil.”

- ✓ **Estabilidad:** “grado en que las actividades organizacionales hacen énfasis en mantener el statu quo en contraste con el crecimiento.”

4.4.5. Teoría de la organización y el diseño organizacional.

“La teoría de la organización no es una colección de datos; es una forma de pensar acerca de las organizaciones. Es una forma de ver y analizar a las organizaciones con más precisión y profundidad de lo que se podría hacer de otra manera. La forma de pensar y ver sobre las organizaciones se basa en patrones y regularidades del diseño y comportamiento organizacional” (Daft, 2005)

De acuerdo con (Daft, 2005) la teoría del diseño de la organización empezó a gestarse y evolucionar a finales de los siglos XIX y principios de los XX cuando la aparición del sistema de fábricas durante la revolución industrial expuso a las organizaciones de la época a buscar maneras de organizarse y coordinarse con el fin de responder efectivamente a la gestión de los trabajadores, procesos y actividades que crecían a un ritmo cada vez más vertiginoso.

En este sentido, los aportes de la teoría científica y clásica de Frederick Taylor y Henry Fayol hicieron necesario que las actividades fueran organizadas y diseñadas de acuerdo con los fundamentos principales de estas teorías: la división y especialización de trabajo, medición de tiempos, los 14 principios de Fayol, entre otros. Los cuáles buscaban como conjunto el logro de la mayor eficiencia para las organizaciones.

Sin embargo, debido a los cambios vertiginosos que se produjeron en el entorno durante los años 80, la teoría de las relaciones humanas de Elton Mayo, la introducción de los mercados globales y el internet hicieron necesario el cambio y la reestructuración de la forma del diseño organizacional con el fin de adaptarse y responder a las necesidades de un medio ambiente externo cada vez más cambiante.

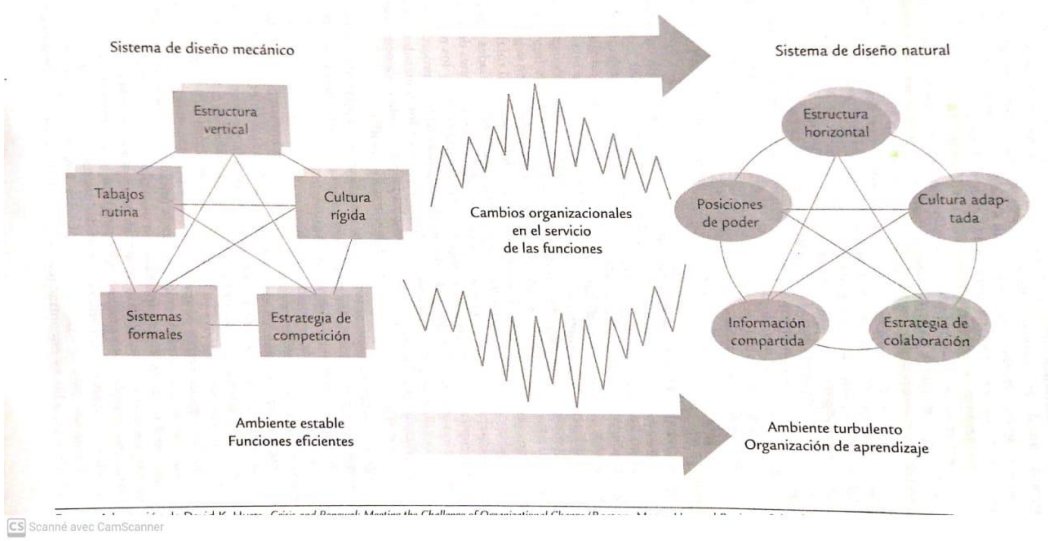
Diseño de organización contemporánea:

En concordancia con (Daft, 2005) la organización contemporánea continúa presentando algunos rasgos y bases del enfoque jerárquico y burocrático que predominó durante la revolución industrial, sin embargo, debido a los rápidos cambios en la tecnología, modelos de negocio, medio ambiente, generación de nuevos conocimientos, oportunidades y otras variables, las perspectivas del pasado no proveen un mapa para navegar el mundo de negocios de hoy en día.

Así pues, las organizaciones de la actualidad tienden a verse como un modelo cambiante que conserva algunas bases en el enfoque mecanicista del siglo XX, en el cual, se pensaba que el entorno era percibido como tranquilo, ordenado y predecible. Sin embargo, con los cambios mencionados anteriormente, las organizaciones se volvieron grandes y complejas, las estructuras internas se volvieron más complejas, burocráticas y la administración tomó una tendencia autocrática y jerarquizada que no permitía r flexibilizarse ante los cambios del entorno.

En este sentido, se migro de un modelo autocrático y lineal a un modelo flexible que consideraba la turbulencia y contingencia del entorno, considerando al diseño organizacional desde la óptica de la teoría del caos en donde se considera al entorno y a los sistemas como entes adaptativos que responden ante de la incertidumbre. De igual manera, se rediseñó a las empresas como la organización de aprendizaje promoviendo la comunicación, colaboración, descentralización y flexibilidad en las estructuras organizacionales.

Ilustración 11, Dos diseños de enfoque organizacional.



Fuente: (Daft, 2005)

Síntesis: *En la ilustración anterior, se puede observar la comparación entre los dos modelos de diseño organizacional. En el diagrama izquierdo se expone el diseño que se utilizaba en la organización mecanicista, el cual, se caracterizaba por el trabajo rutinario, cultura rígida, estructura vertical y jerárquica que operaba en un ambiente estable y predecible. Por otro lado, en el diagrama derecho se puede observar el modelo de sistema de diseño natural que considera los cambios del entorno, el ambiente turbulento, la organización de aprendizaje y la colaboración organizacional.*

4.4.6. Teoría de la planeación estratégica

La estrategia se remonta a tiempos antiguos según (Betancourt Guerrero, 2014) esta deriva del griego *stratos* teniendo sus orígenes en la organización militar donde era considera como la manera y arte de guiar y coordinar a los esfuerzos del ejercito

Es así como según el autor, las obras militares son referencias clásicas a lo que hoy se nombra o se conoce como estrategia empresarial. Concretamente, a lo largo de la historia han existido algunos estrategas que han marcado hitos en las bases de la planeación y organización estratégica de la actualidad. En este orden de ideas, a continuación, se abordan estos estrategas y sus aportes a la teoría estratégica moderna según (Betancourt Guerrero, 2014):

- ✓ Una referencia obligatoria para hablar de estrategia empresarial es la obra del general chino Sun Tzu: el arte de la guerra, conjunto de máximas acerca de la estrategia militar, siendo el referente más antiguo (500 a.c) y tomado aún como referencia en muchas escuelas militares, de administración y en el mundo empresarial.
- ✓ La obra del general prusiano Carl Von Clausewitz: analista y ejecutor práctico de las guerras napoleónicas, quien consideraba a la guerra como “la continuación política por otros medios” en la que siempre existe un interés político y donde se utilizan procedimientos distintos a los habituales.
- ✓ Finalmente, existen otras referencias de grandes estrategas militares que con su experiencia y victorias han logrado el éxito de sus ejércitos a lo largo de la historia como: Epaminondas, Alejandro Magno, Julio César, Gengis Kan, Napoleón Bonaparte, Bolívar, Moctezuma II, Ernesto, “Che” Guevara, entre otros.

De igual manera, (Betancourt Guerrero, 2014) explica como el concepto de estrategia ha estado evolucionando al compás de los desarrollos bélicos. Evolucionando desde la estele de Clausewitz como el “arte de emplear las fuerzas militares alcanzados por los fines de los resultados de la política, a los movimientos centrados en la potencia de las fuerzas físicas morales basados en Mao y “Che” Guevara, hasta los movimientos que invierten las tendencias tradicionales de Bernard Brodi en la Universidad de Yale en el que, en vez de ganar las guerras, se busca evitarlas.

Diseño de la estrategia empresarial corporativa

La estrategia empresarial corporativa, de acuerdo con (Betancourt Guerrero, 2014) tiene sus orígenes en los años 60 con un grupo de profesores de la *Harvard Business School* que preocupados por los problemas que afectaban a la dirección de la empresa escribieron un libro conocido como *Business Policy* donde se planteó la primera definición de estrategia competitiva: “La estrategia es el patrón de objetivos, propósitos, fines y grandes políticas y planes para alcanzar esos objetivos, formulados de tal forma que la empresa defina en que negocios está o quiere estar y el tipo de empresa que desea ser”

Posteriormente, en los años 80, aparecieron nuevas versiones y conceptos de la estrategia corporativa de mano de autores como como: Christensen, Andrews, Hammermesh, Porter Bower, Bertlett, Pearson, Andrews, entre otros, que complementaron y realizaron nuevos aportes a la definición de estrategia corporativa.

Igualmente, el autor expone como otra fuente importante en el desarrollo de la estrategia a la obra *Leadership in Administration* publicada por Selznick en 1957 en la cual se abordó el conocido modelo FODA, conceptos como la ventaja competitiva, encaje, apalancamiento, formulación e implementación y los conceptos de la estrategia corporativa de *Igor Ansoff* que han funcionado como una base para la dirección estratégica de la actualidad.

La naturaleza de dirección estratégica

En concordancia con (Betancourt Guerrero, 2014) la disciplina de la dirección estratégica se empezó a gestar a principios del siglo XX cuando se empezaron a impartir los cursos de política de negocios en la Harvard Business School, emergiendo de la mano de la llamado escuela de diseño y planificación.

De igual manera, como se recalcó anteriormente, la organización estratégica tiene sus orígenes militares, pero también se ha visto influenciada por diversas disciplinas tales como: economía, historia, sociología, teorías organizacionales, entre otras, *véase tabla 1* acreditándola como un enfoque multidisciplinaria.

Tabla 1, Concepciones multidisciplinarias de la ciencia a lo largo del tiempo

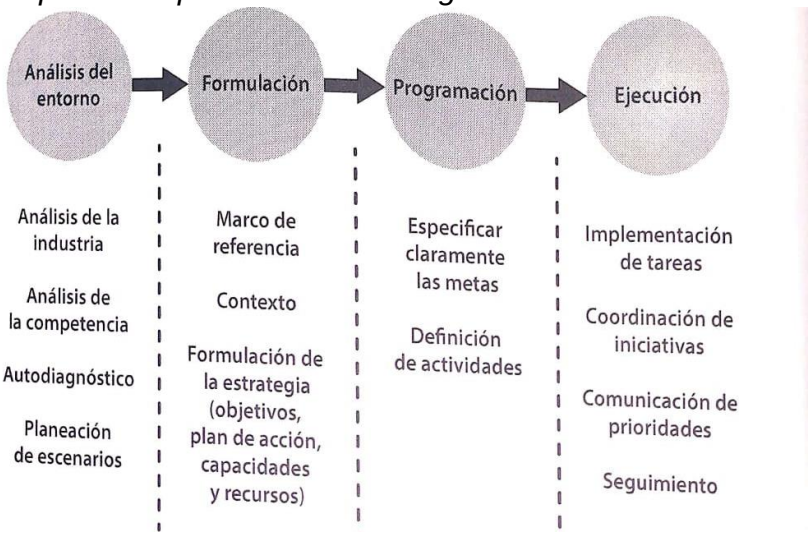
Diccionario de la Real Academia de la Lengua	1. Arte, traza para dirigir un asunto. Estratégico: 2 . Dicho de un lugar, posición, actitud, etc., de importancia clave para el desarrollo de algo. (Rigor estratégico, posición estratégica...)
María Moliner Von Newman y Morgenstern (1944) En “Teoría de los Juegos"	Arte de dirigir las operaciones militares; particularmente coordinación general de las de una guerra. Arte de dirigir un asunto para lograr el objetivo deseado. "La estrategia es 'un plan complejo", que especifica las elecciones (que el jugador) hará en cada situación posible". Los competidores actuarán para minimizar sus máximos perjuicios”
Chandler (1962)	La definición de las metas y objetivos a largo plazo de una empresa, y la adopción de acciones y la asignación de los recursos necesarios para la consecución de esos objetivos. Una estrategia de éxito, como determinación a largo plazo de objetivos y metas, requiere una estructura que integre las capacidades funcionales de la empresa con las actividades funcionales del desarrollo de productos, su producción y marketing. Si la estrategia no es acompañada por cambios en la estructura, los resultados son ineficientes. La estructura sigue a la estrategia
Andrews (1971)	La estrategia es el modelo de objetivos, propósitos o metas y de las principales políticas y planes para alcanzarlos, planteados de tal manera que definen en qué negocio está o va a estar la compañía y la clase de compañía que es o va a ser.
Ansoff (1979)	Las nuevas pautas y reglas de decisión, que guían el proceso de desarrollo de una organización
Quinn (1980)	Una estrategia es el modelo o plan que integra los principales objetivos, políticas y sucesión de acciones de una organización en un todo coherente. Una estrategia bien formulada ayuda a ordenar y asignar los recursos de una organización de una forma singular y viable basada en sus capacidades y carencias internas relativas, en la anticipación a los cambios del entorno y en las eventuales maniobras de los adversarios inteligentes.

Porter (1980)	Esencialmente, la definición de una estrategia competitiva consiste en desarrollar una amplia fórmula de cómo la empresa va a competir. Estrategia es la formulación y ejecución de un conjunto integrado de decisiones basadas en las necesidades del cliente, las cuales identifican el posicionamiento esencial y las ventajas competitivas necesarias para ganarle a la competencia y al mismo tiempo satisfacer objetivos financieros y no financieros.
Glueck (1980)	La estrategia es un plan unificado, comprensible e integral diseñado para asegurar que los objetivos básicos de la empresa sean alcanzados.
Mintzberg y Waters (1985)	La estrategia es un modelo, específicamente, un patrón en un flujo de acciones
Kenichi Ohmae (1982)	La estrategia empresarial, en una palabra, es ventaja competitiva... El único propósito de la planificación estratégica es permitir que la empresa obtenga, tan eficientemente como sea posible, una ventaja sostenible sobre sus competidores. La estrategia corporativa supone, así, un intento de alterar las fortalezas relativas de la compañía para distanciarse de sus competidores de la manera más eficiente. "Desde luego, es importante tomar en cuenta a la competencia, pero ella no debe ser la primera consideración cuando se trata de establecer la estrategia. No puede ser la primera. Primero es necesario prestar una mínima atención a las necesidades de los clientes".
Bueno Campos (2006)	(...) la gestión estratégica consiste en movilizar, combinar y asignar recursos con las finalidades de eficiencia, eficacia v reducción de la incertidumbre. La estrategia es una relación permanente entre la empresa y su entorno. La estrategia es una respuesta a las expectativas del empresario, que se concretan en la definición de una misión (finalidad que trasciende) y de unos objetivos a largo plazo. La estrategia es un modo de decisión que establece políticas, objetivos a corto plazo o metas, acciones y la adecuación de medios para cumplir con dicha misión y objetivos generales. La estrategia (...) es un sistema de solución de los problemas estratégicos de la empresa, o combinación de los efectos negativos (amenazas) y positivos (oportunidades) del entorno con los aspectos positivos (fuerzas) y negativos (debilidades) que muestra la organización.

Fuente: (Betancourt Guerrero, 2014)

En este sentido, habiendo entendido como se direccionó y evolucionó la teoría de la planeación y dirección estratégica desde su establecimiento como una disciplina empresarial, en las ilustraciones *12-13* se puede apreciar el proceso general, utilizado dentro de las organizaciones para llevar a cabo la dirección y planeación estratégica de sus negocios.

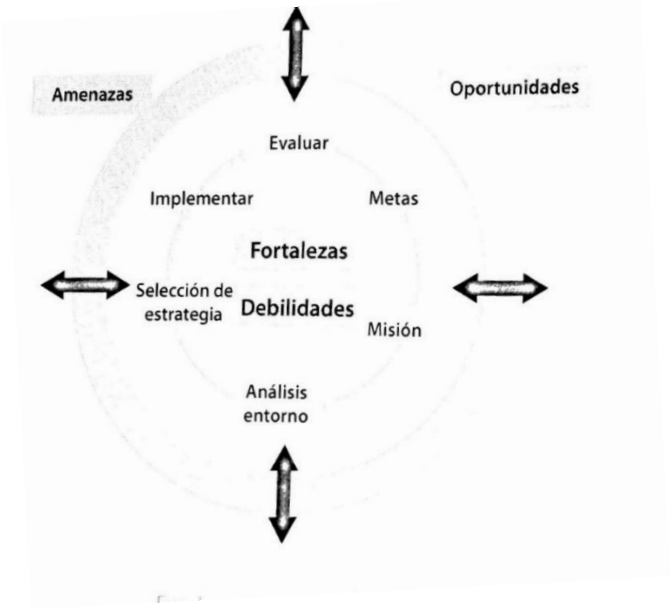
Ilustración 12, Etapas de la planeación estratégica



Fuente: (Palacios, 2016)

.

Ilustración 13, Elementos fundamentales de la planificación estratégica



Fuente: (Palacios, 2016)

4.4.7 Teoría de la estructura organizacional

Según (Jones, 2008) la teoría organizacional es el estudio de cómo funcionan las organizaciones, cómo afectan y se ven afectadas por el ambiente en el que operan. Sin embargo, comprender cómo operan las organizaciones es tan sólo el primer paso en el aprendizaje de cómo controlar y cambiar las empresas para que puedan crear y mantener su rentabilidad junto con recursos de manera eficiente. En organizaciones grandes o pequeñas, así como en ambientes tan diversos como las entidades sin fines de lucro, las personas y directivos conocedores del diseño y cambio organizacionales pueden analizar la estructura y cultura de la organización para la que trabajan diagnosticando las diferentes problemáticas y hacer los ajustes o cambios necesarios que ayuden a este alcance el logro de sus objetivos.

Conocido lo anterior la estructura organizacional según (Jones, 2008) es el sistema formal de tareas y relaciones de autoridad que controla cómo las personas coordinan sus acciones y utilizan los recursos para lograr las metas de la organización. El principal propósito de la estructura organizacional es de control, de tal forma que las personas coordinan sus acciones para lograr los objetivos organizacionales y controlar los medios que se utilizan para motivar a estas para que alcancen los objetivos.

Para cualquier organización, una estructura adecuada es aquella que facilita las respuestas eficaces a los problemas de coordinación y motivación (problemas que pueden surgir por un sinnúmero de razones ambientales, tecnológicas y humanas).8 A medida que las organizaciones crecen y se diferencian, la estructura evoluciona de la misma manera. La estructura organizacional se puede administrar por medio de un proceso de diseño y cambio organizacional.

4.5. MARCO LEGAL

La normativa que el Congreso de la República de Colombia plantea, ver tabla, estipula que el empleador debe ofrecer como garantía al empleado, la afiliación al Sistema de Seguridad Industrial bajo el respaldo de las diferentes normas de Salud y Seguridad Social la cual estipula un ambiente laboral sano y que así mismo garantice la prevención de los diferentes tipos de riesgos y enfermedades profesionales (Arnulfo, 2017).

La regulación que el Ministerio de Gobierno de la República de Colombia establece, ver tabla, pacta un conjunto de regularidades asignadas a la prevención de efectos y riesgos que afecten la integridad de los empleados, esto se encuentra regido por el Sistema General de Riesgos Profesionales lo cual anticipa a la ocurrencia de lo anterior estableciendo y promoviendo mejores condiciones de trabajo y siendo el caso ocurra una accidentalidad el empleado tiene derecho a un paquete de servicios

que cubre asistencia médica general, tratamientos, gatos y demás, los cuales serán cubiertos por la entidad promotora de salud a la cual es afiliado por la empresa, así mismo tendrá derecho al reconocimiento y pago de prestaciones económicas como subsidio por incapacidad, pensión de invalidez, auxilio funerario entre otras (Arnulfo, 2017).

El estatuto establecido por el Congreso de la República de Colombia fundamenta ver tabla que todo afiliado a quien se le defina una incapacidad temporal, recibirá un subsidio equivalente al 100% de su salario base de cotización, calculado desde el día siguiente que ocurre el accidente hasta el momento de su rehabilitación, readaptación o curación, así mismo será en el caso de que este adquiera una enfermedad profesional, una vez culminado el periodo de incapacidad o recuperación, este será ubicado en el cargo que desempeñaba o en su defecto proporcionarle un trabajo compatible con sus capacidades y aptitudes, para lo cual deberán efectuar cambios si en su defecto es necesario (Arnulfo, 2017).

La ley planteada en el Código Sustantivo del Trabajo ver tabla, estipula las diferentes modalidades de contrato, el cual resalta que la contratación se realiza de forma verbal o escrita, en donde su concepción verbal debe de estar plasmada por un acuerdo entre el empleador y el empleado dando a conocer el lugar de trabajo, la forma de remuneración y durabilidad del contrato, así mismo en la modalidad escrita se estipulan cláusulas y partes que se acuerden libremente, como la identificación del empleado, información personal, remuneración y estimación de sus valor agregado para la organización (Suin, 1950).

La legislación establecida en el Código Sustantivo del Trabajo ver tabla 1, concierta la terminación del contrato de trabajo en su modalidad de justa e injusta causa, donde se estipulan como causas válidas por parte del empleador haber sufrido engaño por parte del trabajador, actos de violencia, injuria, grave indisciplina, perjuicios causados intencionalmente a las instalaciones, acto inmoral o delictuoso; así mismo, por parte del trabajador cuando este ha sufrido mentira alguna ocasionad por el patrono en cuanto a condiciones de trabajo, actos de violencia, malos tratos acoso, amenazas por parte del empleador hacia el trabajador o los miembros de su familia, todo perjuicio causado maliciosamente por parte del patrono y cualquier violación grave de las obligaciones o prohibiciones por parte de este; también se destaca la terminación sin previo aviso la cual se presenta por parte del contratante cuando se observa ineptitud por parte del colaborador para prestar el servicio, todo vicio habitual de este que perturbe la disciplina del establecimiento; por parte del empleado la exigencia del patrono sin razones válidas de la prestación de un servicio distinto o lugares diversos al que acostumbra frecuentar, la inejecución por parte del patrono de sus obligaciones convencionales o legales de importancia (Suin, 1950)

Tabla 2, Normograma GTS

GLOBAL TECHNICAL STUDY CORPORATION									
CONSOLIDACIÓN DE NORMAS A 20/12/2020									
TIPO DE NORMA					EXPEDIDO POR	No	FECHA DE EXPEDICIÓN	DESCRIPCIÓN NORMA	ARTÍCULOS
LEY	ACUERDO	RESOLUCIÓN	DECRETO	CIRCULAR					
X					Congreso de la República de Colombia	100	Diciembre 23 de 1993	Organizó el Sistema de Seguridad Social Integral, conformado con los regímenes generales establecidos para pensiones, salud, riesgos profesionales y servicios sociales complementarios.	161. núm.. 4
			X		Ministerio de Gobierno de la Republica de Colombia	1295	junio 22 de 1994	Por el cual se determina la organización y la administración del Sistema General de Riesgos Profesionales	2 ,5,6,7,8,9,11

X					Congreso de la Republica de Colombia	776	Diciembre 17 de 2002	Por lo cual se dictan normas sobre la organización, administración y prestación del Sistema General de Riesgos Proporcionales	1,3,4,5,7 ,10
			X		Código Sustantivo del Trabajo	3743	1950	Lograr la justicia en las relaciones que surgen entre {empleadores} y trabajadores, dentro de un espíritu de coordinación económica y equilibrio social.	Cp. 4, Art 37, 38, 39,
			X		Código Sustantivo del Trabajo	3743	1950	Lograr la justicia en las relaciones que surgen entre {empleadores} y trabajadores, dentro de un espíritu de coordinación económica y equilibrio social.	Cp. 6, Art 61, 62, 63

Fuente: Elaboración propia

5. METODOLOGÍA

5.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN

Se considera como investigación descriptiva aquella en que según (Bernal, 2010) se reseñan las características o rasgos de la situación o fenómeno objeto de estudio, de igual forma, para muchos investigadores la investigación descriptiva es guiada por un investigador que plantean hipótesis en los estudios descriptivos, estas se formulan a nivel descriptivo y se prueban estas hipótesis, esta también esta soportada en técnicas como la encuestas, la entrevista, la observación y la revisión documental.

Según (Sampieri, 2014) “los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos que se sometan a análisis, es decir únicamente pretenden medir información de manera independiente o conjunta los conceptos o las variables a las que se refieren”

De acuerdo con lo anterior, el tipo de investigación abordado en el desarrollo de la presente investigación es descriptivo, puesto que se desglosa una problemática general en diversas causantes raíces, igualmente, se clasifican los diferentes factores internos y externos que dan pie para que se presenten variedad de falencias dentro de la empresa, que rigen el problema general, también, se describen las diferentes variables del proceso de selección de personal, su reclutamiento, forma de capacitación y/o inducción, como realizar la evaluación de desempeño. De la misma manera, se conocen las diferentes situaciones que se presentan a menudo siendo referentes al clima organizacional de la empresa.

5.2. MÉTODO

Los métodos mixtos representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda información recabada y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio según (Sampieri, 2014).

Así mismo, (Sampieri, 2014) “define el método mixto como la integración sistemática de los métodos cualitativo y cuantitativo en un solo estudio con el fin de tener una fotografía más completa del fenómeno, y señala que estos pueden ser conjuntados de tal manera que las aproximaciones cuantitativas y cualitativas conserven su estructura y procedimientos originales, o bien que dichos métodos puedan ser adaptados, alterados o sintetizados parta efectuar la investigación y lidiar con los costos del estudio”.

Conocido lo anterior, se destaca que el método de estudio utilizado para el desarrollo de la investigación es el método mixto, debido a que se indaga y recopilan datos de finalidad cualitativa y cuantitativa que se ven de procedencia obligatoria para poder proponer una solución a la problemática general, puesto que esta es basada en hechos, situaciones, experiencias y resultados sociales y numéricos, que proceden información a evaluar para conocer de una forma detallada la situación o circunstancia real por la que pasa la organización.

5.3. TÉCNICAS Y FUENTES DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

5.3.1. Fuentes primarias

Las fuentes primarias que se utilizan para recolectar la información en este proyecto investigativo son:

- ✓ **Entrevistas estructuradas:** Se aplicó una entrevista estructurada orientada al gerente general de GTS quien conoce a cabalidad todos los procesos de la organización y también a los colaboradores del instituto en forma de focus group soportada en la guía de análisis situacional interno de Martha Pérez. *Véase Anexo 1*

- ✓ **Entrevista semiestructurada:** Se utilizó el modelo de entrevista semiestructurada para la elaboración del análisis de puestos organizacional, la cual fue aplicada a cada uno de los cargos y convalidada con el gerente para asegurar la veracidad de la información. *Véase Anexo 2*

- ✓ **Observación directa:** Se aspira utilizar el método de la observación directa, en la cual no existe ningún tipo de interferencia por parte de los investigadores. Esto con el propósito de observar detalladamente cómo se desenvuelven los colaboradores en la ejecución de sus labores diarias y detallar la forma en la que el gerente coordina y direcciona su capital humano.

En vista a todo lo anterior, se procede a elaborar el diagnóstico interno-externo y la planeación prevista del personal en cuanto a cada uno de los subsistemas de la gestión humana: reclutamiento, selección, , inducción, capacitación, compensación y evaluación del desempeño.

5.3.2. Fuentes secundarias

Se utilizaron fuentes secundarias en cuanto a la revisión documental y de literatura como: libros, revistas, artículos especializados, proyectos de investigación, guías, bases de datos, documentación de la empresa, formatos, sistemas de información, estados financieros, actas, entre otros

De igual manera, debido al carácter documental del análisis externo en la elaboración del mismo se utilizaron únicamente fuentes secundarias de información, siendo el mismo caso para la elaboración de las descripciones de puestos y estructuración de los subsistemas del talento humano que tienen su base en la información recolectada en el análisis de puestos.

5.4. POBLACIÓN

La población delimitada para el presente estudio es de 10 personas que se compone por los docentes de instituto (5) y los operarios administrativos (5). En este caso no se hace necesario el cálculo de la muestra visto que es una población muy pequeña.

5.5. TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

5.5.1. Fases de la Información

Escogencia de las técnicas de procesamiento de datos: Dado que la presente investigación tiene un enfoque mixto y se proponen varios instrumentos para la recolección de información (focus group, entrevistas, observación directa, información documental) las técnicas de procesamiento de datos que se utilizan son las siguientes:

- ✓ Programas estadísticos como Statgraphics y Excel
- ✓ Anotaciones, formato para entrevista, observación y matrices documentales

Procesamiento de los datos: esta información se procesa por medio de distribuciones de frecuencia, gráficas de pastel, medidas de tendencia central como la mediana, moda y media, matriz DOFA que se abordan principalmente en la elaboración prevista del diagnóstico interno-externo de la organización.

Por otro lado, la información cualitativa se procesa mediante síntesis de lo obtenido en las anotaciones, formatos y además con matrices documentales para la elaboración de los manuales de funciones, descripciones de cargos y la respectiva planeación de los subsistemas de la gestión del talento humano.

5.6. Resultados Esperados

- ✓ **Diagnóstico interno/externo de la organización:** En el desarrollo de este objetivo se espera obtener un diagnóstico interno/externo integral que logre determinar la situación actual de la organización Global Technical Study Corporation. Esto con el objetivo de formular estrategias pertinentes para el área de gestión humana que permitan desarrollar los demás objetivos específicos.

- ✓ **Análisis de puestos y manual de funciones:** Se espera realizar un análisis de puestos que contribuya al mejoramiento administrativo y la formalización de los puestos organización. Se espera que en este sea posible medir cada una de las labores de los cargos actuales y desarrollar un manual de funciones con sus respectivas descripciones de cargos, con el fin de soportar efectivamente cada uno de los subsistemas de la gestión del talento humano.

- ✓ **Plan de acción para los subsistemas de la gestión del talento humano:** Por último, partiendo del análisis de puestos y el manual de funciones, se proyecta ejecutar un plan de acción para los demás subsistemas del talento humano, el cuál pueda ser adoptado por la gerencia de la organización con el fin de mejorar las condiciones actuales de sus colaboradores.

6. ANÁLISIS SECTORIAL

En pro de lograr un conocimiento efectivo e integral del panorama actual del sector de la enseñanza de inglés e idiomas, se ejecutó un análisis del sector basado en el estudio de las 5 fuerzas de Michael Porter, donde se tomó como principal fuente los datos secundarios proporcionados por artículos, sitios oficiales del gobierno y otros, además del análisis documental de la información proporcionada por la organización.

Así pues, este análisis tomó como referenciación la adaptación del MBA y director de la Maestría de Administración de Empresas de la Universidad del Valle (Betancourt Guerrero, 2014) donde se utilizaron varías de sus metodologías, presentando ciertas variaciones aplicadas por los propios autores y correlacionadas al sector específico.

6.1. CARACTERIZACIÓN DEL SECTOR

De acuerdo con la clasificación industrial internacional de todas las actividades económicas (CIIU) proporcionada por (DANE, 2009) donde se suscriben las categorías de actividades que puedan utilizarse para la recopilación y presentación de informes estadísticos de acuerdo con las mismas, la enseñanza de idiomas encaja dentro de la clasificación: otros tipos de educación (855). Así pues, esta actividad se caracteriza por albergar todo tipo de educación continua, de enseñanza general, profesional y de capacitación, como también el adiestramiento deportivo, las artes, el teatro, la música y los idiomas a los cuales pertenece la actividad de la empresa analizada en el presente informe.

Conociendo el contexto industrial de la enseñanza de idiomas en el país, el (Ministerio de Educación, s.f.) destaca la importancia de la enseñanza de la lengua extranjera en el país, anexando lo siguiente: “El aprendizaje de lenguas extranjeras se requiere para investigar, ya que mucho del conocimiento que se genera en el mundo está publicado en lenguas diferentes al castellano, principalmente en inglés. De igual forma, el inglés es un idioma que aumenta su protagonismo como lengua para los negocios y el trabajo. Asimismo, puede accederse muchas de las opciones culturales y de entretenimiento si se dominan lenguas extranjeras”

Dicho lo anterior, cada vez más familias a nivel nacional demandan el aprendizaje de lenguas extranjeras donde actualmente existe una oferta muy heterogénea. El (Ministerio de Educación, s.f.) ejecutó un estudio donde agrupó las instituciones privadas de enseñanzas de idiomas de la siguiente manera:

- ✓ Establecimientos sin profundización en lengua extranjera
- ✓ Establecimientos con intensificación en lengua extranjera
- ✓ Establecimientos bilingües nacionales

- ✓ Establecimientos bilingües internacionales

Las características principales de estos establecimientos son las siguientes:

Tabla 3, Características Establecimientos de Idiomas Colombia

	Bilingüe internacional	Bilingüe nacional	Con intensificación en lengua extranjera	Sin profundización en lengua extranjera
La institución tiene nexos cercanos con organizaciones oficiales de un país extranjero	Si			
Los directivos son predominantemente	Extranjeros	Nacionales	Nacionales	Nacionales
Los docentes son en su mayoría	Bilingües extranjeros	Bilingües colombianos	Sólo los profesores de lengua extranjera son bilingües colombianos	Colombianos
Recibe apoyo financiero directo o envío de profesores extranjeros para trabajar en el colegio	Si			

Intensidad de contacto con la lengua extranjera en el plan de estudios	Más de 50%	Más de 50%	10 a 15 horas a la semana	Menos de 10 horas
Se usan dos o más lenguas como medios de enseñanza-aprendizaje de distintas áreas curriculares	Si	Si	Sólo en la enseñanza de lengua extranjera	
Usa materiales y textos importados del extranjero	Si	En general no son importados	Nacionales	Nacionales
Promueve un contacto directo de sus estudiantes con el país extranjero a través de intercambios o pasantías	Si	Promueven en mayor o menor medida un conocimiento de la cultura del país extranjero cuya lengua se enseña		
Requiere que sus graduados aprueben un examen de lengua extranjera internacional además de aprobar el currículo colombiano	Examen internacional de lengua extranjera	Examen internacional de lengua extranjera	Examen de lengua extranjera	

Promueve una orientación bicultural (conocimiento más o menos igualitario de la cultura colombiana y de la cultura del país de la lengua extranjera impartida) o intercultural (análisis comparativo crítico de aspectos de la cultura propia y aspectos de las culturas extranjeras)	Bicultural o intercultural	Intercultural		

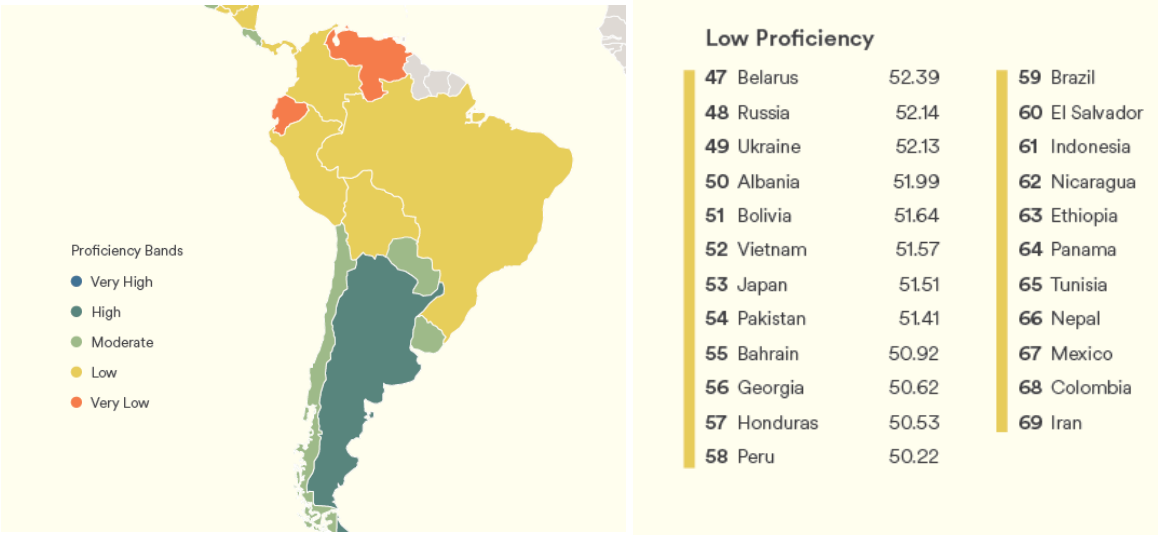
Fuente: (Ministerio de Educación, s.f.)

***Síntesis**: Como se pudo apreciar en la tabla anterior, las instituciones privadas se pueden dividir en 4 categorías que abarcan primordialmente la intensidad de relación con el idioma y el contacto que tienen los estudiantes con la lengua extranjera. Así pues, para el caso de la empresa analizada en este presente informe "GTS Corporation" esta encaja dentro de la categoría sin profundización en la lengua extranjera debido a que sus profesores y directivos son colombianos, su intensidad de horario por estudiante solo alcanza las 4 horas semanales y no promueve relaciones directas con la cultura extranjera o nativos del idioma objetivo.*

Nivel de Inglés en Colombia

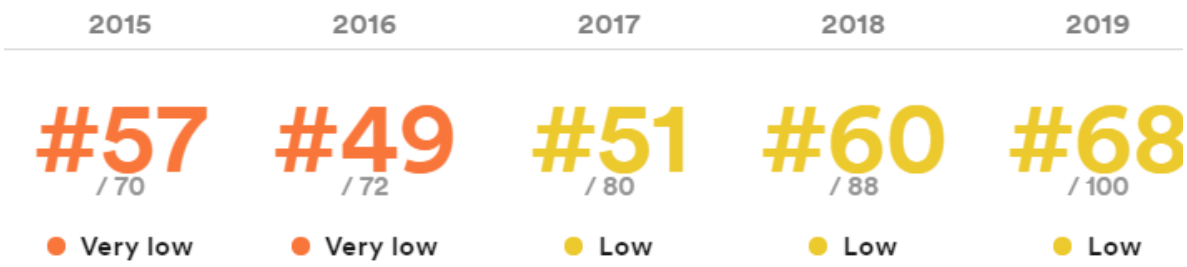
Durante los últimos años Colombia se ha venido "rajando" en su nivel de inglés evidenciando pocos avances en su proficiencia del idioma. En un informe presentado por la firma Education First, la empresa sueca encargada de realizar el informe anual EF Proficiency Test (Test de Proficiencia de Education First) Colombia ha venido presentando bajos resultados encajando dentro de la categoría nivel de proficiencia bajo junto con países como Brasil, Perú, Bolivia y solo superando a países de la región como Venezuela y Ecuador (Education First, 2019).

Ilustración 14, Ranking de los países con el nivel más bajo de inglés en el mundo.



Fuente: (Education First, 2019):

Ilustración 15, Evolución de Colombia en Conocimientos de Inglés en los últimos 5 años



Fuente (Education First, 2019)

Síntesis: *La ilustración 15, muestra como el nivel de inglés en Colombia durante los últimos 5 años sigue estancado presentando poco avance e incluso disminuyendo el rendimiento a nivel regional y mundial. El país se ubica actualmente en el puesto de 17 de 19 países en Latinoamérica en cuanto a nivel de inglés. Dicho, esto, se puede evidenciar una clara necesidad insatisfecha por parte de las instituciones el gobierno y la industria en cuanto a la mejora del nivel inglés de los colombianos.*

Ahora bien, es imperioso resaltar que en Colombia en el año 2004 se estableció una política que fue nombrada el “Programa Nacional de Bilingüismo” por parte del Ministerio Nacional de Educación que en el año 2012 pasó a ser nombrada Proyecto de Fortalecimiento del Desarrollo de Competencias en Lenguas Extranjeras donde se establecieron los objetivos para el año 2019 en cuanto al conocimiento de la lengua extranjera.

Según (British Council, 2015) los objetivos establecidos por el Proyecto de Fortalecimiento del Desarrollo de Competencias en Lenguas Extranjeras, (PFDCLE) son demasiado ambiciosos, pues los resultados de las pruebas SABER PRO del 2012 demostraron que de los estudiantes que ingresaron a la universidad el 31.5% tenían un nivel de inglés menor a A1, 35.8% estaban en un nivel A1 mientras que solo un 1% de los estudiantes de secundaria se podían considerar realmente bilingües, distando mucho del objetivo establecido por la PDFCLE del 40% de estudiantes en B1 para ambos grupos.

Número de estudiantes de inglés en el sector público y privado en Colombia

Ilustración 16, Estudiantes de Inglés Sector Público y Privado

Según (British Council, 2015) se estima que en Colombia hay un mercado total de 11.536.543 millones de estudiantes de inglés, es decir un poco más de un cuarto de la población (25.8%) divididos entre el sector público, privado, cursos y autoaprendizaje.

La mayoría de los estudiantes de inglés se encuentran en las escuelas públicas usualmente porque los currículos incluyen el inglés dentro de las mismas. 81% de los estudiantes de básica primaria y secundaria que aprenden inglés se encuentran en el sector público y 77% de los de alta secundaria también están en este sector

Fuente: (British Council, 2015)

Ilustración 17.Estudiantes de Inglés en Instituciones Públicas

Instituciones públicas de educación primaria	3.846.515
Instituciones públicas de educación secundaria baja	2.868.000
Instituciones públicas de educación secundaria alta	1.013.972
Total de instituciones públicas de educación secundaria	3.881.972

Fuente: Instituto de Estadística de la UNESCO

Por otro lado, en cuanto al sector privado las instituciones tienden a tener mejores recursos, incluyendo profesores mejor entrenados, como se ha podido comprobar con las pruebas SABER que generalmente tienen mejores resultados. Alrededor de 18% de los estudiantes de primaria, 19% de básica secundaria y 23% de alta secundaría pertenecen al sector privado. Esta proporción de estudiantes siempre tienden a presentar mejores niveles de conocimiento de la lengua inglesa. (British Council, 2015)

Ilustración 18, Estudiantes de Inglés en Instituciones Privadas

Instituciones privadas de educación preprimaria	367.260
Instituciones privadas de educación primaria	861.951
Instituciones privadas de educación secundaria baja	681.335
Instituciones privadas de educación secundaria alta	346.717
Total de instituciones privadas de educación secundaria	1.028.052

Fuente: Instituto de Estadística de la UNESCO

Sin embargo, la asequibilidad de los colegios privados para el colombiano promedio es baja ya que estos cobran valores de matrículas mensuales desde 50 hasta 400$, con un promedio de 300$ en ciudades grandes. Dado que, el salario mínimo no dista mucho de estos valores de matrículas mensuales el aprendizaje de inglés en institución privadas es casi imposible para muchos núcleos familiares.

Así mismo, según (British Council, 2015) el gasto en educación incrementa en gran cuantía entre mayor el ingreso del núcleo familiar. Alrededor de 70% de la población colombiana gasta menos del 3% de sus ingresos en educación, mientras este valor se puede doblar o multiplicar en familias de mayores ingresos.

De otra manera, en cuanto a la educación superior se evidenció que para el 2012 al menos 72.2% de las Universidades eran privadas y que los programas de inglés en las universidades no estaban lo suficientemente estructurados, donde la mayoría de las estudiantes tenían que pagar un valor extra en universidades tanto privadas como públicas para acceder a cursos de inglés de calidad (British Council, 2015)

Distribución demográfica y por ocupación de los estudiantes de inglés

Según (British Council, 2015) en una encuesta realizada a 1000 colombianos entre los 19 y 65 años, con participantes principalmente entre los 19 y 35 se les preguntó sobre sus ocupaciones, si estudiaban inglés o no y cuáles eras sus motivaciones para aprender o porque no lo estaban haciendo. La encuesta arrojó lo siguiente:

Ilustración 19, Estudiantes de Inglés Según Rango de Edad y Sexo

Edad	No	Inglés	% del total
16	67%	33%	1%
17	56%	44%	1%
18	59%	41%	2%
19	49%	51%	5%
20	56%	44%	4%
21	51%	49%	5%
22	48%	52%	7%
23	48%	52%	6%
24	52%	48%	7%
25	49%	51%	5%
26	38%	62%	4%
27	43%	57%	5%
28	45%	55%	5%
29	59%	41%	7%
30	52%	48%	7%
31	60%	40%	5%
32	49%	51%	7%
33	40%	60%	5%
34	50%	50%	6%
35	50%	50%	6%
37	50%	50%	0%
39	0%	100%	0%
44	0%	100%	0%
45	50%	50%	0%
47	100%	0%	0%
48	0%	100%	0%
50	100%	0%	0%
Total	**50%**	**50%**	**100%**

Sexo	No	Inglés	Total
Femenino	51%	49%	53%
Masculino	49%	51%	47%
Total	**50%**	**50%**	**100%**

Fuente: (British Council, 2015)

***Síntesis**: Le encuesta muestra la cantidad de hombres y mujeres encuestados donde se evidencia una proporción mayor en los barones que estudian inglés En el cual, 51% de los mismos afirmó estar estudiando el idioma en contraste con 49% de las mujeres que afirmaron estar estudiando de alguna manera la lengua.*

Las edades donde se puede apreciar una mayor cuantía de estudiantes de inglés son: 26 (62%), 27 (57%), 28 (55%) 32 (51%) y 33 (60%). Como se puede observar, según la muestra, el número más proporcional de estudiantes de idiomas se encuentra entre personas de 26 años en adelante, es decir, personas que ya han terminado sus estudios universitarios y aprenden el inglés para mejorar sus oportunidades laborales.

En la siguiente ilustración, se puede apreciar la distribución de personas según la encuesta que han aprendido o aprendieron inglés según el departamento del país, donde se puede evidenciar una cobertura mayor en lugares como San Andrés y Vichada, una cobertura promedio en el Valle del Cauca y también áreas con cobertura limitada o no han entrado en contacto con la lengua inglesa como Putumayo, Guainía y Arauca.

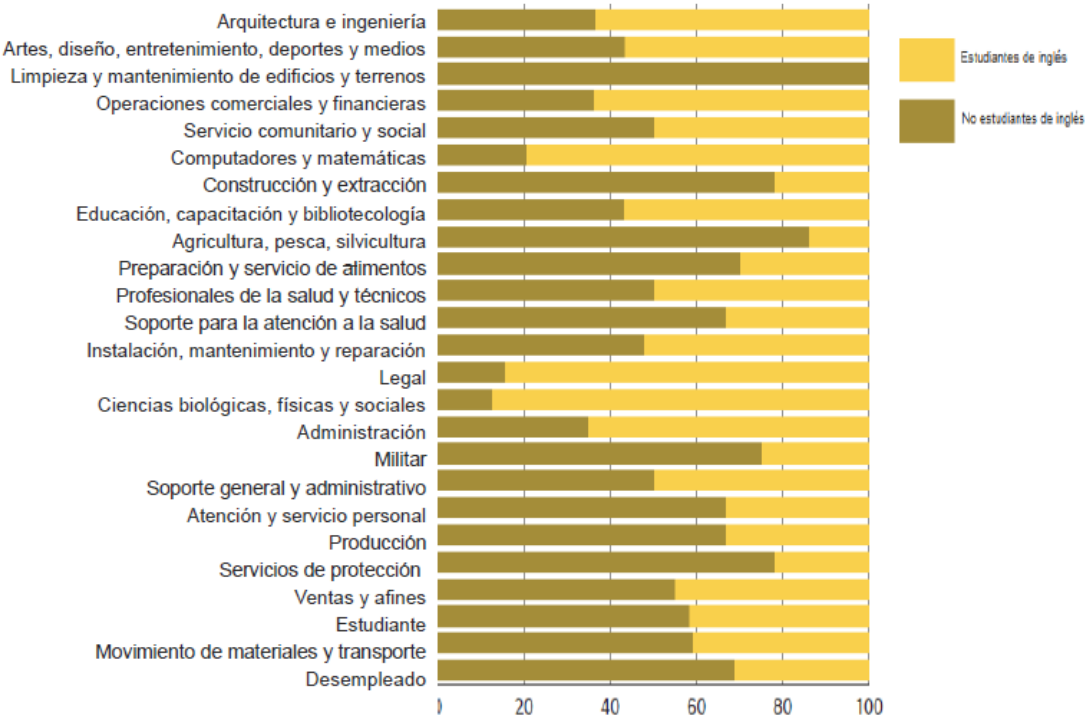
Ilustración 20, Estudiantes que han Aprendido inglés Según Departamento de Residencia

Departamento	% de encuestados que ha aprendido inglés
San Andrés y Providencia	100%
Vichada	100%
Caquetá	80%
Casanare	80%
Risaralda	68%
Caldas	67%
La Guajira	60%
Distrito Capital	57%
Cauca	56%
Antioquia	55%
Córdoba	55%
Cesar	54%
Norte de Santander	52%
Guaviare	50%
Valle del Cauca	50%
Tolima	48%
Santander	48%
Magdalena	48%
Bolívar	46%
Atlántico	45%
Boyacá	43%
Meta	42%
Cundinamarca	40%
Huila	40%
Chocó	33%
Quindío	30%
Nariño	29%
Sucre	20%
Arauca	0%
Guainía	0%
Putumayo	0%

Fuente: Banco de datos de Latinoamérica Inteligencia Educativa British Council, 2014

Fuente (British Council, 2015)

Ilustración 21, Estudiantes de Inglés Según Ocupación u Oficio

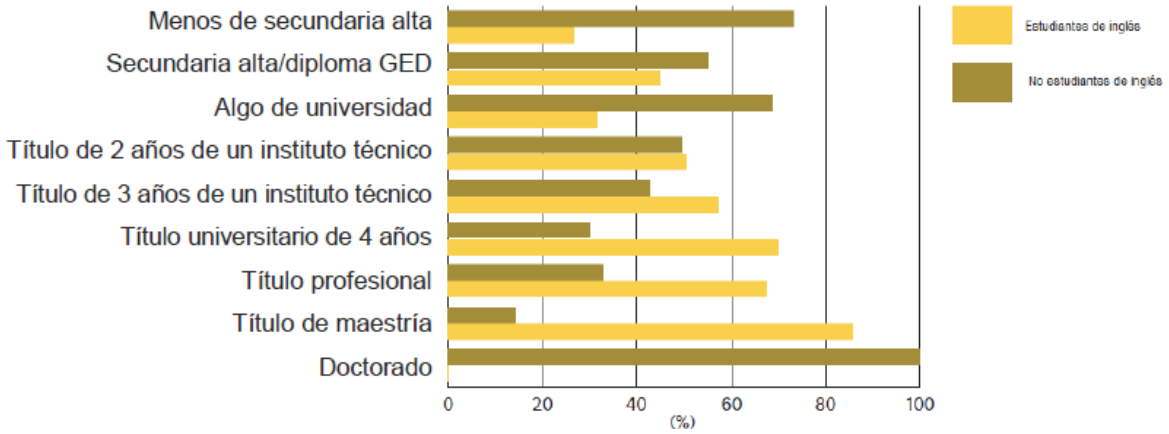


Fuente (British Council, 2015)

Síntesis: *Como se pudo observar en la ilustración anterior las áreas donde se presentan mayor afluencia de estudiantes de que se encuentran estudiando inglés, son en las profesiones relacionadas con el ámbito legal, ciencias biológicas, físicas y sociales, administración, computación y matemáticas. En contraste, las áreas que menos registros presentaron fueron: construcción, limpieza, mantenimiento de edificios y terrenos, agricultura, pesca y silvicultura.*

Por otro lado, también es menester analizar la correlación entre el nivel educativo y el aprendizaje de la lengua franca. En la gráfica siguiente se muestra la relación existente entre el nivel educativo y su vínculo con la decisión de los individuos para aprender inglés.

Ilustración 22, Estudiantes de Inglés Según Nivel Educativo



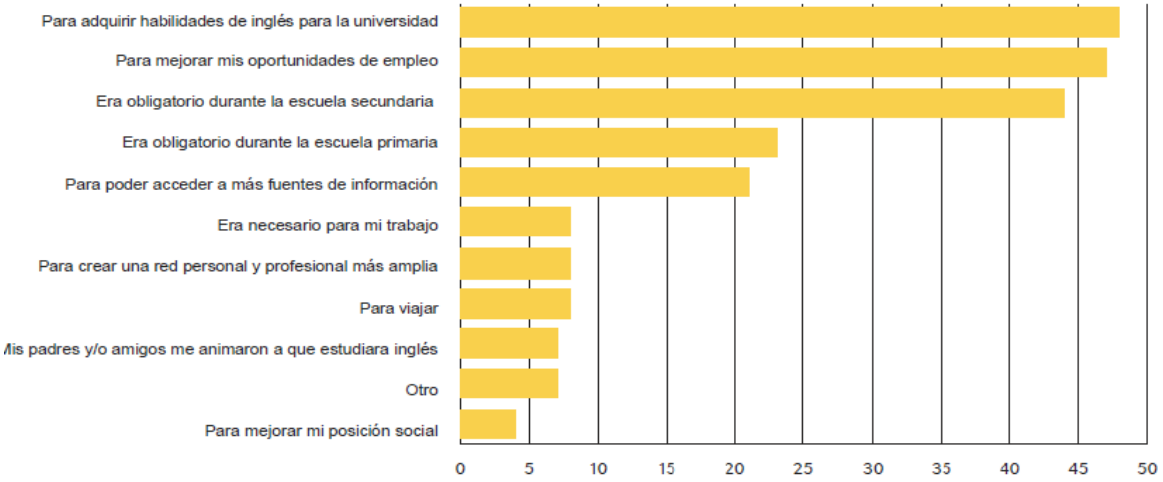
Fuente: (British Council, 2015)

Síntesis: *De acuerdo con la anterior gráfica, entre mayor el nivel de formación académica mayor es el deseo por estudiar el idioma inglés, pues como se puede apreciar, los estudiantes con mayor afluencia se encuentran principalmente entre los que tienen un título de 3 años en un instituto técnico hasta los títulos de maestría que representan la relación más alta, con más del 80% de estudiantes que registraron que si estudiaban inglés. Así pues, se tiene un indicio que a mayor nivel educativo mayor oportunidad de negocio para las empresas del sector con respecto al aprendizaje del inglés como segunda lengua.*

Motivos más frecuentes para estudiar inglés según el informe de British Council

En la ilustración siguiente se pueden observar los motivos principales por los cuáles los encuestados dijeron que habían estudiado o quisieran estudiar inglés, donde se puede ver que los motivos principales son: adquirir habilidades de inglés para la universidad, mejorar las oportunidades de empleabilidad y ser obligatorio en los currículos de primaria y secundaria.

Ilustración 23, Estudiantes de Inglés por Motivo de Aprendizaje

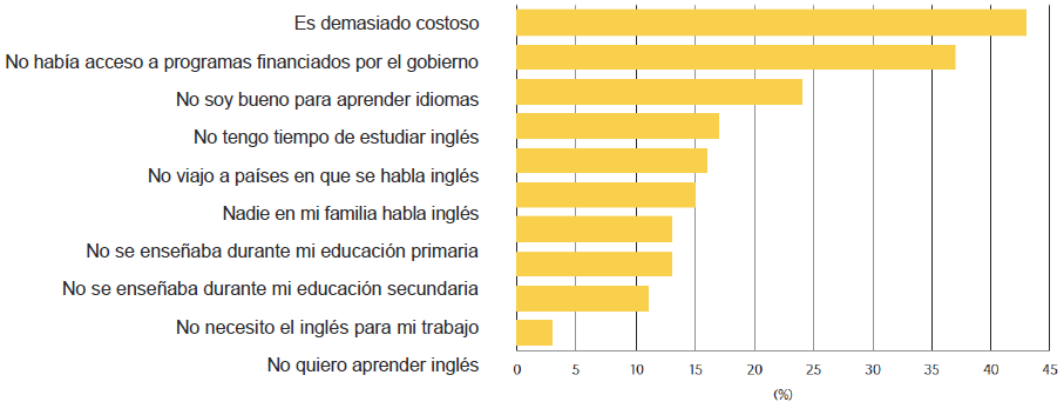


Fuente: (British Council, 2015)

Barreras para estudiar inglés

Durante el análisis del presente escrito se ha evidenciado que el aprendizaje de inglés proporciona beneficios tanto económicos, laborales, de investigación, entre otros, sin embargo, también es relevante destacar que el mismo genera unas barreras de accesibilidad que es importante denotar. En el estudio del panorama de aprendizaje de inglés realizado por (British Council, 2015) se destacan los siguientes:

Ilustración 24, Barreras para Estudiar inglés Según Encuestados



Fuente: (British Council, 2015)

Síntesis: *Vista la anterior ilustración, se puede denotar que la barrera más grande para acceder al aprendizaje de inglés es el costo, el cuál fue respondido como el factor más limitante por los encuestados que no habían estudiado inglés (43%) , por otro lado, factores como el poco apoyo por el gobierno (37%), la tendencia a pensar que no se es bueno para aprender idiomas (23%) y el poco tiempo para*

estudiar los mismos (17%) totalizan las principales barreras vistas por la muestra para acceder al servicio.

En este sentido, es importante denotar con todo lo analizado en apartados anteriores que la necesidad de aprendizaje de idiomas en Colombia está claramente insatisfecha, determinada por la poca calidad de la educación, el nivel de bilingüismo del país que no avanza, las barreras en cuanto a costos y las brechas sociales, entre otros. Así pues, es menester que las empresas del sector instauren estrategias para aprovechar el mercado y cambiar la perspectiva frente al aprendizaje de inglés e idiomas dentro del territorio nacional.

6.1.1. Clientes-Poder Negociación Clientes

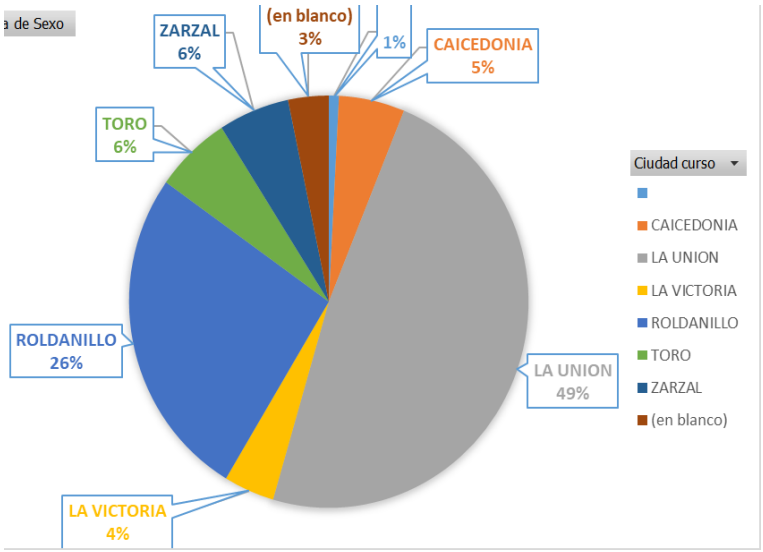
En el presente apartado se evaluó el comportamiento y composición de los clientes del Instituto GTS, por medio de herramientas de la estadística descriptiva cuyos datos se extrajeron de la base de datos de clientes del instituto y se agruparon de forma sociodemográfica para ser evaluados posteriormente de acuerdo con el modelo de las 5 fuerzas de Porter.

Tabla 4, Estudiantes Instituto GTS Según Sexo

Ciudad	Municipio de Residencia
Caicedonia	15
La Unión	118
La Victoria	10
Roldanillo	64
Toro	15
Zarzal	14
(en blanco)	08
Total	244

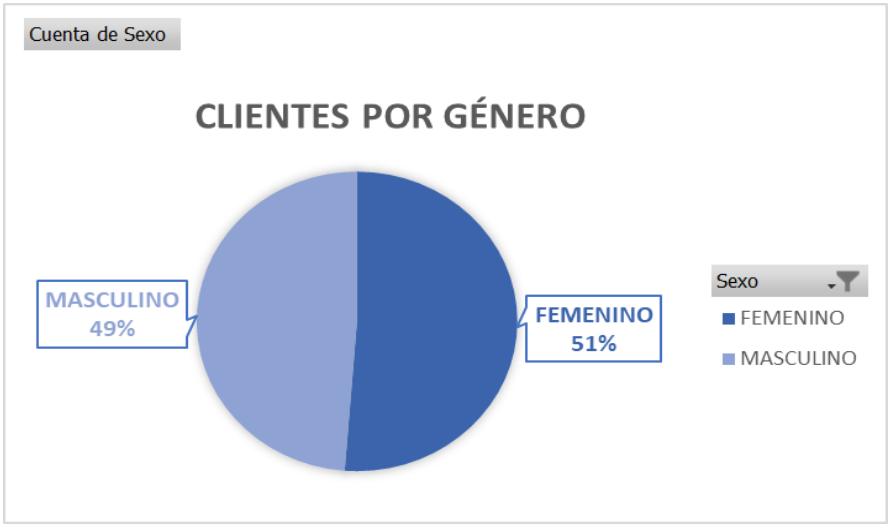
Fuente: Elaboración propia

Ilustración 25, Diagrama de Pastel, Clientes por Área Geográfica GTS.



Fuente: Elaboración propia

Ilustración 26, Clientes Según Género GTS



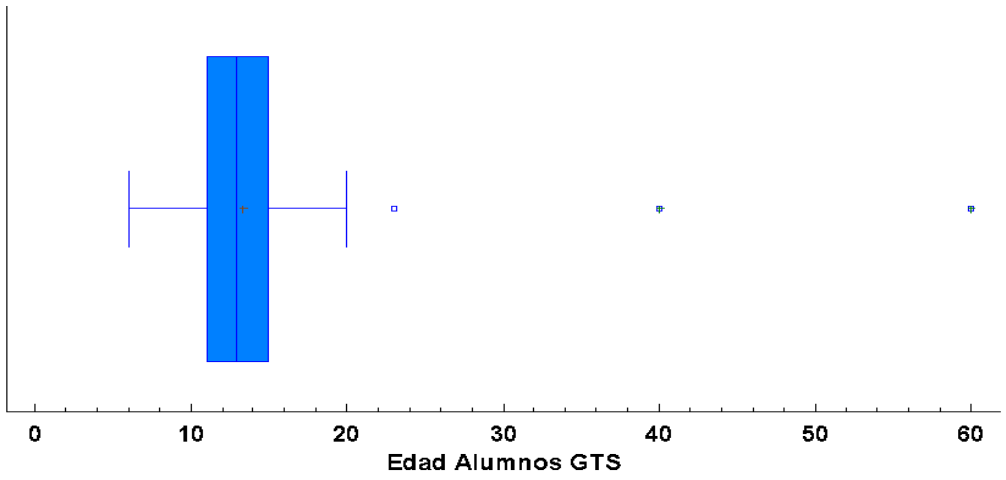
Fuente: Elaboración propia

Tabla 5, Agrupación de Edades Clientes GTS

Tabla de Frecuencias para Edad Alumnos GTS							
Clase	Límite inferior	Límite superior	Punto Medio	Frecuencia	Frecuencia Relativa	Frecuencia Acumulada	Frecuencia Relativa Acumulada
	menor o igual	5,9					
1	6,0	8,0	7,0	6	2,91%	6	2,91%
2	8,0	10,2	9,1	31	15,05%	37	17,96%
3	10,2	12,3	11,2	53	25,73%	90	43,69%
4	12,3	14,5	13,4	58	28,16%	148	71,84%
5	14,5	16,6	15,5	36	17,48%	184	89,32%
6	16,6	18,7	17,7	15	7,28%	199	96,60%
7	18,7	20,9	19,8	4	1,94%	203	98,54%
8	20,9	23,0	21,9	1	0,49%	204	99,03%
	mayor de	23		2	0,97%	206	100,00%
Media = 13,3398 Desviación Estándar = 4,63929							

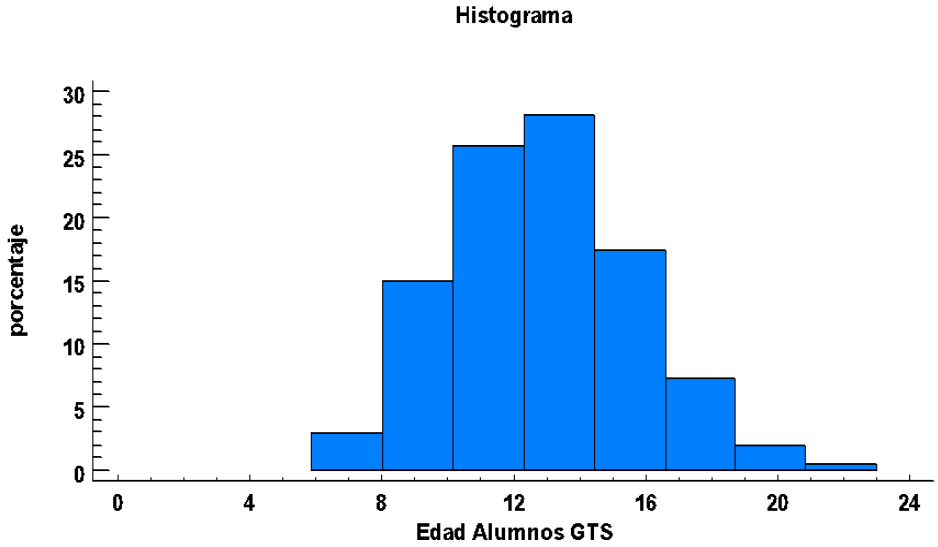
Fuente: Elaboración Propia

Ilustración 27, Diagrama de Caja y Bigotes Edades Clientes



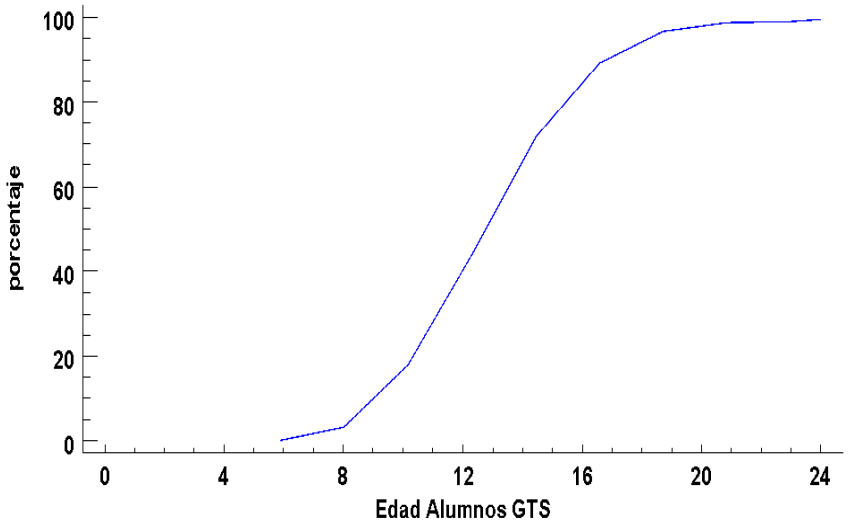
Fuente: Elaboración propia

Ilustración 28, Histogramas Edades Clientes GTS



Fuente: Elaboración propia

Ilustración 29, Polígono de Frecuencia Acumulada Edades Clientes



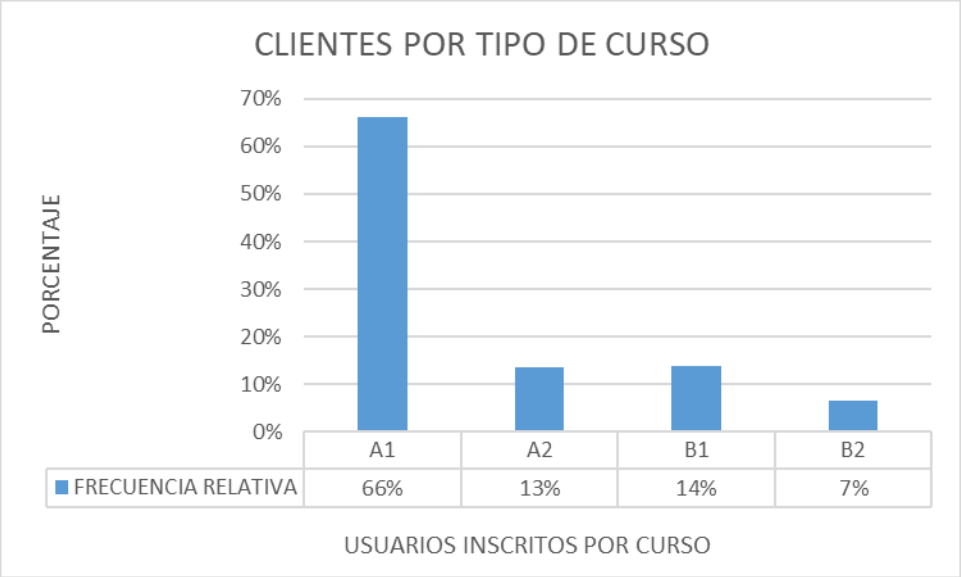
Fuente: Elaboración propia

Tabla 6, Clientes por Tipo de Curso GTS

Curso	Número de Clientes	Frecuencia Relativa
A1	162	66%
A2	33	13%
B1	34	14%
B2	16	7%
TOTAL	245	100%

Fuente: Elaboración Propia

Ilustración 30,Diagrama Barras Clientes por Tipo de Curso GTS



Fuente: Elaboración propia

***Síntesis**: vistas las anteriores gráficas, se puede identificar que los principales clientes de la organización GTS están compuestos por estudiantes entre los 11 y 14 años en el cual se concentran el 54% de los mismos. Así mismo se puede observar una presencia notable de los estudiantes entre 15 y 16 años con 17.5%. Por lo tanto, la estrategia utilizada por la entidad para promocionar los servicios en las instituciones aledañas es efectiva para atraer este mercado. Sin embargo, se puede observar que no existe una penetración del mercado en las personas mayores de 22 años, pues apenas hay 3 estudiantes inscritos con estas características, por lo que se puede interpretar que no se han implementado las estrategias adecuadas para abordar este target grupo.*

Por otro lado, el mercado por área geográfica de la organización se centra en el municipio de la Unión donde la participación de los clientes es del 49%, seguida por Roldanillo con 26% y Zarzal y Toro con 6%.

De igual manera en el diagrama de Caja y Bigotes, se puede observar cómo datos atípicos en los estudiantes mayores a 22 años de los cuáles como se mencionó anteriormente solo se presentan 3 observaciones y puede ser un indicio que muestra en primer lugar que la empresa no está enfocando sus actividades de marketing a este segmento de mercado o simplemente el mismo no es lo suficientemente atractivo para el mercado.

Tabla 7, , Evaluación Poder Negociación Clientes Instituto GTS,

Poder de Negociación Clientes				
Variable a evaluar	Caracterización	Peso	Valor	Total
Número de compradores importantes	Al ser un servicio en el que se paga por cuota de suscripción, no existen usuarios que adquieran un porcentaje parcial de los cursos ofrecidos, por lo tanto, el poder de negociación es bajo	0,2	3	0,6
Posibilidad de integración hacia atrás por parte del comprador	Es difícil que el consumidor pueda volverse en competidor en la industria de la enseñanza de idiomas, puesto que necesita una cantidad de dinero y conocimiento del mercado considerables para ingresar al mismo.	0,05	4	0,2
Diferenciación del servicio	El servicio no tiene una diferenciación notable, pues, aunque existe un modelo parcialmente innovador a la hora de impartir las clases, no hay algo que lo pueda destacar entre los demás establecimientos. Además, tampoco hay un diferencial en el servicio al cliente proporcionado	0,2	2	0,4
Costo de Cambio	Cambiar de instituto no es tan fácil en la región, pues casi no existen academias que proporcionen enseñanza de inglés certificada en la región del Norte del Valle del Cauca.	0,15	3	0,45

Disponibilidad de sustitutos en la industria	El sustituto más económico y amenazante para la industria es el autoaprendizaje de inglés por medio de canales de *YouTube* y aplicaciones como *Duolingo* o *Memrise*. Además, los métodos de enseñanza online también son sustitutos considerables dentro del sector	0,25	2	0,5
Representación del gasto en institutos por parte de los compradores	Los clientes de los institutos de idiomas de la región tienden a gastar cómo máximo un 10% de su renta en educación de otros tipos. Por lo tanto, estos son percibidos como un bien de lujo y no un bien necesario.	0,1	2	0,2
Concentración de los clientes	Los clientes se concentran principalmente en el municipio de la Unión, seguido por Roldanillo y Zarzal.	0,05	3	0,15
		1	TOTAL	2,5

Fuente: Elaboración Propia

***Síntesis**: El poder de negociación con clientes es relativamente estable, pues a pesar de que existen variables que brindan estabilidad al sector, el cliente tiene bastante influencia para la empresa, principalmente por que le es fácil acceder a los sustitutos, pues el principal (autoaprendizaje de inglés) es muy accesible y efectivo, debido a la cantidad considerable de material sobre enseñanza de idiomas que existe en la red. Así mismo, los clientes se retiran continuamente y el servicio no representa un % considerable del gasto de los colombianos en educación para el desarrollo humano. Sin embargo, se puede destacar que, es difícil que un cliente pueda cambiar de instituto, puesto que no existen muchos en la región del norte del valle, así mismo es difícil que el mismo cliente pueda crear un instituto, dado que este no tendrá el dinero ni el suficiente conocimiento para hacerlo.*

6.1.2. Competidores-Rivalidad Entre Competidores

En el entorno próximo a la organización GTS no existe un número elevado de competidores en lo que respecta a la enseñanza de inglés formal. A continuación, se presenta una breve caracterización de los competidores directos que se encuentran en las proximidades de la región y que ofrecen el servicio de enseñanzas de idioma tradicional.

House of English

Esta es una organización que ofrece entre su portafolio de servicios, refuerzos en el área de inglés, club de conversación, clases individuales y grupales de forma presencial y virtual; debido a la situación por la que atraviesa el país, en su totalidad la empresa solo puede ofertar la modalidad virtual, así pues, ofrecen paquetes de virtualidad tanto individual como grupal a través de plataformas como zoom.

En relación con precios la institución ofertas sus servicios por horas con un costo de 25.000 por hora consumida, la disponibilidad y cantidad de tiempo a recibir es dada a elección del cliente, se resalta que esta organización, no dispone de ninguna facilidad de pago, siendo el pago de contado la única manera de adquirir el servicio. En cuanto a su calidad y servicio la empresa oferta sus clases virtuales dictadas por profesores nativos, con conocimientos y estudios certificados, permitiendo que se adapte la metodología a utilizar a las necesidades del cliente; la plataforma que utilizan es considerada por consumidores como la ideal para este tipo de aprendizaje.

Prosiguiendo con la infraestructura, se observa que esta, cuenta con las instalaciones adecuadas para el desarrollo de clases presenciales, ya que sus espacios están ambientados y desarrollados para ser vistos como un aula de clase, provocando en el consumidor, satisfacción y empatía con la empresa.

Discenter´s Languages School:

Esta organización está ubicada en Buga valle, cuenta con 25 años de experiencia ofreciendo a sus clientes el desarrollo de habilidades lingüísticas como: hablar, leer, escribir y escuchar, así mismo permite desarrollar el pensamiento crítico y conocimientos culturales, esto dependiendo del idioma que se desee aprender, ya que esta empresa oferta el aprendizaje de idiomas como inglés, francés e italiano.

En cuanto a su metodología de enseñanza, discenter´s languages school desarrolla variedad de paquetes y modalidades de servicios en cuanto al idioma a aprender de la siguiente manera:

- Ingles oferta grupos personalizados dependiendo de la edad del consumidor: agrupando en segmentos por edad (English Kids, English teens, English Adults y English Special) con una duración de 1 año, divido en 4 módulos de aprendizaje.
- francés, el cual está enfocado para personas mayores de 15 años en adelante, con una duración de 22 meses divido en dos módulos.
- italiano enfocado también en adultos mayores de 15 años en adelante, con una terminología de 22 meses dividido en dos módulos.

Así pues, se resalta también que esta organización además de ofrecer el aprendizaje de idiomas brinda actividades adicionales como: club conversacional, tertulias temáticas, teatro, música, poesía y cine estimulando de manera creativa y social el aprendizaje de estas lenguas,

Debido a la dificultad por la que atraviesa el país ofrecen su aprendizaje de manera virtual por plataformas especializadas para el desarrollo y procesos de estudio.
En cuanto a su infraestructura esta organización cuenta con aulas adecuadas para el desarrollo de actividades presenciales, además cuenta con herramientas tecnológicas para el desempeño de las actividades brindado una mayor capacidad de aprendizaje social y lingüístico.

Por otra parte, en cuanto al precio se refleja que esta organización maneja un proceso de matrícula con un costo de 78.000 adicional a este pago, se debe cancelar mensualmente un valor de 165.000, además se resalta que el desarrollo de las clases está dispuesto a un día por semana.

Let´s Speak English

Esta es una organización ubicada en Roldanillo valle la cual oferta el aprendizaje del idioma ingles a grupos de niños, jóvenes y adultos esta cuenta con docentes calificados en nivel C según el MCER y cuentan con una experiencia de 5 años de labor, esta empresa cuenta con espacios físicos amplios para el desarrollo de actividades de aprendizaje, haciendo que esta sea efectiva, por otro lado, se resalta que cuenta con el espacio más no con la ambientación y las herramientas necesarias para interiorizar y aprender habilidades lingüísticas, también se destaca que en estos momentos y por la situación que está atravesando el país se está implementando la modalidad virtual para el progreso de las clases.

En cuanto al costo de las clases, esta empresa al inicio del proceso tiene un valor de 190.000 de los cuales 90.000 son para el proceso de registro y matricula a la institución y los 100.000 son para el primer mes al inicio del módulo.

Por consiguiente, se menciona que la organización cuenta con disponibilidad de 3 niveles de aprendizaje del idioma inglés, donde cada nivel es dividido en 4 módulos con una duración de 6 meses por cada uno.

Son Jour

Esta organización está ubicada en el municipio de zarzal valle ofrece al público clases virtuales y presenciales personalizadas, ofertando cuatro niveles de inglés como A1, A2, B1 y B2, en cuanto al costo por aprendizaje, la organización estipula los precios por el nivel de inglés a cursar, a un mayor nivel mayor el precio, así mismo esta estipula la intensidad horaria para cada curso, a un menor nivel, menos intensidad de horas semanales.

En cuanto a la infraestructura se aprecia que esta organización no cuenta con las instalaciones adecuadas para el desarrollo de actividades de aprendizaje, ya que cuenta con un espacio reducido para dictar las clases, cabe resaltar que, si cuentan con herramientas como: tecnología, libros, computadores, equipo de sonido entre otras para el desempeño de las clases.

Por otro lado, se destaca que no existen facilidades de pago, haciendo que la accesibilidad del servicio sea alta para las personas con poca facilidad de pago, en cuanto a la calidad del servicio se conoce que esta empresa no es muy recomendada, ni conocida por los habitantes del municipio donde se encuentra, debido a que realizan poca publicidad para su beneficio, perdió fuerza de ventas ante sus competidores.

Colombo Americano

Instituto de inglés Colombo Americano se encuentra ubicado en la ciudad de Cartago Valle, es una de las instituciones más reconocidas y con mayor participación en el mercado de los idiomas a nivel regional, cuenta con cuatro sedes las cuales ofrecen servicios presenciales y virtuales, segmentados en cursos para: adultos, niños, adolescentes, empresas, personalizados, conversación, TEFL y TOELF-IELTS, determinados en cursos intensivos, intensivos y semi-intensivos, divididos en niveles A1, A2, B1 y B2 así mismo ofertan servicios como: asesorías, exámenes de nivelación y consultas.

Esta empresa cuenta con docentes con altas capacidades y dominio del idioma inglés, por lo cual es catalogada con alta calidad por más de 52 años y como una gran institución en cuanto al servicio del aprendizaje del idioma inglés. Cuenta con los procesos y herramientas tecnológicas necesarias para la aplicación y metodología de las clases, las cuales facilitan el aprendizaje y el dominio del idioma a sus consumidores, cuenta además con un sistema de gestión integral como herramienta para la administración de riesgos y el mejoramiento continuo de procesos, servicios culturales y académicos, también su infraestructura está

diseñada para ofrecer comodidad y facilidad en el desarrollo de actividades ya que cuenta con variedad de laboratorios para cada tipo de aprendizaje, así mismo con la cantidad herramientas necesarias para el uso de los clientes.

Ofrece variedad en cuanto a métodos de pago, tales como:

- Pagos PSE
- Corresponsales Bancolombia
- Pago por portal bancario desde cuenta de ahorros o corriente
- Pago con tarjeta débito o crédito

Bi-coll preparatoria bilingüe

Se encuentra ubicada en el municipio de Roldanillo Valle, es una empresa poco reconocida debido al poco desarrollo de publicidad, esta institución ofrece programas de inglés para niños de 5 años en adelante, programas especializados para ejecutivos, practicas vivenciales en hoteles, restaurantes, sitios turísticos aeropuertos y lugares de interés, programas de inglés para docentes en todas las áreas, preparación para exámenes internacionales y conexiones para procesos de intercambio, así pues en modalidad virtual y presencial, ofertando sus programas en los niveles A1, A2, B1, B2, C1 Y C2.

El instituto no cuenta con la infraestructura necesaria para el desarrollo de actividades necesarias para el aprendizaje integral del idioma, así pues, cuenta con poca capacidad de atención al cliente, también es una empresa con poco reconocimiento en factores como calidad y prestación de servicios lo cual la convierte en una empresa débil frente a la competencia.
Maneja dos métodos de pago, los cuales son efectivo y tarjeta de crédito o débito haciendo que la accesibilidad del servicio sea poca, además no cuenta con las herramientas necesarias, para el manejo y dominio del idioma.

Centro de Estudios Zarzal

Centro de estudio zarzal es una organización con poca participación en el mercado, esta apenas empieza a introducirse en el mercado, ofertando clases presenciales de inglés, refuerzo de este y complementación de actividades ligadas a este idioma, en cuanto a su infraestructura, se resalta que no es adecuada, debido a que no cuenta con las instalaciones adecuadas para desarrollar cualquier tipo de actividad para el aprendizaje de este idioma, no cuenta con herramientas de refuerzo que faciliten las habilidades lingüísticas del consumidor, en cuanto al servicio se observa que no es el adecuado, debido a que no toman al consumidor como un cliente adecuado, debido a la edad de esto, por lo que la empresa solo toma en cuenta las solicitudes realizadas por adultos mayores de edad.

Por otro lado, los precios que manejan son accesibles, pero la calidad ofrecida no es la esperada por los clientes.

Posterior a la identificación y caracterización de los competidores en la región, se desarrolló el perfil competitivo de la organización en el cual se escogieron 6 factores claves que se determinaron importantes en el modelo de negocio de la enseñanza de idiomas tradicional, tomando en consideración lo evaluado en el análisis de sector y los datos relativos a la industria. Así pues, a continuación, se describe cada uno brevemente cada uno de estos.:

- **Infraestructura:** se refiere a la adecuación de las instalaciones del establecimiento para impartir las clases (salones, ubicación, ventilación, pupitres, cafetería, ambientación del sitio)
- **Servicio al cliente:** este factor abarca la atención al cliente, el servicio al usuario, tiempos de respuesta, asertividad y habilidades de comunicación de los colaboradores con los usuarios externos.
- **Docentes calificados:** los docentes son el capital humano más determinante de los institutos, dado que, son quienes transmiten el conocimiento a los usuarios y tienen relación directa con los mismos. De igual manera, de estos depende de la percepción y posicionamiento del modelo de negocio frente a la industria
- **Precios:** la variable precio es determinante en la enseñanza de idiomas tradicional, debido a que en Colombia se aprecia una afluencia representativa de familias de estrato 1, 2 y 3, las cuales no se pueden permitir mensualidades o matriculas que superen su poder adquisitivo.
- **TIC:** El manejo de herramientas informáticas y digitales para transmitir el aprendizaje está cobrando cada vez más importancia debido a la digitalización de los medios causada por la contingencia del Covid 19. Las empresas que puedan asegurar su funcionamiento efectivo mediante las Tics pueden garantizar el funcionamiento efectivo de sus modelos de negocio.
- **Posicionamiento Estratégico**: corresponde a la curva de experiencia en el mercado, nivel de referenciación por parte de los clientes y percepción frente a la marca y el servicio.

En aras de realizar una comparación efectiva frente a los competidores caracterizados y los factores clave de éxito de la industria, se elaboró una matriz del perfil competitivo que permita comparar al instituto GTS frente a sus competidores directos. *Véase ilustración 31.*

Ilustración 31, Matriz del perfil competitivo (MPC)

Factores Clave de Éxito	Peso de 0-1	GTS		Colombo Americano		Son jour		House of English		Let´s Speak English:		Discenter´s	
		Valor	Valor P	Valor	Valor P	Valor	Valor P	Valor	Valor P	Valor	Valor P	Valor	Valor P
Infraestructura	0.14	2	0.28	3	0.42	2	0.28	4	0.56	2	0.28	3	0.42
Servicio al cliente	0.22	1	0.22	4	0.88	3	0.66	3	0.66	4	0.88	4	0.88
Docentes Calificados	0.2	2	0.4	4	0.8	3	0.6	4	0.8	4	0.8	4	0.8
Precios	0.1	4	0.4	3	0.3	3	0.3	2	0.2	3	0.3	3	0.3
TIC	0.16	3	0.48	3	0.48	2	0.32	3	0.48	2	0.32	3	0.48
Posicionamiento estratégico	0.18	3	0.54	4	0.72	2	0.36	3	0.54	3	0.54	3	0.54
TOTAL	1	16	2.32	20	3.6	16	2.52	16	3.24	16	3.12	16	3.42

Fuente: Elaboración propia

Síntesis: *En la ilustración 31, se puede observar un comportamiento del instituto GTS por debajo de la media frente a sus competidores, caracterizado principalmente por presentar una respuesta por debajo a los factores clave de éxito como: servicio al cliente, docentes calificados e infraestructura. Sin embargo, se puede ver que la organización presenta la mejor propuesta en precios y responde efectivamente a la utilización de Tics y adaptación de la tecnología.*

De igual manera, se puede apreciar que su competidor más fuerte corresponde al instituto Colombo Americano el cual se caracteriza por tener servicio al cliente de calidad y docentes calificados para enseñar la lengua

Entendido lo anterior, es menester que el instituto tome acciones frente a la calidad de su cuerpo docente y el servicio al cliente para poder mantenerse competitiva frente a sus rivales principales.

Una vez definidos y comparados los competidores, se procede a evaluar la intensidad de la rivalidad de los competidores, según las variables establecidas por (Betancourt Guerrero, 2014) en su metodología de análisis sectorial. *Véase tabla 8*

Tabla 8, Evaluación de la intensidad de rivalidad entre competidores

Evaluación	Impacto	Peso	Valor	Total
Intensidad de Rivalidad Competidores				
Número de competidores ubicados en ciudades	Los competidores que se encuentran ubicados en ciudades como Cartago, Cali y Tuluá para el instituto se convierten en un factor con mucha relevancia, por lo que estos son competidores fuertes y permanentes en el mercado, con una mayor demanda, infraestructura y posicionamiento comparada con la de este, siendo así esto para el instituto una gran amenaza, que afecta de manera directa el crecimiento económico y social de la empresa.	0.3	2	0.6
Diversidad de competidores	en cuanto a la diversidad de competidores se encuentra que estos compiten o se establecen el alcance de objetivos similarmente, haciendo que estos se confronten con estrategias de marketing, ventas y planeación similares, haciendo que mantenerse en el mercado para el instituto sea uno de sus mayores factores con relevancia.	0.2	2	0.4
Crecimiento del sector	Para el crecimiento del sector tenemos que el año pasado el país presentaba un crecimiento del 3.4% en la educación a nivel general, lo que para las empresas era una variable representativa; dado a la problemática por la que hoy atraviesa el mundo, en el primer trimestre del año presente, comparado con el anterior, el sector demostró una contracción 0.4%, también se destaca que la inflación tuvo un crecimiento del 5,75% lo que hizo que el acceso a la educación tuviera una mayor complicación, haciendo que este sector y en relación con el estudio del idioma ingles perdiera rentabilidad y dejara de mantenerse, obligando a estos a realizar nuevas estrategias e implementaciones frente al marco del Covid, haciendo que se generará para el instituto y demás competidores pérdida de clientes y una mayor competencia para penetrar en estos.	0.25	2	0.5

Capacidad de diferenciar el producto	Por otro lado, en cuanto a la diferenciación, se encuentra que el instituto se presenta débil frente a su competidores, debido a que no cuenta con factores fuertes que lo diferencien o fortalezcan frente a sus rivales, haciendo que sea una empresa con menos probabilidades de adquisición del servicio por parte de los clientes, así mismo la organización pierde credibilidad y crecimiento en el mercado frente a sus competidores, además se resalta que los factores como atención al cliente y calidad en el servicio son de gran relevancia para el consumidor, para lo cual GTS, se convierte en la opción menos propensa para estudiar inglés.	0.15	2	0.3
importancia para la empresa frente al sector	En esta variable se conoce que las organizaciones le dan un grado alto de importancia a la competencia, debido a que la rivalidad conlleva al éxito y al posicionamiento de las mismas, ya sea que esto se dé por aspectos de reputación y/o supervivencia; GTS es una empresa que procura buscar y mantener el éxito y el cumplimiento de sus objetivos, dándole un relevancia a la competencia frente a sus adversarios.	0.1	2	0.2
	Total	1		2.0

Fuente: Elaboración propia

Síntesis: *Se puede observar una respuesta de la organización frente a la intensidad de la rivalidad de competidores por debajo de la media (2.0), la cual, permite evidenciar un mercado competido caracterizado principalmente por la por la contracción económica ocasionada por la pandemia del COVID-19. De igual manera, se puede evidenciar que, los competidores utilizan estrategias similares para competir comercialmente y existen competidores representativos como el Colombo Americano que lidera en la enseñanza del idioma inglés en la región.*

6.1.3. Amenaza de Nuevos Entrantes

La amenazas de nuevos entrantes se caracterizan por la presencia de barreras de entrada, qué según (Betancourt Guerrero, 2014) corresponden a la dificultad o facilidad que supone la entrada de nuevos competidores a la industria, poniéndolos

en situaciones de ventaja o desventaja competitiva frente a las empresas existentes en el mercado.

Dicho esto, es importante nombrar los competidores potenciales que podrían incursionar en la industria de la educación formal y tradicional de idiomas en cualquier momento o poseen la facilidad de convertirse en rivales actuales a corto o mediano plazo para la organización. *Véase tabla 9*

Tabla 9, Tipos de competidores potenciales en la industria.

Tipo de competidor potencial	¿Por qué?
Universidades	Las universidades disponen del capital financiero para impartir cursos formales de idiomas, tienen curvas de experiencia en el sector de la educación y prestigio según su marca, disponen de certificaciones acreditadas por el ministerio de educación y reciben subvenciones del gobierno.
Colegios	Reciben subvenciones del gobierno, son reconocidas por el gobierno. pueden abarcar gran proporción del mercado debido a que actúan en los ciclos de básica primaria, secundaria y educación media y pueden adoptar modelos bilingües de enseñanza.
Institutos técnicos	Tienen experiencia en la enseñanza de educación para el trabajo y el sector directo relacionado con los idiomas, disponen de certificaciones para la enseñanza técnica, teniendo que expedir únicamente las de enseñanza de idiomas, tienen curvas de experiencia extensas y posicionamiento según el instituto y cuentan con infraestructuras adaptadas para desempeñar la labor.

Empresas internacionales	Disponen del músculo financiero y la capacidad de invertir debido a la creciente globalización. Se concentran principalmente en los países de habla nativa del idioma, por lo que los contenidos y calidad de la educación tienden a ser superiores. Sin embargo, pueden enfrentar barreras relativas al conocimiento de la cultura y adaptación al mercado.
Profesionales en lenguas extranjeras y tutores	Tienen el capital humano para enseñar, el conocimiento requerido de la lengua, la acreditación profesional y clientelas establecidas. Sin embargo, en la mayoría de los casos no disponen del capital financiero ni el conocimiento administrativo para establecer su propio negocio.

Fuente: Elaboración propia

Vistos los tipos de competidores potenciales que se pueden presentar para la industria de la enseñanza de idiomas formales, a continuación, se describen las barreras de entrada presentes y se evalúa la amenaza de nuevos competidores de acuerdo con la metodología de (Betancourt Guerrero, 2014) basada en el modelo de Michael Porter.

Tabla 10, Evaluación de la amenaza de nuevos entrantes.

AMENAZA DE NUEVOS ENTRANTES				
Barrera de entrada	Descripción	Peso	Valor	Total
Diferenciación del producto	Los clientes de las organizaciones educativas se fijan o identifican con las marcas existentes y el valor agregado que les ofrecen, por lo que se podría tomar	0.2	2	0.4

	como una barrera considerable para el aprendizaje de idiomas tradicional en el caso de establecer un instituto desde cero. Sin embargo, como se mostró en la *tabla 9* varios de los competidores potenciales existentes ya están posicionados en el sector en áreas transversales de la educación, originando que no sea un factor que suponga mayor problema para los mismos.			
Costo de cambio para el comprador	El costo de cambio de un instituto de idiomas depende de lo siguiente: el costo de la matricula en el instituto de cambio, la capacidad de adaptación a las nuevas metodologías a utilizar, renunciar o cambiar de entorno social, la necesidad de recorrer mayores distancias y la obligación de tomar pruebas de nivel. Entendido lo anterior, se puede determinar que el costo de cambio en muchos casos puede ser elevado, dado que los estudiantes generan vínculos sociales fuertes con sus compañeros y alumnos, además, se acostumbran a las metodologías utilizadas y no están dispuestos a presentar pruebas de nivel si así se les exige. Sin embargo, es imperioso resaltar que el estudiante de idiomas optara por una mejor siempre que la misma le oferte una mayor calidad asequible a su poder adquisitivo.	0.15	2	0.3
Necesidades de capital	La necesidad de capital para establecer un instituto de idiomas o para empezar al menos con uno o dos salones no es tan elevada, debido a que no es necesario adquirir maquinaria o bienes de capital	0.15	2	0.3

	extremadamente costosos. Sin embargo, es importante considerar que se requiere disponer de una infraestructura adecuada, ventilación, realizar procesos de contratación en invertir en materiales de estudio y personal administrativo. Ahora bien, considerando que los competidores potenciales tales como universidades, institutos y empresas extranjeras ya cuentan con la infraestructura adecuada para empezar o el capital financiero, este factor no representan una barrera rigurosa para los mismos.			
Acceso a tecnologías de información (TIC)	Debido a la constante evolución digital y necesidad de conocer las tecnologías de información y comunicación por la expansión de la pandemia del Covid 19 y la efectividad en el proceso de enseñanza de estos recursos, se podría tornar en un factor considerable para ingresar en la industria, dado que, se necesita un conocimiento y manejo adecuado de las mismas, involucrando a todos los colaboradores y docentes en el uso de estas. De igual manera, la adquisición y adaptación a las mismas se traduce en mayores costos en tiempo y dinero para los competidores potenciales.	0.1	3	0.3
Protección gubernamental	El sector de la enseñanza de idiomas no presenta barreras en cuanto a protección gubernamental en términos de producción del mismo, sino más bien es apoyado por el mismo y subvenciona a las empresas del sector de acuerdo con la ley y el programa nacional de bilingüismo. Lo anterior, se convierte en una barrera de entrada baja que motiva a las empresas de industrias transversales a incursionar en el mismo.	0.1	1	0.1
Curva de experiencia	La curva de experiencia juega un papel importante en las barreras de entrada a la	0.2	3	0.6

	enseñanza de inglés tradicional, dado que se deben seguir las recomendaciones estipuladas por el gobierno, se deben disponer de certificaciones, tener docentes preparados, entender el funcionamiento administrativo y el mercado del modelo de negocio Este factor, se convierte en una barrera de entrada importante para el negocio, dado que a pesar de que las universidades y empresas extranjeras cuenten con experiencia en áreas transversales no conocen completamente el mercado de la enseñanza de idiomas y el *modus operandi* de las empresas del sector en la región específica.			
Reacción de los competidores actuales	En el mercado regional existen pocos competidores en cuanto a lo que respecta a la enseñanza de idiomas y existe un mercado cada vez más creciente por la necesidad que imprime el mercado laboral en el conocimiento de una segunda lengua. Así pues, no se espera una reacción tan agresiva por parte de los competidores actuales puesto que la cuota de mercado no se vería tan afectada por la incursión de un nuevo competidor al mismo.	0.1	3	0.3
		1	TOTAL	2.3

Fuente: Elaboración propia.

Síntesis: *La organización tiene una respuesta por debajo de la media (2.3) lo que quiere decir que las barreras de entrada de la industria son bajas y existe una amenaza de competidores potenciales alta, representada principalmente por empresas que se encuentran consolidadas en actividades transversales como universidades, institutos técnicos y firmas extranjeras que pueden incursionar en la enseñanza de idiomas tradicional en cualquier instancia, afectando el rendimiento competitivo de las empresas consolidadas.*

6.1.4. Proveedores-Poder Negociación de Proveedores

En el presente apartado se evaluó a los proveedores del instituto GTS de acuerdo con las actividades económicas y bienes que suministran estos al instituto. Consecutivamente, se ejecutó la evaluación del poder negociador de proveedores

tomando como referencia las variables del modelo de (Betancourt Guerrero, 2014) en su libro Análisis Sectorial y Competitividad.

Tabla 11, Proveedores Según Actividad Económica y Bienes que Suministra Instituto GTS

Proveedores	Actividades económicas (CIIU)		Bienes que suministra
Tableros y carteleras escolares Nit: 149846921	1620	Fabricación de hojas de madera, tableros contrachapados, tableros para partículas y paneles	Tableros y escritorios estudiantiles, escritorios y mesas para oficina
	1690	Fabricación de otros productos de madera: fabricación de artículos de corcho, cestería y espartería	
	4649	Comercio al por mayor y al por menor de otros utensilios domésticos	
ACERPLANTS: Nit: 9004385100	3110	Fabricación de muebles	Computadores de oficina, equipo audiovisual y asientos de propileno
	9524	Fabricación de muebles y accesorios para el hogar	
	4741	Comercio al por menor de computadores, equipos periféricos, programas de informática y telecomunicaciones	
PUBLIK-CAST Nit:	1811	Actividades de impresión	Impresión de pancartas, carteleras, afiches y publicidad para la organización
	1811	Actividades de impresión	

LITOLUZ S.A.S: Nit: 8,010,013,789	4761	Comercio al por menor de libros, periódicos, materiales y artículos de papelería y escritorio, en establecimientos especializados	Material bibliográfico, guías, cartillas, sílabos, cuadernos
	1812	Actividades de servicios relacionados con la impresión	
	5812	Edición de directorios y listas de correo	
C.T.D: Nit: 176555851	6190	Otras actividades de telecomunicaciones	Mantenimiento de equipos de computación y telecomunicaciones, televisores
	9511	Mantenimiento y reparación de computadores y equipo periférico	
	4741	Comercio al por menor de computadores, equipos periféricos, programas de informática y equipos de telecomunicaciones en establecimientos especializados	
Litografía y Tipografía Unidas	1811	Actividades de impresión	Impresión de publicidad, afiches, volantes.
	7310	Publicidad	
	4761	Comercio al por menor de libros, periódicos, materiales y artículos de papelería y escritorio, en establecimientos especializados	
Computadores Mulisystem	4651	Comercio al por mayor de computadores, equipo periférico y programas de informática	Impresoras, cartuchos, artículos de computación y oficina, mantenimiento de equipos de computo
	4652	Comercio al por mayor de equipo, partes y piezas electrónicos y de telecomunicaciones	

	9511	Mantenimiento y reparación de computadores y de equipo periférico	
	9512	Mantenimiento y reparación de equipos de comunicación	
Dispapeles 860.028.580-2	4669	Comercio al por mayor de otros productos	Artículos y herramientas para oficina, papelería e impresos
	4690	Comercio al por mayor no especializado	
	1812	Actividades de servicios relacionados con la impresión	
	8299	Otras actividades relacionadas con la impresión	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 12, Evaluación Poder Negociación de Proveedores GTS

Evaluación	Impacto	Peso	Valor	Total
Poder de Negociación de Proveedores				
Número proveedores importantes	Los proveedores para el instituto no demarcan mayor importancia dado que esos no suministran bienes o servicios primordiales o de compra relativamente frecuente. Sin embargo, la Litografía y Topografía Unidas ha sido la encargada de elaborar la ediciones y material académico del instituto desde hace varios años por lo que está si presenta un nivel de importancia superior a las demás.	0,25	3	0,75
Importancia del sector para los proveedores	El sector es un comprador considerable de material de papelería y artículos que impliquen herramientas TICS para desempeñar las labores académicas. Sin embargo, el instituto no se caracteriza por adquirir suministros en grandes cantidades ni mantener inventarios elevados, por lo que las	0,25	3	0,75

	compras a proveedores son relativamente esporádicas.			
Costo de cambio de los productos del proveedor	Para el instituto es relativamente sencillo cambiar de proveedor debido a que los mismos en mayoría no proporcionan productos diferenciados a la organización: existen muchos proveedores potenciales que pueden proporcionar artículos de comunicaciones a nivel regional o por medio del comercio electrónico a nivel nacional y los artículos de impresión pertenecen a un sector fragmentado en el cual se dispone de diversas alternativas para escoger dentro del municipio. Por otro lado, la compra de tableros y silla de propileno si representan de forma considerable un bien diferenciado para el instituto y difícil de sustituir, aunque realmente la empresa no adquiere los mismos de manera frecuente sino esporádicamente.	0,25	3	0,75
Posibilidad de integración hacia adelante del proveedor	Convertirse en una empresa de educación en la lengua inglesa en el país no es una tarea sencilla, debido a que se requieren aprobaciones por parte del ministerio de educación y generalmente las personas que establecen este tipo de organizaciones han tenido un contacto o conocimiento en lenguas extranjeras. De igual manera, los sectores proveedores desarrollan sus actividades operacionales en sectores totalmente distintos por lo que probablemente no desarrollarían interés en entrar en la industria	0,25	4	1
	Total	1		3,25

Fuente: Elaboración propia

***Síntesis**: El poder negociador con proveedores de la organización es alto, pues en primera instancia la empresa al ser una entidad que se dedica a la prestación del servicio de educación en lenguas extranjeras, no se caracteriza por acaparar*

inventarios de los proveedores, dado que está realiza compras esporádicas principalmente en cuanto a papelería y raramente adquiere bienes o mantenimiento de equipos de cómputo y/o artículos de oficina. Por otro lado, los suministradores en gran cuantía pertenecen a sectores fragmentados como la venta de equipos de cómputo o artículos de oficina y papelería que permiten disminuir el impacto del costo de cambio a la hora de sustituir a un proveedor, puesto que estos no suministran productos con niveles de diferenciación elevados que sean vitales para el funcionamiento de la labor misional.

6.1.5. Sustitutos-Amenaza de Sustitutos

El instituto GTS como sus competidores semejantes satisfacen la necesidad de aprender un idioma como segunda lengua, teniendo esto en consideración todos los sustitutos de la empresa son aquellos servicios que puedan cubrir esta misma necesidad, entre los cuáles se han identificado los siguientes

Enseñanza de idiomas a través de aplicaciones para Smartphone

El aprendizaje de idiomas a través de aplicaciones y plataformas digitales se ha popularizado desde que el acceso a la internet y la aparición de los Smartphone se han convertido en recursos de fácil adquisición para una proporción considerable de la población.

Considerando lo anterior, y de acuerdo con un artículo publicado para Babbel Magazine por la escritora (Gusano, 2017) el aprendizaje de idiomas tiene a través de aplicaciones proporciona una serie de ventajas para aquellos que buscan aprender un idioma como segunda lengua:

- Aprender a través de aplicaciones te permite llevar tu propio ritmo y aprender lo que es relevante para ti, dado que cuando se toma un curso formal en una academia usualmente el alumno tiene que adaptarse al ritmo del curso entero y los horarios en diversas ocasiones no concuerdan con los necesitados

- Las aplicaciones permiten descargar las lecciones para visualizarlas en modo offline y repetirlas cada vez que sea necesario, puesto que algunas veces la memoria no

- Asimila completamente la información y también estas permiten la flexibilidad en cuanto a la práctica en diferentes entornos. Así como cuando se hace fila en un banco, se espera en algún lugar o se realizan distintas actividades que suponen un tiempo libre, en contraste con los cursos de educación formal los cuáles no permiten estas modalidades.

- Son más efectivas en cuanto al aprendizaje orientado a la cotidianidad, dado que permiten tener conversaciones básicas sobre distintos temas en el idioma *target* en pocas horas, a diferencia de diversos institutos formales que se centran sus esfuerzos principalmente en la gramática y no el desarrollo del componente hablado y las habilidades activas del lenguaje.
- Permiten ahorrar dinero y en ocasiones tienden a ser más efectivas para alcanzar logros, puesto que en promedio las mensualidades en un instituto de lenguas, las clases virtuales o la contratación de un profesor particular pueden representar costos elevados que algunos usuarios no pueden permitirse. En cambio, algunas aplicaciones son gratis y están disponibles para todo el público, otras tienen costos que no en diversos casos no superan las membresías de 50 dólares por año

Así pues y de acuerdo con Oxford International *English Schools* (OIES, 2019) existen numerosas aplicaciones en el mercado que se han destacado como efectivas a la hora de aprender un idioma como segunda lengua:

- **Duolingo:** Es una de las más populares en el mundo, es gratis y es ampliamente recomendada para principiantes, basada en un sistema similar al de un juego y con diferentes tópicos a los que una persona puede enfrentarse a la hora de comunicarse en una segunda lengua.

- **Babbel:** Una aplicación que se basa en la construcción de pequeñas conversaciones desde el primer día, por lo que es reconocida por su enfoque en el ámbito conversacional, es decir la comunicación en el lenguaje target y no en solo la memorización de palabras

- **Rosetta Stone:** Se caracteriza por utilizar un sistema único de asociación de imágenes en el que la enseñanza de lenguas no se realiza por medio del aprendizaje tradicional el cual se basa en el uso de las traducciones a la lengua nativa, sino que fomenta el pensamiento en el idioma objeto de aprendizaje

- **FluentU:** Usa un sistema de aprendizaje mediante videos de personas que hablan la lengua en el día a día y se enfoca en diferentes tópicos como: noticias, series, videos de la vida cotidiana, situaciones de la vida real. Es una aplicación ideal para mejorar el acento y la pronunciación en el idioma aprender.

- **Memrise:** Se enfoca en el aprendizaje principalmente de palabras y expresiones en el lenguaje, ideal para mejorar el vocabulario el cuál tiende a ser uno de los principales problemas a la hora de lograr la fluidez en una segunda lengua

- **HelloEnglish:** es una plataforma que permite a los integrantes mejorar las habilidades del habla, escritura y escucha, funciona como una red social e integra las lecciones en lenguaje por medio de juegos y dinámicas.

Como se pudo apreciar, existen diversas aplicaciones, herramientas y plataformas que permiten el aprendizaje de una lengua desde casa con tan solo disponer de un Smartphone o una computadora. Estas aplicaciones permiten una accesibilidad, asequibilidad, puesto que tienden a ser en promedio mucho más baratas que cualquier curso o mensualidad ofrecido en algún instituto formal y además permiten la adaptación y aprendizaje centrados en el ritmo del estudiante, escenario que las convierte en un sustituto principal para cubrir la necesidad de la adquisición o aprendizaje de una segunda lengua.

Tutores particulares en línea

El aprendizaje de idiomas a través de tutores privados en línea está cada vez más en auge, pues es una metodología que permite al estudiante llevar su propio ritmo y recibir ayuda de nativos de la lengua objetivo.

Según políglota, traductor y FreeLancer, el aprendizaje de idiomas a través de tutorías en líneas tiene ciertos beneficios en el aprendizaje de una lengua, los cuáles se pueden resumir de la siguiente forma:

- **Escogencia del mejor instructor:** las tutorías personalizadas virtuales proporcionan la oportunidad de escoger el tutor adecuado de acuerdo con las necesidades propias del alumno y permiten acomodarse a tutores que tengan gustos, afinidades y profesiones en común.
- **Aprender lo que quieres:** se enfocan principalmente en el aprendizaje de tópicos que son interesantes y escogidos por el propio estudiante, de igual manera, permite flexibilidad por parte del alumno dado que el mismo es quien se encarga de rentar a los tutores en el horario que se acomode de mejor manera a sus necesidades.
- **Grabar tus sesiones:** esta es una gran ventaja que proporciona esta metodología, puesto que existen infinidades aplicaciones que permiten grabar las sesiones en línea como *Camtasia Studio o Filmora*, una característica que las clases presenciales y en institutos formales no proporcionan.
- **Correcciones de errores:** una ventaja significativa de este método es que al ser privado y personalizado se tiene la oportunidad de recibir retroalimentación más frecuente por parte de los tutores, característica que tiende a ser una barrera en la metodología principal debido al tamaño de los cursos y el proceso de aprendizaje diferente para cada alumno que generalmente retrasa la efectividad del aprendizaje.

Sahnoun también menciona 7 recursos digitales que en la actualidad son bastante expandidos y populares para el acceso a tutorías digitales:

- **Italki:** es una plataforma que integra alrededor de 1000 tutores profesionales y 2000 tutores, nativos de diferentes idiomas, la primera categoría es más formal. Dependiendo de la categoría de tutor que se busque se paga un menor o mayor precio

- **Verbling:** es uno de los mejores recursos de aprendizaje personalizado cuando se trata de conveniencia, con una plataforma con todo incluido, donde se puede repasar vocabulario, ver videos en HD en la misma plataforma, comunicarse y una comunidad donde se puede interactuar con otros estudiantes.
- **Rype:** es ideal para aquellos que no comparten los métodos tradicionales de aprendizaje de idiomas y quieren de tutorías de 30 minutos en su lenguaje objetivo. Esta metodología ofrece tutorías personalizadas en francés, inglés y español y que se ajustan a los gustos y necesidades de cada estudiante.

- **Live Lingua:** es una plataforma la cual recibió un premio en la enseñanza en inglés en Estados Unidos y México, ofrece lecciones privadas en 11 idiomas, cada estudiante tiene la posibilidad de recibir una hora de prueba a través de Skype y se ofrece un plan personalizado para cada estudiante.

- **Wyzam:** es una plataforma personalizada que alberga alrededor de 80.000 tutores, donde se puede encontrar fácilmente a un tutor. Después de responder unas preguntas prediseñadas por la plataforma, se hace un emparejamiento con el tutor que podría encajar mejor con el método buscado por el usuario.

- **Tándem:** es una comunidad virtual a través de una aplicación que integra tutores y también la posibilidad de conversar libremente con nativos de diversas lenguas. Comparte similitudes con aplicaciones como Hello Talk

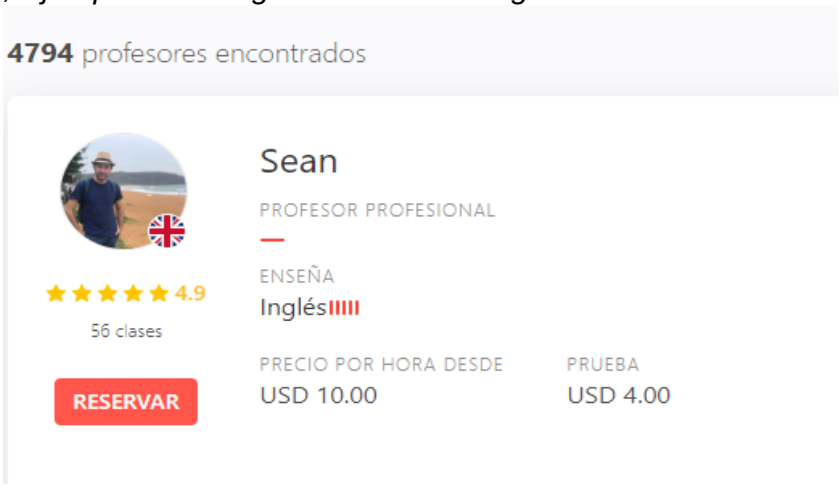
- **Verbal Planet:** es una comunidad que alberga tutores de alrededor de 100 países diferentes y conecta a los estudiantes por clases vía Skype como otras plataformas y aplicaciones de tutoría, además verbal planet cuenta con un sofisticado método de medición de progreso para mantener motivados a los usuarios.

Teniendo en consideración lo anterior, se puede observar que el método de aprendizaje de idiomas por medio de tutoría trae ciertas ventajas como: el aprendizaje al ritmo del estudiante y no de un salón entero, la enseñanza dedicada a un solo alumno, lo que se traduce en mayor procesamiento de la información, la

conexión y posibilidad de comunicarse con nativos de las lenguas objeto y la oportunidad del estudiante para escoger temáticas de interés que le permitan aprender lo que es considerado pertinente para el mismo.

Sin embargo, una de las desventajas más destacadas a la hora de adquirir estos servicios es el *pricing,* pues las plataformas de tutorías privadas generalmente manejan precios que no son competitivos para países de ingreso medio como el colombiano. A continuación, se muestra un claro ejemplo de esto

Ilustración 32, Ejemplo 1 Pricing de Tutores de Inglés Italki



Fuente: (Italki, 2020)

Ilustración 33, Ejemplo 2 Pricing de Tutores de Inglés Italki



Fuente: (Italki, 2020)

Ilustración 34, Ejemplo 3 Pricing de Tutores de Inglés Italki



Fuente: (Italki, 2020)

Ilustración 35, Ejemplo 4 Pricing de Tutores de Inglés Italki



Fuente: (Italki, 2020)

Ilustración 36, Ejemplo 2 Pricing de Tutores de Inglés Italki



Fuente: (Italki, 2020)

***Síntesis**: Las anteriores imágenes son tomadas de la plataforma Italki, donde se puede evidenciar la brecha de precios en comparación a un instituto presencial, pues son precios que en promedio van desde los 8 dólares en adelante por hora. Considerando que Colombia está compuesto primordialmente por familias de estratos 1, 2 y 3, la asequibilidad del precio para el colombiano promedio es baja si se reciben clases con intensidad de varias horas por semana.*

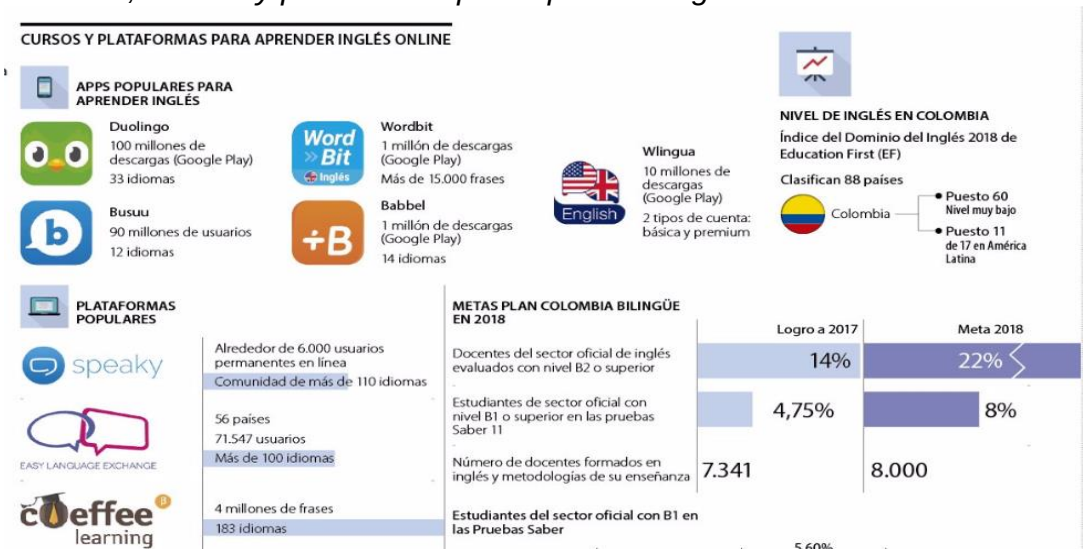
De igual manera, las demás plataformas de tutoría personalizada evidencian precios superiores a los institutos presenciales, por lo que este factor puede ser de importancia considerable para la decisión de optar o no por recibir clases con el sustituto.

Institutos en línea

Según (Becerra, Elejalde, 2019) en un artículo para el periódico La República exponen como los cursos de idiomas están ganando cada vez más campo como alternativa para aprender inglés en el país. Cada vez es más común encontrar personas que recurren a academias, plataformas, universidades, aplicaciones ofertas virtuales de cursos, moocs, entre otros para complementar la educación en idiomas extranjeros

Becerra también destaca la diversidad de oportunidades que existen actualmente en el mercado en línea para aprender idiomas las cuales dependen del poder adquisitivo y la necesidad del usuario. Así mismo, resalta la importancia de la educación virtual y las ventajas que esta proporciona tales como: el ahorro de costos en desplazamiento, establecimiento de horarios que se adecuan a las necesidades de los interesados y la amigabilidad y facilidad que tienen las nuevas generaciones para el uso de las TICS.

Tabla 13, Cursos y plataformas para aprender inglés online



Fuente: (La Republica, 2019)

***Síntesis**: En la imagen anterior se pueden observar algunas de las plataformas y aplicaciones más populares en lo que respecta al aprendizaje de idiomas y algunas estadísticas relativas al nivel de idiomas en Colombia. Como se puede apreciar, destacan aplicaciones como Busuu, WordBit, Babbel y plataformas como Easy Language Exchange, Coffee Learning.*

Por otro lado, un artículo para el periódico BBC (Orgaz J, 2019) expone el papel importante de tres plataformas en el aprendizaje de idiomas por metodología virtual que han impactado el aprendizaje bilingüe a nivel de Latinoamérica. Estas plataformas son las siguientes:

- **Khan Academy:** es una organización sin ánimo de lucro que promueve la educación gratita por internet y tiene presencia en más de 200 países. Aunque principalmente esta se enfoca en ciencias y matemáticas, dispone un portafolio en lo que respecta a muchas áreas

- **Coursera:** supera los 34 millones de estudiantes, es una aplicación masiva de cursos moocs que tiene más de 1500 cursos de universidades prestigiosas de todo el mundo. Esta plataforma está orientada principalmente a universitarios y estudiantes de posgrado dando la posibilidad de recibir certificados por precios muy bajos.

- **MiriadaX:** Es una de las plataformas más extendidas de Latinoamérica con cursos en muchas áreas, incluidos los idiomas. Cuenta con 2.546 profesores que participan en los cursos y tiene más de 6,3 millones de estudiantes inscritos, sobre todo en países donde se habla español.

Como se puede observar, hoy en día existe un gran portafolio en cuanto oportunidades para aprender una segunda lengua a través de la virtualidad, convirtiendo a las plataformas de aprendizaje online en un sustituto atractivo debido a que proporcionan diversas facilidades, alternativas y calidad para los usuarios potenciales de las mismas.

Ahora bien, es menester destacar que de igual manera los institutos y alternativas online, evidencian ciertos obstáculos para los estudiantes. En este caso, se puede destacar nuevamente el factor precio y la carencia de herramientas tecnológicas por parte de una considerable proporción de usuarios potenciales para recibir las clases en línea.

Contextualizando lo anteriormente dicho, los precios del aprendizaje de idiomas online en Colombia según (PORTAFOLIO, 2016) varían dependiendo del tipo de recursos a utilizar. Abarcando rangos desde la educación gratuita hasta precios

que alcanzan los 20 millones de pesos. Así pues, se pueden destacar algunas de las aplicaciones gratuitas que se han comprendido en puntos anteriores, como Busuu o Duolingo, también existen cursos en institutos no tan conocidos de idiomas como American School Way y el Centro Inglés, donde sus semestres van de 300.000 a 400.000COP$, o también existen opciones más consideradas como "Premium" tales como: El British Council, Berlitz, Winston-Salem y Wall-Street English que pueden ir desde 800.000 hasta 1.500.000 COP$.

En conclusión, existen diversas oportunidades para aprender idiomas de forma virtual que se adecuan a los precios y necesidades de cada usuario, sin embargo, se debe destacar que los cursos que requieren una inversión económica mayor tienden a ser de mejor calidad y mejor reconocimiento a nivel nacional e internacional con certificaciones de diferentes instituciones relacionadas con el aprendizaje bilingüe.

Aprendizaje por Redes Sociales

Es indiscutible el impacto que han generado las redes sociales desde la aparición de las mismas en el nuevo milenio, siendo utilizadas cada día con mayor frecuencia por usuarios alrededor del globo terráqueo y originando impacto en el uso de estas en relación con diversas actividades económicas y sectores, entre estas la enseñanza de idiomas.

Así pues, (Boromeo Garcia, 2016) en su artículo "Redes sociales para el aprendizaje de idiomas, caso los profesores" expone como el proceso de aprendizaje a través de las redes sociales proporciona ciertas ventajas y desventajas en los estudiantes y profesores de lenguas extranjeras.

En primer lugar, según (Boromeo Garcia, 2016) las ventajas que se pueden destacar primordialmente en esta metodología son: el aprendizaje colaborativo, creación de contenido propio y creativo, y aprendizaje basado en actividades cotidianas e intereses propios. Cada uno de estos constituyen un pilar importante para el proceso de aprendizaje de los usuarios dado que permiten que los mismos puedan mantener su interés en la lengua objetivo.

En segundo lugar, el autor también destaca varias desventajas en el uso de las redes sociales para el aprendizaje de lenguas tales como: falta de conocimiento en herramientas tecnológicas para el manejo de las redes sociales, carencia en la planeación y organización de los contenidos curriculares en las redes y falta de control y retroalimentación por parte de la relación estudiante-profesor.

De igual manera, (Boromeo Garcia, 2016) destaca el papel y la importancia que tienen las redes sociales en la enseñanza de las lenguas extranjeras. El autor destaca como los jóvenes de la actualidad visualizan las redes como una alternativa

distinta de aprendizaje en donde los estudiantes pueden interactuar, practicar y aprender de manera interactiva. Así mismo, (Boromeo Garcia, 2016) citando a (Pew Research Center,2014) ilustra la penetrabilidad de las redes en la internet, donde Facebook alberga alrededor del 71% del total de los usuarios de la web, LinkedIn y Pinterest 28%, Instagram 26% y Twitter 23%

De acuerdo con lo mencionado, es importante sintetizar como el auge de las redes sociales se ha convertido en una oportunidad latente para el aprendizaje de lenguas en un mercado que alberga diversas oportunidades y un usuario cada vez más demandante. En este sentido, es importante correlacionarlo con el objeto de estudio, en este caso la organización, la cual aún conserva una metodología de enseñanza basada en el método tradicional y presencial sin la integración de los beneficios que pueden proporcionar estas herramientas para los currículos de las instituciones.

De la misma manera, otra de las redes sociales que también ha impactado exponencialmente en el aprendizaje de idiomas en la actualidad es YouTube, donde al instante existen miles de vídeos y canales didácticos relacionados con el aprendizaje bilingüe. En este sentido, según (ECO AULA, 2020) en un artículo para el periódico en El Economista de España, existen unos canales que destacan dentro de esta categoría:

Ilustración 37, Mejores Canales de YouTube para Aprender inglés



CHANNEL	MONTHLY VIEWS (AVG)	ESTIMATED REVENUE PER MONTH: ADS	SELLING PRODUCTS	TOTAL:	LANGUAGE
LEARN JAPANESE WITH JAPANESEPOD101.COM	12,771,083	€25,329	€152,390	€177,719	JAPANESE
ENGLISH WITH LUCY	5,480,864	€10,869	€65,400	€76,269	ENGLISH
LEARN ENGLISH WITH ENGLISHCLASS101.COM	5,105,598	€10,126	€60,920	€71,046	ENGLISH
EKO LANGUAGES	5,613,547	€11,133	€58,582	€69,715	MULTIPLE
POLYGLOT PABLO	3,326,272	€6,597	€39,691	€46,288	MULTIPLE
LEARN ENGLISH WITH EMMA	2,806,540	€5,566	€33,489	€39,055	ENGLISH
LANGFOCUS	2,127,687	€4,219	€25,387	€29,606	MULTIPLE
EASY LANGUAGES	1,510,162	€2,995	€18,023	€21,018	MULTIPLE
LEARN GERMAN WITH ANJA	934.32	€1,852	€11,144	€12,996	GERMAN
LEARN FRENCH WITH FRENCHPOD101.COM	882.29	€1,750	€10,528	€12,278	FRENCH
BUTTERFLY SPANISH	784.845	€1,555	€9,370	€10,925	SPANISH
SPANISH POD101	729.191	€1,445	€8,698	€10,143	SPANISH
LEARN KOREAN WITH KOREANCLASS101.COM	672.171	€1,332	€8,022	€9,354	KOREAN
LEARN FRENCH WITH VINCENT	670.593	€1,330	€7,998	€9,328	FRENCH
REAL RUSSIAN CLUB	473.301	€938	€5,646	€6,584	RUSSIAN

Fuente: (Eco Aula, 2020)

***Síntesis**: En la anterior imagen, se puede observar la penetrabilidad de los canales de YouTube en el aprendizaje de idiomas, ilustrando variables como las visitas mensuales, anuncios, productos vendidos y el lenguaje que se imparte dentro de las mismas. Es posible denotar que la masificación de estos canales se ve correlacionada con niveles de ingresos elevados para los influencers lo que los convierte en sectores muy atractivos para incursionar. Ejemplificando el caso del canal Learn Japanese with Japanese Pod 101 en el que se aprecia un ingreso mensual de 177.000€ seguido por otros canales como English with Lucy, Learn English with Englishclass101, Eko Languages, quienes reciben ingresos de 76.269€, 71.046€ y 69.715€ respectivamente.*

Por otro lado, según (Jimenez & Mayra Bosada, 2019) el aprendizaje a través de la plataforma y red social de YouTube superpone las siguientes ventajas y limitaciones:

Ventajas

- Accesibilidad de los contenidos en cualquier espacio y lugar.
- Penetración, siendo el segundo motor de búsqueda más importante, aparte de Google
- El aprendizaje basado en imágenes refuerza la motivación y asimilación de contenido de los aprendices
- Explican temas complicados con bastante facilidad

Desventajas

- Los aprendices pueden convertirse en sujetos pasivos que solamente visualizan contenido, pero no lo utilizan
- Sobresaturación de contenidos que dificultan la selección y verificación de la calidad de estos
- Riesgo de referencias, dado que cualquier usuario puede subir contenido a la plataforma.

Inmersión total

Según (Vives, 2019) la forma más habitual para aprender un idioma es a través de los métodos tradicionales donde se refuerzan conceptos útiles de gramática, ortografía y normas generales para expresarse en el idioma. Sin embargo, a la hora de vencer el miedo al hablar en el idioma y la fluidez en la mayoría de los casos según la autora estas metodologías no tienden a ser muy eficaces

De esta manera, (Vives, 2019) destaca la efectividad de los programas de inmersión, los cuáles involucran el aprendizaje de idiomas de forma diaria en situaciones que las personas se vean obligadas a utilizar los mismos, por lo general, en experiencias de estudio en el extranjero. En este marco, (Vives, 2019) resalta la efectividad campamentos internacionales y estancias en el extranjero, dado que, favorecen la asimilación del idioma, permiten ponerlos en práctica, reforzar lo aprendido y aprender nuevas expresiones.

Ahora bien, es importante analizar el sustituto desde la variable precio, pues generalmente las inmersiones son las que tienden a generar los precios más elevados en lo referente al aprendizaje de idiomas, pero también son las que suelen presentar mejor efectividad y rapidez en el aprendizaje. (Finanzas Personales, 2017) proporciona un panorama sobre el costo de irse a estudiar un idioma al exterior, en donde se deben considerar no solo variables como el curso en sí, sino también alojamiento, gastos personales, tiquetes, comida entre otros. De esta manera, (Finanzas Personales, 2017) expone alguna de las opciones y proporciona un horizonte general del precio de las mismas:

Tabla 14, Comparativo de Precios de Intercambio de Idiomas en Países Angloparlantes

Locación	Duración	Institución	Precio	¿Qué incluye?
Auckland-New Zealand	6 meses	Embassy English	$ 37.051.089	Alojamiento en casa de familia, con dos comidas diarias, además de tiquetes aéreos
Auckland-New Zealand	6 meses	Embassy English	$ 13.519.090	El precio solo incluye el costo del curso
Londres-Inglaterra	5 meses	EP Professional Language Center	$ 39.903.600	Alojamiento en casa familiar y el curso
Eastbourne-Inglaterra	6 meses	ELC	$ 13.000.000	Solamente el curso
Londres-Inglaterra	6 meses	Stafford House School of English	$ 37.220.168	Costo del curso, más alojamiento en casa de familia con dos comidas diarias y tiquetes aéreos
Vancouver-Canadá	6 meses	ILAC	$ 14.004.878	Solo el costo del curso
Toronto-Canadá	6 meses	Llsc	$ 30.855.222	Alojamiento en una casa de familia con dos comidas diarias, precio del curso y tiquetes aéreos.
Boston-USA	5,29 meses	EC English Language Center	$ 44.281.647	Costo del curso, tiquetes aéreos y alojamiento en casa de familia que incluye dos comidas diarias.
Sídney-Australia	5 meses	EF Profesional Language Center	$ 39.359.460	Alojamiento y costo del curso
Perth-Australia	6 meses	Lexis English	$ 38.646.282	Seguro obligatorio OSHC por seis meses, costo del curso, alojamiento en casa de familia con dos comidas diarias y tiquetes aéreos

Fuente: (Finanzas Personales, 2017)

***Síntesis**: Como se pudo observar en la tabla anterior, los precios para estudiar varían y dependen de variables como el alojamiento, institución, precio de los tiquetes aéreos, entre otros. Así pues, considerando que el rango de precio en la*

tabla anterior abarca el límite inferior de 13.000.000 COP$ hasta 44.281.647COP$ se puede deducir que los precios para acceder a estas inmersiones para el colombiano promedio son inaccesibles ya que gran cuantía de los colombianos se ubica entre los estratos 1, 2 y 3, teniendo de igual forma en consideración que los valores mínimos no incluyen la estadía ni alojamiento.

Tabla 15,Evaluación Integral Amenaza de Productos Sustitutos

Evaluación	Tipo de sustituto	Impacto	Peso	Valor	Total
Amenaza de Productos Sustitutos-GTS Corporation					
Número de sustitutos	Aplicaciones para Smartphone	El portafolio de aplicaciones para aprendizaje de inglés es muy amplio en el sector. Ofreciendo una diversidad y oportunidad de elección elevada para los usuarios potenciales	0,1	1,5	0,1500
	Tutores particulares en línea	La cantidad de tutores en plataformas digitales es bastante amplia, sin embargo, como se expondrá más adelante la accesibilidad a los mismos es baja		2,5	0,2500
	Institutos en línea	Existe gran cantidad de instituto de idiomas en línea a nivel nacional e internacional, por lo que el papel de la tecnología y la globalización hacen que la opción de escogencia sea muy diversa.		1	0,1000
	Redes sociales	Las redes sociales albergan infinidad de información que puede ser aprovechada por los aprendices potenciales, hecho que torna sencillas las alternativas de elección en las mismas		1	0,1000
	inmersión en el exterior	La tarea de encontrar oportunidades de inmersión en otros países es ardua para los colombianos debido a la cantidad de costos que superponen y las barreras donde generalmente se debe disponer de unos conocimientos mínimos en la lengua objetivo		3	0,3000
		Promedio		1,8	0,18
Precio del sustituto	Aplicaciones para Smartphone	Abarcan desde opciones gratuitas en apps como Duolingo hasta anualidades relativamente económicas como: Busuu, Babbel, Memrise entre otras, convirtiéndose en opciones atractivas de sustitución.	0,35	1,5	0,5250
	Tutores particulares en línea	Las tutorías son poco asequibles para el colombiano promedio, abarcando precios desde 8 a 24 dólares por horas como se pudo observar en apartados anteriores. Dicho factor, las convierte en poco atractivas para la sustitución		4	1,4000
	Institutos en línea	Los precios son muy diversos, van desde semestres de 300.000 hasta 400.000COP$ en lo que respecta a los		2	0,7000

		más asequibles hasta mensualidades que pueden comprender un rango de 800.000-1500.000COP$			
	Redes sociales	En lo que respecta a Facebook, Twitter, Instagram y YouTube, 4 de las redes sociales más populares del mundo, su acceso es gratuito. Sin embargo, deben considerarse costos como el internet y el uso de un Smartphone o computadora		1	0,3500
	Inmersión en el exterior	Las inmersiones son las opciones más caras en lo que respecta a aprendizaje de idiomas, las cuáles pueden superponer valores de hasta 44.000.000COP$ en un período de seis meses.		4	1,4000
		Promedio		2,5	0,875
Calidad del sustituto	Aplicaciones para Smartphone	Son efectivas para aprender las bases de los lenguajes y muchas integran contenidos de la vida cotidiana que permiten mejorar el ámbito conversacional. Ahora bien, las aplicaciones no de albergan todas la temáticas y contenidos necesarios para lograr un nivel de proficiencia en el lenguaje objetivo.	0,3	2,5	0,7500
	Tutores particulares en línea	Los tutores son generalmente hablantes nativos que conocen a totalidad su idioma y permiten desarrollar de manera efectiva en los estudiantes bases fuertes y aceleración en la fluidez del lenguaje, acompañado por la libertad y adaptabilidad de los temas de estudio debido al grado de personalización.		1	0,3000
	Institutos en línea	La calidad de los institutos varía dependiendo del precio y el mismo donde el estudiante se matricule, por lo tanto, se pueden ubicar en un rango medio como amenaza en la sustitución.		2	0,6000
	Redes sociales	Las redes sociales albergan una gran cantidad de información en cuanto a grupos, videos, imágenes, conversaciones entre otros. Así pues, medir su calidad es un proceso dispendioso debido a la saturación de las mismas, este proceso depende más de la capacidad del usuario y el criterio para escoger contenidos que realmente aporten a mejor a sus objetivos		2,5	0,7500
	Inmersión en el exterior	Las inmersiones obligan al usuario a verse envuelto en una cultura extranjera y tener que comunicarse en la lengua objetivo que estén aprendiendo. Este factor hace que se expongan a extensas horas de aprendizaje, lo		1	0,3000

		que origina que su proceso de adquisición del idioma se incremente exponencialmente.			
		Promedio		1,8	0,54
Costo del cambio del sustituto	Aplicaciones para Smartphone	La accesibilidad a las aplicaciones es relativamente sencilla si se dispone de un Smartphone y conexión a internet o datos móviles. En Colombia, la conexión a los Smartphone es cada vez más creciente donde ya más de 50% de los colombianos disponen de un celular inteligente. Sin embargo, las aplicaciones no ofrecen contenidos estructurados para las personas que no están acostumbradas a usar metodologías de autoaprendizaje.	0,25	2	0,5000
	Tutores particulares en línea	El costo de cambio es elevado, dado que, para poder recibir clases en plataformas de tutoría personalizada, es necesario de contar con los suficientes recursos económicos, conocimiento de las herramientas TICS, las cuáles tienden a ser problemáticas para las personas y conexiones a internet con velocidades adecuadas para poder hacer video llamadas en tiempo real.		3,5	0,8750
	Institutos en línea	Los institutos en línea se pueden acomodar al precio y necesidad del usuario. Estos permiten ahorrar costos en desplazamiento, proporcionan la posibilidad de establecer horarios propios y grabar sesiones. En contraste, presentan barreras como el conocimiento de las herramientas TIC, necesidad de disponer de velocidades de internet mínimas y una disposición por parte del alumno para el autoaprendizaje. Por otro lado, la situación crítica debido a la pandemia del COVID 19 obliga a las empresas de este sector a migrar a un modelo virtual para sobrevivir en el mercado		1,5	0,3750
	Redes sociales	El costo de cambio de los institutos a las redes sociales relativamente bajo, puesto que acceder a las mismas es muy sencillo, además, en la actualidad existe una infinidad de publicaciones, videos y medios audiovisuales en las mismas que brindan una infinidad de oportunidades al usuario. Por otro lado, las redes sociales superponen una responsabilidad elevada por parte de sus usuarios en la selección y depuración de		1,5	0,3750

		contenido de calidad y conocimiento mínimo de herramientas TICS.			
	inmersión en el exterior	Presentan un costo de cambio muy elevado, pues la barrera principal es el precio, el cual no es accesible para el colombiano de ingreso promedio. Además, se adicionan otras limitaciones como el trámite de pasaportes, visas, desvincula miento familiar y miedo a viajar.		4	1,0000
		Promedio		2,5	0,625

Total	2,22

Fuente: Elaboración propia

Amenaza de sustitutos muy alta
Amenaza de sustitutos alta
Amenaza de sustitutos media
Amenaza de sustitutos baja
Amenaza de sustitutos muy baja

Síntesis: *la organización presenta una respuesta ante los sustitutos por debajo de la media, es decir, evidencia una Amenaza de Sustitutos Alta con un valor absoluto de 2.22. Así pues, esta presenta una respuesta en la media en cuanto a variables como el costo de cambio y precio, siendo este último, un factor importante para la decisión de adquisición de sustitutos por parte de los usuarios.*

Cabe destacar, que esta respuesta en la media, aunque permite evidenciar que la organización está respondiendo de manera mínima ante las fuerzas de estas variables, no garantiza que la misma se siga manteniendo competitiva ante el sector. De esta manera, es imperioso que la institución plantee estrategias y planes que proporcionen una respuesta superior a estas variables.

Por otro lado, GTS evidencia una respuesta inferior en cuanto a variables como Número y Calidad de los Sustitutos, siendo amenazada la entidad por los altos niveles de calidad que pueden proporcionar los sustitutos y la cantidad creciente y frecuente de los mismos.

Tabla 16, Evaluación de Sustituto: Aplicaciones para Smartphone

Aplicaciones para Smartphone			
Evaluación	Peso	Valor	Total
Número de sustitutos	0,1	1,5	0,1500
Precio del sustituto	0,35	1,5	0,5250
Calidad del sustituto	0,3	2,5	0,7500
Costo del cambio del sustituto	0,25	2	0,5000
	1	TOTAL	1,93

Fuente: Elaboración propia

Tabla 17, Evaluación de Sustituto: Redes Sociales

Redes Sociales			
Evaluación	Peso	Valor	Total
Número de sustitutos	0,1	1	0,1000
Precio del sustituto	0,35	1	0,3500
Calidad del sustituto	0,3	2,5	0,7500
Costo de cambio del sustituto	0,25	1,5	0,3750
	1	TOTAL	1,5750

Fuente: Elaboración propia

Tabla 18, Evaluación de Sustituto: Tutorías Personalizadas

Tutorías Personalizadas			
Evaluación	Peso	Valor	Total
Número de sustitutos	0,1	2,5	0,3
Precio del sustituto	0,35	4	1,4
Calidad del sustituto	0,3	1	0,3
Costo del cambio del sustituto	0,25	3,5	0,9
	1	TOTAL	2,8

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 19, Evaluación de Sustituto: Institutos en Línea

Institutos en Línea			
Evaluación	Peso	Valor	Total
Número de sustitutos	0,10	1	0,1000
Precio del sustituto	0,35	2	0,7000
Calidad del sustituto	0,30	2	0,6000
Costo de cambio del sustituto	0,25	1,5	0,3750
	1	TOTAL	1,7750

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 20, Evaluación Sustitutos: Inmersión Total

Inmersión Total			
Evaluación	Peso	Valor	Total
Número de sustitutos	0,1	3	0,30
Precio del sustituto	0,35	4	1,40
Calidad del sustituto	0,3	1	0,30
Costo del cambio del sustituto	0,25	4	1,00
	1	TOTAL	3,00

Amenaza de sustitutos muy alta
Amenaza de sustitutos alta
Amenaza de sustitutos media
Amenaza de sustitutos baja
Amenaza de sustitutos muy baja

Fuente: Elaboración Propia

Síntesis: *a continuación, se divide el comportamiento y respuesta de la organización a los sustitutos por el tipo de sustituto, donde su evaluación arroja los siguientes datos:*

- ✓ ***Aplicaciones para Smartphone:*** *representan una amenaza para la organización donde se obtuvo un valor absoluto de 1.93 (Amenaza de Sustitutos Alta) destacado principalmente por la variedad de aplicaciones que existen en el mercado para aprender idiomas, su precio asequible y su accesibilidad para el colombiano promedio.*
- ✓ ***Tutorías personalizadas:*** *representan una amenaza de sustitutos baja para el instituto, con un valor absoluto 2.8 donde factores como el precio y costo elevado de las tutorías tornan más factible para los consumidores la preferencia por los institutos formales y tradicionales de enseñanza de idiomas.*
- ✓ ***Institutos en línea:*** *con un valor absoluto de 1,77, son una amenaza inminente para la entidad, principalmente por la necesidad de migrar desde la educación tradicional hacia virtualidad debido a la pandemia del COVID-19. Cabe destacar, que estos sustitutos ya tenían una curva de aprendizaje*

y un posicionamiento en la formación virtual, lo que sitúa en desventaja a los institutos presenciales que imparten clases tradicionales. Igualmente, otros factores como la cantidad de sustitutos y bajos costos de cambio incorporan fuertes amenazas para la empresa.

- ✓ ***Redes sociales:*** *con un valor absoluto de 1,57, las redes sociales superponen la amenaza más representativa para GTS Corporation, debido a la masificación de información que existe en las mismas y que proporcionan una infinidad de posibilidades a los estudiantes de idiomas, entre esas, la capacidad de conversar con nativos, la poca necesidad de inversión por parte del usuario y los costos de cambio bajos que se originan al migrar desde del método tradicional.*
- ✓ ***Inmersión Total:*** *a pesar de ser una opción muy atractiva debido a la calidad y la rapidez de aprendizaje que proporciona, este sustituto representa la menor amenaza para la entidad, presentando un valor absoluto de 3.0, dado que su precio es inasequible para el colombiano promedio y el costo de cambio es muy elevado para optar por la elección de esta forma de aprendizaje.*

6.2. EVALUACIÓN SINTÉTICA 5 FUERZAS DE PORTER

Con este apartado concluye la elaboración del análisis de las 5 fuerzas de Porter, en donde se resume el comportamiento general de la empresa frente a las fuerzas de la industria. *Véase tabla 21*

Tabla 21, Evaluación sintética de las 5 fuerzas

Fuerza	Escala cualitativa	Evaluación cuantitativa
Poder negociador clientes		
Número de compradores importantes	Pocos	3
Posibilidad de integración hacia atrás del comprador	Muy poca	4
Diferenciación del servicio	Media	2
Costo de cambio para el cliente	Alto	4
Disponibilidad de sustitutos en la industria	Muchos	2
Representación del gasto del comprador	Poca	2
Concentración de los clientes	Alta	3
TOTAL		2.5
Poder negociador de proveedores		
Número de proveedores importantes	Pocos	3
Importancia del sector para los proveedores	Alta	3
Costo de cambio de los productos del proveedor	Bajo	3
Posibilidad de integración hacia adelante del proveedor	Muy poca	4
TOTAL		3.25
Rivalidad de competidores		

Número de competidores ubicados en la región	Medio	2
Diversidad de competidores	Media	3
Crecimiento del sector	Medio	2
Capacidad de diferenciar el servicio	Media	2
Importancia de la empresa para el sector	Poca	1
TOTAL		2.0
Amenaza de nuevos entrantes		
Diferenciación del producto	Media	2
Costo de cambio hacia el competidor potencial	Medio	2
Necesidades de capital	Media	2
Acceso y conocimiento de las TIC	Baja	3
Protección gubernamental	Poca	1
Curva de experiencia	Alta	3
Reacción de los competidores actuales	Medio agresiva	2
TOTAL		2.3
Amenaza de productos sustitutos		
Número de sustitutos	Muchos	1.8
Precio del instituto	Medio	2.5
Calidad del instituto	Alta	1.8
Costo de cambio del sustituto	Medio	2.5
TOTAL		2.22
RESPUESTA ANTE LAS FUERZAS DE LA INDUSTRIA		2.454

Fuente: Elaboración propia

***Síntesis**: La tabla anterior muestra la respuesta de la organización frente a las fuerzas del sector, desglosada según el resumen de lo analizado según cada una de las fuerzas de Porter. Dicho esto, se puede observar que la organización presenta una respuesta de 2.45, ubicándose en la media, representada principalmente por un fuerte poder negociador frente a los proveedores (3.26) pero desempeñándose en la media o por debajo de la misma en las otras fuerzas industriales.*

Entendido lo anterior, es imperioso destacar a la organización la necesidad de establecer estrategias de mejora para responder efectivamente a sus fuerzas del sector, considerando que la misma se enfrenta a un entorno volátil y cambiante en la que prima la incertidumbre y en la que podría ser excluida de la industria a largo plazo.

7. ANÁLISIS DEL MACROENTORNO

7.1. ENTORNO ECONÓMICO

La pandemia del Covid-19 ha originado un efecto en cadena a nivel global, afectando diversas variables del macroentorno, entre estas la económica. Dicha situación, está generando una recesión y detrimento global de la economía, donde según el Fondo Monetario internacional se prevé que Colombia tendrá una contracción económica en el PIB del 7.8% como consecuencia de la paralización productiva a la que ha llevado el Covid-19. Sin embargo, es importante destacar que el FMI también proyecta un repunte o recuperación del 4% para el año 2021 a medida que las actividades productivas de los sectores económicos empiecen a retornar a la normalidad. (PORTAFOLIO, 2020)

Ahora bien, es menester destacar que, comparado con otros países de la región, Colombia será uno de los países menos afectados en comparación de otros países donde su decrecimiento económico se proyecta de la siguiente manera: “Argentina (-9.9%), Brasil (-9,1%), Chile (-7,5%,) México –(10,5%) y Perú (-13,9%). Latinoamérica y el Caribe, excluida Venezuela, tendrán un PIB negativo de 9,4% este año, mientras que para el 2021 se espera una expansión del 3,7%.” (PORTAFOLIO, 2020)

Entendiendo lo anteriormente mencionado, es imperioso destacar que la economía global en estos momentos tiene un comportamiento extremadamente volátil. Los datos aquí presentados pueden proporcionar un acercamiento y panorama sobre cómo se está comportando la economía colombiana en tiempo de pandemia, pero debido a la reinvención, adaptación y rápida evolución en los cambios del entorno, esta información podría ser totalmente distinta u obsoleta en cuestión de semanas o meses.

Comprendiendo esto, se procede a describir las variables relativas al entorno macroeconómico, tales como: PIB bruto y per cápita, tasa de desempleo, riesgo país, inflación, tasas de interés, déficit fiscal, entre otros que permitan proporcionar un panorama actual de la economía colombiana.

7.1.1. Producto Interno Bruto (PIB)

Según el boletín técnico publicado del producto interno bruto publicado por (DANE, 2020) el primer semestre en el año 2020 crece un 1.1% respecto al mismo período en el año 2019. Las actividades que mayor contribuyeron al mismo fueron:

Tabla 22, Mayores Sectores de Contribución Económica Año 2020

Actividad Económica	Crecimiento con respecto al 1 trimestre del año anterior
Agricultura, Ganadería, Caza, Silvicultura y Pesca	6.80%
Administración pública y defensa; planes de seguridad social de afiliación obligatoria; Educación; Actividades de atención de la salud humana y de servicios sociales	3.40%
Actividades inmobiliarias crece 2,6 % (contribuye 0,3 puntos porcentuales a la variación anual).	2.60%

Fuente: (DANE, 2020)

Por otro lado, las actividades que menos contribuyeron al crecimiento del PIB estacional fueron las siguientes:

Tabla 23, Sectores con Mayor Decrecimiento Económico 2020

Actividad Económica	Decrecimiento comparado con el trimestre del año anterior
Construcción	-11.4%
Industrias manufactureras	-4.50%

Fuente: (DANE, 2020)

A continuación, se ilustra la variación porcentual del crecimiento económico medido según su actividad económica de dos maneras: la serie original anual medida por el cambio porcentual del primer trimestre del año 2019 al primer trimestre del año 2020 y también se mide la variación porcentual ajustada por efectos estacionarios y calendario del 4 trimestre del 2019 al 1 trimestre del 2020.

Ilustración 38, Crecimiento Porcentual por Actividades Económicas en Colombia

Actividad económica	Tasas de crecimiento	
	Serie original	Serie corregida de efecto estacional y calendario
	Anual	Trimestral
	2020- I^{pr} / 2019-I^{pr}	2020^{pr} - I / 2019^{pr} - IV
Agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca	6,8	2,3
Explotación de minas y canteras	-3,0	-2,4
Industrias manufactureras	-0,6	-4,5
Suministro de electricidad, gas, vapor y aire acondicionado[2]	3,4	1,5
Construcción	-9,2	-11,4
Comercio al por mayor y al por menor[3]	0,9	-3,2
Información y comunicaciones	1,4	0,2
Actividades financieras y de seguros	2,1	0,1
Actividades inmobiliarias	2,6	0,2
Actividades profesionales, científicas y técnicas[4]	2,7	0,8
Administración pública, defensa, educación y salud[5]	3,4	-1,9
Actividades artísticas, de entretenimiento y recreación y otras actividades de servicios[6]	-3,2	-3,9
Valor agregado bruto	1,1	-2,3
Total impuestos menos subvenciones sobre los productos	1,2	-2,9
Producto Interno Bruto	**1,1**	**-2,4**

Fuente: DANE, Cuentas nacionales

Fuente (DANE, 2020)

Síntesis: *Con respecto al crecimiento especifico relativo a la actividad económica de Administración Pública, defensa educación y salud, donde encaja la organización analizada en el presente estudio, la variación porcentual del PIB se comporta de la siguiente manera:*

Ilustración 39, Crecimiento Porcentual Actividad Económica Educación Colombia

Actividad económica	Tasas de crecimiento	
	Serie original	Serie corregida de efecto estacional y calendario
	Anual	Trimestral
	2020- I^{pr} / 2019-I^{pr}	2020^{pr} - I / 2019^{pr} - IV
Administración pública y defensa; planes de seguridad social de afiliación obligatoria	3,0	-0,5
Educación	3,0	-0,4
Actividades de atención de la salud humana y de servicios sociales	4,4	1,7
Administración pública y defensa[2]	**3,4**	**-1,9**

Fuente: DANE, Cuentas nacionales

Fuente: (DANE, 2020)

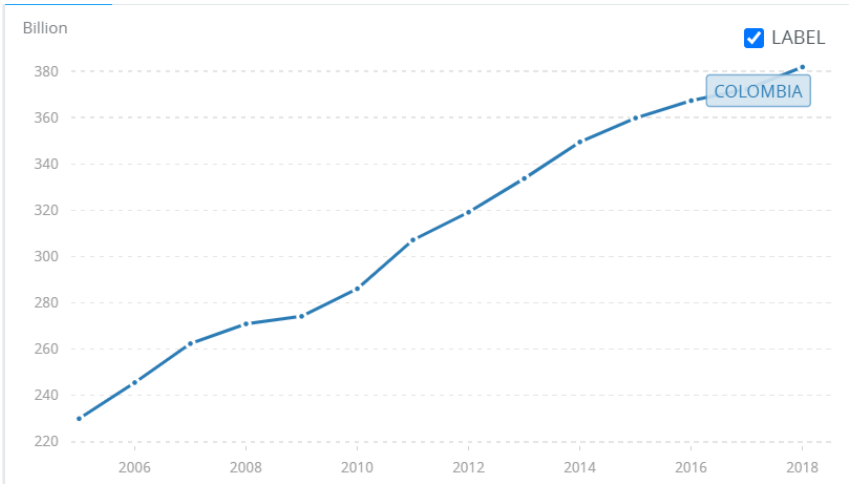
Síntesis: *Como se puede percibir, con respecto a la variación anual del primer semestre del 2019 al primer semestre del 2020 el sector educación presentó un crecimiento económico del 3.0%, sin embargo, considerando la variación del último trimestre del año anterior con este y dada la contingencia provocada por la*

expansión de la pandemia, se puede evidenciar que la actividad educación tuvo un decrecimiento económico del 0.4%

Es importante denotar que según las proyecciones realizadas por el FMI el presente año cerrara con un decrecimiento económico que va desde el 2 al 7.8% como se mencionó al principio de este análisis, por lo que se puede esperar decrecimientos aún mayores en la economía, incluyendo el sector educación.

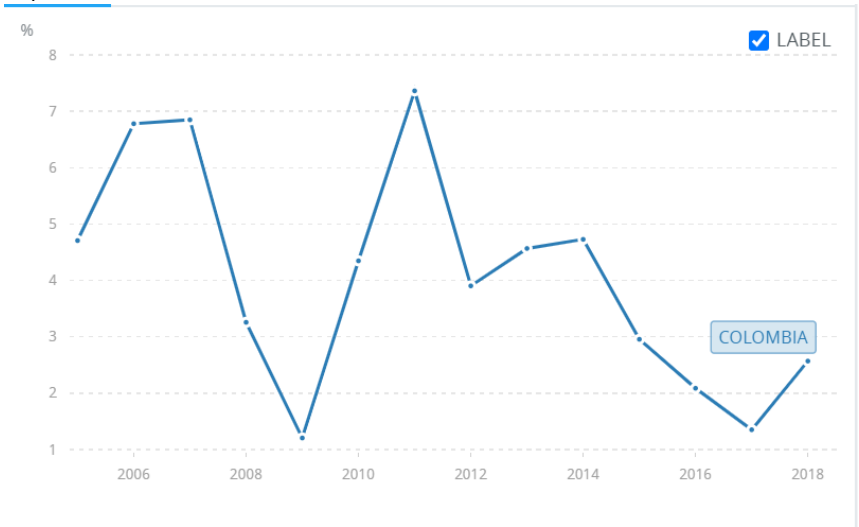
Crecimiento del PIB 2005-2018

Ilustración 40, Crecimiento del PIB en miles de millones de dólares Colombia 2005-2018



Fuente: (World Bank, 2019)

Ilustración 41, Crecimiento del PIB Porcentual en Colombia 2005-2018



Fuente: (World Bank, 2019)

***Síntesis**: Según las gráficas anteriores, se puede observar una fluctuación en el crecimiento económico, donde se presentan los picos más bajos de crecimiento durante la crisis económica mundial del 2008, un auge y recuperación durante los años del 2009 al 2011 y una tendencia de crecimiento bajo desde el año 2012 en adelante. Así pues, es importante destacar que los últimos años no han sido los mejores para la economía nacional y aunado a la afectación por la pandemia y crisis económica mundial del 2020 este panorama puede seguir siendo desalentador para el desarrollo económico del país.*

7.1.2. PIB per cápita

Ilustración 42, PIB Percapita Colombia 2005-2018

	TOTAL AND PER CAPITA GROSS DOMESTIC PRODUCT AT CONSTANT PRICES					
	Total			Per capita		
Years	millions of pesos	Annual % change	U.S. million dollars of 2015	Pesos	Annual % change	U.S. dollars of 2015
2005	514,853.0		187,670.6	12,004,427.7		4,375.8
2006	549,435.0	6.7	200,276.2	12,658,055.5	5.4	4,614.0
2007	586,457.0	6.7	213,771.2	13,350,739.8	5.5	4,866.5
2008	605,713.0	3.3	220,790.2	13,626,487.5	2.1	4,967.0
2009	612,616.0	1.1	223,306.5	13,620,095.8	0.0	4,964.7
2010	640,151.0	4.5	233,343.3	14,066,289.9	3.3	5,127.3
2011	684,628.0	6.9	249,555.8	14,868,800.8	5.7	5,419.9
2012	711,415.0	3.9	259,320.0	15,272,373.5	2.7	5,567.0
2013	747,939.0	5.1	272,633.5	15,872,701.9	3.9	5,785.8
2014	781,589.0	4.5	284,899.3	16,398,650.8	3.3	5,977.5
2015	804,692.0	3.0	293,320.7	16,693,675.5	1.8	6,085.1
2016	821,489.0	2.1	299,443.4	16,851,848.7	0.9	6,142.7
2017	832,656.0	1.4	303,513.9	16,892,449.2	0.2	6,157.5
2018 (p)	853,600.0	2.5	311,148.3	17,128,785.3	1.4	6,243.7
2019 (p)	881,958.4	3.3	321,485.3	17,508,040.6	2.2	6,381.9

Fuente: (Banco de la República, 2020)

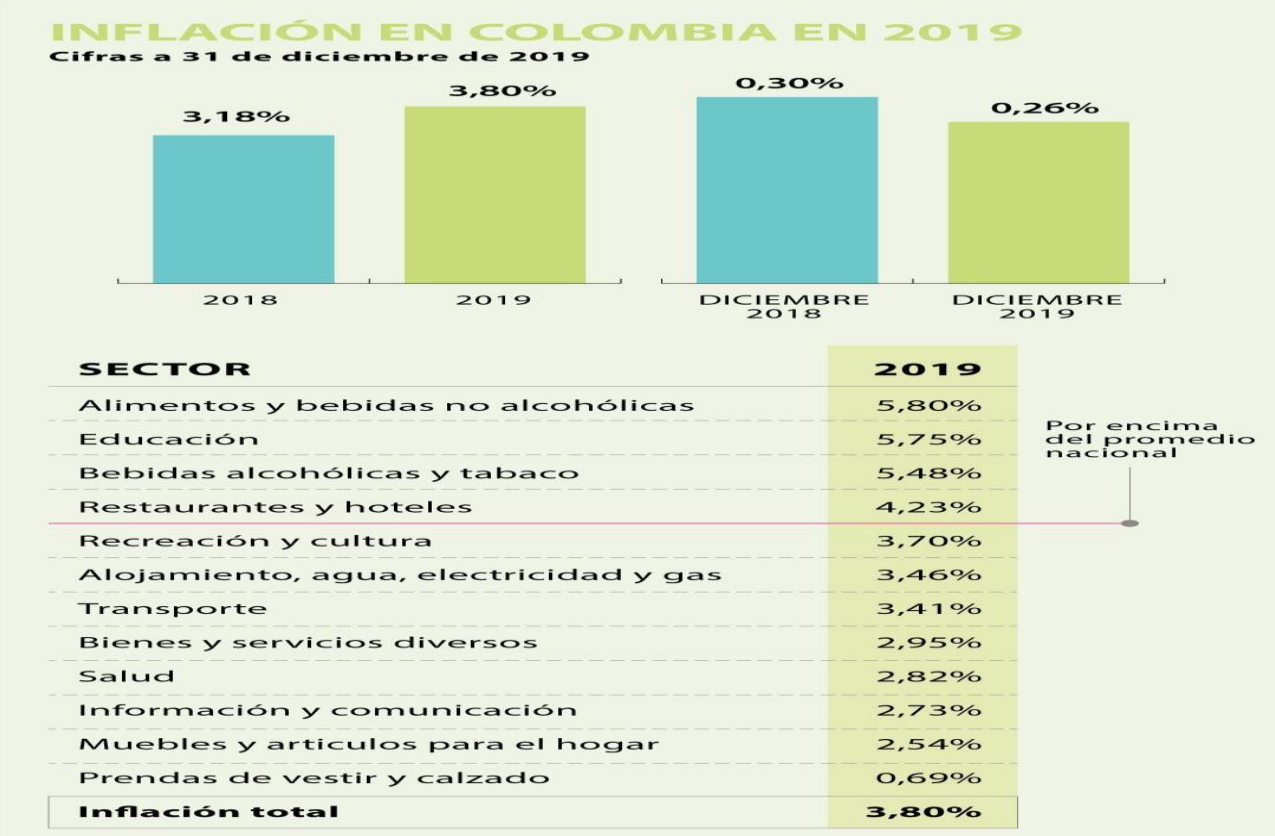
***Síntesis**: La anterior tabla, muestra el producto interno bruto per cápita de los colombianos de los colombianos desde el año 2005 hasta el 2019, donde se puede apreciar que se ha presentado una variación porcentual baja durante los últimos años, con sus picos más altos en los años 2006, 2007 y 2011 y sus valles más bajos presentados durante los últimos años.*

Según la clasificación realizada por el (World Data Team, 2018) Colombia se encuentra clasificada como un país de ingreso medio, compartiendo lugares con países como Argentina, Brasil, Costa Rica, Rusia, China, México, Perú, entre otros. Sin embargo, para entender bien este indicador es importante también analizar indicadores como el Coeficiente de Gini el cual se analiza más adelante en el análisis del entorno demográfico.

Inflación

Según (LA REPÚBLICA, 2020) Colombia cerró el año 2019 con una inflación del 3.8% comparada con un 3.18% en el año 2018 manteniéndose en la cifra establecida como meta por el banco de la república.

Ilustración 43, Inflación en Colombia 2019



SECTOR	2019
Alimentos y bebidas no alcohólicas	5,80%
Educación	5,75%
Bebidas alcohólicas y tabaco	5,48%
Restaurantes y hoteles	4,23%
Recreación y cultura	3,70%
Alojamiento, agua, electricidad y gas	3,46%
Transporte	3,41%
Bienes y servicios diversos	2,95%
Salud	2,82%
Información y comunicación	2,73%
Muebles y articulos para el hogar	2,54%
Prendas de vestir y calzado	0,69%
Inflación total	**3,80%**

Fuente: (LA REPÚBLICA, 2020)

***Síntesis**: En la anterior ilustración, se puede apreciar la variación de la inflación para el año 2019 comparado con el año 2018, donde se puede ver como sectores tales como los alimentos y bebidas alcohólicas, educación, bebidas alcohólicas y restaurantes y hoteles presentan un aumento de precios por encima del promedio y lo establecido como meta por el banco de la república.*

Visto lo anterior, y entendiendo que la organización objeto de estudio en este informe está relacionada con el sector de la educación, se puede determinar que este incremento del 5.8% de los alimentos y bebidas no alcohólicas y el aumento de 5.75% en el costo de la educación pueden ser perjudiciales para los consumidores y las empresas del sector, dado que los mismos, debido al mayor costo en los alimentos que son bienes básicos de consumo empezaran a disminuir la demanda en otros tipos de bienes menos esenciales, en este caso, siendo la educación un posible prospecto para tomar esta decisión, debido a que fue la actividad económica con mayor aumento de precios registrado luego de los alimentos.

7.1.3. Tasa de desempleo

De acuerdo con (DINERO, 2020) la tasa de desempleo se ubicó en un 20% en el mes de abril del 2020 debido a la crisis causada por la pandemia del coronavirus, una cifra que es alarmante, pero se veía venir. El mercado laboral ya venía presentando cifras críticas en cuanto al desempleo estructural desde antes del inicio del confinamiento, donde en el 2019 cerró con una tasa del 10.5%.

Esta tasa de desempleo no tiene en cuenta la cantidad elevada de empleo informal existente en el país, el cual no puede ser catalogado como empleo formal, de igual manera, la misma no considera los desocupados que hacen parte de la población inactiva, pero que están próximos a entrar al mercado laboral, por lo que según (DINERO, 2020) se estima que esta tasa podría superar más del 25% en los próximos meses.

En congruencia con lo anterior, la revista Dinero también resalta que mientras el país siga enfocando sus actividades económicas en actividades que no requieran ninguna industrialización y transformación ni generen mayor valor agregado, el panorama en cuanto al desempleo no se verá favorecido, puesto que para este tipo de sectores económicos se contrata mano de obra barata, con bajo nivel educativo y en muchos casos de manera informal.

Entendiendo esto, es menester destacar que esta fuerza externa impacta directamente en el desempeño financiero de la institución GTS debido a que la disminución en la tasa de ocupados del país se traduce en mayor deserción de estudiantes y disminución del poder adquisitivo de muchos núcleos familiares.

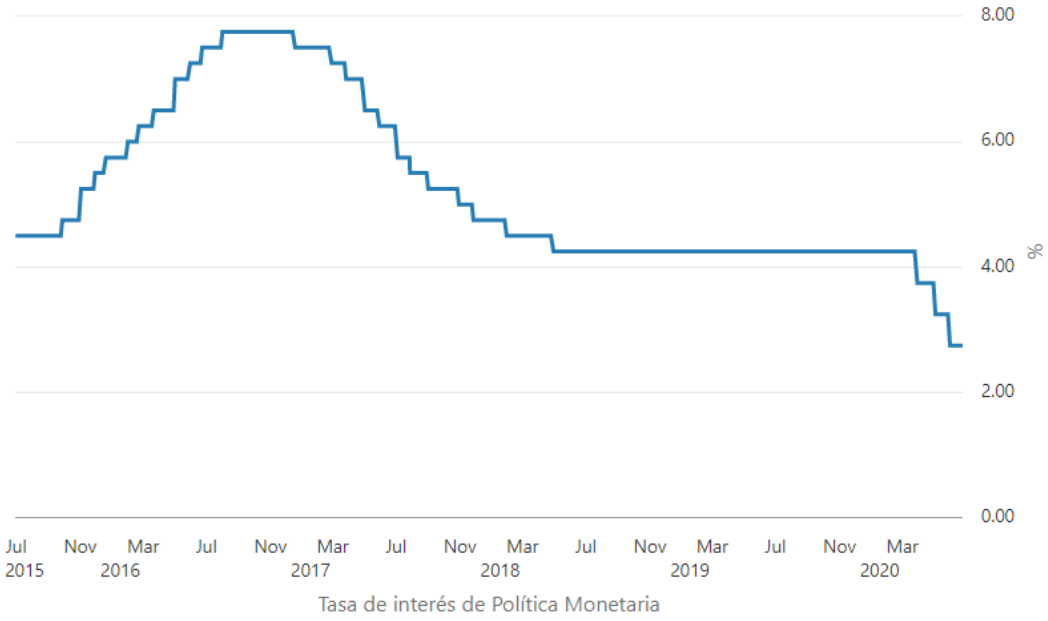
7.1.4. Tasa de intervención de política monetaria

“La tasa de intervención de política monetaria es la tasa de interés mínima que el Banco de la República cobra a las entidades financieras por los préstamos que les hace mediante las operaciones de mercado abierto (OMA) que se otorgan en las subastas de expansión monetaria a un día” (BANREP, 2020)

En palabras más digeribles, la tasa de intervención monetaria sirve para controlar el dinero que hay en la economía, por la acción de creación de dinero desde el banco central y las tasas de interés que cobra a los bancos comerciales de la nación por el préstamo de este dinero.

Entendiendo esto, según las políticas del banco de la república y debido a la contingencia con la pandemia del Covid-19, el 1 junio de 2019 se decidió rebajar la tasa de interés de la intervención monetaria a un 2.75% ubicándose en un valor relativamente bajo comparado con el 4% que se registró durante 2 años continuos

Ilustración 44, Tasa de Interés de la Política Monetaria 2015-2020



Fuente: (Banco de la República, 2020)

***Síntesis**: De acuerdo con la ilustración anterior, se puede observar un decrecimiento en las tasas de interés establecidas por el banco central, donde se vio un comportamiento estático de las mismas desde marzo del año 2018 hasta marzo de 2020 con un porcentaje del 4%. Estas tasas se han tenido que reducir progresivamente de a medio punto porcentual hasta el mes de junio, debido a la crisis económica causada por la contingencia*

Así pues, revisando estas cifras se puede deducir que los bancos comerciales tienen más posibilidades de adquirir prestamos, pudiendo aumentar su portafolio financiero y disminuir sus tasas de interés para los interesados en préstamos. Sin embargo, también se deben tomar en cuenta aspectos como la inflación, ya que estas variaciones en las tasas de interés pueden influir en la inyección excesiva de dinero en la economía.

7.1.5. Tasa de cambio-Devaluación del peso colombiano

La depreciación de la moneda local colombiana durante la última década es alarmante pues según (LA REPUBLICA, 2020) la depreciación del peso colombiano frente al dólar ha incrementado en un 81%, factor que afecta directamente el poder adquisitivo de los colombianos

Ilustración 45, Devaluación del Peso Colombiano Frente al Dólar 2010-2020



Fuente: (LA REPUBLICA, 2020)

***Síntesis**: Si se amplía este análisis incluyendo el valor más alto de esta devaluación, el cual se presentó durante el 20 de marzo del 2020 que alcanzó los 4153, la depreciación llega al 117% en su pico máximo.*

Ahora bien, esta devaluación progresiva en el peso colombiano ocasiona una perdida en el poder adquisitivo colombiano donde los productos pagados con moneda extranjera se encarecen. Por ejemplo, y según (LA REPUBLICA, 2020) un computador MacBook Air hoy cuesta en el mercado alrededor de 5 millones de pesos mientras que anteriormente tenía un costo menor gracias a la menor devaluación de la moneda.

7.1.6. Déficit Fiscal

"El déficit fiscal es la situación inversa a la del superávit fiscal, que expresa una diferencia negativa entre los ingresos y los egresos públicos, de acuerdo con el presupuesto que maneja usualmente el Gobierno." (BANREP, n.d.)

Según la revista (FORBES, 2020) el déficit fiscal en Colombia podría ser en hasta un 6.1% al finalizar el año, que en cifras puede equivaler a un gasto cercano a los 61 billones de pesos, siniestro que se ve principalmente influenciado por la necesidad de gasto del gobierno en subsidios y estrategias para afrontar la pandemia, además de las caídas en el precio del petróleo.

La situación anterior, puede proporcionar un ajuste y cambio en las políticas macroeconómicas del país, pudiéndose traducir en una carga fiscal y de impuestos mayor para los colombianos en tiempos posteriores a la crisis.

Tabla 24, Matriz de Evaluación del Entorno Económico

Variables/Calificación	Grado Amenazas			Grado Oportunidades			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
ECONÓMICO									
Expectativas de decrecimiento de hasta el 7.6% en la economía	X						X		
Crisis económica global	X						X		
Crecimiento histórico económico bajo		X						X	
Poco crecimiento histórico del ingreso per cápita		X						X	
Ingreso per cápita medio (6667 $USD)			X					X	
Inflación promedio estable (3.8%)					X			X	
Inflación elevada en sector educación y alimentos de la canasta básica alta (5,7% y 5.8% respectivamente)	X						X		
Tasa de desempleo muy elevada y con expectativas a incrementarse aún más (20%)	X						X		
Tasas de interés en su mínimo histórico (2.25%)				X			X		
Devaluación creciente y acumulada del peso colombiano (81% en 10 años)	X						X		
Déficit fiscal proyectado del 6.1%		X						X	

Fuente: Elaboración propia

7.2. ENTORNO DEMOGRÁFICO

La última medición demográfica ejecutada en el país se realizó en el año 2018 por el Departamento Nacional de Estadística (DANE) donde se pudo lograr una actualización de los datos, presentados durante el censo nacional del 2005.

Así pues, en este estudio se analizó el cambio de las variables demográficas en el país y su impacto en la actividad económica de la organización Global Technical Study Corporation, donde se consideraron variables como la tasa de mortalidad, migración, natalidad, nivel educativo, distribución del ingreso, genero, composición de la población, entre otras.

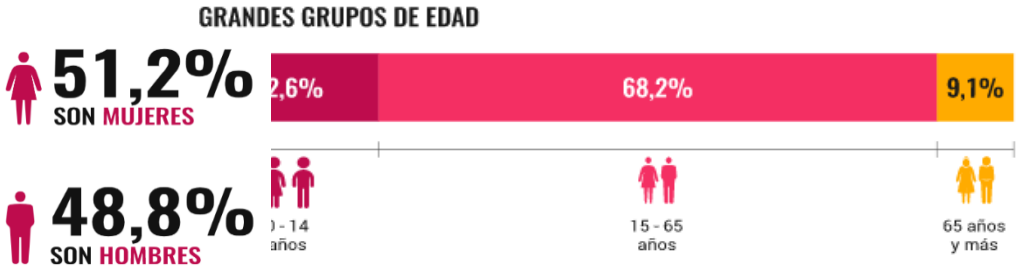
7.2.1. Composición de la población colombiana

Ilustración 46, Estimación de la Población Colombiana



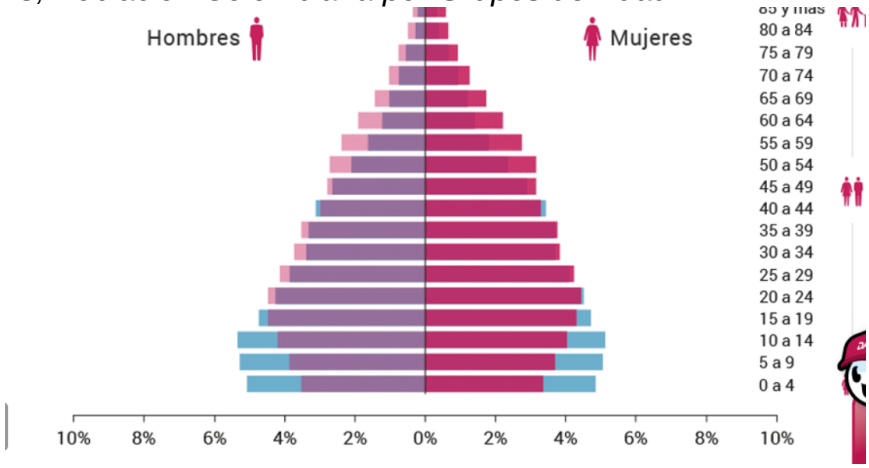
Fuente: (DANE, 2018)

Ilustración 47, Población Colombiana Según Sexo y Edad



Fuente: (DANE, 2018)

Ilustración 48, Población Colombiana por Grupos de Edad

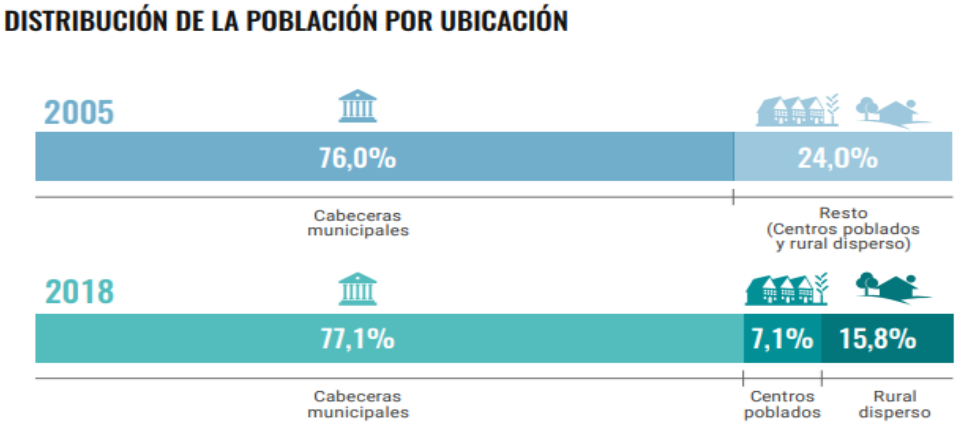


Fuente: (DANE, 2018)

Síntesis: *Como se pudo visualizar en las ilustraciones anteriores, Colombia contó según la encuesta integrada a los hogares en el año 2018 con una población de casi 50.000.000 de personas. En esta distribución se puede apreciar una cantidad mayor de individuos del sexo femenino (51.2%) mientras el 48.8% restante son hombres, entre los cuales la población se caracteriza por concentrarse en un grupo poblacional entre 15 y 65 años, donde estos representan el 68.2% de la totalidad de habitantes el país, mientras que los infantes y adolescentes hasta los 14 años representan el 22.6% y por último la población anciana representa la menor tasa de la distribución con un 9.1%*

7.2.2. Nivel de Urbanización

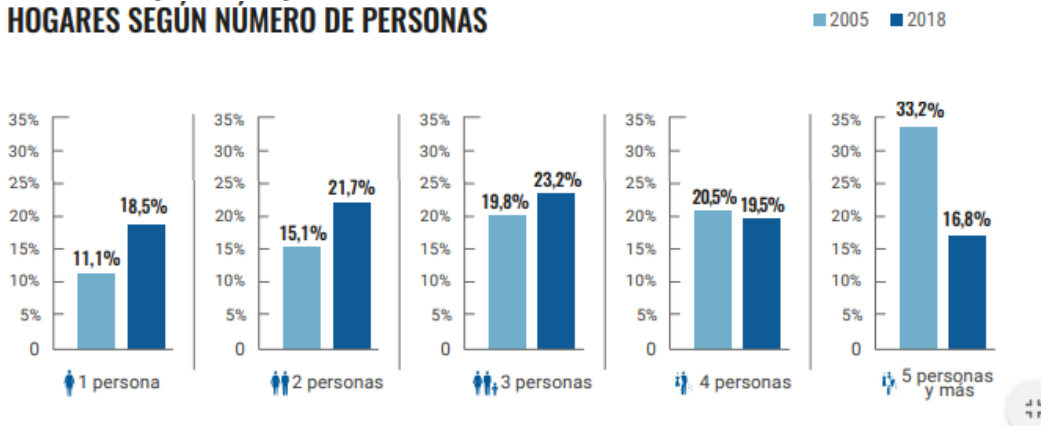
Ilustración 49, Distribución de Población Según Ubicación de Residencia



Fuente: (DANE, 2018)

Síntesis*: La ilustración 49 muestra el panorama sobre el grado de urbanización del país, donde se puede denotar una baja variación desde el censo nacional en el año 2005 al año 2018 pero de igual manera la población colombiana se caracteriza por tener un grado elevado de población que habita en las cabeceras municipales (77.1%) para el año 2018 mientras que el 23% restante de la población habita en centros poblados y rurales disperso. Este grado elevado de*

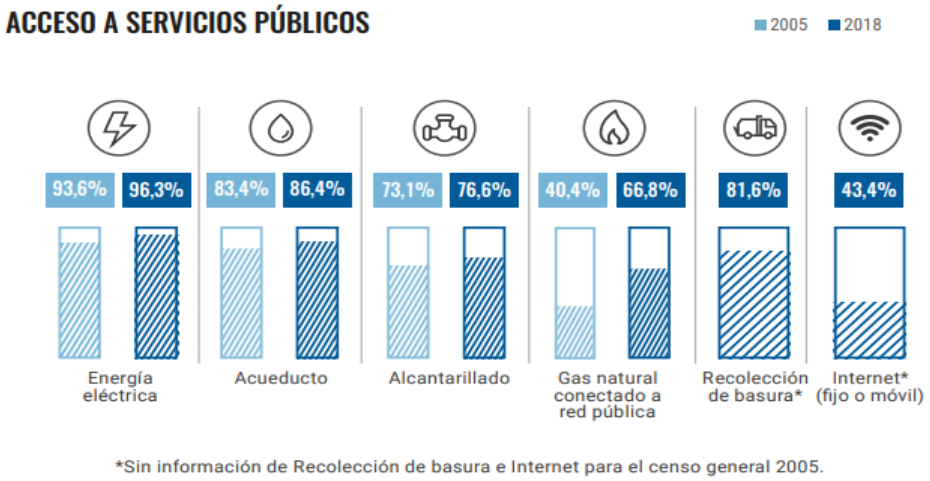
Ilustración 50, Hogares Según Número de Personas en la Familia en Colombia



Fuente: (DANE, 2018)

Síntesis: La ilustración anterior muestra la variación entre el número de personas en los hogares comparado desde el año 2005 al 2018, en donde es posible evidenciar un crecimiento elevado en los hogares formados por 1 y 2 personas, los cuales pasaron respectivamente de 11.1% y 15.1% en 2005 a 18.5% y 21.7% en 2018. De forma contraria, es posible denotar que los hogares con 4 personas o superior tienden a decrecer según lo depositado en la gráfica.

Ilustración 51, Acceso a Servicios Públicos de la Población Colombiana



Fuente: (DANE, 2018)

***Síntesis:** En la ilustración 51 se pudo observar la cobertura relativa al acceso de servicios públicos en el país. En este sentido, se pudo percibir una alta cobertura para el año 2018 y crecimiento con respecto al año 2005 en el acceso a la mayoría de los servicios públicos de necesidad primaria, representado principalmente por la energía (96.3%), acueducto (86.4%) y los servicios que tuvieron menor cobertura para la población son el internet (43.4%) y el gas natural (66.8%).*

Dicho lo anterior, debido a la contingencia provocada por el Covid-19, la cual impide el funcionamiento de las clases presenciales, se puede destacar el factor de la poca cobertura del internet como una barrera eminente en la prestación de las clases virtuales del instituto.

7.2.3. Crecimiento de la población

La población mundial es cada vez menor, se estima que a nivel global la tasa de fecundidad tuvo una importante corrección entre el año 2005 al 2018, presentando un decrecimiento en la fecundidad global. El caso de Colombia tampoco es muy distinto al patrón de comportamiento mundial, en el cuál en los últimos años el decrecimiento de la población se ha caracterizado la movilidad social, la inclusión de la mujer al mercado laboral y otros factores de distintos tipos. (DINERO, 2020)

Según las proyecciones realizadas por el (DANE, 2020) mostradas en la *ilustración 52,la* población colombiana está proyectada en 52 millones para el año 2023, es importante considerar que esta cifra puede contener variaciones debido a la alta movilidad de venezolanos dentro y fuera del país y los decesos causados por la pandemia del coronavirus.

Ilustración 52, Proyección de la Población Colombiana 2018-2023

Nacional. Proyecciones de población por sexo 2018-2023

Año	Hombres	Mujeres	Total
2018	23.573.287	24.685.207	**48.258.494**
2019	24.123.683	25.271.995	**49.395.678**
2020	24.594.882	25.777.542	**50.372.424**
2021	24.912.231	26.137.267	**51.049.498**
2022	25.167.261	26.442.213	**51.609.474**
2023	25.417.094	26.739.160	**52.156.254**

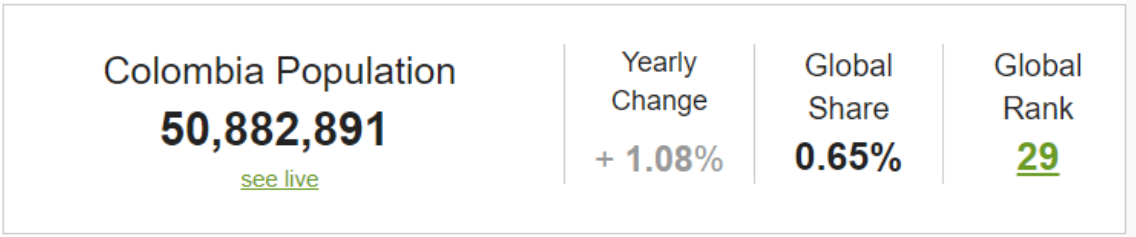
Fuente: DANE – Proyecciones de población con base en el CNPV 2018

Fuente: (DANE, 2020)

***Síntesis**: La ilustración 53 muestra la población estimada existente en Colombia para el año 2020, en donde se pudo evidenciar un crecimiento anual de la población en comparación con el año 2019 de 1.08% para una participación global del 0.65% de la población mundial. Como se mencionó en apartados anteriores, Colombia*

como otros países está presentando una rápida desaceleración del crecimiento de la población por lo que se espera que la misma siga decreciendo progresivamente durante los próximos años.

Ilustración 53, Población Colombiana 2020



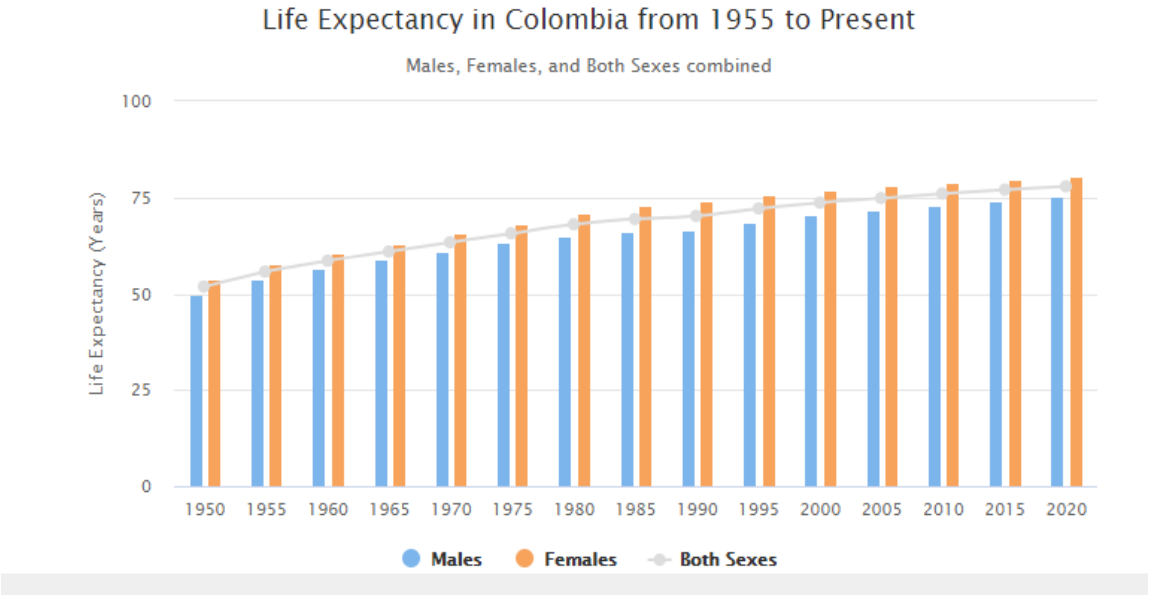
Fuente (WorldoMetters, 2020)

Por otro lado, de acuerdo con (CNN Español, 2018) Colombia sigue con la tendencia de la región donde su población cada vez está envejeciendo más, comparado con 2005 la población colombiana mayor de 60 años paso de 9% a 13.4% en 2018 y la edad promedio del colombiano se incrementó de 22 años a 31 en el mismo período. Así pues, se puede evidenciar una clara tendencia de la población a envejecer impactada por los cambios sociales y las bajas tasas de natalidad.

7.2.4. Esperanza de vida

Según (WorldoMetters, 2020) la expectativa de vida en Colombia es de 77.9 años para ambos sexos, mientras que para los hombres esta es alrededor de los 75.2 años, las mujeres tienen una esperanza de 80.5 años. Esta expectativa de vida, según la *ilustración 54* muestra el comportamiento de esta variable desde el año 1950 hasta el 2020.

Ilustración 54, Expectativa de Vida en Colombia desde 1955 hasta la actualidad.



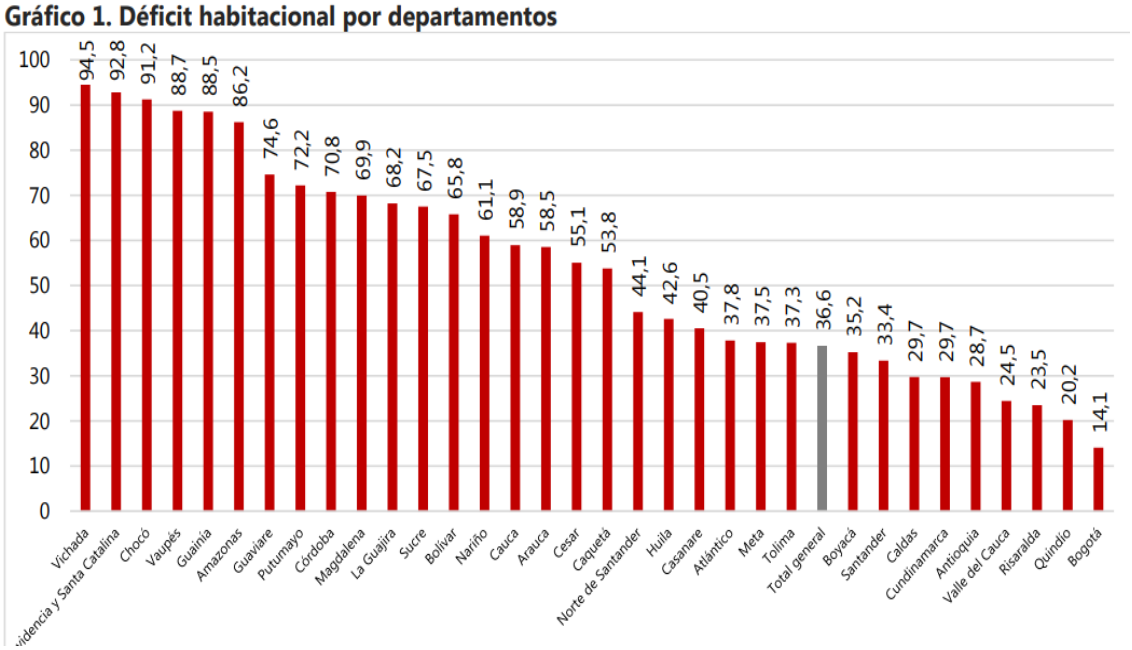
Fuente: (WorldoMetters, 2020)

Síntesis: *Como se pudo observar, la esperanza de vida en el país se ha incrementado proporcionalmente desde el año 1950 donde en promedio una persona vivía 50 años, mientras que para el 2020, la misma cifra alcanzó casi los 80 años de vida. Así pues, según (WorldoMetters, 2020) Colombia está ubicada en el puesto 58 en cuanto a esperanza de vida entre 191 países, sin embargo, a pesar de que esta cifra asimila ser alta, el país se encuentra por encima del promedio de esperanza de vida mundial, el cual corresponde a los 73.2 años para ambos sexos.*

7.2.5. Déficit Habitacional

De acuerdo con el censo realizado en el 2018 por el (DANE, 2020) la cantidad de hogares existentes en Colombia son 14.060.045 en donde 5.144.445, es decir un 36.5% de los hogares en Colombia se encuentran en una situación de déficit habitacional, lo cual se traduce en unas condiciones de vivienda inadecuadas.

Ilustración 55, Déficit Habitacional Según Departamento

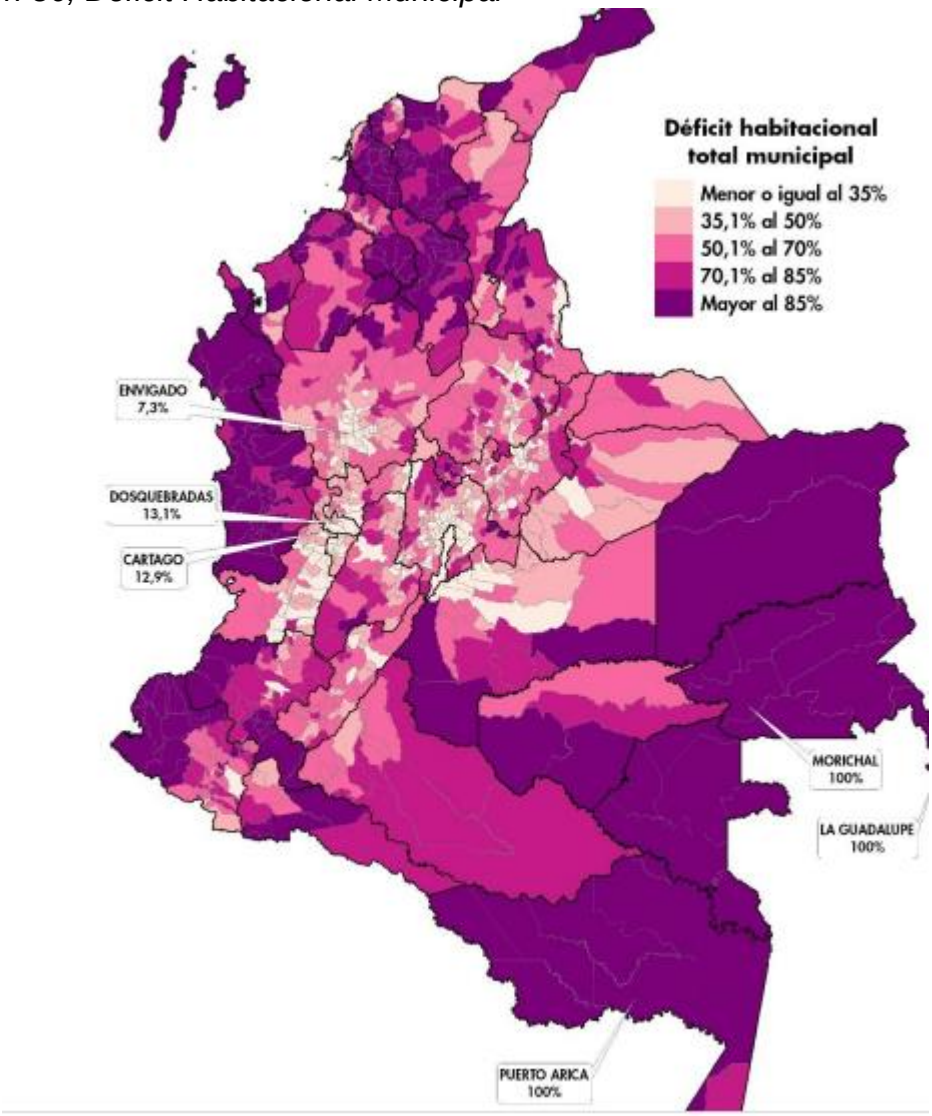


Fuente: (DANE, 2020)

***Síntesis**: La gráfica anterior, relaciona el porcentaje de déficit habitacional según el departamento al que pertenece cada hogar, en donde es posible observar una tasa elevada de déficit poblacional en departamentos como: vichada (94.5%), Providencia y Santa Catalina (92.8%) y Chocó (92.8%), mientras que los departamentos que presentan las menores cifras de déficit habitacional son: Quindío (20.2%), Risaralda (23.5%) y Valle del Cauca (24.5%)*

Concordando con lo anteriormente dicho, se puede deducir que los hogares en el departamento del Valle del Cauca y sus vecinos más cercanos como Quindío y Risaralda evidencian bajos índices de déficit poblacional lo que puede ser traducido en mejores condiciones de vida y vivienda y más posibilidad de gastar en servicios adicionales como la educación y otros, beneficiando esto al mercado de enseñanza de idiomas en la región.

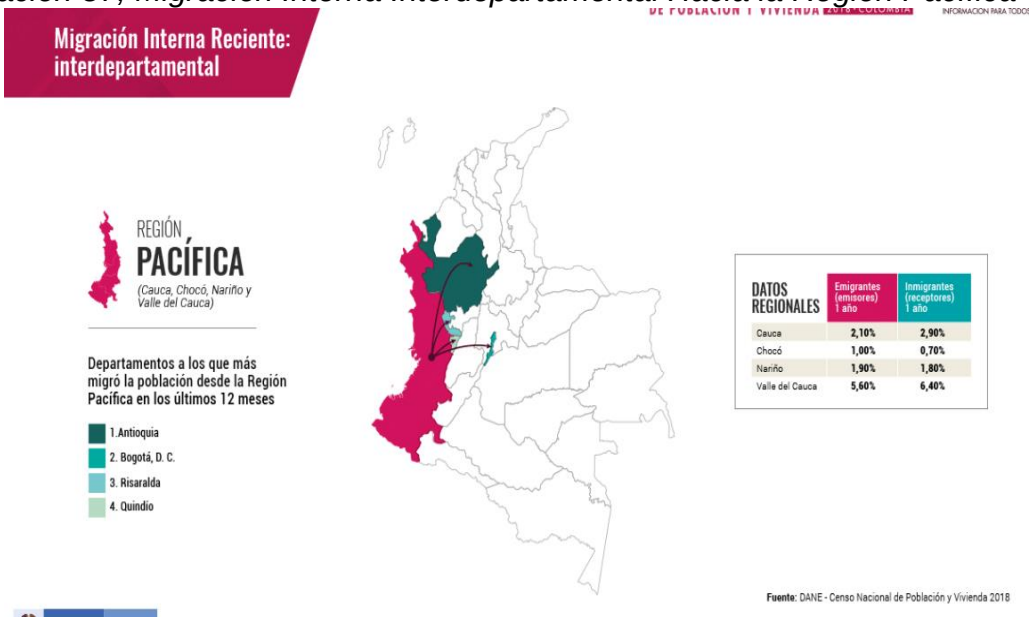
Ilustración 56, Déficit Habitacional Municipal



Fuente: (DANE, 2020)

***Síntesis**: En la ilustración anterior, se evidencia la medición del déficit poblacional, pero denotando el comportamiento individual por municipalidades, donde se puede destacar que los municipios ubicados en el centro del país cuentan con los menores índices de déficit habitacional, mientras que los ubicados en la región Amazónica y de la Orinoquía se caracterizan por tener los déficits habitacionales más altos del país.*

Ilustración 57, Migración Interna Interdepartamental Hacia la Región Pacífica



Fuente: (DANE, 2018)

Migración

Colombia se ha caracterizado históricamente por tener niveles de movilidad internacional elevados, los cuales, según la (Cancilleria Colombia, n.d.) se han divido en 3 olas: la primera que ocurrió durante los años sesenta y setenta, donde muchos colombianos emigraron a Estados Unidos de América, especialmente motivados por factores económicos en el que los emigrantes se caracterizaban por tener niveles educativos elevados, dominio del idioma inglés y pertenecían principalmente a la clase media y alta. La segunda ola se caracterizó por una amplia tasa de inmigración al país vecino Venezuela durante los años 80, por último, la tercera ola estuvo representada por una preferencia de emigración a España entre finales de los 90 e inicios de los 2000, nación que para entonces ofrecía diversas oportunidades para los extranjeros y gozaba de estabilidad económica.

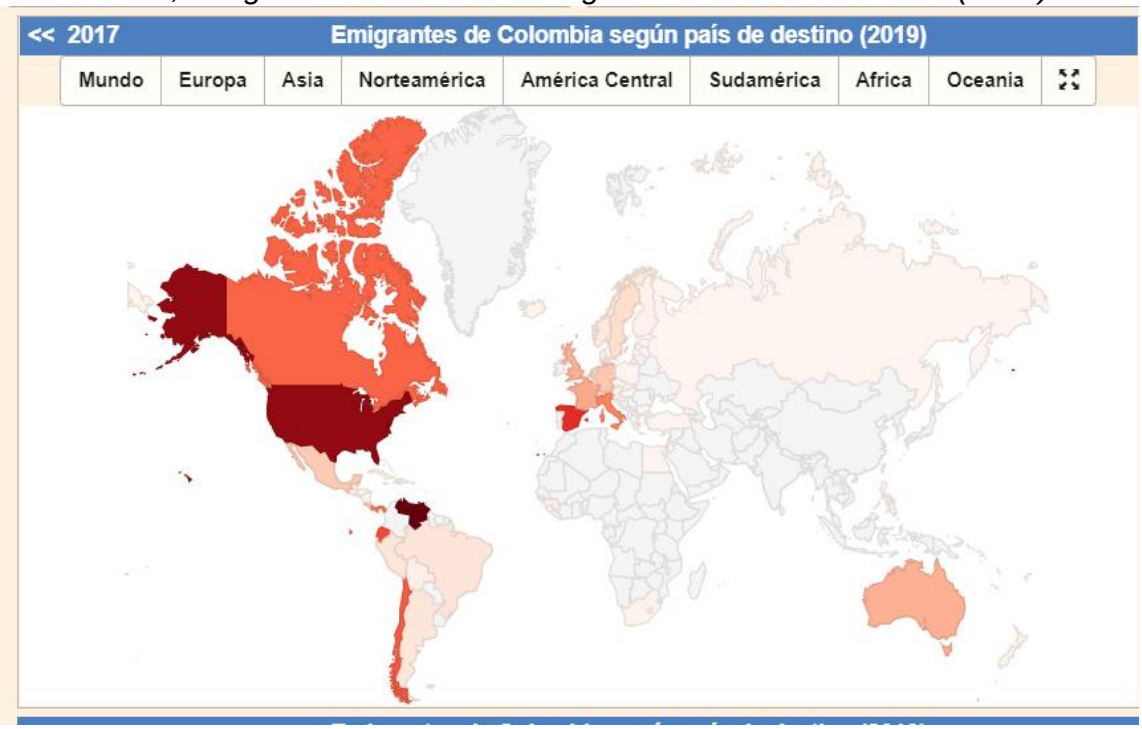
Los principales destinos escogidos por los colombianos, en cuanto a emigración histórica, según (Cancilleria Colombia, n.d.) en donde para 2005, existían 3.378.345 compatriotas en el exterior eran: Estados Unidos (34,6%), España (23,1%), Venezuela (20,0 %), Ecuador (3,1%), Canadá (2,0%), Panamá (1,4%), México (1,1%), Costa Rica (1,1%) , y con un porcentaje mínimo Australia, Perú y Bolivia.

Las motivaciones de migración por parte de los colombianos son muy heterogéneas donde corresponden a factores ligados a la situación global y local, mejores búsquedas de oportunidades laborales, estudios en el extranjero, mejores niveles de calidad de vida, reunificación con la familia, entre otros.

Ahora bien, es menester entender el contexto actual relativo a migración en Colombia, en el que de acuerdo a (DATOSMACRO, 2020), sitio web en el cual se recolectan estadísticas económicas, demográficas, de índole general de los países y basados en estadísticas de la ONU, se determinó que el país actualmente cuenta con 2.869.032 emigrantes, lo que supone un 5.76% de la población de la población colombiana, encontrándose en una tasa de migración promedio y ocupando el puesto 84 entre 195 países analizados.

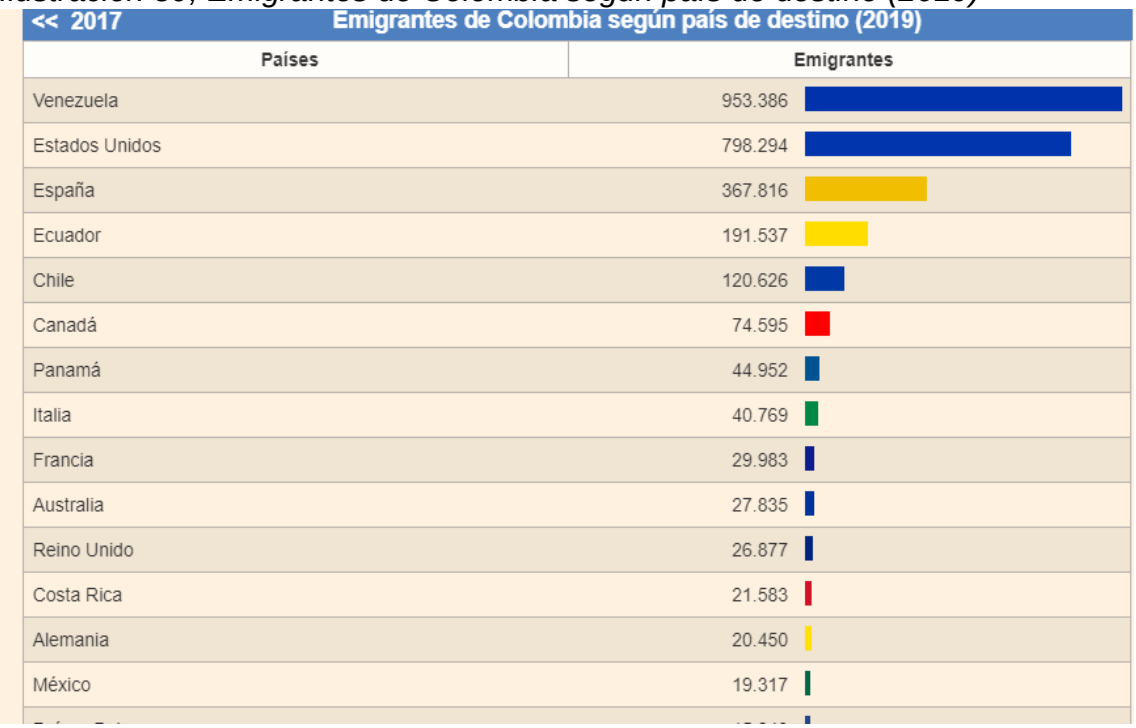
Entendido lo anterior, la siguiente ilustración muestra la tendencia de mayor afluencia de emigrantes en Colombia, es decir los lugares más frecuentes hacia los cuales los habitantes del país deciden emigrar

Ilustración 58, Emigrantes de Colombia según continente de destino (2019)



Fuente: (DATOSMACRO, 2020)

Ilustración 59, Emigrantes de Colombia según país de destino (2019)



<< 2017	Emigrantes de Colombia según país de destino (2019)
Países	Emigrantes
Venezuela	953.386
Estados Unidos	798.294
España	367.816
Ecuador	191.537
Chile	120.626
Canadá	74.595
Panamá	44.952
Italia	40.769
Francia	29.983
Australia	27.835
Reino Unido	26.877
Costa Rica	21.583
Alemania	20.450
México	19.317

Fuente: (DATOSMACRO, 2020)

Síntesis: *Las anteriores ilustraciones, muestran una clara representación de los países donde se encuentran mayor tasa de inmigrantes colombianos, donde se puede apreciar una gran proporción de estos en países como Estados Unidos, Venezuela, España, Ecuador, Chile, Canadá, entre otros.*

Así pues, entendiendo el enfoque del presente informe, se hace imperioso destacar que, dentro de los países observados anteriormente se pueden destacar entre algunos de habla inglesa, tales como: Estados Unidos, Canadá, Australia y Reino Unido. Este factor torna el aprendizaje del idioma inglés en una característica importante para la migración a estas naciones, por lo que crea una demanda directa por el aprendizaje de la lengua o la obtención de habilidades básicas de habilidades comunicativas antes de tomar la decisión de migrar a los mismos.

Tabla 25, Matriz de Evaluación del Entorno Demográfico

Variables/Calificación	Grado Amenazas			Grado Oportunidades			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
DEMOGRÁFICO									
Población promedio joven (31 años)					X		X		
Alto grado de urbanización (77.7%)					X			X	
Desaceleración del crecimiento de la población y fecundidad.						X		X	
Tendencia a la disminución del número de personas por hogar.						X		X	
Amplia cobertura de los servicios básicos (acueducto, gas, energía)					X		X		
Cobertura baja en servicio de internet (43.4%)	X						X		
Esperanza de vida alta, por encima del promedio mundial (77.9 años)					X				X
Bajo déficit habitacional en el departamento (24.5%)					X		X		
índices elevados de migración hacia países anglo (Estados Unidos, Canadá, Reino Unido y Australia)				X			X		
Déficit habitacional nacional elevado.			X					X	

Fuente: Elaboración propia

7.3. ENTORNO POLÍTICO-LEGAL

El entorno político legal, así como otros entornos se ha visto relacionado con el marco de la pandemia Covid-19, pues gracias a esta situación, se ha visto a través del transcurso del tiempo variedad de cambios que se han proporcionado en los ambientes legales y políticos, pues gracias a la problemática de salud antes mencionada la humanidad se ha visto obligada a la implementación estratégica de legislaciones para constituir la nueva forma de vida tanto laboral como personal de las individuos, es aquí donde se efectúa la creación de leyes de obligatorio cumplimiento, las cuales fueron desarrolladas y autorizadas para la protección y el bienestar de la sociedad; una de estas leyes implantadas a nivel mundial es la modalidad del teletrabajo o trabajo en casa, según (Infobae, 2020) las medidas de prevención para evitar el contagio de la covid-19 incluyen dentro de su lista el distanciamiento social, lo que género que gran parte de las actividades que se realizaban en conjunto tuvieran que migrar a otras formas de ejecución, pues la rutina laboral fue una de ellas, el teletrabajo se convirtió en una palabra común en el lenguaje de los colombianos e incluso, se busca que legalmente esta forma de trabajar se conserve aún y cuando la pandemia pase.

Así mismo y continuando con las problemáticas causadas por el covid-19 se ve también relacionado el sector educativo, pues de una manera directa se vio afectado puesto que gran parte de las personas en Colombia se vieron forzadas a recibir clases de manera virtual, obligando a estas al uso de material y herramientas de apoyo tecnológicas, desarrollando falencias y problemáticas para el aprendizaje y la educación, pues variedad de colombianos no cuentan con la tecnología necesaria o requerida para el desarrollo de las actividades educativas, siendo este un factor relevante para el bienestar y la productividad del país, se ve necesario por parte del gobierno el incremento de presupuesto para la educación gratuita en el año entrante, pues se busca facilitar el derecho a la educación desde los niños hasta los adultos, disminuyendo así el incremento y creación de altos niveles de grupos de personas sin acceso a la educación, según (El Portafolio, 2020) para el 2021 el sector educación tendrá un presupuesto de 47,3 billones convirtiéndose no solo en el más alto presupuesto nacional por tercer año consecutivo sino que, además, es el más alto de la historia del sector.

Otro factor a destacar dentro del sector es la postura que tomo el mandatario Iván Duque asumiendo la presidencia de la alianza del pacifico con lo cual se busca la integración comercial de mercados y desarrollo en América latina y el caribe. Según (El Tiempo, 2020) Duque anuncio que uno de los objetivos de Colombia en el liderazgo de este grupo será su expansión, haciendo de esto para el país una oportunidad de crecimiento después de las problemáticas, las falencias y las pérdidas provocadas por la pandemia.

Conocido lo anterior se procede a mencionar las variables que forman parte de este entorno, el cual se ve afectado desde diferentes perspectivas, es por ello que se

trae a mención las variables claves para comprender de una forma directa la manera en la cual estas afectan de cualquier manera la organización GTS y su desempeño en el mercado.

7.3.1. Reforma a la Ley Del Trabajo

Lo que se espera con esta nueva reforma laboral es un mayor crecimiento económico y productividad del país, también se conoce que dentro de este acontecimiento se destaca el factor tecnología pues esta arrasa y no tiene freno, el país entra al mundo de la tecnología y la digitalización y esto desplaza en ocasiones al trabajador esto según (El Portafolio, 2020)

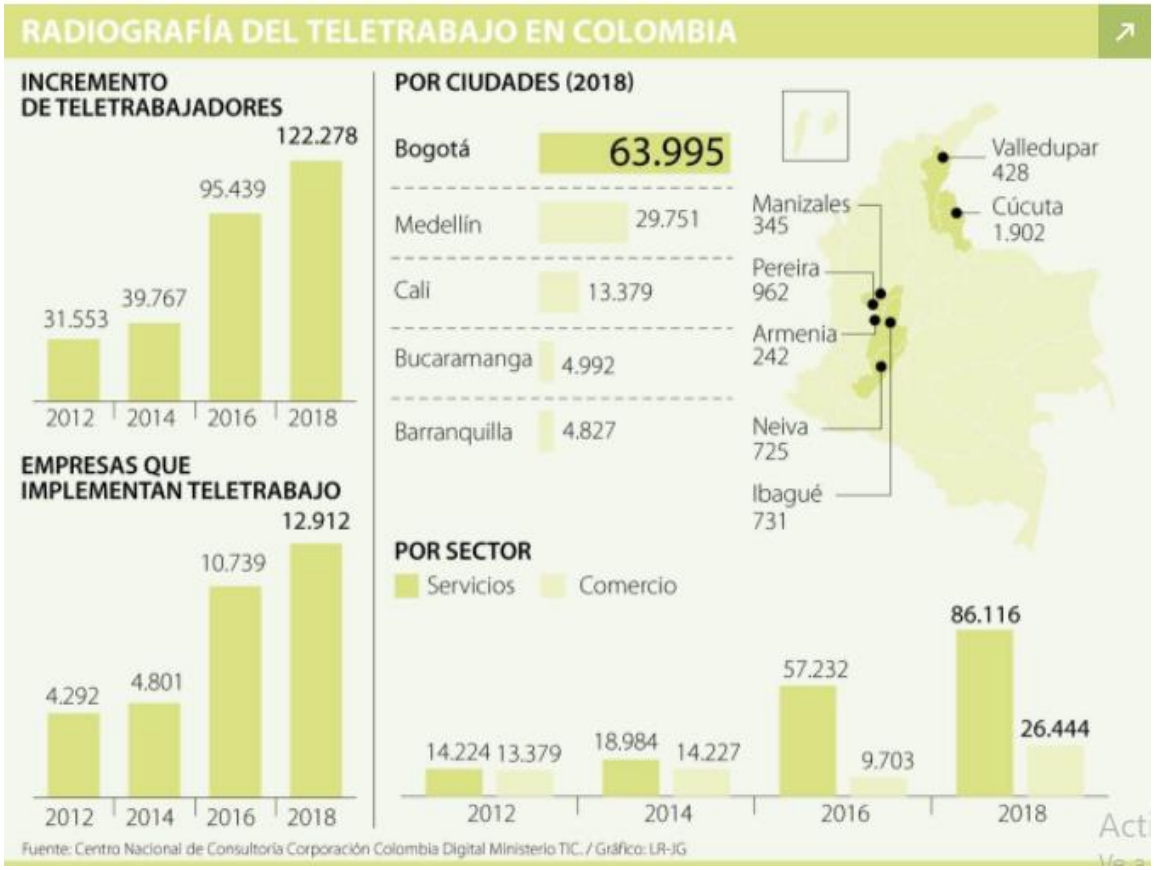
7.3.2. Ley 1221 De 2008

En Colombia está regulado el teletrabajo por la ley 1221 de 2008 y el decreto reglamentario 884 de 2012, la cual tiene por objeto promover y regular el teletrabajo como un instrumento de generación de empleo y auto empleo mediante la utilización de herramientas tecnológicas y tecnologías de la información y las telecomunicaciones.

Se destaca que esta al igual que el trabajo presencial, es el desarrollo de actividades laborales remuneradas o de la misma forma la prestación de servicios a terceros utilizando como soporte las tecnologías de la información, para la comunicación de la empresa con el colaborador, sin tener la necesidad de hacer acto presencial dentro o fuera de las instalaciones de estas,
Conocido lo anterior se sabe que los colombianos se han tenido que enfrentar a fuertes cambios en el ámbito laboral, pues la situación crítica por la que atraviesa el mundo causado por la Covid-19 ha generado la creación e implementación de nuevas estrategias o formas de trabajo y a su vez la adaptación o el aprendizaje de nuevos conocimientos, buscando así garantizar empleos y mantenerse en el mercado

Según la (La República , 2018) el número de teletrabajadores en Colombia creció 287% en los últimos 4 años, esta se convirtió en tendencia, así lo dio a conocer el cuarto estudio de penetración de teletrabajo en empresas colombianas, el cual fue realizado por el Centro Nacional de Consultoría y la Corporación Colombia Digital y el Ministerio de las Tics. Lo cual arrojo que el número de teletrabajadores se cuadriplicó pasando de 31.533 a 122.278, de esta misma forma el número de empresas que implementaron este método de trabajo se triplico, pasando de 4.292 a 12.912.

Ilustración 60, radiografía del teletrabajo en Colombia



Fuente: (La República, 2018)

***Síntesis**: Como se puede apreciar en la gráfica anterior, se aprecia el incremento anual del teletrabajo, de esta misma forma el alza de teletrabajadores, también se puede resaltar de la gráfica que el sector con mayor implementación de esta forma de laborar es el sector de servicios, pues se facilita más en este por el tipo de actividades a desarrollar que requiere este sector.*

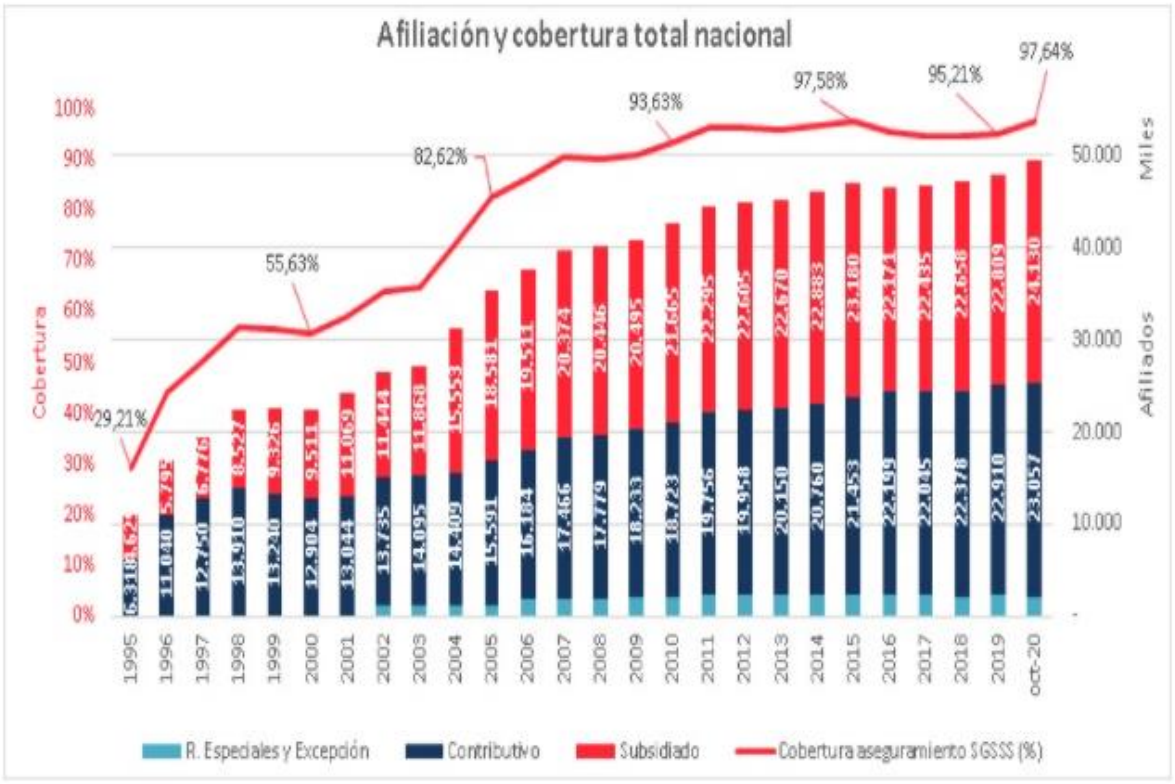
7.3.3. Ley de Seguridad Social

La ley 100 de 1993 instituida por el Sistema de Seguridad Social Integral vigente en Colombia reúne de manera coordinada un conjunto de entidades, normas y procedimientos a los cuales pueden tener acceso las personas y la comunidades con el fin de garantizar una calidad de vida que esté acorde con la dignidad humana, este sistema comprende las obligaciones del estado y la sociedad, las instituciones y los recursos destinados a garantizar la cobertura de las prestaciones de carácter económico, de salud y de servicios complementarios incorporados en esta ley y otras normas, esto según (DNP, 2020)

Conocida la ley anteriormente, cabe resaltar que esta atribuye y abarca el sistema de pensiones, salud y riesgos laborales y servicios sociales complementarios, ofreciendo el amparo contra las posibles contingencias basadas o intuidas por la vejez, invalidez y la muerte, así mismo la regulación del servicio público de salud y el fácil acceso de este para toda la población, por consiguiente también se destaca el conjunto de entidades públicas y privadas normas y procedimientos encaminados a la protección, prevención y prestación de servicios de salud a los colaboradores afectados por accidente, incidentes y enfermedades laborales; por último se habla de servicios complementarios los cuales se manifiestan como subsidios económicos para la protección de personas mayores y demás colaboradores, otorgado por el prestamos de servicio a la entidades.

Según (Minsalud, 2020) el número de afiliados al sistema de seguridad en los tres regímenes de afiliación a nivel nacional se ha incrementado a lo largo del tiempo, generando un aumento en la cobertura total del sistema con el cubrimiento del 29,21% en el año 1995 hasta el 94,96% registrado el cierre del año 2018 como se aprecia continuación:

Ilustración 61, Estadísticas Afiliación a la Seguridad Social en Colombia.



Fuente: (Minsalud, 2020)

***Síntesis**: Cómo se puede apreciar en la gráfica se observa la trayectoria de la afiliación al sistema de seguridad en los últimos 25 años en la cual se observa un historial de crecimiento al pasar los años, por lo que se concluye que las entidades son conscientes de la necesidad y el beneficio que transciende este proceso para con los colaboradores en las organizaciones.*

7.3.4. Incremento Presupuesto Educativo

Para este año 2020 la cifra más elevada sobre el presupuesto designado para la educación fue vista o evaluada como la más alta en toda la historia, transformando al sector educativo como la parcela con mayor presupuesto invertido, con lo que se tiene pensado seguir progresando en el incremento y la mejora de la educación en el país, pues con este nuevo presupuesto se pretende llegar a personas con bajos recursos y a lugares donde el acceso a la educación es difícil, así mismo mejorar la calidad de esta y ofrecer mayores beneficios como herramientas tecnológicas y físicas para el desarrollo de las actividades educativas.

Ilustración 62, Anteproyecto del presupuesto de educación 2021.



Fuente: (LaRepública, 2020)

***Síntesis**: Como se puede apreciar en la anterior imagen los sectores con mayor crecimiento para el año 2021 son la educación y salud, de lo cual se puede deducir que su incremento se debe a que estos fueron los sectores con mayor afectación por el Covid-19 por lo cual se ve la necesidad de incrementar su inversión para restaurar y fomentar el bienestar de la sociedad colombiana.*

Según (LaRepública, 2020) en sector educación el incremento seria del 4% pasando de 44,3 billones en 2020 a 46 billones en 2021 gracias a esto, este sería el rubro con mayor presupuesto para el siguiente año, no obstante, el incremento se habría desacelerado, pues entre 2019 y 2020 la variación fue de 9,5%.

Incremento del Salario Mínimo

Ilustración 63, Evolución histórica del salario mínimo

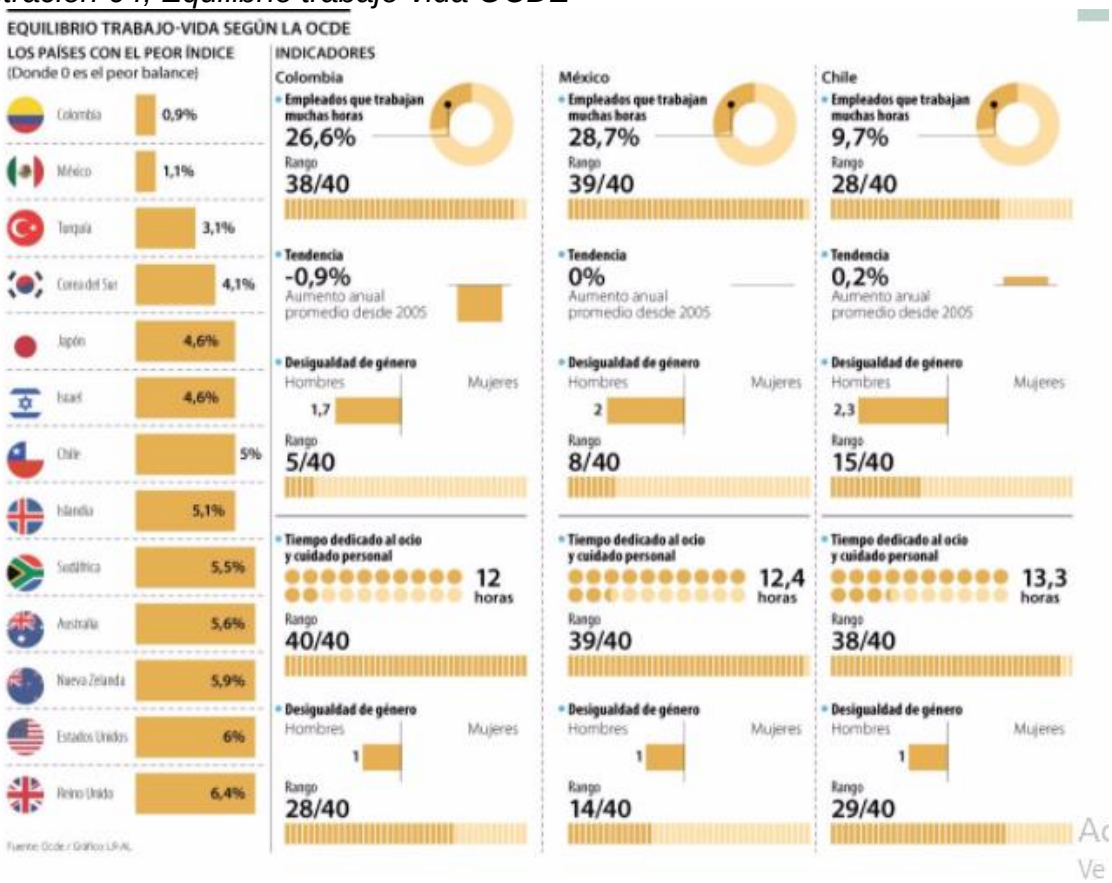


Síntesis: *cómo se puede apreciar en la gráfica anterior el salario mínimo en Colombia ha ido aumentando con el pasar de los años, así mismo gracias a la gráfica se puede denotar que así este en aumento anualmente el crecimiento monetario no es tan significativo como se desearía que fuera, pues los incrementos presentados anualmente no superan la cifra esperada por los colombianos.*

Analizado lo anterior, como es conocido Colombia es un país considerado con un pago mensual del SMMLV (salario mínimo mensual legal vigente) visto por la población como poco para el desarrollo de actividades laborales, pues con este salario devengado por el gobierno la población debe de mantenerse para el sustento de su vida diaria, para este año el presidente de la republica Iván Duque anuncia un nuevo incremento de este salario del 3,5% porcentaje que también se le incrementara al auxilio de transporte el cual como es bien sabido es considerado una de las prestaciones sociales obligatorias que debe pagar todo empleador a sus colaboradores, lo cual hace que el salario mensual laboral se proyecte en 1.014.980, lo cual convierte a este como el mayor salario mínimo en la historia de la nación.

Conocido lo anterior se menciona que una vez analizado este incremento junto con las prestaciones sociales que se le deben pagar a un colaborador por prestar sus servicios a una organización este aumento se proyecta en 1000 pesos diarios por las horas designadas al desarrollo de actividades, el cual nuevamente se menciona es poco para los colombianos, pues además de que incrementa el salario, el mercado también realiza una alza en el precio de sus productos, se habla de productos de todo tipo como: frutas, verduras, productos no perecederos y demás que son de uso vital para el día a día, una vez más existe un descontento pues lo que se espera con el incremento de un salario mínimo, es brindar un mejor nivel de vida a los colombianos.

Ilustración 64, Equilibrio trabajo-vida OCDE



Fuente: (LaRepública, 2019)

Según la (LaRepública, 2019) y como se puede apreciar en la gráfica anterior, un informe publicado por la organización para la cooperación y el desarrollo económico (Ocde) sobre el equilibrio que alcanza los ciudadanos entre el trabajo y su vida personal, reveló que Colombia tiene el peor promedio de los 20 países estudiados.

Lo que se debe a que Colombia es uno de los países donde las personas laboran con mayor intensidad y no dedican tiempo suficiente al ocio y a otras actividades, pues a esto se le puede abonar que los colombianos siguen desarrollando las mismas actividades laborales en el mismo o quizás en más tiempo que los años pasados, por un aumento mínimo del salario como se mencionó anteriormente, haciendo que el equilibrio ente vida y trabajo sea nulo para las personas.

7.3.5. Ley de Bilingüismo

Como bien es conocido el uso del idioma ingles cada vez se vuelve más necesario para el sector trabajo, pues cada día el país se relaciona con entidades extranjeras y se ve necesario la contratación de personal capacitación con el uso o manejo de un buen nivel de inglés, logrando así el desarrollo de grandes negociaciones que le permitan a la nación la mejora en procesos productivos y así mismo en las negociaciones, permitiendo un crecimiento en varias perspectivas de este.

Ilustración 65, Ranking mundial de dominio de inglés



Fuente: (LaRepública, 2018)

***Síntesis**: Vista y analizada la gráfica anterior, Colombia no es considerado un país con un nivel de inglés lo suficientemente bueno para el termino de realizar negociaciones o educativamente no es considerado un país con el nivel esperado en el idioma, pues como se puede aprecias en la imagen anterior, Colombia se sitúa en el puesto número 60 de 88 países a los cuales se les evalúo el nivel de inglés,*

así mismo se aprecia que este se encuentra ubicado entre las categorías muy alto, alto, medio, bajo y muy bajo en la cuarta categoría "malo" en las cuales estos 88 países se encuentran subdivididos; de lo cual se puede concluir que el país no tiene la preparación suficiente en el idioma ingles esto debido a la forma en la cual la lengua es impartida en la sociedad.

Para dar contraste a lo anterior el país desarrolla el programa Colombia Bilingüe, el cual tiene por objetivo fortalecer, promover la enseñanza y el aprendizaje de lenguas extranjeras en la educación preescolar, básica y media con el fin de garantizar la formación integral, el desarrollo de competencias de ciudadanos globales y del siglo XXI fomentando la generación de oportunidades culturales, académicas, sociales y profesionales según las necesidades de las instituciones educativas y las regiones, esto según (ColombiaAprende , 2020)

Tabla 26, Matriz de evaluación del macroentorno Político-Legal

Variables/Calificación	Grado Amenazas			Grado Oportunidades			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
POLITICO-LEGAL									
Reforma a la ley laboral 2021		x							x
Ley 1221 de 2008 (ley del teletrabajo)				x			x		
Normas programas de inglés en Colombia (programa nacional de bilingüismo)					x			x	
Incremento decretado del salario mínimo			x					x	
ley de seguridad social (ley 100 de 1993)				x				x	
Decreto sector trabajo (decreto 1075 de 2015)					X		X		
Sistema de seguridad y salud en el trabajo (decreto 1443 de 2014				X			X		

Incremento en el presupuesto educativo				X			X		
Niveles elevados de corrupción		X						X	

Fuente: Elaboración propia

7.4. ENTORNO SOCIO-CULTURAL

El entorno social se ha visto afectado por los cambios vertiginosos y obstáculos acarreados por la expansión de la pandemia del Covid 19 a nivel global, tornando las fuerzas externas en amenazas de prominente turbulencia y retos para todos los sectores económicos en general. Así pues, en el siguiente análisis se abordaron las fuerzas tradicionales que corresponden al análisis social tales como: educación, salud, desigualdad, estratificación económica, violencia, seguridad, entre otras. Aunado a esto, considerando la situación mencionada al principio del párrafo, también se analizó el impacto generado por el coronavirus en lo corrido del presente año en lo que respecta a fuerzas sociales.

Por otro lado, también se determinó el impacto socio cultural de las fuerzas del entornó donde se consideraron variables como: las dimensiones culturales de Hofstede, comportamiento, diversidad y perfil cultural de los habitantes del país, entre otras.

Cabe destacar, que el presente análisis sociocultural trató de abordar el respectivo impacto y correlación de las variables mencionadas con la organización objeto de estudio del presente problema de investigación. Sin más dilación, a continuación, se desarrolla la descripción y análisis de las variables indicadas.

7.4.1. Distribución, estratificación socioeconómica y desigualdad de la población

En Colombia, según (Cigüenza Riaño, 2019) el país se ha divido por estratos socioeconómicos numerados del 1 al 6 durante más de 3 décadas, adoptando un sistema de estratificación que es único en el mundo. Este modelo fue efectivo durante la década de los 90, en donde aproximadamente el 40% de la población estaba en la pobreza, sin embargo, en la actualidad este sistema se ha convertido en un foco de controversia debido a que ha contribuido al incremento de las brechas sociales, discriminación, división geográfica y pago de subvenciones innecesarias a individuos que han visto mejorada su calidad de vida durante el lapso mencionado.

Así pues, (Cigüenza Riaño, 2019) destaca como la estratificación juega un papel importante en un país donde 13 millones de habitantes son pobres, en el cual, el mismo sistema de estratos ha sido parcialmente causante de factores como la

discriminación laboral y social, en el que muchos reclutadores de personal han priorizado factores como el estrato al que pertenecen, el barrio de residencia, condiciones de infraestructura, antes que las propias habilidades, rendimiento académico, competencias y capacidades de escalar profesionalmente de los aplicantes

De la misma manera, Cigüenza también destacó como el sistema de estratificación socioeconómica ha contribuido a la repartición inequitativa de subvenciones y subsidios para los habitantes del país, pues las condiciones socioeconómicas de los individuos en la nación han cambiado durante los últimos 30 años. La medición de este sistema se ha caracterizado únicamente por considerar factores superficiales de las viviendas como el estado de las vías, la fachada, el tipo de techo, ignorando aspectos relevantes como el ingreso económico, las posesiones, los bienes y servicios adicionales de los que gozan los hogares, etc.

7.4.2. Desigualdad social

Latinoamérica se ha caracterizado por ser la segunda región más desigual por detrás de África Subsahariana en cuanto a distribución del ingreso y a pesar de que ha visto un incremento considerable en su desarrollo humano desde los años 2000 hasta la actualidad, la desigualdad social solo parece ir en aumento, afirma (TELESUR, 2019) citando a Luis Felipe López-Calva, director para América Latina y el Caribe del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, la desigualdad

De igual manera, Colombia sigue un patrón similar al de Latinoamérica en donde a pesar de que el país ha sido catalogado entre la lista de países de alto índice de desarrollo humano en el reporte de desarrollo humano del año 2019, el elevado índice de desigualdad hace que su posición caiga alrededor de 23.1% en la puntuación final, superando en promedio al promedio de Latinoamérica y el Caribe que se ubica en un 22.3%.

Por otro lado, según (Ávila, 2019) en un artículo para el periódico El Tiempo, la preocupación en cuanto a la desigualdad social en Colombia y Latinoamérica tiende tendencia a ser desalentadora. Según los cálculos, el número de personas en situación de pobreza en el 2019 llegaría a los 191 millones en 2019, 27 millones más que hace 5 años, donde se resaltan casos de gran deterioro como: Venezuela, Argentina y Brasil

Así mismo, el autor destaca como el coeficiente de Gini, indicador que se utiliza para medir la desigualdad del ingreso en las naciones[5], muestra un fuerte cambio durante los últimos 5 años en lo que respecta a desigualdad, donde el indicador escaló de 0,46 a 0.60 en dicho lapso. Ávila, resalta que existen diversas formas de

[5] El coeficiente de Gini se mide de un valor de 0 a 1 donde 1 significa que la riqueza la tiene una sola persona y 0 que está mejor distribuida.

mejorar esta situación, como las implementadas por países como Alemania y Reino Unido que han aumentado su recaudamiento de impuestos y disminuido la evasión de los mismos para garantizar la igualdad de sus habitantes, situación que puede ser complicada dentro del país debido a la inestabilidad política y elevada tasa de evasión de impuestos.

Contrario a lo anterior, de acuerdo a (DINERO, 2019) aunque Colombia escaló en puestos y pasó de considerarse como un país de desarrollo humano medio a uno de desarrollo alto en la clasificación del Human Development Report del 2018 realizada por la ONU. Existe un gran descontento entre los habitantes del país, donde se han desatado diversas marchas y reclamaciones, dado que los habitantes afirman no sentir los cambios y la evolución del desarrollo humano en el territorio.

Según el autor, las razones del incremento en el índice de desarrollo humano se atribuyen al decrecimiento de la pobreza, la cual pasó del 49% en 2002 al 27% en 2018, el aumento de la esperanza de vida 7,4 años, los años de escolaridad en 2,9 y el ingreso per cápita, el cual se incrementó en un 74.5%

Sin embargo, como se mencionó al principio de este apartado, los colombianos afirman no disfrutar de las mejorías de dicho desarrollo humano, debido a los altos índices de desigualdad social en los que junto con países como México, Brasil y el resto de Latinoamérica ocupan la región con mayor cantidad inequitativa de distribución del ingreso y por ende la de mayor desigual del planeta.

Aunado a todo lo anteriormente dicho, (Turkewitz & Villamil, 2020) en un artículo para el periódico The New York Times resaltan como el confinamiento y la rápida expansión del COVID-19 pueden actuar como un detractor para el progreso que ha acaparado en los últimos años Latinoamérica en materia de reducción de la desigualdad social.

Así pues, (Turkewitz & Villamil, 2020) exponen como ejemplo el caso de Sandra Abello, una mujer que después de permanecer por varios años en la pobreza y crecer en un entorno de desigualdad en la capital de Colombia, Bogotá, logró por fin obtener una estabilidad socioeconómica a inicios de la década de los 2000. Posteriormente, Sandra perdió su estabilidad económica debido a la pandemia del COVID-19, la cual, hizo que perdiera su trabajo y tuviera qué mudarse a un asentamiento ilegal en la ciudad de Bogotá, resaltando como en cuestión de unos meses todo lo que había construido se derrumbó. Este caso no es ajeno al de muchas personas que se han visto afectadas por la desigualdad social que ha generado la contingencia.

7.4.3. Violencia

Según (El PAIS, 2020) Colombia ha sido un país bastante afectado históricamente por la violencia, marcado por el desplazamiento de los habitantes, conflictos

políticos, violencia, corrupción, extorsión, asesinatos, entre otras problemáticas que han afectado la historia colombiana por muchos años. No es secreto para nadie, que en el año 2016 de la mano con el presidente Juan Manuel Santos se logró firmar el acuerdo de paz en La Habana Cuba, sin embargo, el panorama no ha sido tan fructífero, pues posteriormente se empezaron a generar nuevos grupos y bandas criminales qué buscaban apoderarse de las rutas del narcotráfico de la nación, de igual manera, el asesinato de los líderes sociales se ha incrementado en un 53% en esta época de confinamiento.

Sin embargo, a pesar de que Colombia ha sido foco de violencia durante muchos años, es importante destacar que el panorama no es totalmente insatisfactorio, pues la violencia de manera general se ha ido disminuyendo en las últimas décadas. De acuerdo con (Méndez, 2020) en un artículo para el periódico El Tiempo, en los años sucesivos al posconflicto con las FARC, principalmente en el año 2018 y 2019 las cifras de asesinatos, secuestros y extorsiones han disminuido, de igual manera, durante la contingencia ocasionada por el Covid-19 las cifras de violencia general han disminuido, a excepción de la violencia intrafamiliar y el asesinato de líderes sociales.

7.4.4. Educación

"El sistema educativo colombiano lo conforman: la educación inicial, la educación preescolar, la educación básica (primaria cinco grados y secundaria cuatro grados), la educación media (dos grados y culmina con el título de bachiller), y la educación superior." (Ministerio de Educación, n.d.)

El sistema educativo colombiano ha sido objeto de críticas en diversas ocasiones debido a los bajos resultados en las pruebas PISA desde el 2006 y estar catalogado como uno de los peores sistemas educativos de américa latina. Según (UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA, 2019) en un artículo para el diario la república explica los retos de la calidad educativa en Colombia, exponiendo en primera instancia, el caso de la educación prescolar en el que muchas ocasiones se espera que los niños adquieran habilidades como: el juego, la imaginación, creatividad, comunicación oral, motricidad, entre otros, normalmente es confundido con el grado primero de básica primaria, causando grandes dificultades en el proceso educativo a futuro de los infantes

De la misma manera, (UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA, 2019) resalta la poca estructuración y planeación que existe en la educación media en Colombia, exponiendo un "arbitraje" en la educación media, la cual, se supone debe ser una preparación para la vida laboral, pero que en Colombia, a diferencia de otros países de la región es confusa, debido a que no existe un sistema estandarizado en el que los estudiantes se puedan preparar de más eficazmente para la vida laboral, sino que algunas instituciones abordan un enfoque académico mientras que otras un enfoque comercial.

Entendiendo lo anterior, (UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA, 2019) también destaca como los estudiantes del país son forzados a entrar a colegios comerciales en donde se abordan diferentes materias y tópicos que en muchas ocasiones no son de libre elección para los mismos y que estos terminan odiando incluso antes de que puedan considerar una carrera relativa. De la misma manera, la calidad de los docentes no se correlaciona con el concepto de educación media, pues ANIF expone que en el país es muy común que los profesores que dan clases en grados bajos de secundaria impartan clases en salones de educación media incluso en áreas comerciales o disciplinadas de conocimiento para las que no están preparados.

Estas y más razones, se han visto reflejadas en las pruebas PISA en donde según (ANIF, 2020) en un artículo publicado para el periódico La República, aunque se han visto mejoras en la cobertura educativa, en donde se han incrementado los años de escolaridad de la población, la calidad educativa sigue presentando muchas deficiencias, reflejándose en las pruebas PISA en las cuáles estamos por debajo de los países de la OCD, debajo del promedio de Latinoamérica y superando únicamente a Perú por unos pocos puntos. Entre los 79 países que presentaron la prueba en el año 2018, Colombia ocupo el último lugar en comprensión lectora y matemáticas recalcando igualmente la necesidad de una restructuración en el sistema educativo de la nación.

7.4.5. Salud

El sistema de salud colombiano se encuentra en su punto más crítico debido a la presión ejercida por el aumento progresivo de la pandemia donde actualmente Latinoamérica es el nuevo foco de la pandemia del Covid-19. De acuerdo con (Carvajalino, 2020) el sistema de salud en el país es inequitativo en términos de infraestructura, fragmentado y mal distribuido en cuanto a sus servicios, lo que torna implica aún más retos durante la época de pandemia.

Así pues, (Carvajalino, 2020) expone como en Colombia mueren alrededor de 250.000 mil personas al año por causas distintas al coronavirus y destaca como antes del problema actual originado por la contingencia con el Covid-19 el sistema ya presentaba deficiencias en su estructuración. Actualmente, debido a las falencias del sistema de salud, podrían aumentar drásticamente la cifra de decesos debido a la ocupación cada vez mayor de las unidades de cuidados intensivos (UCI), la desconfianza creciente en el sistema de salud, las personas que mueren en sus hogares sin recibir atención médica y el gasto creciente en medicina para combatir la contingencia.

Entendido lo anterior, es importante resaltar que estas variables afectan a todos los sectores y actividades económicas del país, incluyendo al instituto GTS, puesto que, la salud al ser un servicio de primera necesidad genera un costo y proporción mayor

del gasto per cápita de los habitantes, de igual manera, por medidas de prevención y aseguramiento, los individuos empiezan a ahorrar, contraerse en el gasto y establecer medidas de aislamiento preventivo y social que impactan directamente en la rentabilidad de los establecimientos económicos.

7.4.6. Dimensiones de la cultura de Hofstede

Este modelo fue establecido por el holandés Geert Hofstede en los años 80 como un modelo de análisis macro cultural que permitía analizar a los países desde sus patrones culturales más resaltantes, el cual, es divido en 6 variables:

- ✓ **Distancia de poderes:** Esta dimensión se define como la desigualdad entre poderes entre los miembros de una sociedad y que tanta aceptación o normalidad existe entre la divergencia de poderes.

- ✓ **Individualismo:** Es el grado de interdependencia de una sociedad, qué tan centrados son hacia el trabajo colectivo o hacia el individualismo como sociedad.

- ✓ **Masculinidad:** Si una cultura es masculina, significa que en esta prima la competitividad, el éxito, la orientación al logro y la necesidad de ganar y destacarse entre la sociedad. En cambio, si es femenina, significa que los valores dominantes son el cuidado y la calidad de vida de los habitantes y resaltar no es tan bien visto dentro de esa sociedad.

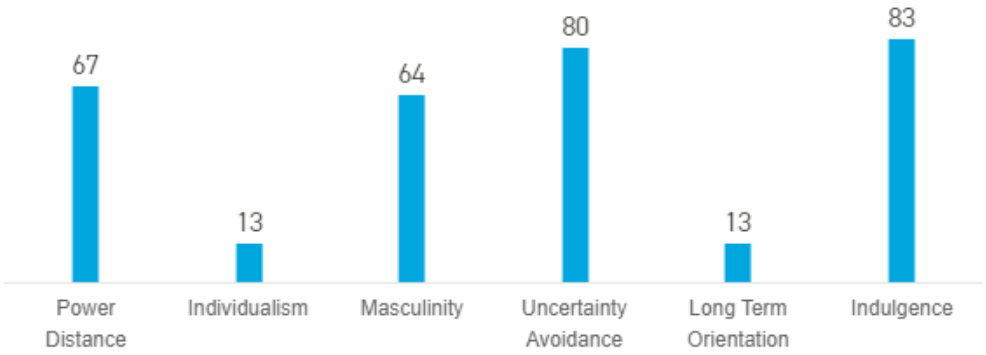
- ✓ **Evasión de la incertidumbre:** Corresponde a la capacidad de aceptar la incertidumbre de una cultura, qué tan amenazados se sienten los individuos por los cambios, situaciones desconocidas y el futuro.

- ✓ **Orientación al largo plazo:** Es el grado en el que una cultura orienta sus valores, normas, gastos y costumbres al corto o largo plazo.

- ✓ **Indulgencia:** Corresponde al grado en el que una sociedad trata o no de controlar los impulsos de sus individuos.

Entiendo lo anterior, la *ilustración 66* muestra el comportamiento de Colombia según el análisis macro cultural de Hofstede evaluando las 6 dimensiones que fueron enumeradas en el apartado anterior: Distancia de Poder (Power Distance), Individualismo (Individualism), Masculinidad (Masculinity), Aversión por la Incertidumbre (Uncertainty Avoidance), Orientación al Largo Plazo (Long Term Orientation) e Indulgencia (Indulgence).

Ilustración 66, Dimensiones de Hofstede Colombia



Fuente (Hofstede Insights, 2020)

***Síntesis**: De acuerdo con la gráfica anterior Colombia de manera macro cultural se comporta de la siguiente manera:*

- ✓ ***Distancia de poderes (67) :** En Colombia, la distancia de poderes entre superiores es bastante alta y esta puede ser evidenciada en las jerarquías organizacionales donde los jefes o gerentes siempre tienden a ser considerarse lejanos, superiores y la relación de trabajo en muchos casos no trasciende el ámbito laboral. Así mismo, los profesores y otras figuras de autoridad son vistos con un ámbito de respeto, de estatus y suele existir bastante divergencia entre las clases sociales y desigualdad socioeconómica.*
- ✓ ***Individualismo (13):** Colombia se caracteriza por ser una cultura colectivista, en la cual, la ayuda mutua es importante, donde la familia es fuerte influenciadora en la toma de decisiones, importan los valores familiares, las referencias de amigos y el trabajo en conjunto, Según (Hofstede Insights, 2020) Colombia es uno de los países más colectivistas junto a otros como Panamá, Ecuador y Guatemala, también la lealtad, aversión al conflicto y necesidad de pertenecer a un grupo son patrones de conducta importante dentro de los colombianos.*

- ✓ ***Masculinidad (64):** la cultura colombiana es competitiva, pero al ser un país colectivista, esta no se da entre los mismos miembros del grupo social ni la familia, sino principalmente entre otros individuos y diferentes clases sociales. El colombiano acostumbra a realizar largas jornadas de trabajo e invierte en formación complementaria, le gusta destacarse entre la sociedad.*

- ✓ ***Aversión a la Incertidumbre (80):** Para los colombianos es más difícil asumir retos, tomar decisiones, tienden a ser conservadores en sus decisiones, tienen dificultad para envolverse en nuevas actividades y*

emprender. Es un país con un fuerte respeto por las tradiciones y religión en donde trata de evitar frecuentemente la ambigüedad.

- ✓ ***Orientación al largo plazo (13):*** *Existe una cultura del cortoplacismo, el colombiano promedio no piensa en su futuro, no ahorra, piensa para el momento, se envuelve en nuevas actividades, pero nos las termina o las abandona antes de alcanzar los objetivos.*

- ✓ ***Indulgencia (83):*** *Al registrar un alto puntaje en el análisis Hofstede, se considera un país indulgente, es decir, con pocas restricciones como sociedad, donde al individuo se le permite expresarse, experimentar, cumplir sus deseos, disfrutar del tiempo libre y gastar en lo que se desea.*

Tabla 27, Matriz de Evaluación del Entorno Socio-Cultural,

Variables/Calificación	Grado Amenazas			Grado Oportunidades			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
SOCIOCULTURAL									
Discriminación laboral y social originada por la estratificación económica y clases sociales			X						X
índice elevado de desigualdad socioeconómica (0.60 coeficiente de Gini)		X					X		
Incremento de la pobreza y desigualdad a causa de la pandemia del COVID 19	X						X		
Indice elevado de desarrollo humano						X		X	
Disminución de la violencia, extorsiones y secuestros desde la firma del acuerdo de paz e inicio de la contingencia del COVID- 19					X			X	
Sistema educativo obsoleto y de baja calidad					X		X		
Mala estructuración de la educación media y técnica					X		X		
Estado crítico del sistema de salud colombiano, originado por la pandemia del COVID 19 y ocupación de las UCI	X						X		

Distanciamiento social y disminución de contacto con establecimientos presenciales	X						X		
Nivel de inglés entre los más bajos de Latinoamérica y el mundo				X			X		
Bajo desempeño en pruebas PILA y SABER en inglés.					X		X		
Amplio interés por aprendizaje de la lengua inglesa por motivos de empleo, viajes, exámenes y universidad					X		X		
Inaccesibilidad a el estudio de idiomas por costo, predisposición cultural negativa y poco apoyo de gobierno		X					X		
Distancia y brecha de poderes elevada		X				X			
Cultura colectivista y centrada al grupo social.					X			X	
Cultura competitiva, necesidad de resaltar entre las clases sociales y orientación al trabajo					X		X		
Alta aversión por la incertidumbre, dificultad para envolverse en nuevas actividades y entornos		X					X		
Cultura del cortoplacismo		X						X	
Sociedad indulgente que fomenta la libre						X		X	

expresión y experimentación									

Fuente: Elaboración propia

7.5. ENTORNO AMBIENTAL

En cuanto al entorno ambiental, como bien es conocido, se puede decir y comprobar que por la propagación y la pandemia del provocada por el covid-19 a afectado de gran manera a este, pues se puede decir que este virus transformado en enfermedad ha causado miles de muertes a nivel mundial, logrando así que las personas teman al hecho de salir a la calle, de laboral en las respectivas organizaciones, causando de forma indirecta la creación de nuevas formas de trabajo y el uso de implementos de protección para evitar la propagación de este virus, haciendo que la población contamine con mayor fuerza el medio que los rodea, el usos de plásticos y mascarillas ha causado en el último año el incremento en los índices de contaminación en cuanto materiales desechables; en contraste con lo anterior se puede resaltar que gracias a las medidas tomadas por esta pandemia, el medio ambiente en todo su entorno tuvo un respiro, pues en cierta media y tiempo disminuyo la contaminación en bosques, paramos, ríos, mares y de más lugares donde las personas realizaban actividades de ocio y entretenimiento, logrando con esto la apareciendo de especies que se creían extintas y la propagación de un aire puro y limpio.

A continuación, y enfocado en la problemática por la cual se ha desarrollado el trabajo presente, se entra en el análisis de las diferentes variables que afectan de una u otra forma el entorno mencionado en relación con la organización y las actividades laborales que esta realiza para mantenerse en el mercado.

7.5.1. Covid-19

Como se sabe en los inicios del 2020 llego al país el covid-19 cuyo virus se propago de manera muy rápida por todo el territorio nacional, afectando de forma directa la vida social, laboral y educativa de las personas, pues las decadencias que causa este virus pueden ser prevenidas utilizando métodos y materiales de protección como: el distanciamiento social, la aglomeración de personas, el uso de tapabocas y guantes, haciendo que el trabajar directamente en las organizaciones fuera imposible, así como la asistencia por parte de docentes y estudiantes a las instituciones educativas, es así que en el mundo se implementa el teletrabajo y el telestudio, las cuales se vieron como las únicas formas de confrontar y mantener la economía del país.

Dicho lo anterior, con la aparición de este virus, se vieron afectados las empresas, pues debido al nuevo método de trabajo los índices en cuanto a rotación de

personal, desempleo formal y renuncias aumentaron, esto viéndose reflejado más significativamente en personas de la segunda y tercera edad, pues el nuevo método de trabajo se hizo un poco complicado haciendo que estos no desarrollaran sus actividades laborales de manera efectiva, así como mismas personas con edades superiores a las 45 años temían de la amenaza que representaba el virus y preferían renunciar a su trabajo y quedarse en casa.

7.5.2. Contaminación

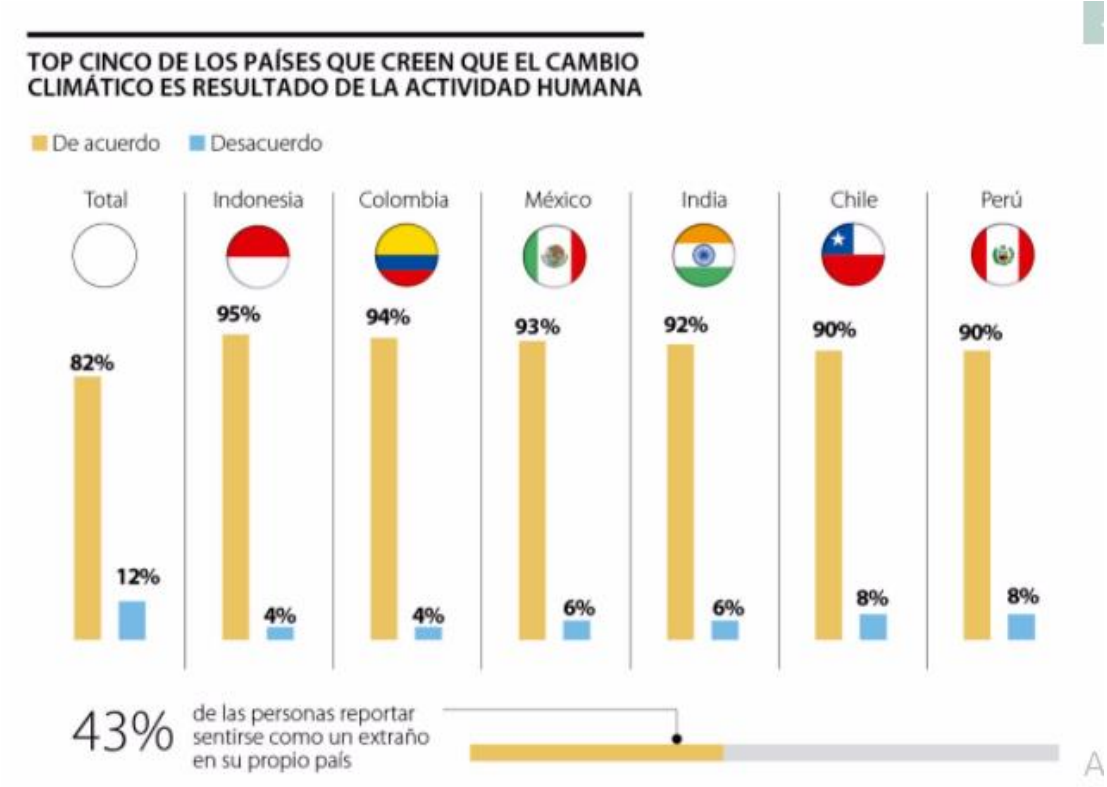
En cuanto a términos de contaminación se conocer que en tiempos de pandemia existió una pequeña disminución de esta, pues el establecimiento de la cuarentena a nivel nacional, dio espacio a que las personas no tuvieran forma alguna de seguir creando y aumentando los niveles de estas, en contraste se menciona que por esta enfermedad se vio necesario el uso de implementos de bioseguridad, como tapabocas desechables, caretas, guantes, platos, cucharas y contenedores de icopor, así como el incremento en los niveles de producción de productos químicos como alcohol, lo cual afecto de manera directa el ambiente en el que viven las personas.

Dicho lo anterior en Colombia según (UnPeriódico, 2020) el uso masivo de estos materiales durante la pandemia por el Covid-19 se evidencia en la cantidad de bolsas, platos plásticos y empaques de icopor, entre otros que forman parte de las medidas de bioseguridad de las empresas, que generan contaminación en el aire, el agua y el suelo afectando a largo plazo la salud de los seres humanos y de otras formas de vida.

Conocido lo anterior, las empresas buscan una forma de contra arrestar el daño que causan al medio ambienten al implementar las medidas de bioseguridad, creando proyectos para maximizar y mantener el medio ambiente, tales como plantar árboles, realizar campañas de reciclaje, el tratamiento de aguas residuales entre otras labores que contra arrestan la contaminación provocada indirectamente al planeta.

7.5.3. Cambio Climático

Ilustración 67, Top 5 países que creen que el cambio climático es resultado de la actividad humana.



Fuente: (LaRepública, 2020)

***Síntesis**: Como se aprecia en la gráfica anterior, se puede denotar que el cambio climático cada año va en aumento, esto debido a la variación del clima, incendios forestales, tala de árboles y de más aspectos provocados por el hombre, lo que en un futuro puede afectar de gran forma a la humanidad alterando de gran forma la biodiversidad del planeta, la creación de enfermedades letales.*

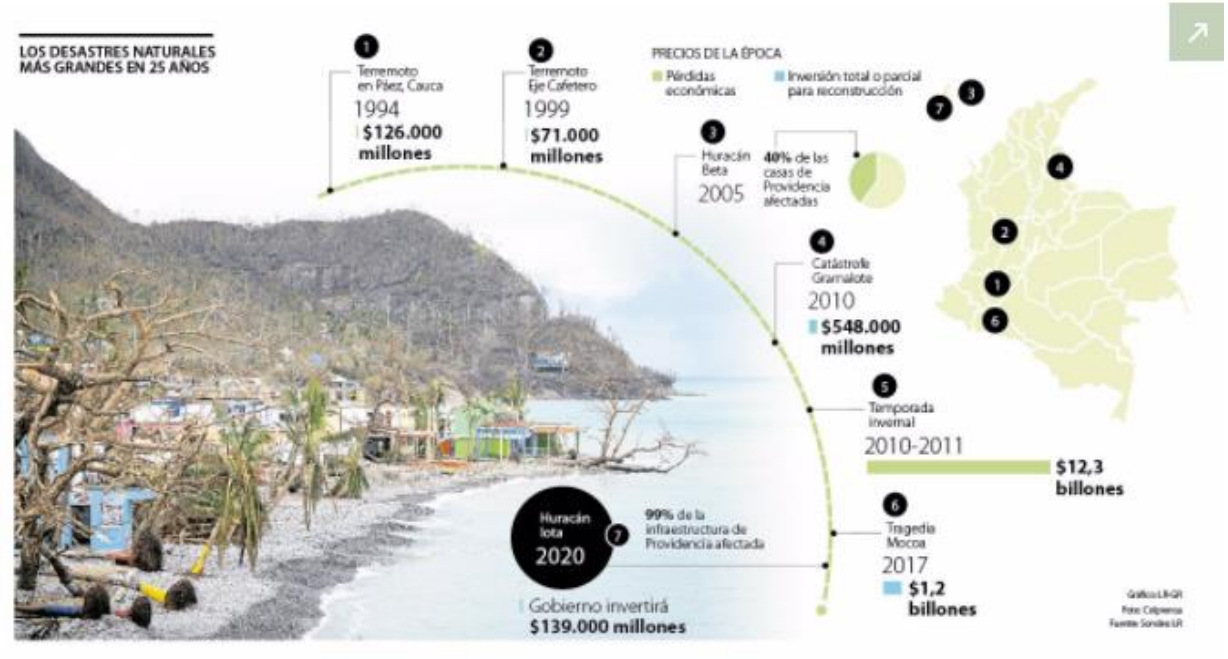
Conocido lo anterior se debe de buscar la manera de mitigar esta problemática, pues el cambio climático, el coronavirus, la contaminación y otros factores en conjunto son problemas que afectan con gran fuerza la integridad del país, si se busca una mejor vida social nuevas oportunidades laborales, grandes inversiones internas y el crecimiento del país, se debe enfocar en los problemas radicales, como el cambio climático y la contaminación que son aspectos que han existido por mucho tiempo y que son los responsables de miles de causa de muertes y problemas con el medio ambiente.

7.5.4. Desastres Naturales

Según (LaRepública, 2020) el paso del huracán Iota por el Archipiélago de San Andrés y Providencia termino de marcar un año complejo para el país, pues este fue el primer huracán de categoría 5 que paso y acabo con parte de las islas, tal fue el daño que en providencia el 98% de la infraestructura termino siendo afectada,

causando daños grabes para los residentes como el servicio de agua potable y saneamiento, además de 1,400 viviendas afectas y lugares de comercio y alojamiento.

Ilustración 68, Desastres natural más grandes en 25 años, Colombia.



Fuente: (LaRepública, 2020)

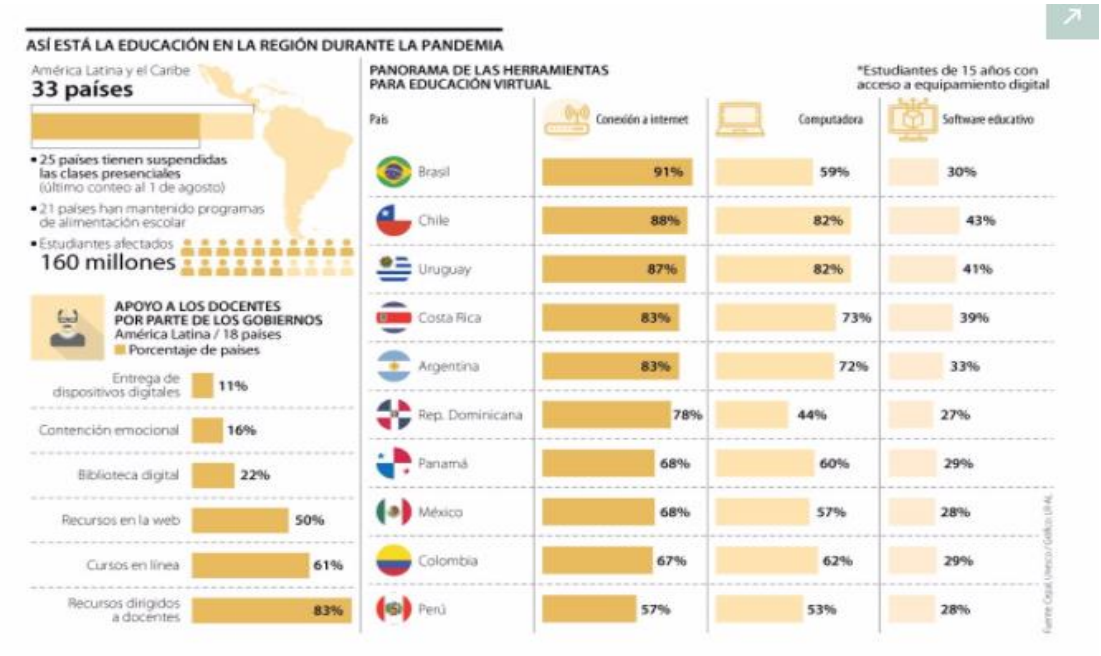
***Síntesis**: Como se aprecia en la gráfica anterior, se expone en esta la variedad de desastres naturales que han ocurrido en Colombia desde 1994 hasta el 2020, a su vez se puede destacar las pérdidas económicas establecidas en millones de pesos, de las cuales se puede ubicar como la más alta el terremoto en Páez Cauca en el 94 con pérdidas económicas de 126 mil millones de pesos, así mismo se puede observar las inversiones realizadas para la recuperación total o parcial de lugares afectados a gran escala por estos desastres naturales, de los cuales la tragedia en Mocoa en el año 2017 tuvo la mayor inversión para la recuperación de esta ciudad, teniendo esta un costo de 1,2 billones de pesos, por último se puede destacar que el desastre que mayor daño en infraestructura ocupo fue el del año pasado, deteriorando el 99% de la infraestructura y ocupo 139 millones de pesos para su restauración.*

7.5.5. Decreto 531 Del 8 De abril De 2020

Como bien es conocido por la sociedad, desde la llegada y generación del corona virus en el interior del país la comunidad colombiana, se vio con la necesidad de

realizar cuarentena bajo sus propias responsabilidades, esto una vez conocido lo que el virus causa en las personas en otros países, transcurrido el tiempo las personas empezaron a hacer un lado la cuarentena voluntaria por lo que el gobierno nacional se vio en la obligación de decretar el aislamiento preventivo obligatorio para toda la nación siendo este un acuerdo firmado por el presidente de la república Iván Duque y 18 ministros del gabinete, logrando con este decreto la limitación a la libre circulación de personas y vehículos en el territorio nacional contando así mismo con 35 excepciones que buscan garantizar el derecho a la vida, la salud y la supervivencia de los habitantes del país.

Ilustración 69, Cambios en la educación de la región debido a la pandemia del Covid-19.



Fuente: (LaRepública, 2020)

Como se venía mencionando y como se puede apreciar en la gráfica anterior el aislamiento preventivo cambio la vida de los colombianos en términos educativos y laborales, pues como se es conocido y como enseña la gráfica Colombia está entre unos de los 25 países que tiene suspendidas las clases presenciales, lo cual para la mayoría de los estudiantes fue una afectación personal indirecta, pues lo jóvenes y niños son las personas más afectadas a causa del aislamiento, haciendo que estos generen nuevas formas de comportamiento, en cuanto a la nueva tendencia de estudio y así mismo al hecho de quedarse en su hogar, pues a causa del encierro en estos se genera estrés, angustia que terminan llevando a los jóvenes y niños al rechazo de la nueva forma de vida, así mismo y como ya se ha mencionado en repetidas ocasiones el aislamiento obligatorio creo una nueva forma de estudio y trabajo, para lo cual muchas personas se encontraron afectadas, pues como se

aprecia en la gráfica no todas las personas contaban con herramientas tecnológicas necesarias para el desarrollo de actividades educativas y laborales.

Tabla 28, Matriz de evaluación externa, entorno ambiental.

Variables/Calificación	Grado Amenazas			Grado Oportunidades			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
AMBIENTAL									
Pandemia del Covid-19	x						x		
Contaminación ambiental.		x					x		
Afectación por cambio climático		x						x	
Desastres naturales			x				x		
Decreto 531 del 08 de abril del 2020 Aislamiento preventivo obligatorio	x						x		

Fuente: elaboración propia

7.6. ENTORNO TECNOLÓGICO

Como se conoce hoy en día la tecnología es un factor fundamental en la vida diaria, pues a media que transcurre el tiempo esta evoluciona de manera sorprendente logrando avances productivos en la humanidad, así pues, es menester destacar que este entorno al contrario de los demás no se vio con tanta afectación por la situación de la pandemia provocada por el Covid-19, por el contario la tecnología fue un factor fundamental y estratégico en el marco de esta pandemia, pues gracias a este entorno la población colombiana y así como tal vez todo el mundo pudo seguir con el desarrollo de actividades laborales, educativas y personales, pues la tecnológica gracias a sus avances permiten que las personas puedan comunicarse de una manera fácil y segura.

Dicho esto, el entorno este último año evoluciona, alcanzando un alto nivel de necesidad en la vida de la comunidad colombiana, pues bien es conocido que el contacto físico y la aglomeración de personas está prohibido debido al alto nivel de contagio del Covid-19, lo cual fue establecido como medida de seguridad para el bienestar de la sociedad, por lo cual la tecnología se transformó en la mano derecha

de la comunidad, pues por medio de esta se pudo mantener la economía del país y la relación entre personas ya sea por necesidades laborales o personales,

Conocido la anterior se entra en detalle con las variables que se concibieron como relevantes en el entorno tecnológico, las cueles se consideraron de gran índole y necesarias para el desarrollo y entendimiento del problema de estudio del presente trabajo.

7.6.1. Las Tics

Como se conoce las TICS (tecnologías de la información y la comunicación) son herramientas de gran utilidad y necesidad en la actualidad, pues es de saberse que el mundo cada vez está más globalizado y avanza día a día, de esto se puede destacar la tecnología como factor de evolución y los métodos de información y comunicación digital, hoy en día por causa de la problemática por la que atraviesa el país estas se han transformado en un factor determinante en el mercado laboral, pues se conocer que gracias al Covid-19 la comunicación virtual aumenta en el sector laboral y social, haciendo de estas herramientas algo de necesidad para el desarrollo de las actividades laborales pertinentes y la comunicación cotidiana.

Ilustración 70, Estado general del uso de móviles, internet y redes sociales.



Fuente: (Medina, 2020)

Según la (Medina, 2020) tomando en como referencia las estadísticas de la situación digital de Colombia la población estaba conformada por 50,61 millones de personas en el año 2019, de las cuales el 81% están ubicadas o habitando en zonas urbanizadas como se puede apreciar en la gráfica, así mismo se valúa que la cantidad de dispositivos telefónicos conectados en el país sobre pasa la cifra siendo esta un 60.38 millones de conexiones de dispositivos celulares confrontándose una diferencia de 9,77, por lo que se intuye que existen personas con más de una conexión móvil, continuado se observa que existen 35 millones de personas conectadas al internet, es decir que el 69% de la población expuesta posee este servicio y como se puede apreciar por ultimo todos los usuarios que poseen el servicio manejan redes sociales.

De lo anterior se puede concluir que el uso de las TIC es masivo a nivel nacional, viendo así por la cantidad de personas que poseen más de un dispositivo celular y que casi el 75% de la población posee servicio de internet, sin mencionar que se puede suponer que las personas que adquieren este servicio lo hacen con el fin de usar solo las redes sociales y no con otro fin.

Ilustración 71, Indicadores de crecimiento digital Colombia.



Fuente: (Medina, 2020)

Síntesis: *Observando la gráfica anterior y relacionándola con la primeramente expuesta se puede aprecia que hubo un incremento en la población del 1,2%*

haciendo comparación con enero del 2020 y enero de 2019, por siguiente se aprecia de también hubo un incremento del 3,3% en la conexión de teléfonos celulares, lo cual sigue siendo una cifra que sobre pasa la población; también se aprecia el aumento de usuarios al servicio de internet en el territorio nacional, lo cual está representado en 1.0 millones de nuevos usuarios una sufra considerable, por consiguiente se destaca el aumento tan elevado de las personas activas en redes sociales aumentando estos un 3,4 millones de nuevos usuarios en las redes.

De lo anterior se concluye que a medida que transcurre el tiempo el mundo se vuelve más dependiente de la tecnología, está cada vez hace mas parte de la vida cotidiana y se está transformando en una forma de vida para la sociedad. El incremento apreciado es elevado por lo que se puede decir que los servicios digitales y las herramientas tecnológicas son necesarias para la vida de la sociedad.

Ilustración 72, Tiempo invertido en plataformas y dispositivos

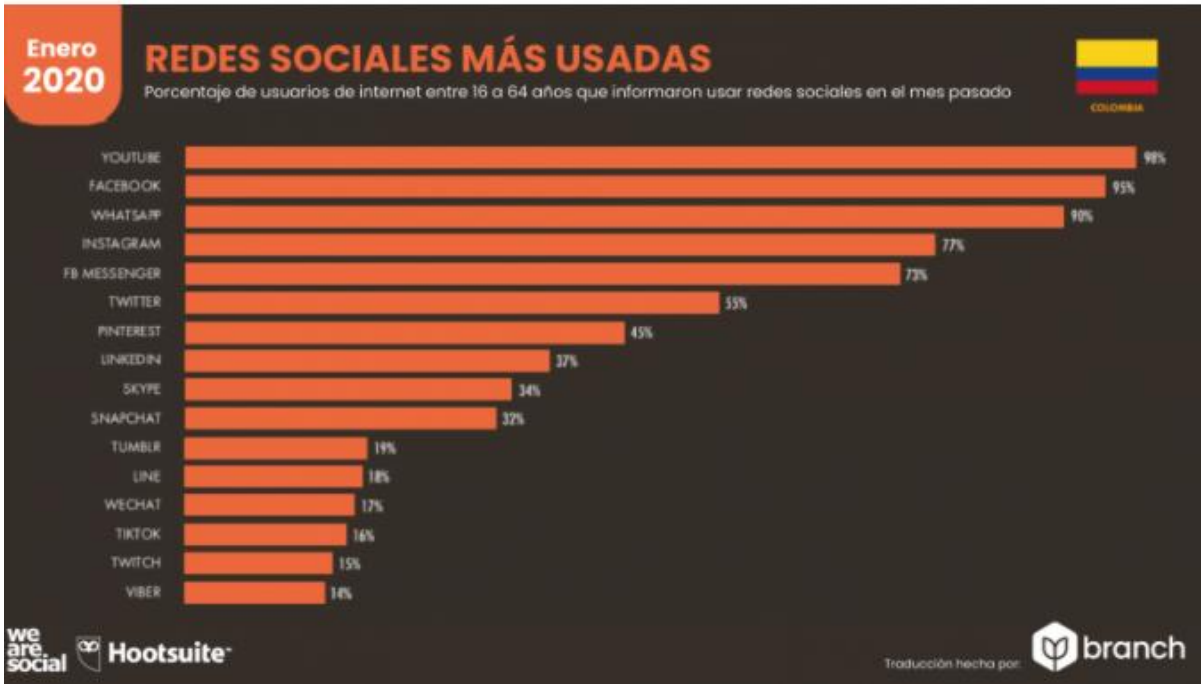


Fuente: (Medina, 2020)

***Síntesis**: Como bien se puede apreciar en el encabezado de la gráfica, se pasa a analizar el tiempo que invierten los colombianos en plataformas y dispositivos virtuales, de lo que se puede resaltar que estos ocupan más de 9 horas usando el internet, cuatro horas aproximadamente usando las redes sociales, lo cual está distribuido en las 24 horas establecidas en para un día, continuando con este análisis se aprecia que también ocupan 3 horas y 30 minutos viendo televisión, 1 hora y media escuchando música y por ultimo casi 1 hora juagando video juegos.*

De lo anterior se puede concluir que el colombiano gasta un promedio de 20 horas utilizando dispositivos y plataformas virtuales para el ocio y la labor diaria de su vida, interpretando esto se puede hacer verídico de una forma más segura que las TICS cada día se transforman en un factor fundamental para el desarrollo de actividades tanto laborales como de la vida diaria. Dando a entender que este es el nuevo método de comunicación mundial.

Ilustración 73, Redes sociales más usadas en Colombia.



Fuente: (Medina, 2020)

***Síntesis**: Continuando con este análisis, se puede apreciar en la imagen anterior las redes sociales más utilizadas en Colombia, las más utilizadas por usuarios en el país con una variación en años entre 16 a 64 años lo cual según demuestra grafica es YouTube, ocupada por un 98% de la muestra tomada, seguida por Facebook con un 95% siendo así la segunda red social más utilizada a nivel nacional, continuando se encuentra con WhatsApp con un 93%, Instagram con un 77% y de esta misma forma en decadencia esta Messenger, Twitter y demás.*

De esta información mencionada anteriormente se puede resaltar que el uso de las redes sociales es masivo, se puedo quizás suponer que una misma persona puede utilizar la mitad o quizá más de estas redes sociales, ya sea por motivos laborales o personales.

7.6.2. Tecnología

Como se conoce por muchos medios, a medida que transcurre el tiempo el mundo es más globalizado, surge cambios y nuevos procesos que se vuelven parte de la vida diaria, un acontecimiento muy transcendental y conocido por la humanidad es la tecnología, la cual avanza de una manera veraz en cuanto a evolución, pues gracias a esta la vida de las personas es cada vez más eficiente, esta promete la facilidad de procesos tanto laborales como personales.

Mencionado lo anterior, según el entorno la tecnología cada vez es más participe en procesos laborales, educativos y de la vida cotidiana, pues esta brinda herramientas físicas y digitales para facilitar la comprensión y la integración de nuevos conocimientos en las personas, de esta tecnología se puede destacar la maquinaria, que hace que los procesos industriales un proceso con mucha mayor productividad, también se destaca herramientas tecnológicas organizacionales, en el caso del instituto GTS se habla de computadoras, proyectores, tabletas, sala de audio visuales entre otras, de la misma forma se destaca las aplicaciones o Apps que en la actualidad están siendo utilizadas en los procesos de formación y aprendizaje en instituciones educativas y organizaciones, haciendo de la metodología beneficio para la empresa.

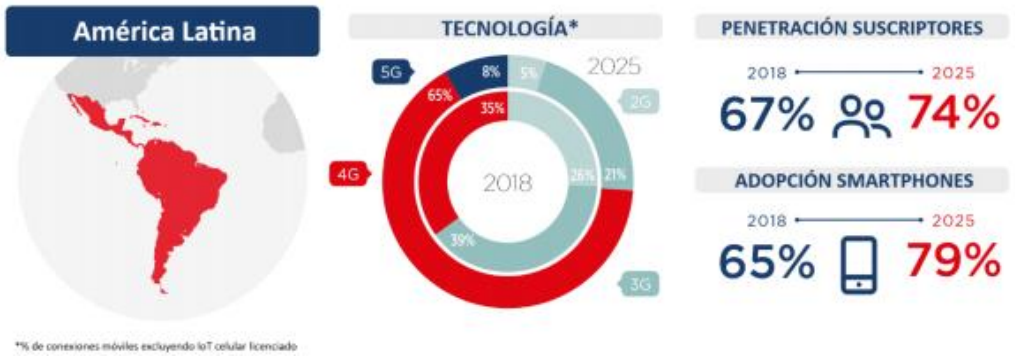
Hoy en día se conoce que por la problemática por la que pasa el mundo la conectividad se ha vuelto una herramienta indispensable en la educación y procesos laborales, es por eso que se destaca la conectividad 5G la cual provoca un aumento en la rapidez de la conectividad, facilitando en aprendizaje, haciendo de programas, aplicaciones y procesos virtuales factores de inmediato resultados.
Como se aprecia en la siguiente imagen la conectividad 5G proporciona gran variedad de beneficios como los tiempos de reacción más rápidos, mayor disponibilidad de tiempo en el servicio, menos proporción de daños o fallos en el servicio.

Ilustración 74, Beneficios de las redes 5G.



Fuente: (MinTic, 2019)

Ilustración 75, % conexiones móviles américa latina.



Fuente: (MinTic, 2019)

***Síntesis**: Como se aprecia en la gráfica en Colombia la conectividad con mayor demanda hasta el año 2019 es la 4G, Colombia posee según esta fuente (MinTic, 2019) 64 millones de líneas de telefonía móvil de las cuales el 65% poseen conectividad 4G y apenas un 8% se está integrando a la nueva tecnología de conectividad, así mismo de la gráfica se denota que se espera para el año 2025 un crecimiento 14% en la adopción de personas a celulares y un 7% en el crecimiento de suscriptores a la conectividad.*

Así mismo como anterior mente se mencionó la conectividad es uno de los tantos avances tecnológicos que se presentaron en lo recorrido del año, es menester destacar el proyecto la para la educación que se presentó y se hizo realidad, para que con la pandemia, el derecho al estudio no fuera denegado a personas con bajos recursos, pues la idea de este proyecto fue ofrecer componente necesarios para el desarrollo de actividades a nivel nacional, teniendo como prioridad a personas de bajos recursos, dichos componentes son: disponibilidad de conexión y prestamos de dispositivos electrónicos tabletas y computadores, logrando así una mayor facilidad para el nuevo estilo de aprendizaje implementado por la emergencia sanitaria que cambio la vida mundial.

7.6.3. Internet

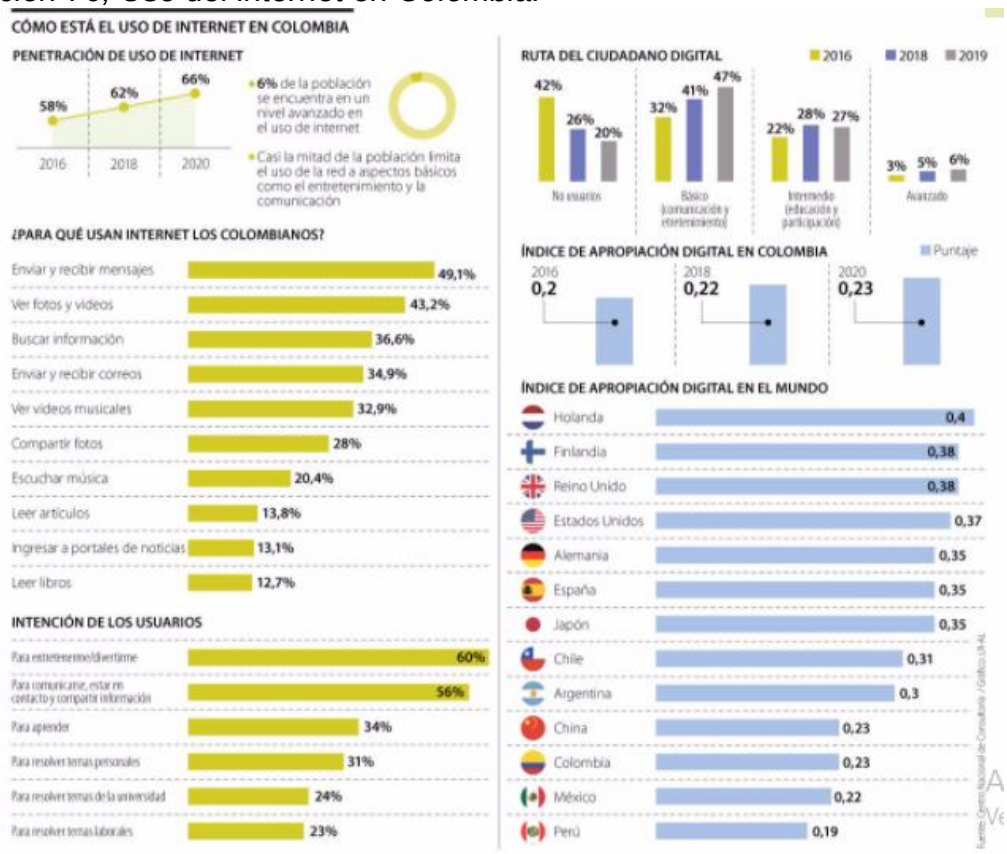
Como bien se conoce el internet al igual que la tecnología es una herramienta indispensable en la actualidad, pues esta brinda cantidad de oportunidades para el desarrollo de diferentes actividades ya sean laborales, educativas o personales. Pues gracias a este se han desarrollado diferentes estrategias y herramientas virtuales que facilitan el aprendizaje, los procesos y el entendimiento y creación de conocimientos, así mismo gracias a la internet la comunicación con el pasar del tiempo ha evolucionado a tal punto de conseguir que esta sea más fácil de realizarse, pues la accesibilidad a la comunicación que brinda el internet es

sorprendente, pues un factor como las redes sociales que brinda la conectividad ha facilitado a gran escala este aspecto .

Esta herramienta en la actualidad se puede mencionar que es una de las más utilizadas, pues ya desde hace tiempo el internet viene brindando facilidad en la educación , en las actividades laborales y en la vida personal, pues gracias a esta se han desarrollado herramientas como las conocidas aplicaciones o Apps que brindan sin número de oportunidades para la creación y la mejora continua de conocimiento y habilidades psicosociales; por medio de gráficas, videos, imágenes y audios con los que las personas o en su caso usuarios pueden interactuar mejorando sus capacidades y procesando con mayor facilidad información que estas brindan.

Conocido lo anterior lo que se busca en el país, es lograr que esta herramienta pueda llegar a todos los lugares del territorio colombiano permitiendo así un mayor crecimiento para la población que vive en la era digital.

Ilustración 76, Uso del internet en Colombia.



Fuente: (LaRepública, 2020)

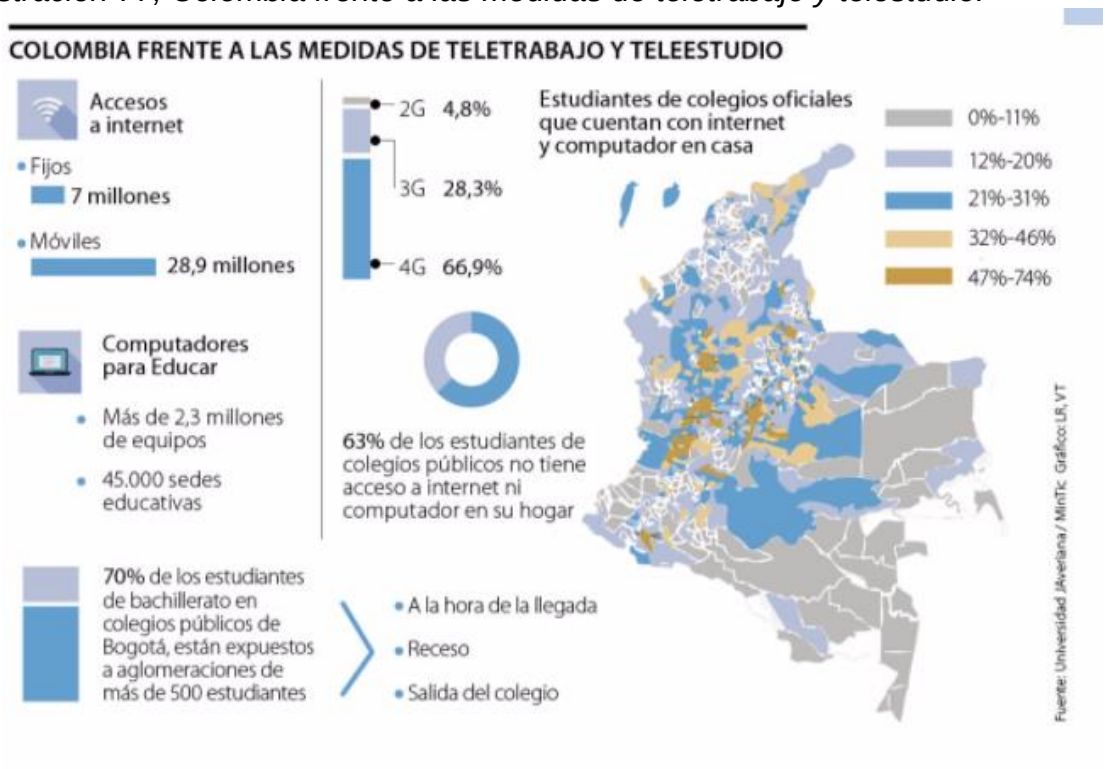
Síntesis: *Como se puede apreciar en la gráfica anterior, en primera instancia se destaca que el uso del internet en Colombia va en crecimiento cada año de 2016 a 2020 aumento 8% el uso de esta herramienta, por consiguiente se puede apreciar en el primer grafico de barras situado en la parte superior izquierda de qué forma le dan los colombianos uso al internet, de lo que se puede destacar que el mayor uso es en enviar y recibir mensajes seguido por ver videos y fotografías, de lo cual se puede deducir que es el usos de redes sociales. Por lo que se concluye de esta grafica que el colombiano invierte mayor tiempo utilizando el internet como método de entretenimiento y ocio que como herramienta de aprendizaje; ya que como se aprecia en este mismo grafico de barras el leer artículos, ver noticias y leer libros son las variables con menos accesibilidad por parte de los colombianos.*

Continuando con el grafico, también se puede denotar, que el número de no usuarios con el pasar de los años va disminuyendo por lo que se puede entender que esta herramienta cada año posee un mayor grado de accesibilidad, por consiguiente, se aprecia el incremento en un 15% de los usuarios que usan el internet para el entretenimiento, en contraste con el crecimiento del 5% en el uso de este en cuando a términos de estudio.

7.6.4. Educación Virtual

En cuanto al tema de educación virtual se puede destacar que la juventud hoy en día, cuenta con la capacidad y las habilidades para implementar este método de aprendizaje, en contraste se menciona que no todos cuentan con las herramientas o el acceso a internet necesario para el desarrollo de actividades educativas o laborales, por lo que la educación virtual para el país puede que sea uno de los mejores métodos debido a la situación que dejo la pandemia provocada por el Covid-19 sin embargo no es completamente eficiente debido a que no todos los estudiantes tienen acceso a la educación virtual, ya sea por no tener conectividad a la internet o por no tener las herramientas necesarias como: computador, tableta o teléfono celular para el desarrollo de las actividades educativas.

Ilustración 77, Colombia frente a las medidas de teletrabajo y telestudio.



Fuente: (LaRepública, 2020)

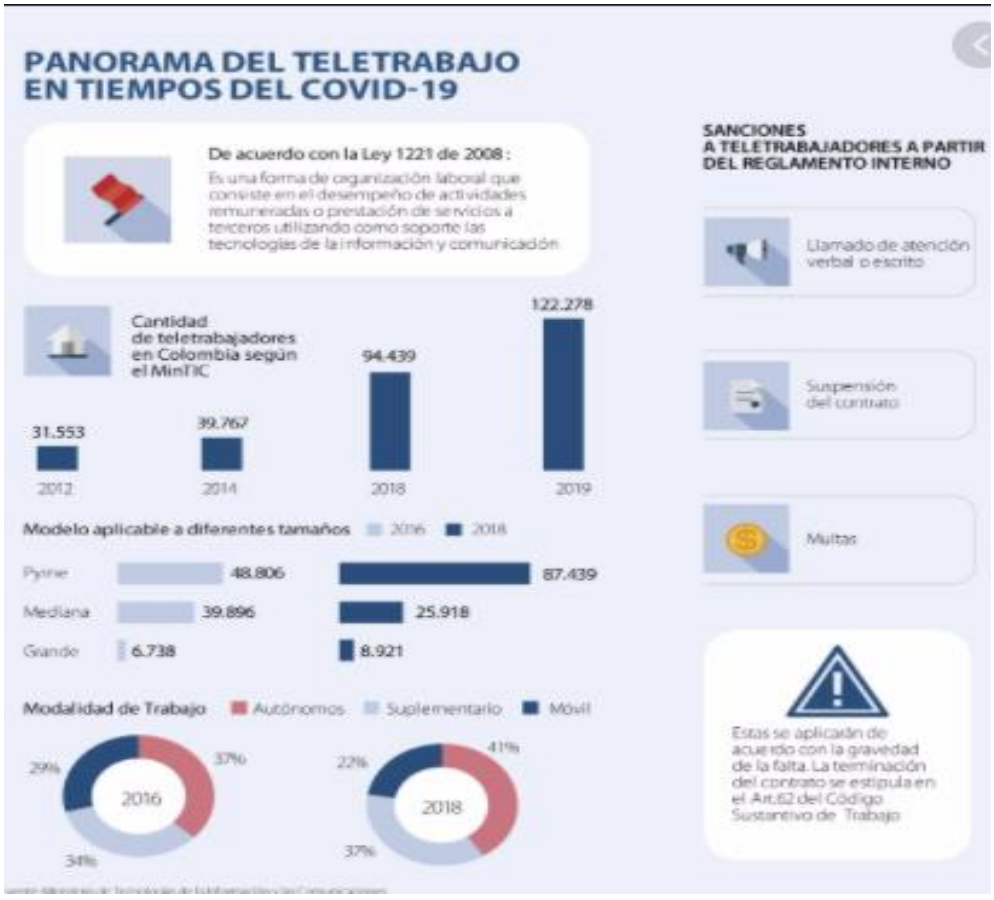
***Síntesis**: Como se aprecia en la imagen anterior se observa que el acceso de colombianos a internet desde dispositivos fijos es muy mínimo a la diferencia de la conexión a internet por medio de dispositivos móviles que concentra la mayor conectividad del país, por con siguiente también se observa los diferentes tipos de velocidad en cuanto a conectividad, se aprecia la 2G, 3G Y 4G donde se muestra que la mayor velocidad utilizada en cuanto a conectividad es la 4G esto debido a que es la que presente mayor facilidad y velocidad de servicio en cuanto a internet, por último se puede destacar que el proyecto puesto en marcha para promover el telestudio brindo la capacidad de 2,3 millones de equipos tecnológicos entre tabletas y computadores para favorecer a las personas que no tenían disposición de esta, sin embargo también se conoce la existencia de 45.000 sedes en el territorio nacional de las cuales más de la mitad contiene estudiantes con la necesidad de estas herramientas tecnológicas y de acceso a internet.*

Dicho lo anterior y como bien es conocido este nuevo método de aprendizaje dejo de ser una opción para convertirse en un piloto de vida, por lo que en este método influyen aspectos como la adaptabilidad que según (ElEspectador, 2020) las plataforma de educación virtual deben de observar que tan intuitivo es el software que manejan para esta solución, es clave que sea un sistema fácil, dinámico y legible para que así los estudiantes no encuentren obstáculos o presenten dificultad

con el desarrollo de las actividades laborales, por otro lado la velocidad de carga y los servidores que se utilizan deben ser los apropiados para que en caso de presentar un tráfico o falla en la plataforma esta no colapse.

Teletrabajo

En la actualidad como bien es conocido el teletrabajo se convirtió en la nueva forma de productividad del país, pues debido a la pandemia provocada por el Covid-19 este método de trabajo se convirtió en el más recurrido y efectivo para todo el país, pues aparte de lograr llegar a muchas más personas debido al uso de plataformas virtuales, aplicaciones y redes sociales, por este método se puede expresar y demostrar el producto o servicio a ofrecer de una forma más dinámica y gráfica, haciendo que la relación o conexión trabajador cliente sea más productiva.



Fuente: (Castañeda, 2020)

Síntesis*: Como se aprecia en la gráfica anterior se puede apreciar la cantidad de tele trabajadores en Colombia desde el año 2012 ocupando una cifra de 31.553 la cual con el pasar de los años se observa un crecimiento casi 4 veces mayor del antes expuesto siendo esta cifra para el año 2019 122.278, así mismo se observa*

este modelo de trabajo aplicado a los diferentes tamaños de organizaciones que operan a nivel nacional, donde se observa que las pymes son las empresas con mayor impacto en este nuevo método de trabajo seguido por las medianas empresas y por ultimo las grandes.

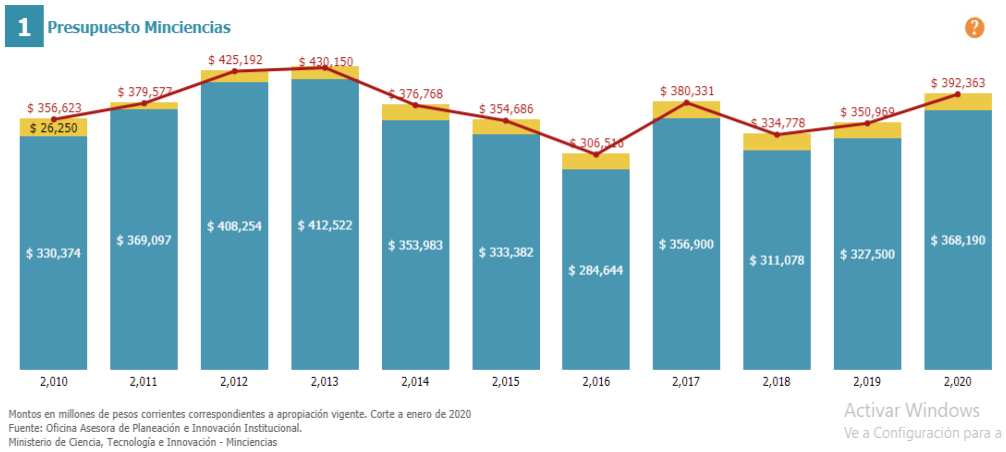
7.6.5. Presupuesto En Investigación Y Desarrollo

Como es de saberse la investigación y el desarrollo se transforman con el pasar del tiempo en variables de suma importancia la productividad y el progreso de un país, pues gracias a estas se mantiene en constante evolución el mundo, por eso este factor es necesario para el avance en tecnología, conocimientos e investigación los cuales son considerados pilares fundamentales para el desarrollo de distintas estrategias que hacen que el país cada vez esté más globalizado.

Es por ello que se ve relevante la generación de inversión en presupuesto para la investigación y desarrollo, pues debido al marco de la pandemia y a otros factores, se ve necesario el desarrollo de nuevas formas de vida, nuevas herramientas de trabajo y educación, la creación de nuevos medicamentos para combatir, eliminar y prevenir la amenaza que presenta el Covid-19 y demás factores.

Es por eso que para Colombia la nueva era de ciencia creada en el año 2019 con el Ministerio de ciencia , tecnología e innovación según (Javerian, 2019) con la creación de este ministerio llamado Minciencias de acuerdo con la ley 1951 de 2019, el nuevo ente asume las funciones que venía realizando Colciencias, esta vez con mayor fuerza, se espera que este proyecto alcance las expectativas esperadas para el progreso de la investigación y la ciencia en el país.

Ilustración 78, Presupuesto en I&D Colombia 2021



Fuente: (Minciencias , 2020)

***Síntesis**: Como se puede apreciar en la gráfica anterior, se observa un historial de 10 años en los cuales se denota el incremento en los últimos años desde 2018 hasta*

2020 del presupuesto invertido por la entidad para la investigación, lo cual radica en casi todo el porcentaje destinado para esto. Con esta forma de inversión se puede concluir que Minciencias es un ministerio que va de lleno con el propósito de la investigación en cuanto a tecnología y desarrollo para el bienestar del país.

Ilustración 79, Matriz del medio ambiente externo, entorno Tecnológico.

Variables/Calificación	Grado Amenazas			Grado Oportunidades			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
TECNOLOGÍCO									
Diversidad de herramientas Tics para la enseñanza y educación				x			x		
Mayor cobertura y alcance del internet					x			x	
Expansión y migración a la educación virtual				x			x		
Formalización y expansión del Teletrabajo					x			x	
Incremento del presupuesto en investigación y desarrollo					x			x	

Fuente: Elaboración propia

8. DIAGNÓSTICO INTERNO

Se hizo necesario ejecutar un diagnóstico interno para determinar la situación administrativa actual de la organización *Global Technical Study Corporation*, dado que, es pertinente conocer las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas que se perciben en la empresa para proceder a la elaboración de un plan de acción efectivo que permita focalizar los esfuerzos y el mejoramiento del área de recursos humanos y la organización en general.

Dicho esto, el presente diagnóstico se ejecutó basado en la Guía de Planeación Estratégica (Perez, 1990) considerando los 13 puntos expuestos en la misma, los cuales fueron evaluados mediante el focus group6 que se realizó a la organización, cuyas variables fueron resumidas en matrices de evaluación en las *Tabla 29 al 43* .

8.1. PLANEACIÓN

Como primer punto se evaluó el apartado de la planeación, entendiendo que, este un proceso de destacable importancia dentro de las organizaciones, al cual las empresas recurren porque no deben actuar en el vacío y es conveniente para las mismas pensar en la toma de decisiones a corto, mediano y largo plazo. Dicho esto, este proceso cobra importancia debido la necesidad de anticiparse y pronosticar el futuro para reducir los niveles de riesgo e incertidumbre, asegurando así sus objetivos esperados a mediano y largo plazo.

Tabla 29, Matriz de Diagnóstico Interno: Planeación.

Variable	Caracterización	Dm	DM	Fm	FM
Políticas misionales mal delimitadas	La organización tiene dos misiones, una documentada y otra publicada, por lo tanto, no tiene claridad en cuál es su razón de ser. Por otro lado, la visión está obsoleta pues está proyectada para 2016 y el año presente es 2018, además está mal delimitada pues sus alcances son ajenos a la realidad		X		
Poco enfoque en los objetivos	Los objetivos definidos por la gerencia son muchos, no hay un enfoque específico hacía unos cuantos, para poder alcanzarlos, además no se dispone de los planes de acción para alcanzar los mismos.	X			

[6] *Revisar Anexo 1*

Estrategias sin delimitar	La organización no tiene estrategias delimitadas en el mediano y largo plazo. Esta ópera en un contexto a corto plazo en el que solamente implanta acciones operacionales para lograr su supervivencia, actuando en la incertidumbre y enfrentándose a niveles elevados de riesgo		X		
Carencia de establecimiento de factores clave de éxito	No se han identificados los factores claves de éxito de la empresa, por lo que, no se tiene claridad en cuál es su modelo de negocio y cuáles son las estrategias que debe implementar para lograr competencias distintivas.	X			
Inexistencia de planes periódicos	No se realizan planes periódicos, solo se implementan acciones operacionales. O sea, se actúa en un horizonte de planeación a corto plazo. Además, estos planes rara vez se comunican a los colaboradores y se desarrollan.	X			
Existe una persona definida para tomar decisiones en cuanto a los cargos	El gerente toma decisiones en cuanto a los planes que se realizan y permite la participación de los colaboradores dentro de los mismos. El asesor externo que se desempeña en el área de contaduría soporta principalmente la elaboración de estos. Por otro lado, el coordinador académico tiene la potestad de elaborar planes en su respectiva área.			X	

Fuente: Elaboración propia

8.2. ORGANIZACIÓN

Tabla 30, Matriz de Diagnóstico Interno: Organización

Variable	Caracterización	dm	DM	Fm	FM
Inexistencia de estructura organizacional formal, desorden en asignación de funciones y cargos	La estructura de la empresa es principalmente informal, por lo que no se ha desarrollado un proceso de organización pertinente para coordinar los esfuerzos del instituto. No están definidos los cargos y responsabilidades de los colaboradores, se carece relaciones de autoridad y comunicación entre los empleados a excepción del gerente. Todo lo anterior se traduce en desorden y caos administrativo dentro de la entidad.		X		
Carencia de manual de funciones, descripción de cargos	No se dispone de un manual de funciones ni se ha hecho un estudio delimitado de la necesidad de recurso humano del instituto, por lo que los colaboradores no tienen claras sus funciones y responsabilidades. La gerencia tampoco conoce las necesidades de capital intelectual y técnico que son pertinentes para cada cargo. Esta situación ha provocado que la empresa evidencie varias deficiencias en la gestión del recurso humano y otras áreas transversales en cuanto a la ejecución de su proceso administrativo.		X		
Estructura de autoridad definida pero insuficiente	La estructura de autoridad está definida solamente en la relación gerentes-colaboradores, la organización al ser una empresa que dispone de varias sedes, debería establecer más relaciones de autoridad y contratar más talento humano para administrar efectivamente las mismas.	X			
Carencia de comités, planes que nunca se llevan a cabo	Los comités en la organización y grupos formales para discutir temas relacionados al ámbito académico y administrativo no están creados. Sin embargo, los colaboradores tienden a reunirse en algunas ocasiones para abordar temáticas y planes relacionadas a la		X		

	organización, pero estás rara vez se terminan llevando a cabo.				
Flujos de información y comunicación indefinidos	Se presentan problemas frecuentes y conflictos relacionados a la comunicación ocasionados principalmente por la falta de claridad en los canales de comunicación, inexistencia de gestión del conocimiento y gestión de archivo. Estas carencias se traducen en conflictos reiterativos y discusiones entre los colaboradores debido a la cantidad de información desordenada, sesgos cognitivos y malentendidos entre el personal.		X		
Existencia de asesores ocasionales que aportan alternativas para la mejora del proceso administrativo y contable de la entidad	Se dispone de asesores ocasionales que no hacen parte formal de la organización pero que han proporcionado horizontes y herramientas para mejorar la gestión de la organización. Hubo en diversas ocasiones colaboradores que aportaron al desarrollo administrativo y contable del instituto, que aunque eran considerados como asesores realmente ejercen labores administrativas			X	

Fuente: Elaboración propia

8.3. DIRECCIÓN

Tabla 31, Matriz de Diagnóstico Interno: Dirección

Variable	Caracterización	Dm	DM	Fm	FM
Liderazgo participativo	Se promueve dentro de la organización la participación de los colaboradores en cualquier decisión, cambio o riesgo a tomar dentro de esta, anteponiéndoles así a nuevas dificultades.			X	
Desconfianza por parte del gerente para delegar	El gerente general no permite que los colaboradores tomen decisiones dentro de la organización, generando poca credibilidad y mala relación con los colaboradores.	X			
Problemáticas en el ambiente laboral	Se presentan de manera consecutiva problemáticas entre los colaboradores y la alta gerencia, provocando una mala comunicación y rotación de información laboral, así pues, estas falencias creadas por las problemáticas que se crean generan menor participación entre colaboradores y la alta gerencia y desmotivación del personal.		X		
Baja motivación del personal	No se establecen procesos ni actividades de motivación para mantener y promover el mejoramiento y rendimiento del personal, haciendo nulo el crecimiento y desarrollo de la organización. lo que en su defecto transforma la metodología utilizada en actividades, en disciplinas poco progresivas y monótonas para el aprendizaje y mejoramiento educativo tanto de colaboradores como de clientes.		X		

Problemas en el proceso de toma de decisiones	No existe o no está establecido un proceso para la generación y toma de decisiones dentro de la organización, lo cual rectifica en la creación de problemáticas y baja capacidad de empoderamiento para la toma de estas, concluyendo en falacias en la resolución} y toma de decisiones provocando pérdida de oportunidades para el desarrollo y crecimiento de la organización.	X			
Falta de habilidades por parte de los colaboradores	La organización en términos de calidad interna por parte del personal no cumple con la exigida por los clientes, pues los colaboradores no están capacitados para el desarrollo de actividades y metodologías de enseñanza, provocando que la organización pierda credibilidad ante el consumidor, no obstante, se puede realizar capacitaciones donde estos desarrollen y aprendan habilidades para desenvolverse de la manera apropiada en el campo laboral.		X		
Falta de direccionamiento	El gerente general tiene facultades en procesos de mercadeo y ventas, pero este no cuenta con las capacidades y habilidades profesionales necesarias para controlar y direccionar procesos gerenciales como manejo de personal, toma de decisiones entre otras, causando mala formulación de estrategias, mal direccionamiento y todo lo relacionado con los procesos organizacionales, proyectando una mala imagen y pérdida de consumidores.	X			

Inexistencia de procesos para la toma de decisiones	No se encuentra en la organización procesos de ninguna índole para el análisis y la toma de decisiones, lo que se traduce en la toma de malas estrategias para el funcionamiento y desempeño de la organización, dando paso así a pérdidas de oportunidades y desarrollo tanto productivo como económico para la organización.		X		

Fuente: Elaboración propia

8.4. EVALUACIÓN Y CONTROL

Tabla 32, Matriz de Diagnóstico Interno: Evaluación y Control.

Variable	Caracterización	Dm	DM	Fm	FM
Sistema de control de la empresa intermitente	La organización no tiene un sistema de control efectivo, pues este, es primordialmente intermitente a la hora de ejercer control. No hay uniformidad, la información de la organización está mal presentada, mal documentada y no permite la toma de decisiones de la organización.	X			
Políticas y planes sin ejecución	Se establecen políticas y planes de acción en la organización con el propósito de mejorar los resultados de la empresa, pero rara vez se llevan a la ejecución, no existe un enfoque hacia la elaboración de estos		X		
Carencia de indicadores de gestión	La empresa no ha establecido indicadores de gestión que le permitan medir sus procesos internos, por lo tanto, no tiene la posibilidad de obtener retroalimentación de estos para lograr mejorarlos		X		
Personal definido para las labores de gestión y control	Las labores de control de la organización están delimitadas al personal y están encargadas del asesor externo del área de contaduría y el director general			X	

Fuente: Elaboración propia

8.5. CULTURA ORGANIZACIONAL

Tabla 33, Matriz de Diagnóstico Interno: Cultura Organizacional

Variable	Caracterización	dm	DM	Fm	FM
Debilidad en la cultura organizacional	No se proyectan los valores impartidos por la gerencia a los colaboradores, lo que hace que haya una pérdida de la identidad organizacional, promoviendo pérdidas en la productividad y malas relaciones entre los colaboradores.		X		
Visión amplia por parte de la gerencia	La organización cuenta con una amplia visión a largo plazo, donde esta es destacada por diferentes características ante la competencia, así mismo cuenta con un amplio portafolio y una mayor penetración en diferentes segmentos de mercado.			X	
Clima organizacional tedioso	Interna y externamente a la organización se generan problemáticas personales y laborales entre los colaboradores, lo que ocasiona diversidad de dificultades en el ámbito laboral, desarrollo de actividades, toma de decisiones, rotación de información y demás factores organizacionales, generando debilidades que con el tiempo se transforman en adversidades desarrollando un clima organizacional tenso logrando así poco desarrollo y crecimiento de la organización.		X		

Fuente: Elaboración propia

8.6. GESTIÓN FINANCIERA Y CONTABLE

Tabla 34, Matriz de Diagnóstico Interno: Gestión Financiera y Contable

Variable	Caracterización	Dm	DM	Fm	FM
Información financiera no confiable	La información que presenta la organización no es pertinente para la toma decisiones, pues los estados financieros presentan vacíos en las operaciones contables que proporcionan información incompleta y ajena a la realidad de los ingresos registrados en la entidad.		X		
Planeación y control financiero nula	No se realizan informes contables y en la entidad desde inicios del 2017, por lo tanto, la organización no tiene una retroalimentación efectiva de su situación financiera. Sin embargo, reciente se acudió a un asesor externo para dar inicio a la generación de esta información.		X		
Imposibilidad de generar estados financieros en cuanto a las NIIF Pymes	No es posible generar informes financieros de acuerdo con la NIIF Pymes porque la organización no dispone o no ha proporcionado las hojas de vida de los activos (facturas) y no es posible determinar el valor de salvamento y depreciación de los mismos.		X		
	No hay recurso humano capacitado para preparar E/F	X			
Informes contables intermitentes	La organización no produce informes contables periódicamente, la última vez que produjo información financiera fue a inicios del 2017 y se está intentado retomarla en la actualidad. Por lo tanto, la empresa no tiene un control de su parte financiera ni retroalimentación de la misma.	X			

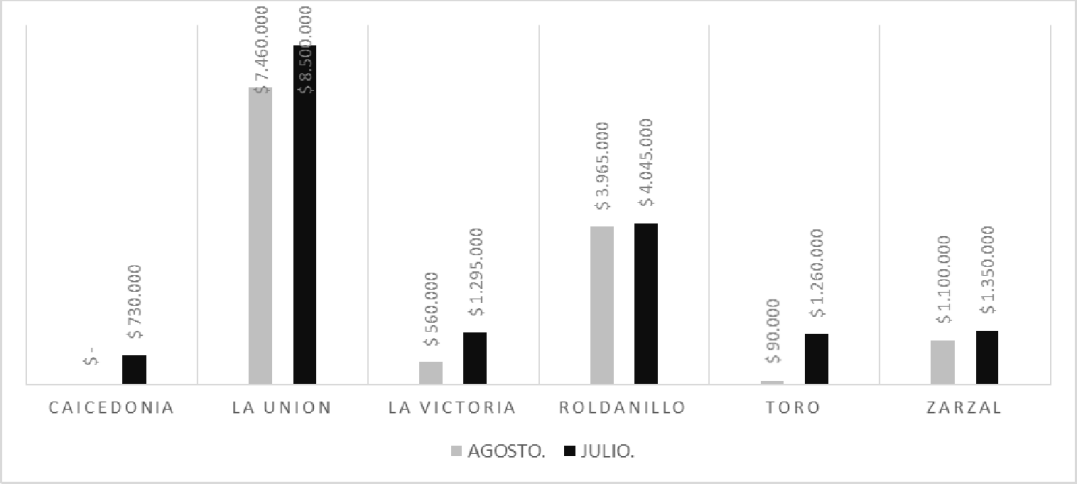
Poca importancia a la generación de informes contables y financiero	El gerente no está prestando el nivel de importancia que debería proporcionar a la realización de estados financieros y contables, generando principalmente un problema de clima y cultura organizacional.		X		
Sistema de costos operativos y administrativos ineficiente	No existe un sistema de costos operativos y administrativos efectivo para controlar estas operaciones, por ende, la organización está inhabilitada para gestionar efectivamente sus recursos y establecer su precio de venta	X			

Fuente: Elaboración propia

8.7. GESTIÓN DE MERCADOS

En este apartado se evaluó un informe realizado por el anterior asesor administrativo de la organización en el cual se analizó el comportamiento de las ventas durante el período julio-agosto 2020, donde se pudo observar un decrecimiento progresivo en las ventas que tiende a mantenerse a medida que transcurren los meses.

Ilustración 80, Ventas Clientes Julio Agosto-2020



CIUDAD	AGOSTO.	JULIO.
CAICEDONIA	$ -	$ 730.000
LA UNION	$ 7.460.000	$ 8.500.000
LA VICTORIA	$ 560.000	$ 1.295.000
ROLDANILLO	$ 3.965.000	$ 4.045.000
TORO	$ 90.000	$ 1.260.000
ZARZAL	$ 1.100.000	$ 1.350.000
Total general	**$ 13.175.000**	**$ 17.180.000**

Fuente: Juan David Montoya Salazar, asesor externo de la organización

Según el análisis del asesor externo de la organización, las ventas han disminuido notablemente de un mes al otro, pues ha habido una deserción de 23 estudiantes y se han dejado de captar 2.000.000 de pesos por este concepto.

Tabla 35, Clientes en proceso Retiro julio-agosto 2020

1032	LA UNION_JHON RIOS_A1_VIERNES_ 2 A 6 PM_	JHON ALEXANDE R QUINTERO GRISALES	ESPERANZ A GRISALES ALVAREZ	CR 16 # 17 - 44	320 674 0713	EN PROCESO DE RETIRO

Fuente: Juan David Montoya Salazar, asesor externo de la organización

Tabla 36, Clientes Retirados julio-agosto 2020

106	LA UNION_LUISA ALVAREZ_A1_SÁ BADO_2 A 6 PM _NUEVO	ISABELLA MAZUERA JARAMILLO	YHAMILADI S JARAMILLO SALDARRIA GA	CLL 15 - 3 - 75 LA TRONCAD A	32154487668 – 3154717016

2023	LA UNION_JHON RIOS_A1_SÁBAD O_8 A12 PM_	MARIANA TRUJILLO GIRALDO	MARIELLY GIRALDO NARANJO	CLL 16 BIS 9A 40 LA HERMITA	31466247431/3164 665577
51	TORO_LUISA ALVAREZ_A1 LOWER_MIÉRCO LES_2 A 6 PM_NIÑOS	MAXIMILIAN A GIRALDO BETANCOU RT	PAOLA ANDREA BETANCOU RT	KR 2 # 14-79 LA TRONCAD A	315-4800709
59	TORO_LUISA ALVAREZ_A1 LOWER_MIÉRCO LES_2 A 6 PM_NIÑOS	JUAN ESTEBAN PIZARRO RODRIGUEZ	DIANA MILENA RODRIGUE Z BUENAVEN TURA	CALLE 7 # 1-23 CENTRO	3105986179
607	LA VICTORIA_DIEGO CARDONA__SÁB ADO_1 A 5 PM_	ISABELLA GUTIERREZ QUINTERO	OSCAR ALBERTO GUTIEREZ MONTOYA	CLL 7 # 1 - 10 LOS ALMENDR OS	3122425994
608	LA VICTORIA_DIEGO CARDONA__SÁB ADO_1 A 5 PM_	ANA KARINA PAREDES MUÑOZ	LUZ ESNEDA MUÑOZ OBANDO	CLL 15 B # 6-04 SANTA TERESA	3182846419
151	LA VICTORIA_DIEGO CARDONA__SÁB ADO_1 A 5 PM_	SOFIA CAICEDO	CLAUDIA ZAPATA		3178765738/ 3205428024
524	LA VICTORIA_DIEGO CARDONA__SÁB ADO_1 A 5 PM_	ANGEL FELIPE VALENCIA OSORIO	HECTOR VALENCIA ESCOVAR	MZ B CASA 6 SAN RAFAEL OBANDO	3113411369
900	LA VICTORIA_DIEGO CARDONA__SÁB ADO_1 A 5 PM_	JAMPOL VILLA	CLAUDIA XIMENA DIAS BARELA	CLL 7 # 1 - 72 LOS ALMENDR OS	3203133868
898	LA VICTORIA_DIEGO CARDONA__SÁB ADO_1 A 5 PM_	SAMUEL FRANCO ORTIZ	CLAUDIA VIVIANA FRANCO ORTIZ	CLL 11 # 5-55 CORDOBA	3122534468
619	LA VICTORIA_DIEGO CARDONA__SÁB ADO_1 A 5 PM_	LUIS FERNANDO GRANADA CAICEDO	GLORIA AMPARO CAICEDO ARIAS	CLL 10 N - 4A - 28 LA SULTANA	3128304092/31355 56130

630	LA VICTORIA_DIEGO CARDONA__SÁB ADO_1 A 5 PM_	DIEGO FABIAN GOMEZ CALDERON	AURA CRISTINA GOMEZ GARCIA	HACIENDA LAS PIEDRAS VIA A LA ESTACION	3113200382
541	LA VICTORIA_DIEGO CARDONA__SÁB ADO_1 A 5 PM_	AURA CRISTINA GOMEZ GARCIA	DIEGO FABIAN GOMEZ CALDERON	HACIENDA LAS PIEDRAS VIA A LA ESTACION	3113200382
544	CAICEDONIA_LUI SA ALVAREZ_A2_SÁ BADO_8 A 12 AM_	ISABELLA CEBALLOS CARVAJAL	MARYLUZ CARVAJAL BERMUDEZ	KR 16 # 1-84 B/ RECREO	3117096784-2160437
1030	LA UNION_JHON RIOS_A1_VIERNE S_2 A 6 PM_	MARIA ALEXANDRA OSPINA LONDOÑO			313 734 0762
1047	ROLDANILLO_JH ON RIOS_A1_SABAD O_1 A 6 PM_	SARAY BAUTISTA CATAÑO BAUTISTA	LADY VANESA BAUTISTA	KR 10· 1A-34 B/ HUMBERT O GONZALE S	3158557445
1072	LA UNION_DIEGO CARDONA_A1_SÁ BADO_1 A 6 PM_I:JUL18-F:JUL19	MARIA ALEXANDRA OSPINA	YULI ANDREA LONDOÑO MOSCOSO	CR 13 A 8 – 65	313 734 0762
1078	LA UNION_JHON RIOS_A1_VIERNE S_2 A 6 PM_	MARIA ALEJANDRA CARDONA BELTRAN	YISEL BELTRAN HOLGUIN	CL 24 # 12 - 62	304 245 4481 - 310 542 5829
1079	LA UNION_DIEGO CARDONA_A1_SÁ BADO_1 A 6 PM_I:JUL18-F:JUL19	DIEGO FERNANDO VASQUEZ	JOSE JAMES VASQUES BUITRAGO	CL 8A # 13A - 30	313 733 6288
1081	LA UNION_DIEGO CARDONA_A1_SÁ BADO_1 A 6 PM_I:JUL18-F:JUL19	JOSE LUIS VELEZ MARTINEZ	LADY DIANA MARTINEZ PIRAQUIVE	CR 13A # 7 - 21	317 769 1325

1082	LA UNION_DIEGO CARDONA_A1_SÁBADO_1 A 6 PM_I:JUL18-F:JUL19	VALERIA MARIN CASTILLO	DIANA MARIN CASTILLO		312 693 6138
1085	LA UNION_JHON RIOS_A1_VIERNES_2 A 6 PM_	DAHIANA PARRA RAMIREZ			317 254 7183
2046	LA UNION_DIEGO CARDONA_A1_VIERNES_6 -10 PM_	SAHIAN GRAJALES OSORIO	Ma APOLONIA OSORIO HERNANDEZ	VEREDA LINDEROS - FINCA MARIA	317 267 1819 - 317 486 9582

Fuente: Juan David Montoya Salazar, asesor externo de la organización

Tabla 37, Matriz de Diagnóstico Interno: Gestión de Mercados

Variable	Caracterización	dm	DM	Fm	FM
Información insuficiente para agrupar clientes	La gerencia no incluye dentro del registro de los datos de sus clientes, información acerca del estrato socioeconómico y gran cantidad de datos respectivos a los clientes están perdidos	X			
Nivel de ventas decreciendo rápidamente	Se puede observar que los clientes de la organización han decrecido continuamente, por ende, las ventas de la organización han disminuido en $2.000.000 (23.5%) de julio a agosto.		X		
Sistema de PQRS mal ejecutado	El sistema de servicio al cliente PQRS no ha sido diseñado con la planeación adecuada para su funcionamiento. Además, no se han establecido los formatos de retroalimentación para retroalimentar al cliente y no se ha promocionado con los usuarios para que pueda ser utilizado.	X			

Colaboradores no capacitados para el servicio al cliente	Los colaboradores no se encuentran lo suficientemente capacitados para satisfacer las necesidades de los clientes, hecho que se refleja en la cantidad de clientes que se retiran mensualmente.		X		
Habilidades comunicación asertiva por parte del personal	A pesar de que el personal no ha sido capacitado en servicio al cliente, se puede destacar que algunos de sus colaboradores tienen habilidades para la negociación, pues son capaces de atraer y convencer a los usuarios fácilmente.			X	
No se ha estudiado el mercado de personas mayores a 20 años	La organización no ha obtenido suficiente información del mercado de personas mayores de 20 años, puesto que, no ha realizado una investigación del mismo. De esta manera no se puede verificar la efectividad de una estrategia de penetración en dicho segmento para captar más clientes.		X		

Fuente: Elaboración propia

8.8. GESTIÓN Y SITUACIÓN COMERCIAL

Tabla 38, Matriz de Diagnóstico Interno: Gestión y situación comercial

Variable	Caracterización	Dm	DM	Fm	FM
Precio de venta no justificado y ligado al valor percibido por cliente	El establecimiento del precio de venta no se realiza con parámetros adecuados que consideren los costos y el valor percibido por el cliente.	X			
Elevación de precios repentinos sin justificar su cambio	Se han elevado los precios en varias ocasiones sin justificar el respectivo ajuste. Por lo tanto, se está actuando en contra de las leyes de oferta y demanda, suscitando esto la pérdida y elasticidad de clientes dentro de la organización.		X		

Inexistencia de pronósticos de ventas	No se elaboran pronósticos para las ventas, por ende, la organización no dispone de información para conocer sus ingresos futuros por cursos y su comparación con los resultados reales.	X			
Medios de asesoría insuficiente para comunicarse con el cliente	No existen los suficientes medios para asesorar al cliente en cuanto a los servicios, precios, medios de pagos estipulados, horarios de los cursos, entre otro tipo de información requerida por el cliente. La información principal solo se proporciona en la sede principal y a través de llamadas telefónicas.		X		
Disponibilidad de varias sedes en la región del norte del valle	Se dispone de varias sedes en la región del norte del valle donde se distribuye el servicio: Roldanillo, Zarzal, La Victoria, Toro y Caicedonia. Dicho esto, existe una ventaja en cubrimiento del mercado por parte de la entidad que puede ser aprovechada.			X	
Carencia de personal administrativo y control en las sedes de la institución	No se dispone del suficiente recurso humano administrativo en las sedes aledañas, por lo que se imposibilita obtener una gestión efectiva de las mismas. Estas sedes solo se utilizan cuando los profesores dictan las clases en los horarios pactados, no hay personas que puedan proporcionar información al cliente en un horario pactado.	X			
No se utilizan las redes sociales y pagina web para hacer promoción y publicidad	Se utilizaron las redes sociales y sitio web en un pasado para dar a conocer la organización y el servicio, pero debido a la falta de cultura organizacional y disciplina de los colaboradores se suspendió la promoción y publicidad realizada por estos medios.		X		

Estrategia de visitas a instituciones aledañas para atraer clientes	Se utiliza una estrategia en la que se visita a los estudiantes de escuelas y colegios para ofrecer los respectivos cursos por medio de una prueba en el que se preseleccionan algunos estudiantes, proporcionándoles un descuento del 60% en los cursos.			X	

Fuente: Elaboración propia

8.9. GESTIÓN DE LA CALIDAD

Tabla 39, Matriz de Diagnóstico Interno: Gestión de la Calidad

Variable	Caracterización	dm	DM	Fm	FM
No hay programación de las actividades	No se utilizan formatos para la programación de actividades administrativas. Por lo tanto, no se pueden organizar efectivamente las labores de la entidad	X			
Nivel de productividad no determinado	La organización no mide el nivel de productividad de los colaboradores en sus servicios, pues no ha implementado estudios de tiempos y movimientos que permita determinar que tanto aprovechan los colaboradores el tiempo para contribuir a la eficiencia organizacional.	X			
No hay enfoque hacia la calidad	No se ha implementado un sistema de gestión de la calidad que permita generar un enfoque hacia al cliente y elevar el nivel de satisfacción percibido por estos.		X		

No se mide la satisfacción del cliente	En años pasados se realizaban encuestas de satisfacción donde se identificaban cantidades de problemas. considerables, Sin embargo, estos formatos no continuaron implementándose desde el 2017 y no existe forma de retroalimentar la opinión del usuario.		X		

Fuente: Elaboración propia

8.10. GESTIÓN DE LA FUNCIÓN DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO

Tabla 40, Matriz de Diagnóstico Interno: Investigación y Desarrollo

Variable	Caracterización	Dm	DM	Fm	FM
No se presta importancia a la investigación y desarrollo para la mejora de los servicios	La organización no tiene planes para mejorar las características de sus servicios, por ende, sus servicios están estancados y se ofertan de la misma manera que se ha hecho desde el principio.	X			
Importancia y asignación de recursos nula para investigación y desarrollo nula	No se asigna presupuesto para los planes de innovación de la organización, por lo que está se enfrenta a un limitante que le impide desarrollar metodologías más innovadoras para ofertar sus servicios.	X			
Personal no capacitado para la Investigación y Desarrollo	El personal no dispone de competencias en investigación y desarrollo que permitan proponer y mejorar los servicios existentes de la organización o desarrollar nuevos servicios que puedan diferenciar a la organización	X			

Fuente: Elaboración propia

8.11. GESTIÓN DE LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN

Tabla 41, Matriz de Diagnóstico Interno: Gestión de Sistemas de Información

Variable	Caracterización	dm	DM	Fm	FM
Existencia de una base de datos que permite gestionar la información de los clientes	La organización utiliza una base de datos que es proporcionada por un asesor externo para gestionar la información referente a sus clientes. Dicha herramienta permite reducir esfuerzos de tipo y costos dentro de la entidad.			X	
Caos en la gestión de la información administrativa	La información histórica producida por la organización no se gestiona de acuerdo con lo estipulado por la ley general de archivos, por lo tanto, hay un desorden en la información que no permite tomar decisiones efectivas.		X		
Cantidad de reuniones para retroalimentar temas académicos y administrativos insuficientes	En el transcurso del año solo se han ejecutado dos reuniones en las que se han abordado temas académicos, de las que no se disponen actas para verificar los temas tratados durante las mismas. Por otro lado, no se ejecutan reuniones para obtener retroalimentación del área administrativa	X			
Colaboradores no capacitados para el manejo de la base de datos	Los colaboradores no se encuentran lo suficientemente capacitados para el manejo de la base de datos, por lo que se presenta una dependencia del asesor externo que dispone de dichos conocimientos.		X		

Información de la base de datos incompleta y desactualizada	La base de datos está desactualizada porque no se realiza una gestión efectiva de estos documentos, principalmente algunas cuentas de cobro no llegan a manos del asesor para lograr su registro dentro de la base datos. Así mismo, hay mucha información de los clientes incompleta y que se ha extraviado en el proceso.	X			
Problemas de cultura organización y enfoque hacia la búsqueda de culpables dentro de la organización y no hacia la solución de problemas	Es común buscar culpables dentro de la organización en cuanto a la sistematización de la información de la base de datos. Sin embargo, esta desactualización es provocada por que existe un caos en el orden de la información y por la insuficiencia de datos presentados al asesor.	X			

Fuente: Elaboración propia

8.12. RECURSOS HUMANOS

Tabla 42, Matriz de Diagnóstico Interno: Recursos Humanos

Variable	Caracterización	dm	DM	Fm	FM
Carencia de colaboradores preparados y con competencias administrativas y técnicas para la gestión de la organización	El personal administrativo no dispone de los conocimientos técnicos ni la experiencia requerida en trabajos afines para desarrollar las labores de la organización, carecen de conocimientos en herramientas ofimáticas, técnicas de comunicación y desconocen las leyes y el medio ambiente externo que los rodea. El gerente es el único que dispone de experiencia y conocimientos técnicos por haber laborado anteriormente en empresas del sector y disponer de una carrera técnica relacionada al marketing.		X		
Aprendizaje organizacional sin evoluciones notables	El aprendizaje organizacional de la empresa está estancado, debido a la carencia de capacitación, oportunidades para formarse, inducciones y reinducciones del personal. Los colaboradores que hacen parte de la organización en la actualidad siguen evidenciando competencias parecidas a las que se presentaban en el pasado y no han experimentado mejoras notables en sus competencias administrativas y técnicas para lograr la administración eficaz de la entidad.		X		
El personal docente cuenta con competencias para el desempeño de sus labores	La mayoría de los docentes han demostrado competencias notables en sus áreas de enseñanza y aceptación por parte de los usuarios, es decir son un activo intelectual importante para la ejecución de las labores y aportan a la percepción positiva por parte de los estudiantes.				X

El personal es considerado como costo y problema	El personal administrativo es considerado como un problema debido a los conflictos de comunicación, errores por parte de los mismos, falta de compromiso y clima laboral tenso. En cambio, los docentes son considerados como un costo, los cuáles se reconoce que son indispensables para el funcionamiento de la organización, pero no son considerados un activo importante para el éxito del instituto.		X		
Relaciones fundadas en el respeto personal docente-administrativo	Entre el personal docente y el administrativo los cuales no tienen ninguna conexión familiar, se evidencian relaciones fundadas entre el respeto y rara vez se presentan conflictos por motivos de respeto			X	
Faltas de respeto entre personal administrativo y oficios varios	Se presentan faltas de respeto constantes entre el personal administrativo y la gerencia, malas palabras, llamados de atención en público y discusiones, es importante destacar que la población de trabajadores de la empresa está compuesta principalmente por miembros familiares.		X		
Incumplimiento de las políticas y ley respectivas al talento humano	Se evidencia informalidad en la contratación del personal, ningún colaborador recibe ingresos por prestaciones sociales ni goza del derecho constitucional a la seguridad social. Por otro lado, no se respeta la ley de la seguridad y salud en el trabajo, pues no se tienen implementando el SSS-T y tampoco se tienen conocimientos sobre la elaboración de contratos y las consecuencias que estos pueden acarrear para la organización.		X		

Ausentismo del personal presente	No se lleva control del ausentismo laboral, pero según la información proporcionada por el gerente, si se presentan muchas faltas a la organización y excusas debido a citas médicas o problemas familiares y de otras índoles		x		
Condiciones físicas y ambientales del trabajo poco satisfactorias	La infraestructura física no es la adecuada para desarrollar las labores: las temperaturas del establecimiento son altas, la iluminación es poca, el sitio de trabajo no es seguro y los salones son pequeños para impartir clases. El único espacio que cuenta con infraestructura adecuada es la oficina del gerente	X			
Carencia de gestión del riesgo	La empresa no tiene sistema de gestión del riesgo ni seguridad y salud en el trabajo, afortunadamente no existen registros hasta el momento de accidentes de trabajo en la organización, pero debido a que el instituto está localizado en un edificio de tres pisos, donde no se toman las medidas de seguridad suficientes en las escaleras y miradores, es importante que la entidad empiece a proporcionarle la relevancia necesaria a la gestión del riesgo y bienestar de sus colaboradores.		X		

Fuente: Elaboración propia

8.13. ADMINISTRACIÓN DEL PERSONAL

Tabla 43, Matriz de Diagnóstico Interno: Administración del personal

Variable	Caracterización	dm	DM	Fm	FM
Procesos de reclutamiento y selección del personal informales	Los procesos de reclutamiento y selección en la entidad se ejecutan de manera informal, basados en recomendaciones de personas externas, sin medir las competencias psicotécnicas y psicológicas de los colaboradores potenciales. Dicha situación ha influido en la calidad del personal que se ha contratado para ejercer las labores dentro del instituto, dado que la única prueba de conocimiento que se aplica es denominada "teacher training" la cual consta de una sesión en la que se observa cómo el docente imparte su clase, pero no se miden aspectos de mayor profundidad.		X		
Inexistencia de procesos inducción, período de prueba y evaluación del desempeño	Los colaboradores no reciben inducciones específicas ni generales, hecho que se traduce en el no conocimiento de la cultura y procesos de la organización. No se establece el período de prueba para medir las competencias y la aptitud del trabajador ni se utiliza ninguna metodología para evaluar el desempeño y recibir el feedback necesario de la efectividad de las labores desempeñadas por el personal. Lo anterior, también tiene relación con el hecho de que la gerencia no proporciona empleos formales a los trabajadores administrativos y de servicio general, por lo que no los puede considerar exactamente como clientes internos del instituto.		X		

Distribución de salarios inequitativa	Los salarios percibidos por los docentes quienes son el Core de la actividad misional de la organización son generalmente más bajos que las empresas del sector, por lo que no hay una motivación salarial pertinente para desempeñar las labores por parte de estos. Sin embargo, los empleados administrativos reciben un sueldo promedio para las actividades que desempeñan, a diferencia del mensajero y la auxiliar de servicios general que presentan una brecha negativa en la devengación de salarios.		X		
Crecimiento personal y laboral del personal docente	La organización brinda a los colaboradores con mayor permanencia en esta, la posibilidad de ser directores de cursos lo que les permite desarrollar y fortalecer sus habilidades y confianza en el ambiente laboral, siendo al mismo tiempo un beneficio para el crecimiento y desarrollo de la organización.			X	
Carencia en capacitación del personal	No se implementa la capacitación en ninguna circunstancia provocando una gran falencia en la metodología y el desempeño de actividades laborales como: incapacidad para culminar objetivos, disminución en el ritmo de producción o enseñanza y mala relación con los clientes generando altos niveles de rotación del personal y perdidas tanto física, intelectuales y monetarias para la organización.		X		

Falta de apoyo para el crecimiento profesional de los colaboradores	La organización no brinda el apoyo necesario para el crecimiento educativo y profesional de sus colaboradores, estancándose, así mismo, en cuestiones de productividad y calidad, perdiendo credibilidad y fuerza ante sus competidores y clientes.	X			

Fuente: Elaboración propia

9. EVALUACIÓN DE VARIABLES (MATRIZ EFI, EFE, DOFA Y PLAN DE ACCIÓN)

En las siguientes tablas, se puede apreciar el resumen debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades evidenciadas en el diagnóstico realizado para la organización GTS. El cual, tuvo sus bases en el Análisis Situacional Interno de la Guía de Planeación Estratégica de Martha Pérez, los Análisis del Macroentorno y las 5 Fuerzas de Porter. Así pues, para efectos del presente informe y su evaluación efectiva conociendo que las principales falencias percibidas son relacionadas al talento humano y estructura de la organización y entendiendo que los clientes internos son transversales y fundamentales para el éxito de las organizaciones, se priorizarán estas para el desarrollo de las matrices EFE, EFI y el plan de acción.

Tabla 44, Lista resumida de debilidades organización GTS

LISTA DE DEBILIDADES
Políticas misionales obsoletas, confusas y carencia de estrategias
Caos en la asignación de funciones y responsabilidades debido Inexistencia de manual de funciones, descripción de cargos y estructura organizacional formal
Conflictos reiterativos entre personal a causa debido a la inexistencia de flujos de comunicación formal
Planes discutidos entre comités, rara vez se llevan a la implementación y falencias en la toma decisiones
Ambiente y clima organizacional pesado y poco saludable
Desmotivación del personal y carencia de procesos y actividades para motivarlos
Colaboradores no capacitados y sin las competencias necesarias para desempeñar funciones (contables, administrativas, servicio al cliente, etc.)
Inexistencia de indicadores de gestión que generen retroalimentación en la organización
Información financiera no confiable con vacíos de índole contable, de recolección, organización y presentación de información
Sistema contable prácticamente nulo (personal no capacitado, carencia de procesos contables, informes y estados financieros intermitentes

Decrecimiento progresivo de las ventas
Elevación de precios repentinos sin justificaciones de valor
Medios de comunicación y asesoría insuficientes para proporcionar servicio y atención al cliente
Poco aprovechamiento de las redes sociales para realizar promoción y publicidad
No hay enfoque hacia la calidad y satisfacción del cliente
Caos en la administración y organización de archivos e información de la empresa
Aprendizaje organizacional y gestión del conocimiento estancada
Incumplimiento de las políticas y leyes nacionales relativas al talento humano (riesgos laborales, seguridad, prestaciones sociales y contratación
Procesos de reclutamiento y selección de personal informales
Inexistencia de sistemas de inducción capacitación, evaluación, compensación
Distribución inequitativa de salarios
Conflictos y faltas de respeto entre administrativos-personal de servicios generales
Cultura organizacional débil

Fuente: Elaboración propia

Tabla 45, Listado resumido de debilidades organización GTS

FORTALEZAS
Personal definido para la toma de decisiones y estructuras de autoridad y poder claras dentro de la organización
Base de datos que permite administrar información de clientes y simplificar procesos comerciales y administrativos
Personal docente calificado y competente para impartir clases
Crecimiento profesional y posibilidad de escalar del personal docente
Disponibilidad de varias sedes distribuidas en el norte del Valle del Cauca

Estrategia de promoción en instituciones educativas de la región por medio de visitas y tests
Habilidades de comunicación asertiva del personal con los clientes
Curva de experiencia elevada en el mercado de enseñanza de inglés
Liderazgo participativo en el que se permite la participación de los colaboradores, pero la decisión final es tomada por el gerente
Relaciones fundamentadas en el respeto entre administrativos y docentes
Gerente con visión amplia y encaminada al crecimiento y expansión de la organización

Fuente: Elaboración propia

Tabla 46, Listado Resumida de Oportunidades.

LISTA DE OPORTUNIDADES
Poder negociador con compradores medio alto (pocos competidores en la región, dificultad de integración hacia atrás por el comprador, costo de cambio medio-alto para el usuario, alta concentración de los clientes)
Poder negociador con proveedores alto (pocos proveedores importantes, alta importancia de la industria para los proveedores, costo de cambio de proveedor bajo y baja posibilidad de integración hacia adelante por parte del proveedor)
Inflación histórica estable (3.8%)
Población promedio joven (31 años)
Alto grado de urbanización (77.7%)
Desaceleración del crecimiento poblacional y fecundidad
Amplia cobertura de los servicios básicos (acueducto, gas, energía)
Alta esperanza de vida (77.9 años)
Bajo déficit habitacional en el departamento (24.5%)
Índices elevados de migración hacia países anglosajones
Indice elevado de desarollo humano
Sistema educativo obsoleto y de baja calidad.
Mala estructuración de la educación media y técnica.
Nivel de inglés entre los más bajos de Latinoamérica y el mundo
Bajo desempeño en las pruebas PILA y SABER en inglés

Amplio interés por aprendizaje de segunda lengua por motivos de empleo, exámenes universitarios y viajes)
Cultura colectivista y centrada en el grupo social
Cultura competitiva y necesidad de resaltar frente a los demás
Sociedad indulgente y centrada en la libre expresión.
Sistema de seguridad y salud en el trabajo (decreto 1443 de 2014
Decreto sector trabajo (decreto 1075 de 2015)
ley de seguridad social ley 100 de 1993)
Ley 1221 de 2008 (ley del teletrabajo)
Incremento en el presupuesto educativo
Normas programas de inglés en Colombia (programa nacional de bilingüismo)
Diversidad de herramientas TICS para la enseñanza y educación
Mayor cobertura y alcance del internet
Expansión y migración a la educación virtual
Formalización y expansión del Teletrabajo
Incremento en el presupuesto en investigación y desarollo

Fuente: Elaboración propia

Tabla 47, Lista resumida de amenazas.

LISTA DE AMENAZAS
Amenaza de productos sustitutos alta (diversidad en sustitutos, propuestas alternativas de alta calidad y precios más asequibles dependiendo del tipo de sustituto)
Barreras de entrada bajas al sector (empresas posicionadas en sectores transversales con facilidad de entrada, apoyo gubernamental a nuevos entrantes para incursionar en el sector, necesidades de capital medias y sector contraído por crisis económica)
Rivalidad de competidores media (sector económico contraído, poca capacidad de diferenciación del servicio, poca representación de la cuota del mercado del sector)
Crisis económica (decrecimiento exponencial de la economía)
Inflación elevada del sector educación
Tasa de desempleo elevada
Devaluación progresiva del peso colombiano

Crecimiento histórico económico bajo
Poco crecimiento histórico del ingreso per cápita
Inflación elevada del sector educación y canasta básica de bienes
Déficit fiscal alto proyectado (6.7%)
Cobertura baja del servicio de internet (43.4%)
Déficit habitacional elevado
Discriminación laboral y social originada por la estratificación económica y clases sociales
Indice elevado de desigualdad socioeconómica (0.60 coeficiente de Gini)
Incremento de la desigualdad y pobreza a causa de la pandemia del COVID 19
Estado crítico del sistema de salud colombiano ocasionado por la pandemia del COVID 19
Distanciamiento social y disminución del contacto presencial con establecimientos económicos
Inaccesibilidad al estudio de idiomas por costo, predisponían cultural y poco apoyo del gobierno
Distancia y brecha de poderes elevada
Alta aversión por la incertidumbre y dificultad para integrarse en nuevas actividades y entornos
Cultura del cortoplacismo
Reforma a la ley laboral 2021
Nivel elevado de corrupción política e incertidumbre
Incremento decretado del salario mínimo
Pandemia del Covid-19
Contaminación
Afectación por cambio climático
Desastres naturales
Decreto 531 del 08 de abril del 2020 Aislamiento preventivo obligatorio

Fuente: Elaboración propia.

9.1. MATRIZ EFI (EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS)

Tabla 48, Matriz EFI (Evaluación de Factores Internos)

	Factores internos	Peso	Calificación	Peso ponderado
No.	DEBILIDADES			
D1	Caos en la asignación de funciones, cargos, responsabilidades, inexistencia de manual de funciones, descripción de cargos, estructura organizacional incoherente.	0.1	1	0.1
D2	Clima y ambiente pesados e inestables que generan conflictos frecuentes, fallas en la comunicación interna y externa, cultura organizacional débil y obsolescencia del direccionamiento estratégico	0.1	1	0.1
D3	Poca planeación en todas las áreas de la organización (servicio al cliente, talento humano, financiera, contable, administrativa, etc.)	0.05	1	0.05
D4	Subsistemas del talento humano informales, empíricos y con diversas falencias (reclutamiento y selección informal, contratos mal estructurados, inexistencia de inducciones, desigualdad entre salarios, personal poco capacitado y sin competencias para ejercer funciones, desmotivación del personal y carencia de herramientas para evaluar el desempeño)	0.1	1	0.1
D5	Control contable y administrativo deficiente, desorden en la información, carencia de indicadores de gestión, medidas de evaluación y feedback	0.05	2	0.1
D6	Vacíos legales (inexistencia de sistema de seguridad y salud en el trabajo, manejo archivístico y lineamientos relativos a la seguridad y prestaciones sociales)	0.05	2	0.1

D7	Deficiencias comerciales y de marketing (poco uso de las redes sociales, poca publicidad, nula adaptación a promociones escasas, obsolescencia de la página web, canales de atención insuficientes, poca fidelización de clientes, carencia de estrategias de mercado y disminución de ventas)	0.1	1	0.1
No.	FORTALEZAS			
F1	Personal docente calificado y competente para impartir las clases, valoración del personal docente, posibilidades de crecimiento y relaciones fundamentadas en el respeto	0.1	4	0.4
F2	Curva de experiencia elevada como instituto de enseñanza de idiomas	0.08	4	0.32
F3	Estrategia efectiva de promoción por medio de visitas a instituciones educativas y tests de nivel	0.05	3	0.15
F4	Claridad en las relaciones de autoridad y encargados de la toma de decisiones	0.05	3	0.15
F5	Disposición de varias sedes distribuidas en la región norte del Valle del Cauca	0.04	3	0.12
F6	Gerencia con visión de crecimiento y expansión organizacional, liderazgo participativo que permite la recepción de opiniones	0.06	3	0.18
F7	Habilidades de comunicación asertiva y servicio al cliente natas por parte de los empleados, aunque no hayan recibido capacitaciones	0.07	4	0.28
TOTAL		1		2.27

Fuente: Elaboración propia

Síntesis: *Como se puedo apreciar en la anterior tabla, la organización registró un valor de* ***2.27*** *en cuanto a los factores internos, lo que significa que esta se encuentra por debajo de la media aritmética que se ubica en* ***2.5.*** *En este orden de ideas, se pudo apreciar que GTS no responde de manera efectiva a la administración y gestión de sus variables internas, teniendo muchas oportunidades de mejora y barreras internas que pueden afectar su desempeño competitivo y eficacia en el mercado. Dichas variables, se atribuyen principalmente a la amplia cantidad de falencias registradas dentro del diagnóstico, entre las que se destacan primordialmente las relativas al recurso humano de la organización como: el caos*

en la asignación de funciones, falta de estructuración de los cargos, actividades y lineamientos, clima organizacional pesado y falencias en todos los subsistemas del recurso humano; igualmente, se identifican como otras oportunidades de mejora como el poco enfoque hacia el marketing, calidad y la planeación transversal frente a todos los procesos de la organización.

Sin embargo, no todos los factores internos del instituto presentan una connotación negativa, pues se destacan fortalezas importantes que impactan en el desempeño interno de la organización, donde se puede apreciar un personal docente bien preparado, formado y comprometido para impartir sus clases y proporcionar calidad en las mismas, de igual manera, se dispone de un personal y una gerencia que aunque no han recibido capacitación y no cuentan con la formación necesaria para desempeñar sus funciones del servicio al cliente, tienen habilidades natas que pueden ser potenciadas por medio de la administración del recurso humano para ser utilizarlas como una competencia distintiva de la misma.

9.2. MATRIZ EFE (EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS)

Tabla 49, Matriz EFE (Evaluación de factores externos)

	Factores internos	Peso	Calificación	Peso ponderado
No.	AMENAZAS			
A1	Amplia diversidad de sustitutos que abarcan propuestas alternativas de calidad y precios diversos.	0.1	1	0.1
A2	Barreras de entrada bajas al sector, facilidad para ingresar a la industria (empresas transversales, apoyo gubernamental, necesidades medias de capital y sector contraído)	0.07	1	0.07
A3	Crisis económica (inflación elevada del sector educación tasas de desempleo altas, devaluación del peso, crecimiento económico bajo, ingreso Percapita medio, poco aumento del salario mínimo)	0.1	1	0.1
A4	Elevada desigualdad social, discriminación laboral, brecha de poderes, corrupción política, inaccesibilidad a programas de estudio por costos y predisposición cultural.	0.05	2	0.1
A5	Perfil cultural centrado en el cortoplacismo, alta aversión por la incertidumbre y dificultad para integrarse en nuevas actividades y entornos.	0.05	1	0.05
A6	Pandemia del Covid 19: aislamiento preventivo obligatorio, distanciamiento social, cuarentena, toques de queda, riesgos de contagio, ocupación de UCI, medidas de bioseguridad.	0.1	1	0.1
A7	Contaminación auditiva y ambiental, riesgo de desastres naturales.	0.03	2	0.06

No.	OPORTUNIDADES			
O1	Poder negociador con clientes medio alto (pocos competidores, dificultad de integración hacia atrás de los compradores, costo de cambio medio-alto)	0.06	3	0.18
O2	Alto poder de negociador con proveedores (costo de cambio de proveedor bajo, poca posibilidad de integración hacia adelante y alta importancia de la industria para los proveedores)	0.05	4	0.2
O3	Alto grado de urbanización, amplia cobertura de los servicios básicos, alta esperanza de vida, bajo déficit habitacional en la región y población promedio joven.	0.02	3	0.06
O4	Indices elevados de migración a países anglosajones (Canadá, Australia, Reino Unido y Estados Unidos) y obligación de aprendizaje de idiomas por demanda del mercado laboral	0.08	3	0.24
O5	Nivel de inglés entre los más bajos del mundo, bajo desempeño en pruebas de inglés pila y saber, sistema educativo obsoleto y mal estructurado.	0.1	4	0.4
O6	Leyes laborales y programa nacional de bilingüismo (seguridad y salud en el trabajo, ley del teletrabajo, ley del sector trabajo, seguridad social, etc.)	0.09	4	0.36
O7	Diversidad de herramientas TIC, expansión y migración a la educación virtual y crecimiento en la cobertura y penetración del internet.	0.1	4	0.4
	TOTAL	1		2.42

Fuente: Elaboración propia

Síntesis: *En la evaluación de los factores externos de la organización se puede apreciar una respuesta de la organización casi en la media a estos* ***(2.42).*** *Destacándose un sector con diversas oportunidades laborales principalmente en la disponibilidad de herramientas TICS en el mercado, el bajo nivel de inglés de los colombianos y la necesidad del aprendizaje del mismo por exigencia del mercado laboral, lo cual superpone diversas oportunidades para la organización.*

Sin embargo, es importante resaltar que, aunque existen diversas oportunidades latentes para el instituto, la presión originada por la pandemia del Covid 19 y la crisis económica presentan peligros y amenazas críticas para la estabilidad de la industria y la empresa.

9.3. MATRIZ DOFA

Tabla 50, Matriz DOFA.

MATRIZ DOFA				
FORTALEZAS		**DEBILIDADES**		Estrategias FO
No.	**Descripción**	**No.**	**Descripción**	**F3, F7, O5**: Penetración de mercado y promoción de visitas y ventas de cursos a empresas del mercado, interesados en migración **F3, O5**: Creación de cursos con focalización de para viajes, trabajo y negocios. **F1, F2 O1:** Reforzar las habilidades comunicativas de los docentes y promover su formación y entrenamiento continuo con el fin de aumentar aún más la calidad de la enseñanza y costo de cambio de los clientes. **F1, F2, F3, O5:** Creación y promoción de cursos de preparación frente a pruebas PILA, SABER INGLÉS y otras relativas a competencias en inglés. **F4, F5, O6**: Formalización del teletrabajo dentro de la organización y lineamientos de SST
F1	Personal docente calificado y competente para impartir las clases, valoración del personal docente, posibilidades de crecimiento y relaciones fundamentadas en el respeto.	D1	Caos en la asignación de funciones, cargos, responsabilidades, inexistencia de manual de funciones, descripción de cargos, estructura organizacional incoherente.	
F2	Curva de experiencia elevada como instituto de enseñanza de idiomas.	D2	Clima y ambiente pesados e inestables que generan conflictos frecuentes, fallas en la comunicación interna y externa, cultura organizacional débil y obsolescencia del direccionamiento estratégico.	
F3	Estrategia efectiva de promoción por medio de visitas a instituciones educativas y tests de nivel.	D3	Carencia de planeación en todas las áreas de la organización (servicio al cliente, talento humano, financiera, contable, administrativa, etc.)	
				Estrategias FA

F4	Claridad en las relaciones de autoridad y encargados de la toma de decisiones.	D4	Subsistemas del talento humano informales, empíricos y con diversas falencias (reclutamiento y selección informal, contratos mal estructurados, inexistencia de inducciones, desigualdad entre salarios, personal poco capacitado y sin competencias para ejercer funciones, desmotivación del personal y carencia de herramientas para evaluar el desempeño)	**F5, F6, A2:** Promoción y formalización de las sedes transversales para aumentar posicionamiento competitivo y las barreras de entrada al sector **F2, F5, A1, A3, A4** Integración en el modelo de educación virtual para acaparar mayor cuota de mercado, disminuir el riesgo del COVID-19, abaratar costos y poder proporcionar precios más competitivos para los clientes. **F1, F7, A5:** Capacitación de los docentes y personal relacionado con ventas y servicio al cliente métodos para motivar, integrar y satisfacer a los estudiantes con el fin de disminuir las tasas de deserción escolar.
F5	Disposición de varias sedes distribuidas en la región norte del Valle del Cauca.	D5	Control contable y administrativo deficiente, desorden en la información, carencia de indicadores de gestión, medidas de evaluación y feedback	
F6	Gerencia con visión de crecimiento y expansión organizacional, liderazgo participativo que permite la recepción de opiniones	D6	Vacíos legales (inexistencia de sistema de seguridad y salud en el trabajo, manejo archivístico y lineamientos relativos a la seguridad y prestaciones sociales)	

F7	Habilidades de comunicación asertiva y servicio al cliente natas por parte de los empleados, aunque no hayan recibido capacitaciones	D7	Deficiencias comerciales y de marketing (poco uso de las redes sociales, poca publicidad, promoción escasas, nula adaptación a las tics y el manejo de la educación virtual por pandemia, obsolescencia de la página web, canales de atención insuficientes, poca fidelización de clientes, carencia de estrategias de mercado y disminución de ventas)	
OPORTUNIDADES		**AMENAZAS**		Estrategias DO
No.	**Descripción**	**No.**	**Descripción**	**D6, 06**: Establecimiento de los lineamientos para realización del sistema de seguridad y salud en el trabajo, afiliación de empleados de planta al sistema de seguridad social y desarollo del programa de gestión documental de la organización **D1, D2, O6, O7:** Elaboración del manual de funciones de la organización para formalizar cargos, disminuir el caos organizacional, cargas laborales y responder frente a las directrices de la ley laboral y la necesidad de migración a los modelos virtuales. **D3, D7, O4, 05:** Capacitación del personal y establecimiento de planes estratégicos y comerciales para cubrir la necesidad del
O1	Poder negociador con clientes medio alto (pocos competidores, dificultad de integración hacia atrás de los compradores, costo de cambio medio-alto)	A1	Amplia diversidad de sustitutos que abarcan propuestas alternativas de calidad y precios diversos.	
O2	Alto poder de negociador con proveedores (costo de cambio de proveedor bajo, poca posibilidad de integración hacia adelante y alta importancia de la industria para los proveedores)	A2	Barreras de entrada bajas al sector, facilidad para ingresar a la industria (empresas transversales, apoyo gubernamental, necesidades medias de capital y sector contraído)	
O3	Alto grado de urbanización, amplia cobertura de los servicios básicos, alta	A3	Crisis económica (inflación elevada del sector educación tasas de desempleo altas, devaluación del peso, crecimiento	

	esperanza de vida, bajo déficit habitacional en la región y población promedio joven.		económico bajo, ingreso Percapita medio, poco aumento del salario mínimo)	mercado en cuanto a: migración a países anglosajones, demanda del mercado laboral y bajo nivel de inglés. **D4, O6, O1**: Estructuración de los lineamientos y acciones para formalización de los subsistemas del talento humano: reclutamiento, selección, inducción, desarollo de personal, compensación, evaluación de desempeño y seguridad y salud en el trabajo. **D5, O1, O2** Implementación de evaluaciones de desempeño e indicadores que permitan generar retroalimentación sobre el desempeño de la organización y responder a las fuerzas de la industria.
O4	índices elevados de migración a países anglosajones (Canadá, Australia, Reino Unido y Estados Unidos) y obligación de aprendizaje de idiomas por demanda del mercado laboral	A4	Elevada desigualdad social, discriminación laboral, brecha de poderes, corrupción política, inaccesibilidad a programas de estudio por costos y predisposición cultural.	
				Estrategias DA
O5	Nivel de inglés entre los más bajos del mundo, bajo desempeño en pruebas de inglés pila y saber, sistema educativo obsoleto y mal estructurado.	A5	Perfil cultural centrado en el cortoplacismo, alta aversión por la incertidumbre y dificultad para integrarse en nuevas actividades y entornos.	**D7, D5, A1, A2:** Establecimiento de planes de acción, formalización del área contable y comercial, capacitación de empleados y enfoque en la calidad del servicio para responder a la amenaza latente

O6	Leyes laborales y programa nacional de bilingüismo (seguridad y salud en el trabajo, ley del teletrabajo, ley del sector trabajo, seguridad social, etc.)	A6	Pandemia del Covid 19: aislamiento preventivo obligatorio, distanciamiento social, cuarentena, toques de queda, riesgos de contagio, ocupación de UCI, medidas de bioseguridad.	de los sustitutos y las bajas barreras de entrada al sector. **D1, D2, A4, A5**: Planes de motivación y compensación para disminuir la discriminación, insatisfacción laboral y promover habilidades que permitan a los colaboradores generar compromiso y satisfacción con el empleo **D3, D5, A5, A3**: Establecer políticas de medición e indicadores para obtener retroalimentación de la tasa de deserción escolar, rotación de personal y desempeño económico y financiero del instituto **D2, D3, D6, A6, A7:** Elaboración de protocolos de bioseguridad, capacitación de empleados y migración a modelo de educación virtual.
O7	Diversidad de herramientas TIC, expansión y migración a la educación virtual y crecimiento en la cobertura y penetración del internet.	A7	Contaminación auditiva y ambiental, riesgo de desastres naturales.	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 51, Estrategias DOFA

Estrategias FO (OFENSIVAS)	Estrategias FA (DEFENSIVAS)
F3, F7, O5: Penetración de mercado y promoción de visitas y ventas de cursos a empresas del mercado, interesados en migración F3, O5: Creación de cursos con focalización de para viajes, trabajo y negocios. F1, F2 O1: Reforzar las habilidades comunicativas de los docentes y promover su formación y entrenamiento continuo con el fin de aumentar aún más la calidad de la enseñanza y costo de cambio de los clientes. F1, F2, F3, O5: Creación y promoción de cursos de preparación frente a pruebas PILA, SABER INGLÉS y otras relativas a competencias en inglés. F4, F5, O6: Formalización del teletrabajo dentro de la organización y lineamientos de SST	F5, F6, A2: Promoción y formalización de las sedes transversales para aumentar posicionamiento competitivo y las barreras de entrada al sector F2, F5, A1, A3, A4 Integración en el modelo de educación virtual para acaparar mayor cuota de mercado, disminuir el riesgo del COVID-19, abaratar costos y poder proporcionar precios más competitivos para los clientes. F1, F7, A5: Capacitación de los docentes y personal relacionado con ventas y servicio al cliente métodos para motivar, integrar y satisfacer a los estudiantes con el fin de disminuir las tasas de deserción escolar.
Estrategias DO (ADAPTATIVAS)	**Estrategias DA (SUPERVIVENCIA)**
D6, 06: Establecimiento de los lineamientos para realización del sistema de seguridad y salud en el trabajo, afiliación de empleados de planta al sistema de seguridad social y desarollo del programa de gestión documental de la organización D1, D2, O6, O7: Elaboración del manual de funciones de la organización para formalizar cargos, disminuir el caos organizacional, cargas laborales y responder frente a las directrices de la ley laboral y la necesidad de migración a los modelos virtuales. D3, D7, O4, 05: Capacitación del personal y establecimiento de planes estratégicos y comerciales para cubrir la necesidad del mercado en cuanto a: migración a países	D7, D5, A1, A2: Establecimiento de planes de acción, formalización del área contable y comercial, capacitación de empleados y enfoque en la calidad del servicio para responder a la amenaza latente de los sustitutos y las bajas barreras de entrada al sector. D1, D2, A4, A5: Planes de motivación y compensación para disminuir la discriminación, insatisfacción laboral y promover habilidades que permitan a los colaboradores generar compromiso y satisfacción con el empleo D3, D5, A5, A3: Establecer políticas de medición e indicadores para obtener retroalimentación de la tasa de deserción escolar, rotación de personal y desempeño económico y financiero del instituto

anglosajones, demanda del mercado laboral y bajo nivel de inglés. D4, O6, O1: Estructuración de los lineamientos y acciones para formalización de los subsistemas del talento humano: reclutamiento, selección, inducción, desarollo de personal, compensación, evaluación de desempeño y seguridad y salud en el trabajo. D5, O1, O2 Implementación de evaluaciones de desempeño e indicadores que permitan generar retroalimentación sobre el desempeño de la organización y responder a las fuerzas de la industria.	D2, D3, D6, A6, A7: Elaboración de protocolos de bioseguridad, capacitación de empleados y migración a modelo de educación virtual.

Fuente: Elaboración propia

Síntesis: *Como se pudo observar en la matriz DOFA y sus estrategias, la organización presenta un estado actual crítico de los procesos de diseño organizacional, talento humano, clima y conocimiento, los cuales también han afectado el desempeño de áreas transversales como la planeación, administración comercial, contable, técnicas, entre otras.*

Entendido esto, y sabiendo que el talento humano como se ha destacado a lo largo de este informe actua como la base de toda organización donde se encuentran las competencias humanas, la motivación, fuerza de trabajo, entre otras, que permiten que los procesos de la empresa funcionen a cabalidad, se propuso desarrollar las estrategias de formalización de la estructura y diseño de los puestos por medio de la elaboración del manual de funciones y posteriormente el establecimiento de los lineamientos para cada uno de los subsistemas del talento humano.

De igual forma, es importante destacar que no se abordaron las demás estrategias debido a decisiones de alcance y porque como se resaltó anteriormente para desarrollar las mismas de manera efectiva se necesita partir desde la correcta organización, capacitación, evaluación y preparación del talento humano de la organización.

9.4. PLAN DE ACCIÓN

Tabla 52, Plan de Acción Instituto GTS

PLAN DE ACCIÓN						
POR QUÉ	¿QUÉ?	¿CÓMO?	¿QUIÉN?		¿CUÁNDO?	
Estrategia	OBJETIVO	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	RECURSOS	Fecha	FF
Elaboración del manual de funciones de la organización para formalizar cargos, disminuir el caos organizacional, cargas laborales y responder frente a las directrices de la ley laboral y la necesidad de migración a los modelos virtuales.	Escoger el método de análisis de puestos	*Revisión de la literatura *Comparación de los métodos de elaboración de análisis de puestos *Escogencia del método	Autores	Libros, observación directa, diagnóstico, estructura organizacional	Julio 20 2020	Agosto 10, 2020
	Elaborar el formato de análisis de puestos y descripción de puestos	* Escogencia de las preguntas * Diseño de la herramienta	Autores	Libros, material web, definición de los puestos, estructura organizacional.	Agosto 11, 2020	Agosto 21, 2020

	Aplicar el formato de análisis de puestos y descripción de puestos	* Aplicación de entrevistas * Verificación de información con la gerencia general * Elaboración del manual y las descripciones de puestos	Autores	Entrevistas, observación, datos secundarios disponibles, perfiles de puesto similares	Agosto 22, 2020	Septiembre 23, 2020
Estructuración de los lineamientos y acciones para formalización de los subsistemas del talento humano: reclutamiento, selección, inducción, desarollo de personal, compensación,	Estructurar lineamientos y acciones para el reclutamiento de personal	*Elaboración del formato de requisición de puestos *Establecimiento de métodos de reclutamiento en la organización.	Autores	Manual de funciones, diagnóstico, libros, recursos virtuales	Septiembre 24, 2020	Octubre 15, 2020

evaluación de desempeño y seguridad y salud en el trabajo.	Estructurar lineamientos y acciones para la selección de personal	* Elaboración de filtros iniciales de selección * Diseño de entrevista laboral y evaluación de entrevista *Establecimiento de lineamientos de investigación de referencias y antecedentes.laborales *Lineamientos para pruebas de selección de personal	Autores	Manual de funciones, diagnóstico, libros, recursos virtuales	Octubre 15, 2020	Octubre 30, 2020

	Estructurar lineamientos y acciones para el desarollo y capacitación de personal	*Establecimiento del proceso de inducción de personal *Diseño de los tipos de capacitación a aplicar en la organización. * Elaboración del formato de evaluación de capacitación de personal	Autores	Manual de funciones, diagnóstico, libros, recursos virtuales	Noviembre 1, 2020	Noviembre 15, 2020
	Estructurar lineamientos y acciones para la compensación del personal	*Elaboración de lineamientos de capacitación *Elaboración de tabla de compensación para personal	Autores	Manual de funciones, diagnóstico, libros, recursos virtuales	Noviembre 15,2020	Noviembre 22, 2020
	Estructurar lineamientos y acciones para la evaluación del desempeño	*Elección del método de evaluación de desempeño *Diseño del formato de evaluación de desempeño	Autores	Manual de funciones, diagnóstico, libros, recursos virtuales	Noviembre 22, 2020	Diciembre 7, 2020

	Estructurar lineamientos y acciones para seguridad y salud en el trabajo.	*Establecer lineamientos para etapa de planeación del sistema de SG-SST *Establecer lineamientos para etapa de hacer del sistema de SG-SST *Establecer lineamientos para etapa de verificación del sistema de SG-SST **Establecer lineamientos para etapa de actuar del sistema de SG-SST	Autores	Manual de funciones, diagnóstico, libros, recursos virtuales	Diciembre 7, 2020	Diciembre 23, 2020

Fuente: Elaboración propia

Una vez concluido el proceso de diagnóstico, la elaboración de las estrategias y el plan de acción concluye la primera etapa del informe, se da resolución a primer objetivo investigativo y se procede a desarrollar las acciones propuestas en el plan de acción que fueron especificadas dentro del plan de acción, donde se pretende implementar la elaboración de un manual de funciones que permita la formalización, estructuración de los cargos y el desarrollo de cada uno de los subsistemas de la gestión del talento humano.

Tabla 53, Presupuesto Implementación

PRESUPUESTO PLAN DE ACCION

RUBRO	Costo mensual	Costo acumulado
Honorarios investigadores	$ 2,400,000	$ 14,400,000
Adquisición de libros y material bibliográfico		$ 500,000
viáticos	$ 76,000	$ 456,000
asesorías	$ 200,000	$ 1,200,000
papelería		$ 100,000
Software de diseño	$ 10,000	$ 60,000
Honorarios psicólogo especialista en selección		$ 2,500,000
Honorarios SISO		$ 2,500,000
Computadores		$ 3,400,000
Internet	$ 70,000	$ 420,000
TOTAL INVERSION		$ 25,536,000

Fuente: Elaboración propia

10. ANÁLISIS DE PUESTOS

El análisis de puestos es considerado como la piedra angular de la Administración de Recursos Humanos, pues según (Dessler, Administración de Recursos Humanos, 2009) este es el “procedimiento para establecer las obligaciones y habilidades que requiere un puesto, así como el tipo de persona que se debe contratar para ocuparlo”. En este mismo orden de ideas, el análisis de puestos al ser la base de las obligaciones, responsabilidades e identificación de necesidades del personal es transversal a todos los demás subsistemas del talento humano, aplicativos y herramientas relacionadas a los procesos que involucran a esta disciplina.

Entendido lo anterior, con el fin de lograr la debida estructuración del plan de implementación de los subsistemas del talento humano en la organización GTS, se hizo menester establecer el análisis y descripciones de puestos relativos al instituto, los cuales, se hicieron posibles gracias al método de entrevista estructurado aplicado a colaboradores distribuidos dentro de la estructura organizacional como se puede apreciar en el *Anexo 2*

En las *ilustraciones 81 al 86* se aprecian los análisis de puestos elaborados para los 6 cargos distribuidos dentro de la estructura organizacional:

10.1. ANÁLISIS DE PUESTOS AUXILIAR DE VENTAS

Ilustración 81, Análisis de puestos Auxiliar de ventas

HOJA DE INFORMACIÓN PARA ANÁLISIS DE PUESTOS			
Nombre del puesto	**AUXILIAR DE VENTAS**	**Fecha**	**31/08/2020**
Código del puesto	**A-003**	**Correlativo**	**3**
Nombre del jefe inmediato	**GERENTE GENERAL**		

1. ¿Cuál es el propósito general del puesto?

Velar por la persuasión, satisfacción, retención y atracción de clientes, gestionando efectivamente la información y procedimientos legales relativos a los mismos.

2. Si el trabajador supervisa a otros, enlistarlos de acuerdo con el nombre del puesto; si hay más de un empleado con el mismo puesto, después ponga el número en paréntesis.

N/A

3. Verifique las actividades que forman parte de las obligaciones de supervisión del empleado

- ☐ Capacitación
- ☐ Evaluación Desempeño
- ☐ Trabajo de inspección
- ☐ Elaboración de presupuestos
- ☐ Asesoría y/o consejo
- ■ Otro (por favor, específique) **NINGUNA**

4. Describa el tipo y grado de supervisión y autoridad que recibe el empleado

El Auxiliar de ventas recibe supervisión y autoridad directa por parte del Gerente General e intercambia información con la Auxiliar Administrativa y de Cartera

5. OBLIGACIONES DEL PUESTO: Describa brevemente QUÉ hace el empleado y de ser posible, CÓMO lo hacen, incluya las obligaciones en las siguiente

a) Obligaciones diarias (aquellas que se realizan habitualmente todos o casi todos los días)
Atender e informar a los clientes sobre los precios de los cursos y las características de los mismos
Verificar y actualizar los datos e información relativos a los clientes
Llevar el control de los clientes por nivel de curso y y mensualidades de los mismos
Elaborar documentos comerciales relativos a la gestión de clientes (contratos, facturas, comprobantes, etc)
Telefonear a clientes actuales y potenciales para proporcionar información a los mismos o persuadirlos de adquirir los productos
Intercambiar información sobre el Auxiliar de Cartera sobre los clientes deudores y en paz y salvo
Recibir ingresos por suscripciones de clientes a cursos y luego entregarlos al Gerente General.

b) Obligaciones períodicas (aquellas que se realizan semanal, mensual, trimestralmente o en otros intervalos regulares)

Realizar visitas a establecimientos educativos de las zonas aledañas para promocionar los cursos del instituto.

Realizar informes de ventas, clientes y gestión comercial

Visitar clientes potenciales para promocionar los cursos del instituto

c) Obligaciones que se realizan en intervalos irregulares

Efectuar los cuestionarios de los sondeos y estudios de satisfacción de clientes
con el fin de recibir la retroalimentación de los clientes en forma oportuna y aceptable

6. ¿El empleado desempeña obligaciones que considera innecesarias? De ser así, descríbalas

N/A

7. ¿El empleado desempeña obligaciones que actualmente no están incluidas en la descripción del puesto, de ser así, descríbalas'.

N/A

8 ESTUDIOS: Marque el recuadro que indique los requisitos educativos para el puesto (no los antecedentes educativos del empleado)

☐	No se requiere educación formal	☐	Título o trabajo de posgrado
☐	Educación secundaria (o equivalente)	■	Titulo de 2 años de estudios universitario (o equivalente)
☐	Título de 4 años de estudios universitarios (o equivalente)		
☐	Licencia Profesional		

Específique _____ **Especifique** Titulo de auxiliar, técnico o tecnologo de ventas, administrativo o carreras afines

9 EXPERIENCIA: Marque la experiencia necesaria para realizar el trabajo

☐	Ninguna	☐	Menos de un mes
☐	De uno a seis meses	■	De seis meses a un año
☐	De uno a tres años	☐	De tres a cinco años
☐	De cinco a diez años	☐	Más de diez años

10 CAPACITACIÓN: Describa la inducción que recibió, cuando ingresó a su trabajo y el tipo de capacitación que necesita para desempeñar su puesto

El colaborador no recibió inducción general al ingresar a la organización, solo se le dieron unas pequeñas pautas en cuanto a su puesto en específico y empezó a desempeñarlo. De igual manera, este no cuenta con formación técnica en el área de ventas y solo contar con unos pequeños cursos relativos al área.

11 UBICACIÓN: Marque la ubicación del trabajo, y en caso de ser necesario o apropiado haga una breve descripción

■	En el exterior	■	En el interior
☐	Subterraneo	☐	Excavación
☐	En andamios	☐	Otro:

12. CONDICIONES AMBIENTALES: Marque cualquier situacion desagradable para el puesto y después anote su frecuencia (rara vez, ocasionalmente, constantemente, etcetera

■	Suciedad	■	Polvo
■	Calor	■	Frío
■	Ruido	☐	Humo
☐	Olores	☐	Humedad
☐	Vibraciones	☐	Cambios subitos de temperatura
■	Oscuridad/poca iluminación	☐	Otro:

13. SALUD Y SEGURIDAD: Marque cualquier condición de salud y seguridad indeseable en la que el empleado debe trabajar y anote su frecuencia.

■	Lugares elevados	■	Riesgos mecánicos
☐	Explosivos	☐	Riesgos eléctricos
☐	Riesgos de incendio	☐	Radiación

■ Otro: **Riesgo psicosocial y biomecánicos, condiciones de seguridad**

14. MAQUINAS, HERRAMIENTAS, EQUIPOS Y AUXILIARES DE TRABAJO: Describa brevemente las máquinas, herramientas, equipo y auxiliares de trabajo que el empleado utiliza de manera habitual

El empleado hace uso de una motocicleta, gasolina computadora, calculadoras, talonarios, herramientas ofimáticas, teléfono, celular. plan de datos cuadernos, papelería, documentos comerciales.

15. ¿Se han establecido estándares de trabajo concretos (errores permitidos, tiempo necesario para una tarea específica, etcétera

No se han establecido estandares de trabajo

16. ¿El puesto requiere atributos personales (aptitudes especiales, características físicas, rasgo de personalidad, entre otros)?

El puesto requiere de motocicleta propia con licencia de conducción y documentación en regla, fácilidad para encontrar direcciones; debe ser una persona amable, con facilidades de comunicación, empatia y asertividad con el cliente además debe ser capaz de manejar herramientas digitales y ser capaz de preparar informes y presentarlos.

17. ¿Hay problemas excepcionales que el empleado podría esperar encontrar al realizar el trabajo en condiciones normales? ¿De ser así, describalos.

Los problemas que se suelen presentar para el empleado durante sus condiciones de trabajo se atribuyen a problemas mecánicos con la motocicleta, situaciones problemáticas con cliente que se le dificulte resolver, indisponibilidad de materiales de oficina y dificultades con el plan de datos y lineas de comunicación

18. ¿Describa la terminación exitosa y los resultados finales del trabajo?
El trabajo se considera exitoso cuando el auxiliar puede establecer una relación efectiva con el cliente, persuadirlo y mantenerlos satisfechos viéndose reflejado dentro del incremento de los rendimientos financieros de la organización.
19. ¿Cuál es la gravedad de cometer un error en este puesto? ¿Qué o quién se ve afectado por los errores que comete el empleado?
La gravedad de cometer un error es elevada, ya que el auxiliar de ventas es responsable por la satisfacción y persuasión de los clientes externos, además de que está encargado de recibir dineros relativos a ingresos percibidos por los mismos. Así pues, los errores pueden afectar el rendimiento general de la organización y el intercambio de información entre las áreas.
20. ¿A qué puesto puede ser ascendido el trabajador?
No existe posibilidad de plan carrera
21. ¿Es responsable de cualquier material confidencial, dinero o cosas de valor monetario? Describalo
Es responsable del manejo de la información de los clientes, impacto en los ingresos monetarios del instituto y manejo de dinero hasta que pasa a manos del Gerente General
22. ¿De qué manera su supervisor o jefe inmediato evalua su desempeño y proporciona retroalimentación?
El gerente proporciona retroalimentación sobre si está realizando algo bien o mal en el momento o cuando se presenta un error, pero el colaborador no es evaluado de manera formal ni integral.
23. ¿Con base en su nivel de productividad y el grado de habilidad que se requiere para cumplir sus responsabilidades ¿Cree que se le otorga una compesación adecuada?
El colaborador afirma que el salario que percibe es el adecuado para las funciones que realiza.

Fuente: Elaboración propia

10.2. ANÁLISIS DE PUESTOS AUXILIAR DE SERVICIOS GENERALES

Ilustración 82, Análisis de puestos Auxiliar de Servicios Generales

HOJA DE INFORMACIÓN PARA ANÁLISIS DE PUESTOS			
Nombre del puesto	**AUXILIAR DE SERVICIOS GENERALES**	**Fecha**	**22/08/2020**
Código del puesto	**A-001**	**Correlativo**	**1**
Nombre del jefe inmediato	**GERENTE GENERAL**		

1. ¿Cuál es el propósito general del puesto?

Velar por la limpieza en general del establecimiento, seguridad, orden, cuidado de las instalaciones, herramientas, atención de la cafetería y cumplir con las labores operativas que permitan apoyar y soportar los procesos en generales del instituto para garantizar el desempeño efectivo de los mismos.

2. Si el trabajador supervisa a otros, enlistarlos de acuerdo con el nombre del puesto; si hay más de un empleado con el mismo puesto, después ponga el número en paréntesis.

N/A

3. Verifique las actividades que forman parte de las obligaciones de supervisión del empleado

- ☐ Capacitación
- ☐ Evaluación Desempeño
- ☐ Trabajo de inspección
- ☐ Elaboración de presupuestos
- ☐ Asesoría y/o consejo
- ■ Otro (por favor, específique) **NINGUNA**

4. Describa el tipo y grado de supervisión y autoridad que recibe el empleado

El auxiliar de servicios generales recibe supervisión por parte de la Auxiliar Administrativa , sin embargo, esta solo proporciona recomendaciones y vela por el buen accion de su tabajo, quien ejerce la mayor autoridad, lineamientos , retroalimentación y supervisión con este cargo es el Gerente General.

5. OBLIGACIONES DEL PUESTO: Describa brevemente QUÉ hace el empleado y de ser posible, CÓMO lo hacen, incluya las obligaciones en las siguiente

a) Obligaciones diarias (aquellas que se realizan habitualmente todos o casi todos los días)
Mantener limpios y en perfecto orden los salones de clase, oficinas, recepción y exterior del instituto.
Prestar el servicio de cafetería a los estudiantes, docentes y colaboradores de la organización
Velar por el cuidado y conservación de los bienes, salones y herramientasde la organización por siniestros que puedan ser causados por agentes o situaciones fortuitas
Velar por la seguridad y vigilancia del instituto durante la jornada laboral (abrir y cerrar puertas, inspeccionar salones, instalaciones, cafetería)
Distribuir fotocopias y mensajeria interna dentro de los salones de clases.

b) Obligaciones períodicas (aquellas que se realizan semanal, mensual, trimestralmente o en otros intervalos regulares)
Lavar escaleras, puertas, ventanas y exteriores del instituto
Realizar la requisición de materiales para aseo, cafetería, papelería y limpieza en general
Apoyar en la logística de reuniones y eventos que se organicen dentro del instituto
c) Obligaciones que se realizan en intervalos irregulares
Informar al Gerente y la Auxiliar Administrativa de cualquier novedad irregular que pueda ocurrir dentro o fuera del instituto
Contestar llamadas y atender al cliente cuando no sea posible para la Auxiliar Administrativa
Realizar reparaciónes locativas básicas cuando sean necesarias
Realizar cualquier actividad inherente a su puesto que sea requerida por el gerente general
6. ¿El empleado desempeña obligaciones que considera innecesarias? De ser así, descríbalas
El empleado afirma que la distribución de fotocopias y mensajeria interna interviene en su proceso de atención de la cafetería, dado que el mismo se ve a obligado a desplazarse en diversas ocasiones dentro del instituto en los horarios de atención de la cafetería.
7. ¿El empleado desempeña obligaciones que actualmente no están incluidas en la descripción del puesto, de ser así, descríbalas'.
N/A
8 ESTUDIOS: Marque el recuadro que indique los requisitos educativos para el puesto (no los antecedentes educativos del empleado)

- [x] No se requiere educación formal
- [ ] Educación secundaria (o equivalente)
- [ ] Título de 4 años de estudios universitarios (o equivalente)
- [ ] Licencia Profesional
- [ ] Título o trabajo de posgrado
- [ ] Titulo de 2 años de estudios universitario (o equivalente)

Específique _____ **Especifique** _____

9 EXPERIENCIA: Marque la experiencia necesaria para realizar el trabajo

- [ ] Ninguna
- [x] De uno a seis meses
- [ ] De uno a tres años
- [ ] De cinco a diez años
- [ ] Menos de un mes
- [ ] De seis meses a un año
- [ ] De tres a cinco años
- [ ] Más de diez años

10 CAPACITACIÓN: Describa la inducción que recibió, cuando ingresó a su trabajo y el tipo de capacitación que necesita para desempeñar su puesto
El colaborador afirma no haber recibido ningún proceso de inducción cuando ingresó a la organización y ningún tipo de capacitación. De igual manera, según lo observado y respondido por el colaborador se determina que sería importante brindarle capacitación en procesos de atención a usuarios y seguridad y salud en el trabajo dado que
11 UBICACIÓN: Marque la ubicación del trabajo, y en caso de ser necesario o apropiado haga una breve descripción

- [x] En el exterior
- [ ] Subterraneo
- [ ] En andamios
- [x] En el interior
- [ ] Excavación
- [ ] Otro:

12. CONDICIONES AMBIENTALES: Marque cualquier situacion desagradable para el puesto y después anote su frecuencia (rara vez, ocasionalmente, constantemente, etcetera

■	Suciedad	■	Polvo
■	Calor	☐	Frío
■	Ruido	☐	Humo
☐	Olores	■	Humedad
☐	Vibraciones	☐	Cambios subitos de temperatura
■	Oscuridad/poca iluminación	☐	Otro:

13. SALUD Y SEGURIDAD: Marque cualquier condición de salud y seguridad indeseable en la que el empleado debe trabajar y anote su frecuencia.

■	Lugares elevados	■	Riesgos mecánicos
☐	Explosivos	☐	Riesgos eléctricos
☐	Riesgos de incendio	☐	Radiación
■	Otro: **Riesgos químicos y bíomecánicos**		

14. MAQUINAS, HERRAMIENTAS, EQUIPOS Y AUXILIARES DE TRABAJO: Describa brevemente las máquinas, herramientas, equipo y auxiliares de trabajo que el empleado utiliza de manera habitual

El empleado utiliza herramientas como trapeadores, escobas, bolsas de basura, esponjas, limpiador de vidrios, paños, cepillos, poncheras, herramientas para reparaciones, llaves y cuadernos.

15. ¿Se han establecido estándares de trabajo concretos (errores permitidos, tiempo necesario para una tarea específica, etcétera

No se han establecido estandares de trabajo

16. ¿El puesto requiere atributos personales (aptitudes especiales, características físicas, rasgo de personalidad, entre otros)?

El puesto requiere buena salud física, visión, capacidad para realizar esfuerzos físicos leves, conocimiento básico en manejo de químicos y herramientas de aseo, capacidad de hacer operaciones matemáticas básicas, actitud de servicio, amabilidad y paciencia.

17. ¿Hay problemas excepcionales que el empleado podría esperar encontrar al realizar el trabajo en condiciones normales? ¿De ser así, describalos.

El empleado se enfrenta a problemas en su puesto de trabajo cuando no dispone de las herramientas necesarias para desempeñar su labor o estas se agotan, de igual manera, se presentan barreras cuando este se tiene que enfrentar a procesos de atención al público y recibir llamadas.

18. ¿Describa la terminación exitosa y los resultados finales del trabajo?
El trabajo se considera exitoso cuando el equipamiento e instalaciones de la organización permanencen limpios y se vela por el cuidado y protección de los mismos.
19. ¿Cuál es la gravedad de cometer un error en este puesto? ¿Qué o quién se ve afectado por los errores que comete el empleado?
La gravedad de cometer errores en cuanto a las labores de limpieza del establecimiento son bajas, dado que, estas no generan consecuencias desproporcionadas y pueden ser fácilmente solucionadas. Sin embargo,en lo respectivo a la seguridad del establecimiento un error, pérdida de algún material, llave o herramienta importante puede afectar a toda la organización en general.
20. ¿A qué puesto puede ser ascendido el trabajador?
No existe posibilidad de plan carrera
21. ¿Es responsable de cualquier material confidencial, dinero o cosas de valor monetario? Describalo
Es responsable de las llaves, seguridad, abrir y cerrar el establecimiento y la protección de los bienes e instalaciones del instituto
22. ¿De qué manera su supervisor o jefe inmediato evalua su desempeño y proporciona retroalimentación?
El gerente proporciona retroalimentación sobre si está realizando algo bien o mal en el momento o cuando se presenta un error, pero el colaborador no es evaluado de manera formal ni integral.
23. ¿Con base en su nivel de productividad y el grado de habilidad que se requiere para cumplir sus responsabilidades ¿Cree que se le otorga una compesación adecuada?
El colaborador afirma que debería recibir un mejor salario y compensación por sus labores, puesto que, este afirma que es responsable de muchas actividades y obligaciones dentro de la organización.

Fuente: Elaboración propia

10.3. ANÁLISIS DE PUESTOS AUXILIAR DE CARTERA

Ilustración 83, Análisis de puestos Auxiliar de Cartera

HOJA DE INFORMACIÓN PARA ANÁLISIS DE PUESTOS			
Nombre del puesto	**AUXILIAR DE CARTERA**	**Fecha**	**31/08/2020**
Código del puesto	**A-002**	**Correlativo**	**2**
Nombre del jefe inmediato	**GERENTE GENERAL**		

1. ¿Cuál es el propósito general del puesto?

Velar por la efectiva gestión de la cartera y mensajeria de la organización, garantizando el cobro oportuno y contacto con los deudores, como la debida organización, presentación y administración de la mensajería.

2. Si el trabajador supervisa a otros, enlistarlos de acuerdo con el nombre del puesto; si hay más de un empleado con el mismo puesto, después ponga el número en paréntesis.

N/A

3. Verifique las actividades que forman parte de las obligaciones de supervisión del empleado

- ☐ Capacitación
- ☐ Evaluación Desempeño
- ☐ Trabajo de inspección
- ☐ Elaboración de presupuestos
- ☐ Asesoría y/o consejo
- ■ Otro (por favor, específique) **NINGUNA**

4. Describa el tipo y grado de supervisión y autoridad que recibe el empleado

El auxiliar de cartera recibe únicamente supervisión del Gerente General quien es la autoridad que se encuentra inmediatamente por encima de él, sin embargo, este intercambia información constantemente con el Auxiliar de Ventas.

5. OBLIGACIONES DEL PUESTO: Describa brevemente QUÉ hace el empleado y de ser posible, CÓMO lo hacen, incluya las obligaciones en las siguiente

a) Obligaciones diarias (aquellas que se realizan habitualmente todos o casi todos los días)
Telefonear o comunicarse con clientes para cobrar cuotas pendientes y recordar sobre pagos ulteriores
Visitar a los clientes para recoger la deuda o establecer acuerdos de pago
Recibir y atender llamadas relacionadas al cobro de cartera y dudas sobre pagos
Realizar las compras pertinentes de suministros del instituto
Informar a la Gerencia y Auxiliar de ventas de las actividades relacionadas con la cobranza
Llevar el control diario de los atrasos en pago, morosidad y compras de suministros
Recibir y archivar facturas de compra y créditos.

b) Obligaciones períodicas (aquellas que se realizan semanal, mensual, trimestralmente o en otros intervalos regulares)
Realizar informes de cobro semanal, compromisos de pago y los demás relacionados al cargo
c) Obligaciones que se realizan en intervalos irregulares
Establecer políticas de cobranza en concordancia con la gerencia general
Recibir y enviar la correspondencia y mensajería relativa a la organización
Realizar diligencias y encargos por parte de la gerencia general
Investigar causas de morosidad de clientes
6. ¿El empleado desempeña obligaciones que considera innecesarias? De ser así, descríbalas
N/A
7. ¿El empleado desempeña obligaciones que actualmente no están incluidas en la descripción del puesto, de ser así, descríbalas'.
N/A

8 ESTUDIOS: Marque el recuadro que indique los requisitos educativos para el puesto (no los antecedentes educativos del empleado)

☐	No se requiere educación formal	☐	Título o trabajo de posgrado
☐	Educación secundaria (o equivalente)	■	Titulo de 2 años de estudios universitario (o equivalente)
☐	Título de 4 años de estudios universitarios (o equivalente)		
☐	Licencia Profesional		
Específique		**Especifique**	Titulo de auxiliar administrativo, contable o carreras afines

9 EXPERIENCIA: Marque la experiencia necesaria para realizar el trabajo

☐	Ninguna	☐	Menos de un mes
☐	De uno a seis meses	■	De seis meses a un año
☐	De uno a tres años	☐	De tres a cinco años
☐	De cinco a diez años	☐	Más de diez años

10 CAPACITACIÓN: Describa la inducción que recibió, cuando ingresó a su trabajo y el tipo de capacitación que necesita para desempeñar su puesto

El colaborador afirma no haber recibido ningún proceso de inducción cuando ingresó a la organización y ningún tipo de capacitación. De igual manera, según lo observado y lo que este afirma no cuenta con la formación necesaria para desempeñar el cargo el cuál posee, pues carece de conocimientos técnicos contables y de cartera , sus habilidades son netamente empíricas

11 UBICACIÓN: Marque la ubicación del trabajo, y en caso de ser necesario o apropiado haga una breve descripción

■	En el exterior	■	En el interior
☐	Subterraneo	☐	Excavación
☐	En andamios	☐	Otro:

12. CONDICIONES AMBIENTALES: Marque cualquier situacion desagradable para el puesto y después anote su frecuencia (rara vez, ocasionalmente, constantemente, etcetera

■	Suciedad	■	Polvo
■	Calor	■	Frío
■	Ruido	■	Humo
■	Olores	■	Humedad
☐	Vibraciones	☐	Cambios subitos de temperatura
■	Oscuridad/poca iluminación	☐	Otro:

13. SALUD Y SEGURIDAD: Marque cualquier condición de salud y seguridad indeseable en la que el empleado debe trabajar y anote su frecuencia.

■	Lugares elevados	■	Riesgos mecánicos
☐	Explosivos	☐	Riesgos eléctricos
☐	Riesgos de incendio	☐	Radiación

■ Otro: **Riesgo psicosocial y bíomecánicos, condiciones de seguridad**

14. MAQUINAS, HERRAMIENTAS, EQUIPOS Y AUXILIARES DE TRABAJO: Describa brevemente las máquinas, herramientas, equipo y auxiliares de trabajo que el empleado utiliza de manera habitual

El empleado hace uso de una motocicleta, gasolina computadora, calculadora científica, talonarios, herramientas ofimáticas, teléfono, celular. plan de datos cuadernos, papelería.

15. ¿Se han establecido estándares de trabajo concretos (errores permitidos, tiempo necesario para una tarea específica, etcétera

No se han establecido estandares de trabajo

16. ¿El puesto requiere atributos personales (aptitudes especiales, características físicas, rasgo de personalidad, entre otros)?

El puesto requiere buena salud física, visión, capacidad para realizar esfuerzos físicos leves, capacidad para manejar motocicleta, disponer de vehículo propio, licencia de conducción y documentación en regla, fácilidad para encontrar direcciones; debe ser una persona amable pero también con caracter para tratar con clientes problemáticos, además debe ser capaz de manejar herramientas digitales.

17. ¿Hay problemas excepcionales que el empleado podría esperar encontrar al realizar el trabajo en condiciones normales? ¿De ser así, describalos.

Los problemas que se suelen presentar para el empleado durante sus condiciones de trabajo normal se atribuyen al agotamiento de papelería, manejo de clientes problemáticos, problemas con la red de datos, telefonía y motocicleta.

18. ¿Describa la terminación exitosa y los resultados finales del trabajo?
El trabajo se considera exitoso cuando el auxiliar de cartera presenta los informes y entrega los ingresos percibidos por la deuda al gerente general sin la existencia de errores en los mismos.
19. ¿Cuál es la gravedad de cometer un error en este puesto? ¿Qué o quién se ve afectado por los errores que comete el empleado?
Los errores dentro de este cargo en específico tienen un impacto destacable, dado que, el colaborador según lo afirmado y las observaciones, es responsible de recibir dineros de parte de los deudores y realizar informes de los mismos. Así pues, si se registra un número mal , se cobra un valor que no corresponde o no se sabe tratar a un cliente, se genera impacto perjudicial dentro de los ingresos y rentabilidad de la organización.
20. ¿A qué puesto puede ser ascendido el trabajador?
No existe posibilidad de plan carrera
21. ¿Es responsable de cualquier material confidencial, dinero o cosas de valor monetario? Describalo
Es responsible de manejo de dinero percibido por los deudores e información relativa a los mismos.
22. ¿De qué manera su supervisor o jefe inmediato evalua su desempeño y proporciona retroalimentación?
El gerente proporciona retroalimentación sobre si está realizando algo bien o mal en el momento o cuando se presenta un error, pero el colaborador no es evaluado de manera formal ni integral.
23. ¿Con base en su nivel de productividad y el grado de habilidad que se requiere para cumplir sus responsabilidades ¿Cree que se le otorga una compesación adecuada?
El colaborador expresa que debería recibir un salario mayor debido al grado y cantidad de responsabilidades que cumple dentro de la empresa.

Fuente: Elaboración propia

10.4. ANÁLISIS DE PUESTOS ASISTENTE ADMINISTRATIVO

Ilustración 84, Análisis de puestos Asistente Administrativo

HOJA DE INFORMACIÓN PARA ANÁLISIS DE PUESTOS			
Nombre del puesto	**ASISTENTE ADMINISTRATIVO**	**Fecha**	**1/9/2020**
Código del puesto	**AD-001**	**Correlativo**	**4**
Nombre del jefe inmediato	**GERENTE GENERAL**		

1. ¿Cuál es el propósito general del puesto?

Velar por la efectiva gestión del instituto en cuanto a labores administrativas relativas al mismo, elaborando informes, interactuando con clientes, administrando la información, comunicacionesy apoyando en cualquier actividad afin al cargo.

2. Si el trabajador supervisa a otros, enlistarlos de acuerdo con el nombre del puesto; si hay más de un empleado con el mismo puesto, después ponga el número en paréntesis.

La colaboradora se encarga de proporcionar labores básicas de supervisión al auxiliar de servicios generales y auxiliar de cartera, sin embargo, estas no pasan de la asesoría y consejo. La supervisión y autoridad principal son ejercidas por el gerente general.

3. Verifique las actividades que forman parte de las obligaciones de supervisión del empleado

- ☐ Capacitación
- ☐ Evaluación Desempeño
- ■ Trabajo de inspección
- ☐ Elaboración de presupuestos
- ■ Asesoría y/o consejo
- ☐ Otro (por favor, específique)

4. Describa el tipo y grado de supervisión y autoridad que recibe el empleado

La auxiliar administrativa recibe supervisión y autoridad unicamente del Gerente general.

5. OBLIGACIONES DEL PUESTO: Describa brevemente QUÉ hace el empleado y de ser posible, CÓMO lo hacen, incluya las obligaciones en las siguiente

a) Obligaciones diarias (aquellas que se realizan habitualmente todos o casi todos los días)
Interactuar con clientes y resolver sus inquietudes y requerimientos
Recibir documentación, custodiarla, preservarla y archivarla
Atender llamadas que se realizan a la empresa relativas a tramites generales, clientes e información de la organización
Encargarse del área de recepción y coordinación general de la misma durante la jornada de trabajo
Sacar fotocopias y realizar el diseño de las mismas para distribuirlas dentro de los salones de clase
Administrar y actualizar la información relativa a la base de datos
Relacionarse con los proveedores y establecer la negociación con los mismos.
Comunicar la información interna y externa de la organización
Comunicar al gerente sobre cualquier información relativa al cargo
Gestionar los expedientes y certificados de los estudiantes del instituto

b) Obligaciones períodicas (aquellas que se realizan semanal, mensual, trimestralmente o en otros intervalos regulares)
Coordinar y agendar reuniones, entrevistas, eventos y actividades afines
Ejecutar el inventario de activos fijos de la organización
Realizar la nómina de los docentes y empleados de la organización
Elaborar informes financieros relativos al área administrativa
Realizar reportes y presupuestos de gastos
c) Obligaciones que se realizan en intervalos irregulares
Realizar tramites, procedimientos y diligencias legales relativos a la organización
6. ¿El empleado desempeña obligaciones que considera innecesarias? De ser así, descríbalas
N/A
7. ¿El empleado desempeña obligaciones que actualmente no están incluidas en la descripción del puesto, de ser así, descríbalas'.
N/A

8 ESTUDIOS: Marque el recuadro que indique los requisitos educativos para el puesto (no los antecedentes educativos del empleado)

☐	No se requiere educación formal	☐	Título o trabajo de posgrado
☐	Educación secundaria (o equivalente)	■	Titulo de 2 años de estudios universitario (o equivalente)
☐	Título de 4 años de estudios universitarios (o equivalente)		
☐	Licencia Profesional		
Específique	_____	**Especifique**	Titulo de auxiliar, técnico administrativo, contable o carreras afines

9 EXPERIENCIA: Marque la experiencia necesaria para realizar el trabajo

☐	Ninguna	☐	Menos de un mes
☐	De uno a seis meses	■	De seis meses a un año
☐	De uno a tres años	☐	De tres a cinco años
☐	De cinco a diez años	☐	Más de diez años

10 CAPACITACIÓN: Describa la inducción que recibió, cuando ingresó a su trabajo y el tipo de capacitación que necesita para desempeñar su puesto

La colaboradora no recibió inducción general por parte del gerente y solamente se le proporcionaron los lineamientos básicos para desempeñar su puesto. De igual manera, esta no ha recibido ninguna capacitación ni formación para evolucionar en cuanto a conocimiento relativo a la organización y el puesto.

11 UBICACIÓN: Marque la ubicación del trabajo, y en caso de ser necesario o apropiado haga una breve descripción

☐	En el exterior	■	En el interior
☐	Subterraneo	☐	Excavación
☐	En andamios	☐	Otro:

12. CONDICIONES AMBIENTALES: Marque cualquier situacion desagradable para el puesto y después anote su frecuencia (rara vez, ocasionalmente, constantemente, etcetera

■	Suciedad	■	Polvo
■	Calor	■	Frío
■	Ruido	☐	Humo
☐	Olores	☐	Humedad
☐	Vibraciones	☐	Cambios subitos de temperatura
■	Oscuridad/poca iluminación	☐	Otro:

13. SALUD Y SEGURIDAD: Marque cualquier condición de salud y seguridad indeseable en la que el empleado debe trabajar y anote su frecuencia.

■	Lugares elevados	■	Riesgos mecánicos
☐	Explosivos	☐	Riesgos eléctricos
☐	Riesgos de incendio	☐	Radiación

■ Otro: **Riesgo psicosocial y biomecánicos, condiciones de seguridad**

14. MAQUINAS, HERRAMIENTAS, EQUIPOS Y AUXILIARES DE TRABAJO: Describa brevemente las máquinas, herramientas, equipo y auxiliares de trabajo que el empleado utiliza de manera habitual

La empleada hace uso de computadora, herramientas de oficina, programas de computación, fotocopiadora, papelería, teléfono, internet y un puesto en la recepción del cual se encarga la misma.

15. ¿Se han establecido estándares de trabajo concretos (errores permitidos, tiempo necesario para una tarea específica, etcétera

No se han establecido estandares de trabajo

16. ¿El puesto requiere atributos personales (aptitudes especiales, características físicas, rasgo de personalidad, entre otros)?

El puesto requiere la capacidad de trabajar bajo presión, hacer uso de herramientas ofimáticas, conocimientos de cálculos básicos y contables, facilidad para trabajar en equipo, debe ser una persona amable, ordenada, con facilidades de comunicación, empatia y asertividad para atender públicos

17. ¿Hay problemas excepcionales que el empleado podría esperar encontrar al realizar el trabajo en condiciones normales? ¿De ser así, describalos.

Los problemas se presentan principalmente cuando existen errores en los informes administrativos y elaboración de los mismos, generando repeticiones de labores ya realizadas y problemas técnicos con la computadora y herramientas de oficina.

18. ¿Describa la terminación exitosa y los resultados finales del trabajo?
El trabajo se considera exitoso cuando la empleada logra realizar sus labores de gestión, organizar archivos documentación, atender efectivamente a los usuarios, proveedores y público en general y realizar informes que permitan generar retroalimentación efectiva de la gestión del instituto.
19. ¿Cuál es la gravedad de cometer un error en este puesto? ¿Qué o quién se ve afectado por los errores que comete el empleado?
La gravedad de cometer errores varia dependiendo de la función especifica que se esté realizando. En lo respectivo a los informes que implican cálculos monetarios y contables, se tiende a impactar destacablemente el desempeño de las demás áreas. Sin embargo, en cuanto a labores más operativas, estos pueden ser solucionados con mayor rapidez.
20. ¿A qué puesto puede ser ascendido el trabajador?
No existe posibilidad de plan carrera
21. ¿Es responsable de cualquier material confidencial, dinero o cosas de valor monetario? Describalo
Es responsable de informacion de la organización relativa a la gestión del instituto y dinero relativo al manejo de la caja menor y pago a proveedores.
22. ¿De qué manera su supervisor o jefe inmediato evalua su desempeño y proporciona retroalimentación?
El gerente proporciona retroalimentación sobre si está realizando algo bien o mal en el momento o cuando se presenta un error, pero el colaborador no es evaluado de manera formal ni integral.
23. ¿Con base en su nivel de productividad y el grado de habilidad que se requiere para cumplir sus responsabilidades ¿Cree que se le otorga una compesación adecuada?
La empleada afirma que el salario que percibe es el adecuado para las funciones que realiza.

Fuente: Elaboración propia

10.5. ANÁLISIS DE PUESTOS GERENTE GENERAL

Ilustración 85, Análisis de puestos Gerente General

HOJA DE INFORMACIÓN PARA ANÁLISIS DE PUESTOS			
Nombre del puesto	**GERENTE GENERAL**	**Fecha**	**2/9/2020**
Código del puesto	**AD-002**	**Correlativo**	**5**
Nombre del jefe inmediato	**N/A**		

1. ¿Cuál es el propósito general del puesto?

Velar por el desempeño y rendimiento efectivo de la organización en cuanto a sus procesos administrativos, financieros, recursos humanos, mercadeo y demás áreas de la organización.

2. Si el trabajador supervisa a otros, enlistarlos de acuerdo con el nombre del puesto; si hay más de un empleado con el mismo puesto, después ponga el número en paréntesis.

El gerente general se encarga de la supervisión de todos los empleados y puestos dentro del instituto. Es la máxima autoridad

3. Verifique las actividades que forman parte de las obligaciones de supervisión del empleado

- ☐ Capacitación
- ■ Evaluación Desempeño
- ■ Trabajo de inspección
- ■ Elaboración de presupuestos
- ■ Asesoría y/o consejo
- ☐ Otro (por favor, específique)

4. Describa el tipo y grado de supervisión y autoridad que recibe el empleado

No recibe ningún tipo de autoridad

5. OBLIGACIONES DEL PUESTO: Describa brevemente QUÉ hace el empleado y de ser posible, CÓMO lo hacen, incluya las obligaciones en las siguiente

a) Obligaciones diarias (aquellas que se realizan habitualmente todos o casi todos los días)
Dirigir la empresa, tomar decisiones y ejercer una posición de liderazgo dentro de la misma
Planear y encaminar a la organización hacia el direccionamiento estratégico de la misma
Supervisar y controlar las actividades de todos los empleados de la organización
Representar legalmente a la entidad ante cualquier situación que lo acredite
Organizar las actividades administrativas y relativas a todos los procesos funcionales del instituto
Motivar y acompañar a los colaboradores en el desempeño efectivo de sus funciones
Establecer los lineamientos para el desempeño de las actividades de los docentes

Administrar los recursos financieros y operacionales de la entidad
Coordinar con el auxiliar de ventas y cartera las políticas relativas a clientes y las acciones de marketing
Autorizar pagos y diligencias de la organización
Resolver conflictos organizacionales internos y situaciones externas de la entidad.
Análizar los problemas de indole financiero, contable, administrativo, de marketing, entre otros.
b) Obligaciones períodicas (aquellas que se realizan semanal, mensual, trimestralmente o en otros intervalos regulares)
Expedir constancias y certificaciones de los estudiantes
Dirigir y organizar reuniones, eventos y conferencias afines a cualquier proceso de la organización
Diseñar los silabos y mallas curriculares de los cursos
Dar la bienvenida a los nuevos estudiantes de los cursos
Encargarse de los resultados financieros y desempeño del instituto.
c) Obligaciones que se realizan en intervalos irregulares
Negociar, realizar, celebrar, actualizar y modificar contratos y convenio relativos a la actividad de la empresa
Asistir a reuniones, eventos, citaciones de los diferentes entes de control y grupos de interés
Ejecutar procesos de selección, reclutamiento y desvinculación del personal docente y administrativo
6. ¿El empleado desempeña obligaciones que considera innecesarias? De ser así, descríbalas
N/A
7. ¿El empleado desempeña obligaciones que actualmente no están incluidas en la descripción del puesto, de ser así, descríbalas'.
N/A
8 ESTUDIOS: Marque el recuadro que indique los requisitos educativos para el puesto (no los antecedentes educativos del empleado)
☐ No se requiere educación formal ☐ Educación secundaria (o equivalente) ■ Título de 4 años de estudios universitarios (o equivalente) ☐ Licencia Profesional ☐ Título o trabajo de posgrado ☐ Titulo de 2 años de estudios universitario (o equivalente) **Específique** _____ **Especifique** Titulo de Administración de Empresas o carreras afines
9 EXPERIENCIA: Marque la experiencia necesaria para realizar el trabajo
☐ Ninguna ☐ De uno a seis meses ☐ De uno a tres años ☐ De cinco a diez años ☐ Menos de un mes ☐ De seis meses a un año ■ De tres a cinco años ☐ Más de diez años
10 CAPACITACIÓN: Describa la inducción que recibió, cuando ingresó a su trabajo y el tipo de capacitación que necesita para desempeñar su puesto
El Gerente General es también el propietario de la organización, así que, es él quien fundó los valores y direccionamiento estratégico de la entidad. Según lo mencionado por este, el gerente ya tenía experiencia de varios años trabajando en un cargo administrativo en una institución de educación técnica antes de fundar su propio instituto. Posee formación Tecnológica en Ventas, sin embargo, este afirma que requiere de mayores conocimientos administrativos para desempeñar eficazmente ciertas funciones atribuidas a su cargo.

11 UBICACIÓN: Marque la ubicación del trabajo, y en caso de ser necesario o apropiado haga una breve descripción

■	En el exterior	■	En el interior
☐	Subterraneo	☐	Excavación
☐	En andamios	☐	Otro:

12. CONDICIONES AMBIENTALES: Marque cualquier situacion desagradable para el puesto y después anote su frecuencia (rara vez, ocasionalmente, constantemente, etcetera

■	Suciedad	■	Polvo
■	Calor	■	Frío
■	Ruido	☐	Humo
☐	Olores	☐	Humedad
☐	Vibraciones	☐	Cambios subitos de temperatura
■	Oscuridad/poca iluminación	☐	Otro:

13. SALUD Y SEGURIDAD: Marque cualquier condición de salud y seguridad indeseable en la que el empleado debe trabajar y anote su frecuencia.

■	Lugares elevados	■	Riesgos mecánicos
☐	Explosivos	☐	Riesgos eléctricos
☐	Riesgos de incendio	☐	Radiación

■ Otro: **Riesgo psicosocial y biomecánicos, condiciones de seguridad**

14. MAQUINAS, HERRAMIENTAS, EQUIPOS Y AUXILIARES DE TRABAJO: Describa brevemente las máquinas, herramientas, equipo y auxiliares de trabajo que el empleado utiliza de manera habitual

El gerente general hace uso de herramientas ofimáticas, computadora, papelería, talonarios, formularios, calculadora, huelleros, fotocopiadora, telefono, celular con plan de datos y vehículo para desplazarse

15. ¿Se han establecido estándares de trabajo concretos (errores permitidos, tiempo necesario para una tarea específica, etcétera

No se han establecido estandares

16. ¿El puesto requiere atributos personales (aptitudes especiales, características físicas, rasgo de personalidad, entre otros)?

EL puesto requiere de habilidad para manejar situaciones problemáticas, estrés, excelente habilidades de comunicación, empatía, liderazgo y asertividad. De igual manera, debe ser una persona con conocimientos técnicos en administración.

17. ¿Hay problemas excepcionales que el empleado podría esperar encontrar al realizar el trabajo en condiciones normales? ¿De ser así, describalos.

El gerente se puede presentar a problemáticas de indole legal, errores en la toma de decisiones, reclamos por parte de los usuarios, conflictos entre colaboradores, diligencias inesperadas que deben ser atendidas y problemas técnicos con sus herramientas que afecten el desempeño nornmal de sus fuciones

18. ¿Describa la terminación exitosa y los resultados finales del trabajo?
Se considera exitoso el trabajo del Gerente cuando la organización funciona bien como un todo en cuanto a sus procesos y se logra la efectividad y desempeño efectivo del instituto tanto de forma financiera como administrativa.
19. ¿Cuál es la gravedad de cometer un error en este puesto? ¿Qué o quién se ve afectado por los errores que comete el empleado?
El gerente es el encargado en general de la organización, por ende, sus labores tienen una importancia determinisica para el desempeño efectivo de las mismas. Así pues, los errores que se cometan en este cargo pueden impactar de manera considerable todos los cargos y procesos del instituto.
20. ¿A qué puesto puede ser ascendido el trabajador?
N/A
21. ¿Es responsable de cualquier material confidencial, dinero o cosas de valor monetario? Describalo
Es responsible de información conifidencial de la empresa, datos financieros, administrativos, legales y también es el encargado de administrar los recursos monetarios de la misma.
22. ¿De qué manera su supervisor o jefe inmediato evalua su desempeño y proporciona retroalimentación?
N/A
23. ¿Con base en su nivel de productividad y el grado de habilidad que se requiere para cumplir sus responsabilidades ¿Cree que se le otorga una compesación adecuada?
N/A

Fuente: Elaboración propia

10.6. ANÁLISIS DE PUESTOS DOCENTES

Ilustración 86, Análisis de puestos Docente

HOJA DE INFORMACIÓN PARA ANÁLISIS DE PUESTOS			
Nombre del puesto	**DOCENTE**	**Fecha**	**4/9/2020**
Código del puesto	**D-001**	**Correlativo**	**6**
Nombre del jefe inmediato	**N/A**		

1. ¿Cuál es el propósito general del puesto?

Velar por la apropiación de conocimientos de los estudiantes, fomentando el trabajo en grupo, aprendizaje autonomo y implicacion de las 4 habilidades del lenguaje en los alumnos (writing, speaking, reading y listening).

2. Si el trabajador supervisa a otros, enlistarlos de acuerdo con el nombre del puesto; si hay más de un empleado con el mismo puesto, después ponga el número en paréntesis.

N/A

3. Verifique las actividades que forman parte de las obligaciones de supervisión del empleado

- ☐ Capacitación
- ☐ Evaluación Desempeño
- ☐ Trabajo de inspección
- ☐ Elaboración de presupuestos
- ☐ Asesoría y/o consejo
- ■ Otro (por favor, específique) **Ninguno**

4. Describa el tipo y grado de supervisión y autoridad que recibe el empleado

No reciben autoridad, dado que estos son contratados por medio de la prestación de servicios, sin embargo, si reciben recomendaciones y retroalimentación por parte del Gerente General cuando existen problemáticas y conflictos dentro de los salones de clase que deben ser solucionadas

5. OBLIGACIONES DEL PUESTO: Describa brevemente QUÉ hace el empleado y de ser posible, CÓMO lo hacen, incluya las obligaciones en las siguiente

a) Obligaciones diarias (aquellas que se realizan habitualmente todos o casi todos los días)
Implicar y motivar al alumnado en el proceso de aprendizaje
Apoyarse en las herramientas TIC para enriquecer el proceso de aprendizaje de los estudiantes
Impartir las clases programadas durante el desarollo del curso
Utilizar diferentes recursos y metodos de enseñanza durante el proceso de enseñanza
Propiciar la interacción comunicativa y aprendizaje social entre los alumnos
Apoyar a los estudiantes que se enfrenten a problemáticas frente a los contenidos curriculares impartidos

Abordar las temáticas planteadas en los syllabos de los cursos
Utilizar las 4 habilidades del lenguaje dentro de las clases (listening, speaking, writing y reading)
Llevar el control de asistencia, boletines de notas, actas y demás informes relacionados al área académica
Fomentar el trabajo y aprendizaje autonomo por parte de los estudiantes
b) Obligaciones períodicas (aquellas que se realizan semanal, mensual, trimestralmente o en otros intervalos regulares)
Evaluar el proceso de aprendizaje del alumnado
Reportar la lista de aprobados y reprobados de los cursos
Apoyar en la logística de eventos relacionados al ámbito académico
c) Obligaciones que se realizan en intervalos irregulares
Informar a los acudientes sobre el desempeño de los estudiantes
6. ¿El empleado desempeña obligaciones que considera innecesarias? De ser así, descríbalas
N/A
7. ¿El empleado desempeña obligaciones que actualmente no están incluidas en la descripción del puesto, de ser así, descríbalas'.
N/A
8 ESTUDIOS: Marque el recuadro que indique los requisitos educativos para el puesto (no los antecedentes educativos del empleado)

☐	No se requiere educación formal	☐	Título o trabajo de posgrado
☐	Educación secundaria (o equivalente)	■	Titulo de 2 años de estudios universitario (o equivalente)
☐	Título de 4 años de estudios universitarios (o equivalente)		
☐	Licencia Profesional		
Específique		**Especifique**	Titulación B2 en lenguas o título de Licenciatura en Lenguas.

9 EXPERIENCIA: Marque la experiencia necesaria para realizar el trabajo			
☐	Ninguna	☐	Menos de un mes
☐	De uno a seis meses	■	De seis meses a un año
☐	De uno a tres años	☐	De tres a cinco años
☐	De cinco a diez años	☐	Más de diez años

10 CAPACITACIÓN: Describa la inducción que recibió, cuando ingresó a su trabajo y el tipo de capacitación que necesita para desempeñar su puesto
Los docentes afirman no haber recibido capacitación dentro de la empresa, sin embargo, se les dió una inducción al syllabo (contenido curriculares que deben abordar) y el horario que debían impartir sus clases según el desarollo de las clases de cada curso. Todos los docentes afirman tener acreditación de nivel de inglés B1-B2 o formación profesional en licenciatura en lenguas extranjeras.

11 UBICACIÓN: Marque la ubicación del trabajo, y en caso de ser necesario o apropiado haga una breve descripción

☐	En el exterior	■	En el interior
☐	Subterraneo	☐	Excavación
☐	En andamios	☐	Otro:

12. CONDICIONES AMBIENTALES: Marque cualquier situacion desagradable para el puesto y después anote su frecuencia (rara vez, ocasionalmente, constantemente, etcetera

■	Suciedad	■	Polvo
■	Calor	■	Frío
■	Ruido	☐	Humo
☐	Olores	☐	Humedad
☐	Vibraciones	☐	Cambios subitos de temperatura
■	Oscuridad/poca iluminación	☐	Otro:

13. SALUD Y SEGURIDAD: Marque cualquier condición de salud y seguridad indeseable en la que el empleado debe trabajar y anote su frecuencia.

■	Lugares elevados	■	Riesgos mecánicos
☐	Explosivos	☐	Riesgos eléctricos
☐	Riesgos de incendio	☐	Radiación
■	Otro: **Riesgo psicosocial y bíomecánicos, condiciones de seguridad**		

14. MAQUINAS, HERRAMIENTAS, EQUIPOS Y AUXILIARES DE TRABAJO: Describa brevemente las máquinas, herramientas, equipo y auxiliares de trabajo que el empleado utiliza de manera habitual

Herramientas audiovisuales, computador, marcadores, guías de aprendizaje, fotocopias y computador

15. ¿Se han establecido estándares de trabajo concretos (errores permitidos, tiempo necesario para una tarea específica, etcétera

No se han establecido

16. ¿El puesto requiere atributos personales (aptitudes especiales, características físicas, rasgo de personalidad, entre otros)?

Se requiere capacidad para manejar situaciones conflictivas, manejo de estrés, excelentes habilidades de comunicación y pedagogía. Además, debe ser una persona que demuestre competencias en el idioma inglés.

17. ¿Hay problemas excepcionales que el empleado podría esperar encontrar al realizar el trabajo en condiciones normales? ¿De ser así, describalos.

Conflictos de comportamiento entre los estudiantes, problemas técnicos con las herramientas TIC y dificultades para sacar fotocopias.

18. ¿Describa la terminación exitosa y los resultados finales del trabajo?
Se considera exitosa la labor del docente cuando los alumnos logran asimilar los conocimientos impartidos durante las clases y se refleja en el rendimiento de los mismos.
19. ¿Cuál es la gravedad de cometer un error en este puesto? ¿Qué o quién se ve afectado por los errores que comete el empleado?
Los errores no implican consecuencias cruciales para la organización, pues la actividad docente no implica manejo de información confidencial y datos administrativos relevantes que afecten a las demás áreas de la organización.
20. ¿A qué puesto puede ser ascendido el trabajador?
N/A
21. ¿Es responsable de cualquier material confidencial, dinero o cosas de valor monetario? Describalo
No es responsible de mamteriales confidenciales
22. ¿De qué manera su supervisor o jefe inmediato evalua su desempeño y proporciona retroalimentación?
N/A
23. ¿Con base en su nivel de productividad y el grado de habilidad que se requiere para cumplir sus responsabilidades ¿Cree que se le otorga una compesación adecuada?
N/A

Fuente: Elaboración propia

11. MANUAL DE FUNCIONES

Una vez elaborado el análisis de puestos en el que se logró identificar, organizar y estructurar las funciones y obligaciones de los colaboradores, se procedió a elaborar el manual de funciones, el cual se compone por el conjunto de descripciones y especificaciones de los 6 cargos distribuidos dentro de la organización los cuales al igual que análisis de puestos, permitieron formalizar el recurso humano de la organización y soportar las acciones de mejoras encaminada a los subsistemas del talento humano.

Dicho lo anterior, en la tabla 54 se puede apreciar el manual de funciones elaborado para la organización GTS en donde también se desprenden las descripciones y especificaciones de puestos presentes en la estructura organizacional.

Tabla 54, Manual de funciones GTS Corporation

GTS Corporation GLOBAL TECHNICAL STUDY CORPORATION	**MANUAL DE FUNCIONES GTS CORPORATION**	Cantidad de cargos: 6

INTRODUCCIÓN

El presente manual de funciones tiene por finalidad regular la estructura interna de la entidad, proporcionando a la gerencia un recuento del alcance, naturaleza, necesidades, requerimientos competencias de cada uno de los cargos distribuidos dentro de entidad. De igual manera, el presente aplicativo funciona como la base para el establecimiento de políticas y planeación relativas a cada una de las áreas relativas al talento humano (reclutamiento, selección, desarollo de personas, motivación, compensación, higiene y seguridad y desvinculación del personal).

HISTORIA

Antes del establecimiento de la organización Global Technical Study Corporation el señor Luís Eduardo Cárdenas Calderón se encontraba desenvolviéndose en el municipio de Dos Quebradas, Risaralda en un cargo administrativo en un instituto que se dedicaba a ofertar programas de educación técnica.

Posteriormente, el emprendedor empezó a generar un nivel de identificación y apasionamiento con la propuesta de valor de los institutos de educación técnica hecho que lo impulsó a crear su propia empresa e independizarse. Él, en compañía con su esposa Edna Londoño decidió establecer su propio instituto en el municipio de la Unión-Valle del Cauca, el cual se fundó y formalizó el 12 de mayo del 2014 y en donde se empezó a ofertar carreras técnicas y cursos de inglés para todos los niveles de acuerdo con el marco común europeo.

Por último, el señor Luís Cárdenas decidió enfocarse exclusivamente en el ofrecimiento del servicio de enseñanza del idioma inglés, logrando expandir su modelo de negocio a diferentes municipalidades como: Caicedonia, Roldanillo, Zarzal y Toro Valle del Cauca.

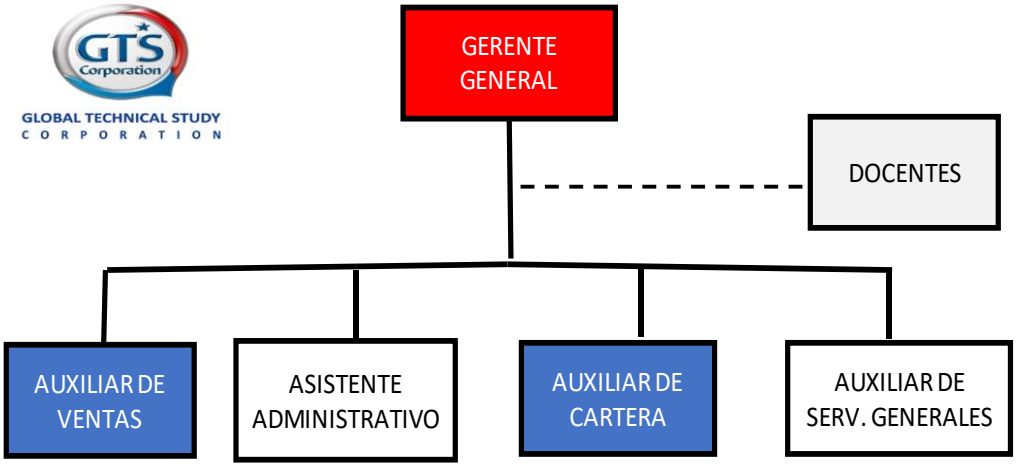
POLÍTICAS MISIONALES

- **Misión:** Promover el mejoramiento de la calidad de vida de los niños, jóvenes y adultos, a través de una formación integral, autónoma, competente y técnica por medio de la innovación tecnológica e implementación de programas de formación técnica bilingüe, flexible, efectiva que multipliquen sus expectativas de progreso y que permitan el desarrollo económico de su país

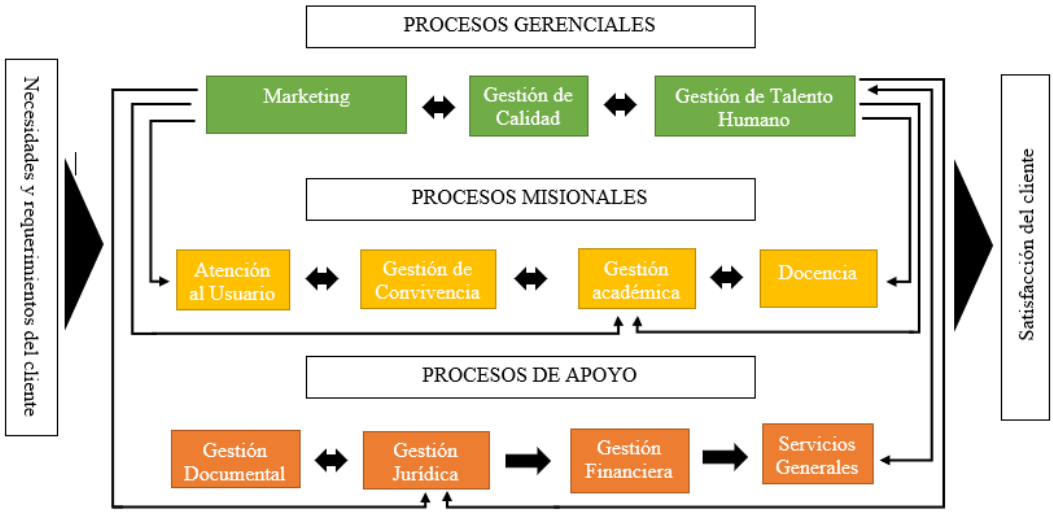
- **Visión**: Para el año 2025, *GLOBAL TECHNICAL STUDY CORPORATION* será la institución de formación técnica bilingüe con mayor experiencia y reconocimiento en todo el territorio nacional, ofreciendo innovadores y actualizados programas producto y servicios de altísima calidad, con un alto contenido tecnológico que garanticen la satisfacción de la totalidad de los estudiantes

ORGANIGRAMA

En la presenta estructura se dividen los 6 cargos organizacionales compuestos por una población total de 10 colaboradores.



MAPA DE PROCESOS



A continuación, se anexan las descripciones y especificaciones de cargos distribuidas dentro de la estructura organizacional para cada uno de los puestos existentes.

11.1. FORMATO DE DESCRIPCIÓN Y ESPECIFICACIÓN DE PUESTOS GTS

A continuación, se muestra el formato de descripción y especificación de puestos utilizado para la organización, el cual tuvo su soporte en los modelos de (Bohlander S. M., 2017), (Dessler, 2009), (Chiavenato, 2009) y las adaptaciones propias realizadas por los autores para la necesidad específica del instituto. Así mismo, es de resaltar que los aplicativos con la información específica de cada cargo se encuentran depositados en los *Anexos 2 al 8* del presente documento.

Ilustración 87, Formato de Descripción y Especificación de Puestos GTS.

DESCRIPCIÓN Y ESPECÍFICACIÓN DE PUESTOS ORGANIZACIÓN GTS			
IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO			
Denominación del puesto		**Fecha de elaboración**	
Cantidad de horas		**Area**	
Código del puesto		**Correlativo**	
Jefe inmediato			

PROPOSITO DEL PUESTO		
NATURALEZA Y ALCANCE DEL PUESTO		
Número personas dependientes al cargo		
Relaciones externas		
Relaciones internas		

FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES			
1		PORCENTAJE	
2		PORCENTAJE	
3		PORCENTAJE	

ESPECIFICACIONES DEL PUESTO			
HABILIDADES Y ACTITUDES REQUERIDAS:			
HABILIDADES		ACTITUDES	
☐ Administración	☐ Comunicación oral	☐ Actitud al cambio	☐ Motivación
☐ Capacidad Analítica	☐ Negociación	☐ Iniciativa	☐ Responsabilidad
☐ Comunicación Escrita	☐ Trabajo bajo presión	☐ Creatividad	☐ Trabajo en equipo
☐ Otro: ¿Cuál?		☐ Disciplina	☐ Limpieza
		☐ Otro ¿Cuál?	

CONOCIMIENTO REQUERIDO			
Especifique los conocimientos para el desarollo de las funciones relativas al puesto.			
Nivel de dominio "C" Si lo debe conocer y comprender "CA": Si lo debe conocer, comprender y aplicar			
Nivel escolar: B: bachiller, TB: técnico básico, TG: tecnólogo, U: Universitario, P: Profesional, PG: postgrado.			
CONOCIMIENTO	NIVEL DE DOMINIO	NIVEL ESCOLAR	TIEMPO DE EXPERIENCIA
1			
3			

REQUISITOS GENERALES DEL PUESTO			
GÉNERO:	**ESTADO CIVIL**:	**EDAD**:	**HORARIO**:
Nivel académico:			
Bachiller	Técnico o Tecnológico	Profesional	Postgrado
Especifique cualquier otro requerimiento necesario para el puesto:			

Fuente: Elaboración propia

12. ESTRUCTURACIÓN DE LOS SUBSISTEMAS DEL TALENTO HUMANO

La elaboración del análisis, descripción y especificaciones de puesto ejecutada en apartados anteriores permitió dar una orientación y organización formal a los puestos y el talento humano de la organización. Así pues, al disponer de estas herramientas, las cuales, como se mencionó en apartados anteriores funcionan como la columna vertebral del recurso humano, se hizo posible la estructuración de los subsistemas del talento humano (reclutamiento, selección, inducción, capacitación, compensación, evaluación del desempeño, e higiene y seguridad) para los cuales se proporcionaron los primeros lineamientos que permitan a la organización su debida implementación a cabalidad en el futuro.

12.1. RECLUTAMIENTO

Como se pudo apreciar en la elaboración del diagnóstico y el análisis y descripción de puestos, el reclutamiento del talento humano dentro de la organización GTS se ha ejecutado de manera informal, por medio de recomendaciones, sin procesos formales y priorizando principalmente al reclutamiento de familiares. Las dos anteriores formas de reclutamiento de personal, según (B, Bohlander, Snell, & Morris, 2018) se atribuyen a la endogamia y nepotismo, los cuales, abordan respectivamente la tendencia a contratar únicamente personas recomendadas por su fuerza de talento interno y la priorización de familiares en este proceso, las cuales, según los autores presentan grandes desventajas para las organizaciones como la subjetividad al momento de reclutar al personal y la indulgencia con los miembros del núcleo familiar.

Así pues, se pudo apreciar que en la organización GTS priman los conceptos mencionados en el párrafo anterior y se ha denotado que estos han afectado el rendimiento general del instituto, viéndose proyectados como debilidades en el talento humano y los demás procesos organizacionales de la entidad; como claro ejemplo de esto, es posible resaltar los conflictos respectivos al clima organizacional y el funcionamiento deficiente de los procesos de control y planeación de GTS Corporation.

Entendido esto, es importante que la organización desarrolle métodos de reclutamiento del personal formales y aproveche el uso de las tecnologías de la información (TICS) y los métodos modernos y tradicionales que permitan asegurar la captación efectiva de talento humano potencial para poder fomentar el logro de sus objetivos y mejora del rendimiento integral del instituto. En este orden de ideas, sef ha propuesto la elaboración de un formato de requisición de personal, la publicidad impresa, reclutamiento vía redes sociales, participación en las bolsas de empleo, banco de hojas anuncios en radio y la creación del branding empresarial de reclutamiento.

12.1.1. Formato de requisición de puestos

Ilustración 88, Formato de requisición de puestos

GTS Corporation GLOBAL TECHNICAL STUDY CORPORATION	**FORMATO DE REQUISICIÓN DE PUESTOS**
Fecha de la solicitud Día Mes Año	FORMATO NO. XXXX
DATOS DE LA REQUISICIÓN	
Cargo requerido:	Número de vacantes:
Area:	Horarios:
Fecha de tentativa de inicio del contrato:	Fecha tentativa de terminación de contrato:
Clase de contrato: Termino fijo ☐ Termino indefinido ☐ Temporal ☐	**Dedicación Laboral:** Tiempo completo ☐ Medio tiempo ☐ Tiempo parcial ☐
Horario: Diurno ☐ Nocturno ☐	
MOTIVOS DE LA REQUISICIÓN	
Causante de la requisición: Creación de cargo ☐ Remplazo temporal ☐ Remplazo definitivo ☐ Restructuración del cargo ☐	**Nombre de la persona a quien remplaza:**
CANDIDATOS SUGERIDOS PARA CUBRIR LA VACANTE/ANEXAR HOJA DE VIDA	
1	
2	
3	
4	
PERFIL DEL PUESTO	
Revisar descripciones y perfiles de puestos creadas en apartados anteriores.	
Requisición solicitada por:	**Requisición aprobada por:**
Fecha:	**Fecha:**

Fuente: Elaboración propia

12.1.2. Métodos Tradicionales

Conocida la estructuración y organización de los puestos del instituto gracias al manual de funciones y el formato de requisición de puestos elaborados en apartados anteriores, se propone hacer uso de algunos métodos de reclutamiento tradicionales de bajo costo que permitan a la organización focalizar la búsqueda de futuro talento potencial que no pueda ser directamente abordado por medio de una estrategia de reclutamiento online. Así pues, se propone la utilización de anuncios en la prensa y medios de comunicación locales y realización de publicidad impresa en puntos estratégicos del municipio que puedan atraer a los colaboradores potenciales.

- **Anuncios canal de TV y radio local:** La Unión Valle cuenta con dos canales locales de Televisión: CNC la Unión Valle, UniTV y la emisora municipal Uniuva. La organización GTS puede aprovechar estos recursos que tiene el municipio para crear campañas promocionales cuando necesite atraer nuevo talento para su organización.

- **Publicidad Impresa:** Como segundo método de promoción de las vacantes, se propone la impresión de anuncios para su posterior publicación en lugares estratégicos del municipio y la región del norte del valle del cauca tales como: instituciones educativas, universidades, plazas municipales, parques y lugares que sean habitualmente concurridos por el público, permitiendo atraer tanto el talento humano relativo a la parte administrativa y operativa como también el relativo a la docencia.

Así pues, a continuación, se muestra el anuncio de oferta de vacantes diseñado por los autores, el cual puede ser utilizado y modificado a la necesidad de la entidad en el proceso de búsqueda de colaboradores potenciales:

Ilustración 89, Anuncio de Oferta de Vacante

GLOBAL TECHNICAL STUDY CORPORATION

OFERTA DE EMPLEO:

DOCENTE EN LENGUAS EXTRANJERAS

Requisitos:

- Titulación en carreras afines a lenguas extranjeras de mínimo 2 años
- Certificación B1 en lengua inglesa
- Experiencia mínima de 6 meses en enseñanza de lenguas

Documentación a presentar:

- Hoja de vida y soportes
- Fotocopia de cédula de ciudadanía
- Acreditación de experiencia laboral
- Acreditación de formación académica

PLAZO DE PRESENTACIÓN DE SOLICITUDES Y DOCUMENTACIÓN ADJUNTA:

HASTA EL XX DEL MES XX DEL XXXX

LUGAR DE PRESENTACIÓN:

La Unión, Valle del Cauca, Calle 14 con Carrera 12-69, Belén

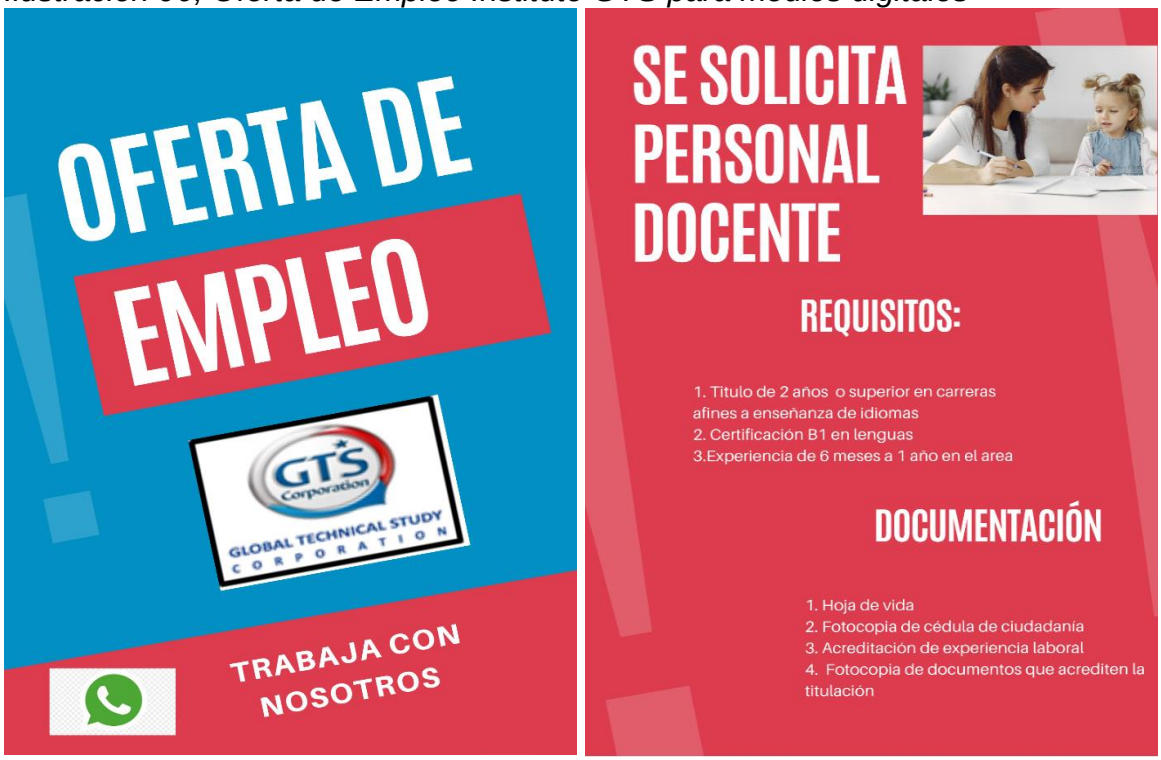
Fuente: Elaboración propia

12.1.3. Reclutamiento Online

Las nuevas generaciones se caracterizan por su amplia relación con las tecnologías de información y las redes sociales, generando un potencial de capital humano que las organizaciones no pueden focalizar por medio de los métodos tradicionales de reclutamiento, es por esto por lo que, los reclutadores de personal en la actualidad deben adaptarse a estas nuevas tecnologías e implementarlas dentro de sus procesos organizacionales. En este sentido, es cada vez más común, que las empresas hagan uso de plataformas de reclutamiento online como las bolsas de empleo y utilicen las redes sociales y páginas web para atraer sus colaboradores potenciales.

Entendido esto y visto que, el instituto GTS no hace uso de las redes sociales para promover su reclutamiento de personal, esta debe empezar a hacer uso de las mismas y además aprovechar las bolsas de empleo y su página web para atraer efectivamente a sus colaboradores potenciales. Así pues, a continuación, se describen como se deberían estructurar estas herramientas y cuáles utilizar para mejorar este subsistema del talento humano dentro de la organización.

Ilustración 90, Oferta de Empleo Instituto GTS para medios digitales



Fuente: Elaboración propia

Síntesis:, *en la ilustración 90 se puede apreciar una aproximación de un diseño de una oferta de empleo que puede ser publicada en las diferentes redes sociales junto con texto adjunto y modificadas a la necesidad de la empresa según el cargo que sea requerido a contratar.*

Redes sociales:

Las redes sociales se han convertido en un centro que alberga grandes comunidades de personas con distintos intereses que suponen oportunidades de reclutamiento de talento con diversidad de competencias y características que pueden resultar atractivos para las organizaciones. En este orden de ideas, el instituto GTS puede hacer uso de estas para implementar sus procesos de reclutamiento y talento humano en general a futuro, las cuales se pueden utilizar como estrategias de promoción y publicidad de ofertas de empleo y posicionamiento competitivo del branding de reclutamiento.

- **Facebook:** Esta red social es la más popular del mundo actualmente, alberga una proporción considerable de personas que hacen uso cotidiano de esta y establecen vínculos de comunicación y grupos que focalizan oportunidades de encontrar nuevo talento humano para las empresas. Entendido esto, El instituto puede aprovechar que ya dispone de una página y grupo de Facebook que no usa hace más de un año para transformarlo en un canal que le permita hacer posts sobre el área de recursos humanos y publicación de ofertas de empleo.

- **Instagram:** Es una red social pensada principalmente para la publicación de fotos y se utiliza también para realizar concursos, promocionar marcas y artículos de todo tipo. El instituto ya dispone de una cuenta de Instagram, pero no hace uso de ella hace más de un año, al igual que su cuenta de Facebook, desperdiciando oportunidades para focalizar nuevo talento y para coordinar y administrar su talento humano en general.

- **WhatsApp:** Es una red social que funciona por medio de la telefonía móvil y permite establecer una comunicación más directa con el público. Esta red social puede ser utilizada mediante la creación de grupos donde se pueda proporcionar información más detallada a los postulantes y la creación de una cuenta WhatsApp Business con chatbot que permita establecer una comunicación instantánea con los postulantes y colaboradores en general.

- **LinkedIn:** Es la red social para cuestiones laborales por excelencia, dispone de secciones exclusivas para la publicación de ofertas de empleo, información sobre el perfil óptimo para las empresas sobre reclutamiento y permite a las organizaciones darse a la tarea de realizar búsquedas cazatalentos, dado que, los perfiles están específicamente orientados al

ámbito profesional. En este sentido, el instituto GTS debe procurar por crear su propia cuenta profesional en LinkedIn para mejorar sus procesos de reclutamiento y selección de personal.

Bolsas de Empleo

Según (Gonzalez, 2019) las bolsas de trabajo son el enlace entre las empresas y los candidatos a puestos de trabajo, dado que, son plataformas que facilitan la publicación de ofertas para los empleadores. En Colombia, existen diversos sitios populares que proporcionan soporte tanto a las empresas como a los candidatos que están en búsqueda de empleo, entre los que se pueden destacar algunos como: CompuTrabajo, elempleo, empleate, trabajando.com, acción trabajo, universia, jooble, buscojobs, indeed, entre otras.

Dicho esto, es menester que el instituto haga uso de estas bolsas de trabajo para encontrar talento humano potencial a futuro y publicar sus ofertas de empleo, visto que, estas plataformas son muy populares y utilizadas en la actualidad para potenciar la efectividad procesos de reclutamiento y selección de las empresas.

12.2. SELECCIÓN

Establecidas las prácticas de reclutamiento pertinentes que pueden ser aplicadas dentro de la organización, se hizo menester definir el componente de selección de personal, visto que, una vez identificados los candidatos potenciales para ocupar un cargo especifico, se hace necesario escoger al mejor prospecto por medio de un proceso formal que utilice las mejores técnicas posibles y que se soporte en el análisis y descripción de puestos, el cual, como se ha resaltado a lo largo de este informe, funciona como la columna vertebral de toda acción relativa al talento humano.

Dicho esto, en este apartado se veló por la estructuración del subsistema de selección considerando la necesidad expresada en el análisis de puestos y utilizando técnicas como el diagrama de flujo, pruebas de selección, entrevistas y formatos de validación de selección de personal que permiten simplificar y gestionar pertinentemente dicho subsistema para la organización GTS.

En este orden de ideas, en los siguiente apartados se desarrollaron los 5 pasos para la selección del personal que se proponen seguir para lograr una selección efectiva del personal en la organización GTS.

12.2.1. Evaluación o filtro inicial

En esta etapa se decidió utilizar un filtro inicial para permitir a la organización tamizar los currículos de los colaboradores potenciales y hacer más eficiente el proceso de selección, utilizando herramientas de evaluación como el currículo u hoja de vida. Entendiendo que, el instituto GTS es una empresa pequeña donde no se torna

determinístico el uso de herramientas de mayor bagaje utilizadas principalmente en organizaciones de mayor tamaño que demandan procesos de selección más minuciosos.

En la *tabla 55* se puede apreciar una herramienta que permite a la organización filtrar los currículos mediante un formato que califica los mismos de acuerdo con los criterios solicitados en la oferta de empleo y los relativos al análisis y descripción de puestos

Tabla 55, Formato de verificación de currículos

FORMATO DE VERIFICACIÓN DE CURRICULOS (califique de 1 a 5 al candidato según el requisito a evaluar y la información depositada en la hoja de vida)				
Área	Requisito	C1	C 2	C 3
Requisitos generales	Rango de edad 22-45			
	Disponibilidad de tiempo completo			
	Teléfono inteligente			
Formación académica	Técnico o tecnólogo en áreas administrativas o afines			
Conocimientos complementarios	Curso atención a usuarios o servicio al cliente			
	Comunicación escrita			
	Manejo de herramientas informáticas y ofimáticas			
	archivística			
Experiencia laboral	6 meses - 1 año certificada			
Idiomas	N/A			
TOTAL				

Fuente: Elaboración propia

Síntesis: *en la tabla anterior se pudo apreciar un formato de verificación de currículos que permite a la organización acotar su cantidad de candidatos potenciales evaluando los aspectos tangibles que se pueden extraer de la hoja de*

vida, donde a mayor valor absoluto en el total significa que el currículo del candidato corresponde con la especificación de puesto necesaria. [7]

12.2.2. Entrevista de empleo

Para términos del presente informe, se decidió utilizar un formato mixto de entrevista que integre tanto el enfoque estructurado, situacional y el enfoque de panel soportándose en el modelo de análisis y especificación de puestos que se ha abordado durante la realización de este proyecto y reduciendo el sesgo que se suele presentar a la hora de realizar entrevistas individuales.

En la *tabla 55* se puede apreciar el modelo de entrevista propuesto tomando como ejemplo el cargo de Asistente Administrativo el cual también fue tomado como referencia en la elaboración del formato de evaluación de currículos.

Tabla 56, Formato de entrevista de trabajo

GTS Corporation GLOBAL TECHNICAL STUDY CORPORATION	**FORMATO DE ENTREVISTA DE TRABAJO**

Se recomienda en primera instancia saludar cordialmente al entrevistado, preguntarle sobre su día, ofrecer una bebida, invitarlo a sentar y buscar un espacio privado y con buena ventilación para que este se sienta cómodo durante el proceso de la entrevista

ASPECTOS PERSONALES

1	Háblame de ti
2	¿Por qué estás buscando trabajo?
3	¿Cuáles son sus pasatiempos, qué hace en su tiempo libre?
4	¿Cuáles considera usted que son sus puntos fuertes y por qué?
5	¿Cuáles considera que son sus puntos débiles y por qué?
6	¿Dónde te ves en 5 a 10 años?

[7] El formato de evaluación de currículo fue analizado tomando como ejemplo la descripción y especificación de puestos del cargo de Asistente Administrativo.

CONOCIMIENTO E INTERÉS SOBRE LA EMPRESA

7 ¿Cómo se enteró de esta vacante?

8 ¿Qué sabe usted de nuestra empresa?

9 ¿Por qué quiere trabajar con nosotros?

10 ¿Qué le puede ofrecer usted a nuestra empresa?

11 ¿Por qué deberíamos contratarlo a usted y no a otro candidato?

EMPLEO ANTERIOR

12 ¿Por qué quieres dejar tu empleo actual? / ¿Por qué dejó su empleo anterior?

13 ¿Cómo era la relación con su jefe anterior y compañeros?

14 ¿Qué fue lo que más disfrutó en su anterior empleo?

15 ¿Qué fue lo que menos le gustó de su anterior empleo?

FORMACIÓN ACADÉMICA

17 ¿Por qué estudió la carrera que escogió?

18 Si pudiera volver a escoger su carrera ¿Lo haría y por qué?

19 ¿Cuál cree que son sus puntos o áreas fuertes en cuánto a su carrera?

20 ¿Piensa seguir estudiando?

21 ¿Qué idiomas maneja?

22 ¿Qué logros académicos tuvo, en qué asignaturas tuvo mejores notas en cuáles peores?

23 ¿Qué cursos le agradaron más, cuáles menos y por qué?

PUESTO

24 ¿Qué tan bueno es usted trabajando bajo presión?

25 ¿Le gusta trabajar en equipo o solo?

26 ¿Si me comunicara con su jefe anterior en este momento, cuál cree que serían las fortalezas y cualidades que destacaría sobre usted en el ámbito laboral?

27 ¿Qué procedimientos utilizaría usted para custodiar, organizar y administrar los archivos de la organización?

28 Un cliente está enfadado porque su hijo no ha recibido el certificado de estudio de un curso de inglés que culminó recientemente y por un error del sistema sus datos no aparecen en la base de datos de los estudiantes. Redacte una carta donde pida disculpas al cliente y donde le exponga que su problema va a ser solucionado en el menor tiempo posible. [8]

29 ¿Qué cree usted que lo mantendría motivado y comprometido con este puesto?

30 El Gerente General se encuentra en un viaje de trabajo por unos días y no puede ejercer sus funciones dentro del instituto. Anualmente se realiza la feria de idiomas como un evento tradicional de la organización ¿Cómo organizaría usted este evento?

EXPERIENCIA

31 Comience relatándome su experiencia de trabajo, desde su primer trabajo hasta el último

32 ¿Cuáles son las principales enseñanzas en tus anteriores puestos?

33 ¿Cuáles eran las actividades que realizaba en sus anteriores empleos?

[8] Las preguntas 27 y 28 corresponden a preguntas situacionales que permiten evaluar la respuesta frente a determinadas situaciones por parte de los encuestados.

34	¿Qué opina de sus anteriores jefes y compañeros de trabajo?
35	Cuéntame de situaciones que requieran trabajo bajo presión que haya manejado en sus anteriores empleos
36	Cuénteme de situaciones en las que haya recibido reconocimiento por sus superiores en sus anteriores trabajos.[9]

Fuente: Elaboración propia

12.2.3. Evaluación de Entrevista

En aras de lograr una entrevista efectiva, posterior a la aplicación de la misma, se hace necesario utilizar un medio para evaluar la misma en la que se consideren aspectos relativos a las descripciones y especificaciones y que permiten la selección del mejor candidato.

En este orden de ideas, en la *tabla 57* se puede apreciar el modelo de evaluación de entrevista que puede ser utilizado en el proceso de selección.

Tabla 57, Formato de Evaluación de Entrevista

Candidato No. XX	Formato Evaluación de Entrevista				
Área/Desempeño	Deficiente (1)	Regular (2)	Aceptable (3)	Sobresaliente (4)	Excelente (5)
Interés sobre la empresa					
Historial de empleo					
Educación y formación					
Aptitud para el puesto					
Experiencia profesional					
Capacidad interpersonal					
Comunicación escrita					
Comunicación verbal					
Apariencia personal					
Inteligencia emocional					

Fuente: Elaboración propia

12.2.4. Investigación de referencias y antecedentes

En aras de lograr un efectivo proceso selección que se pueda considerar objetivo, es imperioso que la organización utilice metodologías para investigar las referencias

[9] Las preguntas 35 y 36 corresponden a preguntas de comportamiento anterior, que predecir comportamientos futuros, a través de conductas pasadas

y antecedentes que garanticen la selección del candidato más apto y concordante con las especificaciones de puestos diseñadas en los apartados anteriores.

En este orden de ideas, se diseñó una pequeña encuesta que permite a los reclutadores extraer información sobre las referencias por vía telefónica y además se propuso la utilización de cartas laborales firmadas por los patronos predecesores que permitan garantizar la confiabilidad de los datos proporcionados y verificación de la experiencia laboral indicada por los candidatos.
En la *tabla 58* se puede apreciar el cuestionario de verificación de referencia telefónico a utilizar durante el proceso de selección.

Tabla 58, Cuestionario de verificación de referencias

Cuestionario para verificación de referencias	
1	¿Era usted compañero, subordinado, supervisor o jefe del candidato?
2	¿Cuáles eran las actividades y responsabilidades del candidato?
3	¿En qué áreas sobresalió el candidato?
4	¿En qué áreas debía mejorar el candidato?
5	¿Qué bien se comunica y se relaciona el candidato con otras personas?
6	¿Hubo algún problema grave con el candidato dentro de su organización?
7	¿Cómo se comportaba el candidato bajo situaciones de estrés?

Fuente: Elaboración propia

Por otro lado, en cuanto a las referencias de antecedentes laborales es importante considerar la revisión de los siguientes aspectos durante el proceso de selección: carta de experiencia laboral, revisión del pasado judicial, referencias, revisión de registros fiscales (contraloría) y control disciplinario (procuraduría) si ha trabajado en empresa pública.

12.2.5. Pruebas de selección

En última instancia, como proceso final para asegurar el proceso efectivo y objetivo de selección, se propusieron las alternativas des pruebas de selección que permiten evaluar tanto características personales como cognitivas de los candidatos con el fin de tomar una decisión final y proceder a la contratación del candidato.

Para efectos del presente informe, se propuso la evaluación de los candidatos por medio de pruebas de personalidad, conocimiento del puesto (psicométricas) y

muestras de trabajo las cuales permiten cumplir los requerimientos y necesidades especificados en el análisis y diseños de puestos.

Cabe destacar, que en el presente informe no se diseñaron las pruebas de selección, debido a que la elaboración de estas requiere de conocimientos avanzados en diferentes disciplinas, principalmente en psicología, lo que puede traducirse en errores o sesgos por parte de los reclutadores que pueden afectar el proceso objetivo de selección. En este sentido, se propuso a la organización la utilización de diversos portales como bolsas de trabajo y sitios web que ya tienen diseñados algunas pruebas psicotécnicas y de personalidad recurriendo a la tercerización y adquisición de estas para garantizar objetividad en el proceso.

Por último, es importante cerrar el proceso de selección posteriormente a haber culminado todos los pasos y poder garantizar la elección de un candidato que cumpla con las necesidades y especificaciones en la descripción de puestos y así proceder a la contratación del candidato.

12.3. INDUCCIÓN

En cuanto a este proceso, se menciona que anteriormente se basaba en describir al empleado o empleados de nuevo ingreso, las normas, políticas, misión, visión, valores de la compañía y el papel que juegan estos dentro de la empresa. Hoy en día, en contratos con esta nueva forma de aplicación o desarrollo de esta actividad, lo que se busca en un generar un proceso de inducción que aparte de dar a conocer a la empresa de una forma general y directa permita familiarizar a los empleados con esta. Así pues, en tal programa se mencionan temas como los principios fundamentales, historia, crecimiento de la empresa, ambiente o clima organizacional, se fomenta también la innovación, el trabajo en equipo, la inclusión y cualquier otro factor con el que el empleado se sienta satisfecho.

Continuando con lo anterior, se hace relevante destacar el proceso de inducción, ya que, este es el medio por el cual el personal seleccionado se familiariza con la organización, sus puestos y unidades de trabajo, este tiene su enfoque en el porqué de las actividades de la empresa, lo cual influye en las actitudes de los empleados hacia el trabajo y su función en la organización. En esta etapa del proceso en la vida laboral del empleado, se da a conocer la filosofía sobre la cual están basadas las reglas de la organización, así mismo, se le proporciona al empleado toda la información relevante y necesaria para su desempeño, tal como: información sobre condiciones laborales, salarios, beneficios y demás.

Con esta, se pretende alcanzar el cumplimiento de factores importantes para que el proceso de inducción sea adecuado, tales como:

- Que el nuevo el empleado se sienta bien recibido y como con la atención y a formación prestada.
- Que el empleado haya adquirido una comprensión general sobre el funcionamiento, políticas de la empresa y factores que la caracterizan.
- Que al empleado le quede claro lo que se espera por parte de este, para funcionamiento y beneficio de la empresa

Así pues, este proceso puede constar de reuniones donde se comparte información con duración de 20 a 30 minutos o también puede llegar a tomarse una semana completa, esto debido al tamaño y experiencia con la que cuenta la empresa. En pequeñas empresas suele ser el gerente quien realiza este proceso, mencionando en una primera instancia temas básicos y de interés, también componentes como horarios, prestaciones, como se organiza el departamento en el cual se va a desempeñar y finalmente se realiza un recorrido por las instalaciones de la organización, para dar por culminada la actividad.

En algunos casos existen organizaciones que realizan o acompañan el desarrollo de la inducción con una lista de chequeo, la cual cumple la función de guía o apoyo para no pasar por alto algún componente relevante del proceso, esta consta de información como: explicación de las responsabilidades, información relevante que el empleador debe proporcionar al colaborador, metas estratégicas, reglamentos y políticas que rigen a la organización. Así pues, el objetivo de esta lista es tener presente toda la información necesaria para un buen desarrollo y entendimiento por parte del empleado en el proceso de inducción.

Entendido el funcionamiento del proceso, a continuación, se muestran los formatos a utilizar dentro del instituto GTS para llevar a cabo la inducción de personal nuevo a la organización. *Véase ilustración 91 y 92*

Ilustración 91, Acta de Inducción General

ACTA DE INDUCCION GENERAL		
DATOS DEL EMPLEADO VINCULADO A LA ORGANIZACIÓN		
NOMBRES		
APELLIDOS		
DEPENDENCIA		
PUESTO A OCUPAR		Fecha de inducción
DATOS DEL ORIENTADOR DEL PROCESO DE INDUCCIÓN		
NOMBRES		
APELLIDOS		
DEPENDENCIA		
CARGO		
PROCESO DE INDUCCIÓN		
ELEMENTOS DE LA INDUCCIÓN	COMENTARIOS	
Carta de bienvenida con información sobre la empresa	Comentar al empleado antecedentes de la organización, así como visión , misión y valores corporativos	
Mapa de las instalaciones o guía por estas	Dar a conocer las instalaciones, de manera visual o realizar un pequeño recorrido por estas, para que el empleado se familiarice con la empresa	
Enseñar el organigrama actual	De forma dinámica enseñar al empleado la jerarquía dentro de la organización	
Brindar información presente y relevante	Informar contenido o datos de importancia y necesidad, así como brindar el lugar donde puede recoger información y estar actualizándose	
Datos y comentarios de contacto	Números telefónicos, direcciones de correos electrónicos y localización de personal como gerente, jefe inmediato y demás	
Copia sobre las metas y descripción del puesto a ocupar	Entregar de forma breve y fácil de comprender, las metas que se espera alcance el empelado, así mismo la descripción del cargo a ocupar	
Lista de términos y condiciones de la empresa	Comentar los términos y condiciones mas importantes que rigen la organización, hacer entrega de documentos físicos	
Horarios de capacitación	Entregar horarios con fechas y horas sobre capacitación y entrega de cualquier documento necesario	
Procedimientos de seguridad y emergencia	Dar a conocer todos los procesos de seguridad y emergencia, así como señalizaciones e implementación necesaria para el cargo a desempeñar	
Copia del manual de políticas	Hacer entrega del manual de convivencia y de las políticas de forma física, para que el empleado se familiarice con esta.	
Lista de prestaciones y demás	Enseñar todas las prestaciones que se le van a ofrecer dependiendo el cargo a ocupar.	
OBSERVACIONES		
Declaro haber recibido el proceso de inducción sobre el puesto o cargo a ocupar, haber tratados temas e información con relevante para el buen desarrollo de sus actividades como colaborador de la institución, así	Firma del orientador del proceso de inducción	Firma del empleado

Fuente: Elaboración propia

Ilustración 92, Lista de Chequeo Inducción

	GTS CORPORATION LISTA DE CHEQUEO	

OBJETIVO: Desarrollar y evidenciar el proceso de induccion realizado al nuevo personal laboral de la institución

ORIENTADOR:

CARGO AI QUE SE REALIZA LA INDUCCIÓN:

DURACIÓN DE LA INDUCCIÓN:

NOMBRE DEL EMPLEADO:

Actividades	Cumple		Comentarios
	SI	NO	
Dejar claro la forma en la cual se va a realizar el proceso de induccion y con que fin se realiza este			
Informar acerca de las pautas y referencias del proceso de inducción			
Dar a conocer la organización: mision, vision y valores que la competen			
Definir el tiempo maximo con el cual el empleado cuenta para integrarse a sus actividades y organización			
especificado fechas y horas para actividades programadas			
Mostrar el lugar donde el empleador va a desempeñar las actividades laborales			
Realizar entrega de herrmientas o elementos necesarios para el desarrollo de sus actividades			
organización, dando indicaciones de esta: baños, cocina y otras			
Darle a entender al empleador el reglamento, normas y politicas que precide la organización			
Dar a conocer los procesos adecuados para hacer solicitud de cualquier actividad como: prestamo de herramientas, permisos y demas			
Dar a conocer como es el ambiente laboral y como se manejan las relacione internas y externas			
Explicar de manera clara los conductos adecuados para tratar asuntos en caso de daño o mal funcionamiento de equipos de trabajo			
Hacer participe del proceso de induccion al empleado			
Presentar al empleador a sus nuevos compañeros de trabajo			
Designar una persona, que lo guie en su proceso de adaptación a la empresa			
Preguntar al empleado si tiene alguna duda acerca del proceso de inducción			

Firma del orientador

Firma del empleado

Fuente: Elaboración propia

12.4. CAPACITACIÓN Y DESARROLLO

Este proceso se desarrolla posteriormente a la inducción del colaborador, el objetivo como tal de este, es proporcionar todas las herramientas necesarias para el desarrollo y/o mejora de las habilidades y capacidades que permitan lograr un desempeño superior de las actividades laborales. La capacitación es considerada como una de las bases para una buena administración y productividad de la empresas, es aquí en este proceso, donde se prepara al empleado de forma íntegra y donde se orienta al mismo para desarrollar pertinentemente las actividades y funciones para las que fue contratado en términos de calidad. Así mismo, es menester destacar que es por medio de este subsistema que se busca aumentar la productividad, mantener los estándares de la organización, mejorar el desarrollo del trabajo y fomentar estrategias para el desempeño de labores.

Lo que se pretende con la capacitación es la enseñanza de habilidades técnicas, métodos para identificar metas y objetivos estratégicos, así mismo se procede a trabajar en conjunto con el personal nuevo para evaluar o identificar sus habilidades y capacidades, pasando así a determinar las necesidades de capacitación.

Por consiguiente, se torna necesario implementar este proceso en la organización GTS, dado que, como se ha mencionado anteriormente esta no cuenta con los subsistemas y herramientas que permitan gestionar su función de recursos humanos, por lo cual, una vez finalizado el proceso de inducción se decide implementar los 5 pasos del proceso de capacitación expuestos por (Dessler, 2009) en su libro de Administración de Recursos Humanos

- Análisis de las necesidades: identificar las habilidades específicas que se requieran desarrollar sus actividades laborales, evaluar las habilidades de los empleados y desarrollar objetivos específicos, medibles de conocimientos y desempeño a partir de cualquier deficiencia.

- Diseño de la instrucción: se analizan, se deciden y se producen los contenidos del programa de capacitación, incluyendo en estos: libros de trabajos, ejercicios y actividades laborales.

- Validación: en este paso se eliminan los defectos del programa y se hace una presentación a una muestra de público representativo el cual servirá como evaluador del programa, para realizar después cualquier tipo de corrección necesaria.

- Implementación del programa: una vez presentado y evaluado por el público escogido se implementa como tal el programa de capacitación, aplicando tal proceso a los empleados de nuevo ingreso.

- Evaluación del proceso del programa: en este último paso el agente en este caso el gerente general encargado de realizar el proceso es quien una vez aplicado este, evalúa los éxitos o fracasos del programa, pasando así después de ser necesario a un proceso de retroalimentación y una nueva aplicación del programa o como tal a la finalización de este.

En este orden de ideas, con el fin de tornar el programa de capacitación en un factor competitivo para la entidad, se recomienda implementar estrategias como la estimulación de la motivación y aprendizaje con materiales significativos, utilizando ejemplos y/o herramientas fáciles de comprender, pero a su vez efectivas para el proceso. así pues, utilizando estas herramientas se da la oportunidad de determinar los posibles errores que se pueden presentar a mediano o largo plazo. En este sentido, para lograr un aprendizaje significativo y motivador se opta por procurar que durante el desarrollo del programa se proporcione un panorama general del material que se utilizará, exponer ejemplos familiares y fáciles de comprender, organizar la información para que esta pueda ser presentada de forma lógica y en unidades o segmentos significativos, emplear términos y conceptos con los que los aprendices puedan familiarizarse de una forma sencilla y disponer de materiales audiovisuales para una mayor comprensión.

Posteriormente, en aras de generar un proceso exitoso de capacitación y desarrollo, se sugiere realizar un análisis de tareas, tanto para empleados nuevos como actuales. Dado el contexto de la empresa GTS, se plantea este análisis para ambos casos, puesto que, según los estudios realizados a los empleados de planta, estos tienen necesidades y requerimientos de capacitación, también se propone para empleados de nuevo ingreso; el análisis que consiste en el estudio minucioso para detallar cuales son las habilidades específicas que requiere el puesto.

De igual manera, se recomienda la actualización y utilización de descripciones y especificaciones del puesto, visto que, estas enumeran las obligaciones y habilidades requeridas para los cargos específicos, ofreciendo así, el punto exacto para implementar la capacitación necesaria y en algunos casos para complementar las descripciones y especificaciones del puesto. Así entonces, a continuación, se implementa un formulario de registro de análisis de tareas, el cual se consideró como herramienta útil para el desarrollo del subsistema de capacitación, extraída en base al libro de Administración de Recursos Humanos (Dessler, 2009)

Tabla 59, formulario de registro de análisis de tareas.

Lista de tareas	Cuando y con qué frecuencia se realizan	Calidad del desempeño	Condiciones para su desempeño	Habilidades o conocimientos requeridos	Donde se aprende mejor
Se estipulan la cantidad y las actividades necesarias a desarrollar en consecuencia del cargo a desempeñar	Se determina la cantidad de veces que es necesario de desarrollar la actividad en un lapso y cuando es necesario desarrollarla	Que tan efectivo fue el desarrollo de la tarea realizada, se determina con una escala de: bueno, regular y malo	Que factores influyen en la realización de la actividad	Tipo de estudio, experiencia, habilidades o conocimientos se requieren para el desarrollo y conclusión de la tarea	Se estipula el lugar donde mejor se pueda desarrollar la actividad, si en el trabajo directamente o con practica anticipada

Fuente: elaboración propia

Continuando con el caso de los empleados actuales, el análisis que se propone engloba un proceso para constatar que existe una deficiencia en el desempeño, así mismo determinar si algún proceso implementado es deficiente o si es necesario realizar un cambio como puede ser rotar a un empleado de puesto, o brindar alguna herramienta de apoyo para sus actividades laborales. Existen variedad de métodos que se pueden utilizar para identificar las necesidades de capacitaciones en los empleados actuales, los cuales incluyen según (Dessler, 2009) la revisión de:

- Las evaluaciones de desempeño.
- Los datos relacionados con el puesto (incluyendo la productividad, el ausentismo, los retrasos, las reclamaciones, los desperdicios, las entregas tardías, la calidad del servicio, tiempos muertos, las reparaciones, el uso de equipo y las quejas de los clientes.
- Las observaciones de los supervisores, en el caso de la empresa GTS del gerente general
- Entrevistas con el empleado o supervisor
- La evaluación de los aspectos como los conocimientos del puesto, las habilidades y las asistencias
- Las encuestas de actitudes
- Las bitácoras individuales de los empleados
- Los resultados del centro de evaluación

Mencionado lo anterior y dando continuidad al proceso de capacitación, se realiza un estudio sobre los métodos de capacitación que se pueden utilizar para el desarrollo de esta, según las deficiencias que presentan los trabajadores y la

problemáticas por las que puede atravesar la organización. Por consiguiente, una vez decidido capacitar a los empleados y se hayan identificado las necesidades y metas de capacitación se debe proponer un programa, el cual implica decidir el contenido real de los cursos y las instrucciones paso a paso, es así, que según lo estudiado y analizado frente a la empresa GTS se decide implementar diferentes métodos de capacitación para el beneficio de la organización los cuales son:

12.4.1. Capacitación práctica

Esta implica que una persona aprenda a desenvolverse en sus actividades laborales Mientras estas son desempeñadas, este tipo de capacitación se conoce como el método de entrenamiento o sustituto, por lo general se basa en que un trabajador experimentado, supervisor o siendo el caso de esta empresa, el gerente general desarrolle los procedimientos que requieren las actividades según el cargo a ocupar por el empleado, mientras que este aprecia de una forma detallada el procedimiento que se utiliza permitiéndole esto una mayor comprensión, también se recomienda para la capacitación en la práctica una serie de pasos para el éxito de esta, los cuales se aprecian a continuación:

Pasos de la capacitación práctica:

- Preparar al empleado de nuevo ingreso:
- Haga que el empleado se sienta tranquilo
- Explique por qué se le está enseñando algo
- Despierte el interés, averigüe cuanto sabe el aprendiz acerca del trabajo
- Explique en qué consiste el contenido todo el trabajo y relaciónelo con algún trabajo que el individuo conozca
- Coloque al empleado en una situación laboral tan cercana a la realidad como sea posible
- Familiarice al trabajador con el equipo, los materiales, las herramientas y los términos educativos

Presentar la operación:

- Explique los requisitos de calidad
- Realice el trabajo a su ritmo normal
- Repase el trabajo a ritmo lento varias veces, explicando cada paso entre una operación y otra, explique las partes complicadas o aquellas en las que se podría cometer errores con una forma más detallada
- Repase varias veces el trabajo, pero esta vez explique los puntos claves
- Pida al empleado que explique los pasos a medida que efectúa el trabajo a un ritmo considerable

Hacer una prueba:

- Pida al empleado que realice el trabajo varias veces, lentamente explicándole a usted cada uno de los pasos, corrija los errores y en caso necesario, primero lleve a cabo reiterativamente los pasos complicados
- Haga el trabajo al ritmo al cual se debe realizar
- Pida al empleado que ejecute el trabajo, aumentando la habilidad y la velocidad de realización de forma gradual
- Tan pronto como el empleado demuestre que es capaz de realizar el trabajo, permita que este empiece a laborar por su cuenta, pero sin dejarlo solo
- Designe una persona a la que el empleado de nuevo ingreso pueda recurrir en cada de necesitar ayuda
- Disminuya la supervisión de manera gradual, pero verifique su desempeño de manera periódica
- Corrija los patrones laborales defectuosos que empiecen a convertirse en un hábito
- Felicítelo por un buen trabajo

12.4.2. Conferencias

Siendo este un método de presentar conocimientos e información de manera rápida y sencilla a grupos grandes o pequeños de empleados de nuevo ingreso y según las necesidades de la empresa GTS, se percibe como una herramienta conveniente para capacitar a los empleados, pues la situación por la que atraviesa el mundo obliga a trabajar con poco personal, aislamiento preventivo y contracto mínimo entre personas, por eso este método es considerado como uno de los más esenciales en el momento.

Una conferencia se puede emplear como método de explicación preliminar antes de demostraciones prácticas, esta puede ir acompañada de materiales impresos para facilitar el aprendizaje, así mismo con el uso de herramientas visuales para una mejor comprensión de la información a difundir.

Se recomienda tener en cuenta los siguientes factores a la hora de desarrollar una conferencia:

- No empezar con el pie izquierdo
- Ser lo más directo, conciso y claro posible
- Mencionar aspectos importantes y necesarios para el desarrollo de actividades
- Estar pendiente del público
- Observar el lenguaje corporal para detectar señales negativas como inquietud, cara de confusión o brazos cruzados
- Mantener contacto visual con el público
- Asegúrese que todas las personas presentes estén recibiendo la información

- Conteste todas las preguntas que los empleados le realicen
- Controle sus manos para no demostrar inseguridad
- Redacte notas claras y legibles como material de apoyo
- Divida una conferencia larga en secciones para no causar aburrimiento ni estrés en los empleados, cada una con su introducción, puntos clave y mantener un cohesión con las conferencias anteriores
- Practique, ensaye en condiciones similares a las de una conferencias, para a la hora de desarrollarla se muestre seguro y genere confianza en los empleados

12.4.3. Capacitación basada en hechos audiovisuales

Esta técnica de capacitación como bien lo menciona su nombre se destaca por utilizar para su desarrollo herramientas tecnológicas para una mayor facilidad de comprensión tales como: DVD, películas, diapositivas en PowerPoint, videoconferencias, grabaciones de audio o video estas pueden ser muy eficaces y son utilizadas con mucha frecuencia en lugares donde se manejan grupos de personas, donde el uso de la tecnología es necesario, es por ello que es una técnica que se puede implementar dentro de las instalaciones del instituto GTS ya que como se ha mencionado anteriormente esta es una empresa donde directamente la tecnología es un factor primordial para la propuesta de valor de la empresa, así mismo la situación actual del país obliga a que la tecnología sea la nueva forma de aprendizaje y desarrollo de actividades.

Estos métodos audiovisuales suelen ser una manera de implementar la capacitación más costosa, pero a la vez es una forma más efectiva y eficiente.
A esta misma se le puede añadir el aprendizaje por computadora, el cual consiste en el uso de sistemas interactivos de cómputo para el desarrollo de habilidades y conocimientos, estos sistemas interactivos constan de apoyos gráficos, uso de texto, videos, fotografías, animación y sonido para producir una capacitación completa, donde el colaborador puede interpretar sonidos y memorizar con mayor facilidad la información presentada.

Continuando con este método, en la actualidad muchas empresas y más ahora por la situación presente del covid-19 se opta por utilizar varios métodos de aprendizaje a distancia, los cuales están constituidos por el uso del papel y el lápiz, tele capacitación, videoconferencias, hasta modernos programas por internet.

12.4.4. Aprendizaje programado

Este método es aplicado ya sea que se utilice un libro de texto, una computadora personal o el internet, el aprendizaje o instrucción programados es un método de autoaprendizaje que sigue pasos e incluye 3 partes:

- Presentar al empleado preguntas, hechos o problemas
- Permitir que el empleado analice, responda y solucione lo anterior
- Proporcionar retroalimentación sobre la exactitud de sus respuestas

Este aprendizaje presenta por lo general presenta hechos y preguntas de seguimiento donde se le realiza al empleado interrogantes y hechos que están relacionados con las actividades a desarrollar según el cargo a ocupar, es así donde el empleado tiene la oportunidad de interpretar, analizar y desarrollar la información que se le brinda a su ritmo y con la experiencia que posee o con su preparación y conocimientos profesionales, una vez respondido o solucionado las preguntas o hechos que se le plantean, según el resultado arrojado uno vez evaluado lo anterior, se procede a brindar retroalimentación inmediata en las preguntas o falencias que presento, se le brinda la información o metodología necesaria para el mejor desarrollarlo de estas disminuyendo así el riesgo de errores laborales.

Una vez culminado los métodos de capacitación que se vieron necesarios para desarrollar el proceso en el instituto, se propone a demás y se ve relevante la capacitación en seguridad y salud en el trabajo, ya que esta aparte de ser necesaria debe ser implementada en toda organización, más aun en la empresa GTS puesto que como se ha mencionado anteriormente, la infraestructura de la empresa no es la adecuada y no cuenta con las señalizaciones necesarias para evitar cualquier tipo de riesgo, es por eso que surge la necesidad de implementar esta capacitación, implementando un plan de seguridad y salud en el trabajo, el cual tiene como propósito formar un personal más competente y hábil, además con este se busca promocionar la salud, el auto cuidado y la prevención de enfermedad y riesgos laborales, obtener conocimientos en factores de riesgo, condiciones inseguras y autocuidado, así mismo busca mejorar la productividad, la salud física y mental, el clima organización y mejorar la capacidad de los empleaos para identificar y reportar factores de riesgo presentes en sus labores.

Para realizar este proceso de capacitación se propone implementar el manual de planificación del sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo SENA, el cual contiene evidencias del cumplimiento, que incluya soportes de inducción y capacitaciones, así mismo objetivos a alcanzar intensidad horaria, población objeto a la capacitación y otras variables importantes para un buen desarrollo del proceso

Tabla 60, Tabla capacitación en el SG-SST, SENA

Tabla capacitación en el sistema de seguridad y salud en el trabajo SENA							
Capacitación	**Objetivo**	**Intensidad horaria**	**Población objetivo**	**Capacitador**	**Soporte**	**fecha**	**Ejecutada** **sí / no**
Identificación de peligros, evaluación y valoración de riesgos	identificar peligros evaluar y valorar los riesgos para evitar incidentes, accidentes de trabajo y enfermedades laborales	9 horas		ARL	Registro de asistencia, material de estudio		
Prevención de accidentes e incidentes de trabajo	identificar riesgos y peligros del entorno laboral para la prevención de incidentes, accidentes de trabajo	5 horas		SGSS-T	Registro de asistencia, material de estudio		
Investigación de accidentes e incidentes de trabajo	reconocer el procedimiento y la metodología para investigar accidentes de trabajo y aplicar medidas de intervención	9 horas		ARL	Registro de asistencia, material de estudio		
prevención de enfermedades laborales	identificar los fatores que influyen en la generación de enfermedades laborales y las medidas de prevención	9 horas		SGSS-T	Registro de asistencia, material de estudio		
Estándares de seguridad	Reconocer los procedimientos seguros para ejecutar cada tarea	9 horas		SGSS-T	Registro de asistencia, material de estudio		
Como actuar en caso de emergencia	Reconocer las vulnerabilidades, amenazas y fortalezas de la organización ante emergencias y	9 horas		SGSS-T	Registro de asistencia, material de estudio		

	cómo actuar en las mismas						

Fuente: Elaboración propia

***Síntesis:**: Con este manual de planificación del SGSST se procede a conseguir un análisis que permita identificar y dejar en claro los peligros, accidente e incidentes de trabajo dentro de las instalaciones del instituto, así mismo el manejo y control de estos, es también menester destacar que el desarrollo y los resultados de este programa facilitan el bienestar laboral, logrando así la máxima prevención de estos y evitando cualquier inconveniente o problema para con la organización, pero sobre todo para y por el bienestar de los colaboradores.*

12.4.5. Evaluación del proceso de capacitación

Una vez finalizado el proceso de capacitación, se ve de manera crucial la necesidad de realizar una evaluación sobre este proceso, con el fin de saber si lo antes desarrollado influyo de la manera esperada en los colaboradores, es así que se propone evaluar la reacción de los colaboradores ante lo impartido, el conocimiento obtenido y al mismo tiempo el comportamiento de estos frente al desarrollo de las actividades dentro del programa, siendo estos los aspectos más pertinentes, esta evaluación que se le realiza al proceso funciona como retroalimentación para con el aplicador y el material o herramientas utilizados, ya que por medio de los resultados arrojados, se puede determinar si se implementaron las herramientas necesarias o si la forma de hacerlo fue la correcta para con los empleados, viéndose esta evaluación necesaria se implementa por medio de una tabla evaluativa constituida a partir de la idea del libro de (Dessler, 2009) la cual fue tomada como base para el desarrollo de una tabla de evaluación para el proceso de capacitación.

Ilustración 93, Formulario para evaluación del proceso de capacitación.

FORMULARIO PARA LA EVALUACIÓN DEL PROCESO DE CAPACITACIÓN				
Nombre del curso: Nombre del capacitador:		fecha de inicio: fecha de terminación:		
Nombre:		Puesto o cargo:		
Telefono oficina:		Dirección de oficina:		
Califique su nivel de conocimientos y habilidades Antes de este curso: Muy Bajo - Bajo - Medio - Alto - muy Alto Después de este curso: Muy Bajo - Bajo - Medio - Alto - muy Alto		**¿En general, como califica el curso ?** En la escala de 1 a 5, donde 1 es muy malo y 5		
EVALUACIÓN DEL PROCESO DE CAPACITACIÓN				
cuanto mejoro el curso sus conocimientos y habilidades en cuanto a:	califique la mejora de sus conocimientos y habilidades en la escala de excelente	Bueno	Regular	Malo
1.				
2.				
3.				
4.				
5.				
6.				
7.				
CALIFICACIÓN DEL CAPACITADOR				
Factores a evaluar	Excelente	Bueno	Regular	Malo
1. presentación del programa				
2. organización e impartición del				
3. conocimientos y dominios del				
4. uso de materiales físicos, texto,				
5. uso de materiales audiovisuales,				
6.cambio de ideas y participación				
Puntos fuertes del programa:				
Puntos débiles del programa:				
Datos opcionales que le hubiesen gustado que se implementaran o mencionaran en el curso:				
Comentarios o recomendaciones:				

Fuente: Elaboración propia

***Síntesis**: Este formulario permite el análisis y la retroalimentación de los métodos y los programas de capacitación utilizados durante todo el proceso, esto con el fin de evaluar a la persona encargada del desarrollo de este, así mismo si lo antes aplicado fue lo suficientemente necesario o correcto para la viabilidad de la empresa, así como para la formación física y mental de los colaboradores, una vez realizado el proceso de evaluación y obtenidos los resultados y siendo estos analizados, se determina que otros procesos o métodos se van a desempeñar o si es necesario, realizar un proceso de mejora con lo ya aplicado anteriormente.*

12.5. COMPENSACIÓN

Una vez finalizado con el proceso de capacitación, se continúa a desarrollar un programa de compensación que es de suma necesidad, pues esta forma parte dentro de la organización de la gestión y las estrategias de los recursos humanos, esta es la gratificación que los empleados reciben a cambio de prestar el servicio como colaboradores, la compensación es el mecanismo que le permite a la empresa atraer y retener los empleados y a estos satisfacer sus necesidades personales, este proceso de indemnización debe de ser estudiado e implementado muy detalladamente para ofrecer al trabajador y que este perciba la compensación adecuada por las actividades que desarrolla, así mismo es menester relacionar a este proceso para una mayor efectividad la motivación, pues son dos factores que van de la mano para obtener mejore resultados en la compañía, pues la falta de motivación frente a la compensación es un factor que afecta la productividad, disminuye el desempeño, incrementa las quejas, el ausentismo, genera protestas o revueltas hasta incluso la desvinculación voluntaria de los colaboradores de la organización, es por ende que se ve necesario la motivación como factor clave en este proceso, pues dentro de la organización GTS este componente es poco habitual, por lo cual existe dentro de esta grandes falencias en cuando al desarrollo de las actividades laborales.

Siendo así, se conoce hoy en día que este proceso puede estar constituido de tres formas diferentes según (Bohlander S. M., 2017), la compensación directa que es la encargada de ofrecer a los trabajadores lo relacionado monetariamente por el préstamo de sus servicios como, por ejemplo: pago de sueldos o salarios, incentivos, bonos y comisiones. La compensación indirecta que agrupa los beneficios que proporcionan los empleadores y la compensación no monetaria la cual incluye los programas de reconocimiento a los empleados, trabajos gratificantes, apoyo organizacional, buen ambiente laboral y horarios de trabajo flexibles que completan las necesidades personales de los colaboradores.

Una vez conocido estas tres diferentes formas de compensación y analizada la situación del instituto GTS, se propone para esta organización el uso e implementación de estas formas de resarcimiento, puesto que lo que se busca dentro de la compañía es la estimulación de un buen ambiente laboral, disminuir la

rotación de personal y buscar la retención de estos, prologando un beneficio estratégico para la misma.

Conocido lo anterior se entra en detalle según la situación de la organización, la implementación de una compensación estratégica, donde se busca la generación de estrategias monetarias y de incentivación emocional, como por el ejemplo: el desarrollo de actividades celebres pagas por la compañía, cumpleaños de los colaboradores, días festivos y logros organizacionales, pues esta, no solo busca el bienestar de los empleados si no el de la organización, pues de una manera indirecta se busca motivar a los colaboradores para que estos sean más competitivos y la empresa más productiva; cabe mencionar que mucho de los beneficios de la compensación se relacionan o van de la mano del cumplimiento de objetivos, por lo cual se busca motivar al empleado al cumplimiento de actividades o superación personal, orillándolo a cumplir las metas establecidas obtenido un rendimiento eficaz y reduciendo falencias en las actividades a desarrollar.

Conocido lo anterior se ve de suma importancia resaltar el buen manejo de la compensación y los beneficios ofrecidos o incentivos monetarios, destacar la igualdad para determinar estos, teniendo en cuenta el cargo a ocupar y el rendimiento laboral que presentan los colaboradores; para aplicar este proceso dentro de la organización GTS se propone la implementación de una tabla guía, la cual especifica la compensación ofrecida a los empleados por el cargo a ocupar, así mismo se estipula en esta las razones y/o motivaciones por las cuales se desarrolla y ofrece la compensación.

Tabla 61, Tabla de compensación Instituto GTS

COMPENSACIÓN	CARGO	RAZÓN	ENCARGADO DEL PAGO
Sueldo fijo	Gerente General	desempeño del puesto	Gerente General
	Asistente Administrativo	desempeño del puesto	Gerente General
	Auxiliar de Gerente General	desempeño del puesto	Gerente General
	Auxiliar de Ventas	desempeño del puesto	Gerente General
	Auxiliar de Cartera	desempeño del puesto	Gerente General
Sueldo variable	Docentes	Desempeño del puesto	Gerente general
Bonos	Gerente General	Buen desempeño y	Gerente General
	Asistente Administrativo		Gerente General

	Auxiliar de Gerente General	buena gestión en el desarrollo de actividades	Gerente General
	Auxiliar de Ventas		Gerente General
	Auxiliar de Cartera		Gerente General
	Docentes		Gerente General
Incentivos	Gerente General	logro de resultados esperados por un desempeño especifico de alguna actividad, labor o proyecto	Gerente General
	Asistente Administrativo		Gerente General
	Auxiliar de Gerente General		Gerente General
	Auxiliar de Ventas		Gerente General
	Auxiliar de Cartera		Gerente General
	Docentes		Gerente General
Comisiones	Gerente General	Reconocimiento por compromiso y logros ejemplares	Gerente general
	Asistente Administrativo		Gerente general
	Auxiliar de Gerente General		Gerente general
	Auxiliar de Ventas		Gerente general
	Auxiliar de Cartera		Gerente general
	Docentes		Gerente general
Reconocimiento de logros y cumplimiento de objetivos	Gerente General	superación de objetivos y metas planteadas	Gerente General
	Asistente Administrativo		Gerente General
	Auxiliar de Gerente General		Gerente General
	Auxiliar de Ventas		Gerente General
	Auxiliar de Cartera		Gerente General
	Docentes		Gerente General
Apoyo organizacional	Gerente General	Participacion en programas de desarrollo personal y laboral	Personal externo (TERCERIZACIÓN)
	Asistente Administrativo		
	Auxiliar de Gerente General		
	Auxiliar de Ventas		
	Auxiliar de Cartera		
	Docentes		
Buen ambiente laboral	Gerente General	Generación de empatía	Colaboradores
	Asistente Administrativo		
	Auxiliar de Gerente General		
	Auxiliar de Ventas		
	Auxiliar de Cartera		
	Docentes		
	Gerente General		Gerente General

Flexibilidad horaria	Asistente Administrativo	Retención de colaboradores	Gerente General
	Auxiliar de Gerente General		Gerente General
	Auxiliar de Ventas		Gerente General
	Auxiliar de Cartera		Gerente General
	Docentes		Gerente General
Beneficios sociales	Gerente General	fidelización de los empleados	Gerente General
	Asistente Administrativo		Gerente General
	Auxiliar de Gerente General		Gerente General
	Auxiliar de Ventas		Gerente General
	Auxiliar de Cartera		Gerente General
	Docentes		Gerente General

Fuente: Elaboración propia

***Síntesis**: Lo que se busca con la anterior tabla, es presentar de manera gráfica la compensación que puede presentarse dentro de la organización, así miso quien ya sea persona externa o interna a la organización puede desarrollar las actividades o componentes que conlleva este proceso, así como también se encuentra estipulado que cargos pueden ser beneficiarios de esta, y las razones o motivaciones por las cuales se genera la compensación, se decide implementar una gráfica puesto que es una herramienta más fácil de apreciar y comprender, pues conocida la situación de la organización GTS se ve la creación de esta como factor eficiente para el proceso*

.

12.6. EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Como se ha recalcado en el diagnóstico y análisis de puestos, la organización GTS no dispone de métodos de evaluación del desempeño formal que permitan generar retroalimentación sobre el rendimiento real de sus empleados en diversas dimensiones. Dicho esto, en este apartado se propuso la elaboración del primer acercamiento hacia el subsistema de evaluación del desempeño soportado en el análisis y especificación de puestos que permita identificar las debilidades, fortalezas de los empleados y ayudar a la mejora de los demás subsistemas, principalmente los de compensación, capacitación y reclutamiento.

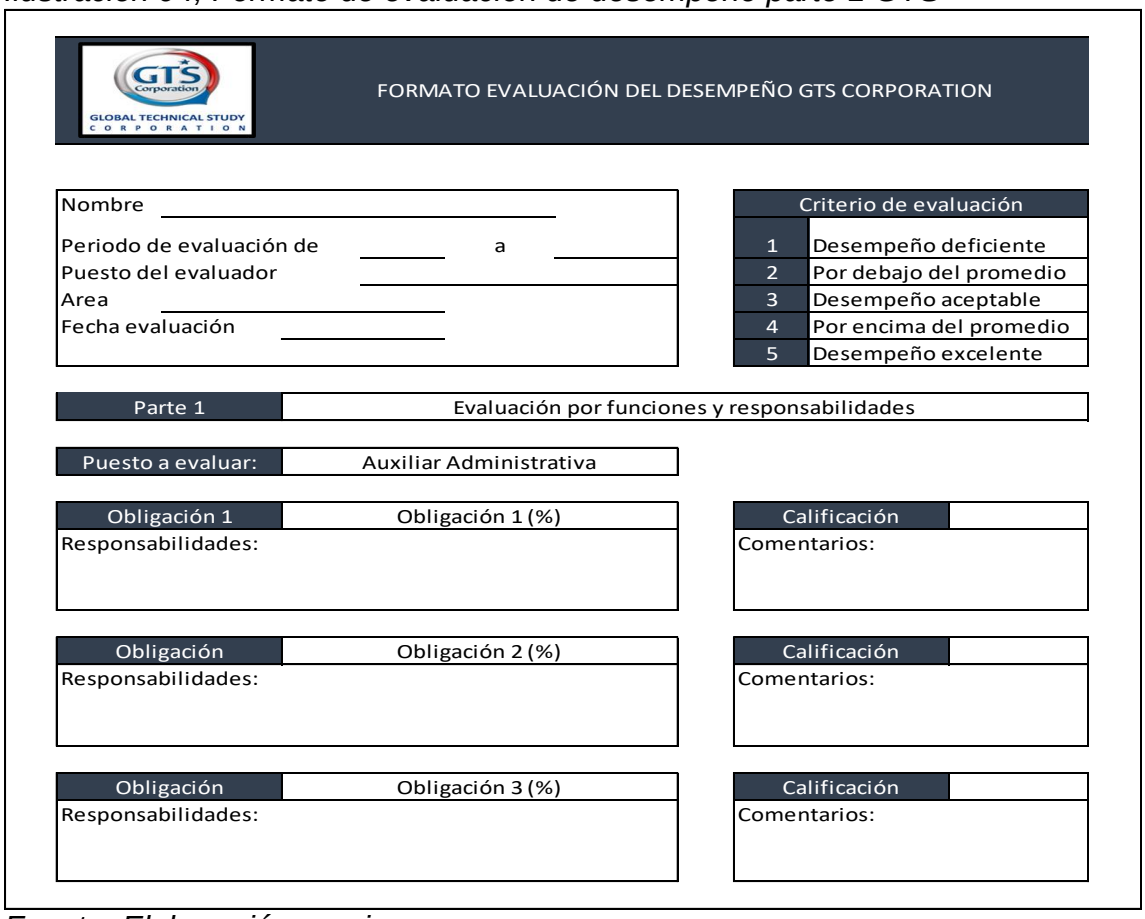
En este sentido, se hizo importante recalcar que para lograr una evaluación de desempeño efectiva que permitiera mejorar el componente de recursos humanos en general, esta debería enfocarse en los requerimientos del análisis, descripción y especificaciones de puesto con el fin de proporcionar una retroalimentación objetiva, utilizando diversas técnicas y enfoques relativos a la administración del desempeño.

En concordancia con lo anteriormente dicho, se propuso la elaboración de un modelo de evaluación mixto que considere los métodos descritos en el marco conceptual y que permita ofrecer una evaluación integral, efectiva y objetiva frente

a las obligaciones y dimensiones contempladas en el análisis, descripción y especificación de puestos. Así entonces, en las *ilustraciones 94-96* se muestra el modelo propuesto para la evaluación del desempeño tomando como ejemplo el cargo de auxiliar administrativa, el cual, puede ser adaptado en los otros puestos de acuerdo con la necesidad de los mismos.

12.6.1. Formato de Evaluación de Desempeño

Ilustración 94, Formato de evaluación de desempeño parte 1 GTS



FORMATO EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO GTS CORPORATION

Nombre _____

Periodo de evaluación de _____ a _____

Puesto del evaluador _____

Area _____

Fecha evaluación _____

Criterio de evaluación	
1	Desempeño deficiente
2	Por debajo del promedio
3	Desempeño aceptable
4	Por encima del promedio
5	Desempeño excelente

Parte 1	Evaluación por funciones y responsabilidades

Puesto a evaluar:	Auxiliar Administrativa

Obligación 1	Obligación 1 (%)	Calificación	
Responsabilidades:		Comentarios:	

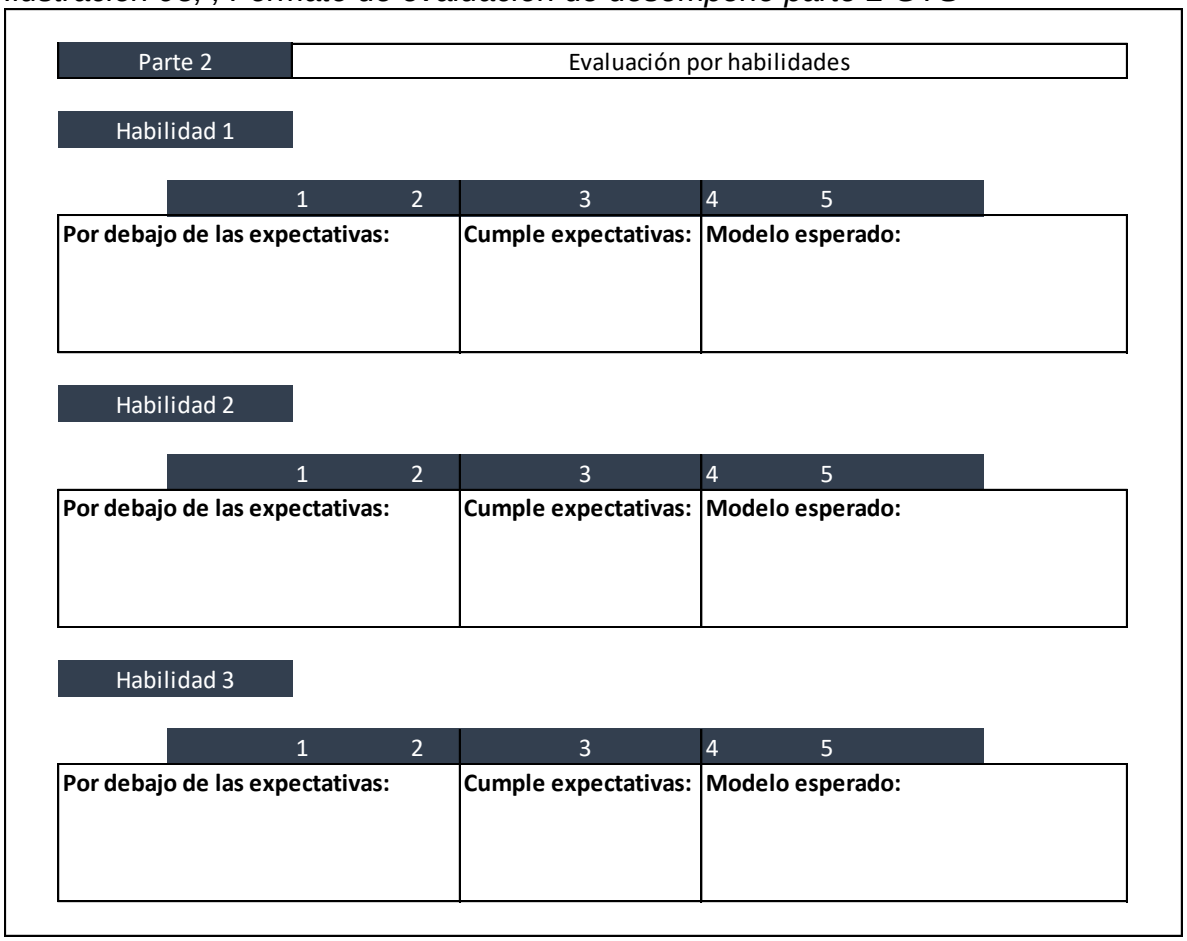
Obligación	Obligación 2 (%)	Calificación	
Responsabilidades:		Comentarios:	

Obligación	Obligación 3 (%)	Calificación	
Responsabilidades:		Comentarios:	

Fuente: Elaboración propia

Síntesis: *en la ilustración anterior, se puede apreciar la primer parte de la evaluación de desempeño, la cual alberga la evaluación por funciones y responsabilidades contenidas en la descripción de puestos, muestra los criterios de evaluación, los datos básicos del evaluado y la calificación con sus respectivos comentarios.*

Ilustración 95, , Formato de evaluación de desempeño parte 2 GTS



Parte 2	Evaluación por habilidades

Habilidad 1

1 2	3	4 5
Por debajo de las expectativas:	**Cumple expectativas:**	**Modelo esperado:**

Habilidad 2

1 2	3	4 5
Por debajo de las expectativas:	**Cumple expectativas:**	**Modelo esperado:**

Habilidad 3

1 2	3	4 5
Por debajo de las expectativas:	**Cumple expectativas:**	**Modelo esperado:**

Fuente: elaboración propia

Síntesis: *En la ilustración anterior se puede apreciar la segunda parte del formato de evaluación del desempeño en el cual se abordó la evaluación por habilidades y competencias. En las escalas de calificaciones se define el criterio según los requerimientos del cargo especifico tomando en consideración la respectiva descripción y especificación de puestos.*

Ilustración 96, , Formato de evaluación de desempeño parte final GTS

Resumen de la evaluación del desempeño

Comentarios: _____

Calificación total: luego de totalizar el resultado por cada sección calificada, resalte la calificación perteneciente al empledo evaluado

4.5-5	Tiene un desempeño muy significativo, en la mayoria de funciones y habilidades relativas a su descripción y especificación de puestos.
3.8-4.4	Cuenta con un desempeño por arriba del promedio en cuanto a los estandáres de su descripción y especificación de puestos. Supera expectativas normales.
3-3.7	Su desempeño está en la media, cumple con los estandarés necesarios de la descripción y especificación de puestos pero tiene oportunidades de mejora en diversas áreas
2.5-2.9	Su desempeño está por debajo del promedio y los estándares establecidos en su descripción y especificación de puestos, necesita plan de mejora.
1-2.4	Su desempeñoo está muy por debajo de los estándares establecidos, requiere mejoras sustanciales en diversas áreas y plan de acción inmediato

Areas a mejorar o destacar:	**Acciones de mejora:**	**Fecha de evaluación:**

_____ Firma del evaluador

_____ Firma del evaluado

He leído esta evaluación, la cual ha sido discutida conmigo. Entiendo que la firma de la misma no necesariamente significa que estoy de acuerdo con toda la información que contiene o pierdo mi derecho a revisarla

Fuente: Elaboración propia

Síntesis: *En la ilustración anterior se puede apreciar la tercera y última parte de la evaluación del desempeño donde se aborda el resumen de la evaluación, los comentarios, la calificación ponderada de la suma de las partes 1 y 2, las acciones de mejora que se deben ejecutar con el empleado y su respectivo compromiso de mejora de ser necesario.*

12.7. HIGIENE, SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO

El área de seguridad y salud en el trabajo se considera como un proceso lógico de etapas basadas en la mejora continua que busca prevenir los peligros, accidentes, enfermedades profesionales y promover el bienestar de los colaboradores dentro de las organizaciones.

Dicho esto, para términos del presente informe, se propuso a la organización elaborar su sistema de seguridad y salud en el trabajo desde cero basados en el modelo de la mejora continua (PHVA), puesto que, el instituto no cumple con los requisitos que exige el decreto 1072 del 2015 para el manejo del SG-STT[10]

Así pues, en primera instancia y según el decreto 1072 de 2015 se establecieron las etapas basadas en la mejora continua (Ciclo PHVA) para ejecutar el SG-STT.

Ilustración 97, Etapas del Sistema de Seguridad y Salud en el Trabajo

CICLO PHVA	FASES DEL SG-SST
PLANEAR	ORGANIZACION Y PLANIFICACION
HACER	APLICACIÓN
VERIFICAR	AUDITORÍA Y REVISIÓN POR LA ALTA DIRECCIÓN
ACTUAR	MEJORAMIENTO

Fuente: (SENA, 2018)

En este orden de ideas, se propuso a la organización seguir el modelo mostrado en la *ilustración 97,* en el que se establecieron las herramientas y pasos a seguir en cada una de las etapas del ciclo PHVA para establecer efectivamente el sistema de SG-SST en el instituto.

12.7.1. Planear

La etapa de planeación del sistema SG-SST se subdivide en la organización y planificación del mismo, en donde, se propuso al instituto implementar la metodología utilizada por la guía de planificación del SENA y la matriz NTC GTC-45 ((ICONTEC, 2010) para la evaluación de peligros y su calificación .

[10] Sistema de Seguridad y Salud en el Trabajo

- **Organización**: En este sentido, como primer ítem para abordar la etapa de organización se propuso a la empresa realizar la evaluación y actualización de su Matriz Legal[11], ver *ilustración 98,* metodología donde se recopilan todas las leyes, decretos y resoluciones relativas a la seguridad y salud en el trabajo que sean pertinentes al sector en el cual se desempeña la organización, en este caso, el sector de la educación.

Ilustración 98, Modelo de matriz de requisitos legales.

MODELO DE MATRIZ DE REQUISITOS LEGALES											
Fecha de elaboración: DD___, MM___, AA___					Fecha de actualización: DD___, MM___, AA___						
Responsable de actualización:											
Clasificación		Norma	Año de emisión	Disposición que regula	Art. Aplicable	Descripción del requisito	Evidencia de cumplimiento	Responsable	Existe evidencia actualizada		Observaciones
General	Especifica								Si	No	
x		Decreto 1072	2015	Decreto único reglamentario del sector trabajo	Art. 2.2.4.6.25	Formular el plan de emergencias para responder ante inminencia u ocurrencia de eventos potencialmente desastrozos.	Plan de emergencias	Gerente, persona encargada del SST	x		

Fuente: (ICONTEC, 2010)

Síntesis: *En la ilustración anterior se puede apreciar el modelo de matriz de requisitos legales recomendado por la NCT GTC-45, la cual puede ser adaptada según el sector específico de la organización y en la que se permite evaluar en primera instancia si el instituto GTS cumple parcialmente con alguno de los requisitos relativos al SG-SST.*

De igual manera, también es menester realizar una investigación sociodemográfica sobre el perfil de cada uno de los colaboradores del instituto, con el fin de lograr un conocimiento pertinente de su estado de salud y condiciones actuales que permitan una administración efectiva de los peligros y el riesgo a los que estos se pueden enfrentar en sus puestos trabajo.

Dicho esto, en la ilustración 99 se expone el formato para la investigación del perfil sociodemográfico que puede ser utilizado para la evaluación de las condiciones de los empleados de la organización.

[11] Metodología donde se recopila la información relativa a la leyes de seguridad social y el sector trabajo para conocer el entorno legal de la SG-SST en cada sector económico.

Ilustración 99, Formato de evaluación inicial del sistema.

DATOS GENERALES DE LA EMPRESA	
Nombre:	Nit:
Ciudad:	Departamento:
Dirección:	Teléfono:
Centros de trabajo: Si __ No __	Datos Generales de los centros de trabajo: Dirección: Teléfono:
Nombre de la ARL:	Clase o tipo de riesgo de la actividad económica principal de la empresa:
Código de la actividad económica:	Tipo de Sector económico: Público: Privado: Mixto:
Organigrama: Estructura ya establecida en la empresa.	
Perfil sociodemográfico de la población trabajadora:—Los siguientes datos hacen parte del diagnóstico de las condiciones de salud de la población trabajadora; son un gran aporte en la determinación de las actividades de promoción de la salud y prevención del riesgo— • Grado de escolaridad • Ingresos • Lugar de residencia • Composición familiar • Estrato socioeconómico • Estado civil • Raza • Ocupación • Área de trabajo • Edad • Sexo • Turno de trabajo • Tipo de contrato • Afiliación a la seguridad social (EPS,ARL,AFP) • Personal dependiente, independiente (contratista) • Fecha de ingreso a la empresa	

Fuente: (SENA, 2018)

Por última instancia, para culminar la organización del sistema se requiere que la organización nombre a su vigía de seguridad y salud, actualice su descripción de puestos y responsabilidades como lo establece el Decreto 1072 del 2015, considerando que la entidad cuenta solo con 5 empleados de planta y no es obligatoria la implementación del comité paritario de seguridad y salud en el trabajo.

- **Planificación:** en la etapa de planificación se realiza la evaluación inicial del sistema de seguridad y salud en el trabajo, los peligros y los efectos causados

por los mismos para los colaboradores de la organización en 5 etapas: evaluación inicial, identificación de peligros, evaluación y valoración de riesgos, plan de trabajo anual e indicadores.

En el marco de lo anteriormente dicho, para lograr la efectiva identificación y evaluación de los peligros a los que están expuestos los colaboradores dentro de GTS se propuso a la organización identificar y evaluar el riesgo de acuerdo con tabla de peligros de la norma GTC-45, *véase ilustración 100 e ilustración 101*

Ilustración 100, Tabla de Peligros GTC-45

Descripción	Biológico	Físico	Químico	Psicosocial	Biomecánicos	Condiciones de seguridad	Fenómenos naturales*
	Virus	Ruido (de impacto, intermitente, continuo)	Polvos orgánicos inorgánicos	Gestión organizacional (estilo de mando, pago, contratación, participación, inducción y capacitación, bienestar social, evaluación del desempeño, manejo de cambios).	Postura (prolongada mantenida, forzada, antigravitacional)	Mecánico (elementos o partes de máquinas, herramientas, equipos, piezas a trabajar, materiales proyectados sólidos o fluidos)	Sismo
	Bacterias	Iluminación (luz visible por exceso o deficiencia)	Fibras	Características de la organización del trabajo (comunicación, tecnología, organización del trabajo, demandas cualitativas y cuantitativas de la labor).	Esfuerzo	Eléctrico (alta y baja tensión, estática)	Terremoto
	Hongos	Vibración (cuerpo entero, segmentaria)	Líquidos (nieblas y rocíos)	Características del grupo social de trabajo (relaciones, cohesión, calidad de interacciones, trabajo en equipo).	Movimiento repetitivo	Locativo (sistemas y medios de almacenamiento), superficies de trabajo (irregulares, deslizantes, con diferencia del nivel), condiciones de orden y aseo, (caídas de objeto)	Vendaval
	Ricketsias	Temperaturas extremas (calor y frío)	Gases y vapores	Condiciones de la tarea (carga mental, contenido de la tarea, demandas emocionales, sistemas de control, definición de roles, monotonía, etc).	Manipulación manual de cargas	Tecnológico (explosión, fuga, derrame, incendio)	Inundación
	Parásitos	Presión atmosférica (normal y ajustada)	Humos metálicos, no metálicos	Interfase persona - tarea (conocimientos, habilidades en relación con la demanda de la tarea, iniciativa, autonomía y reconocimiento, identificación de la persona con la tarea y la organización).		Accidentes de tránsito	Derrumbe
	Picaduras	Radiaciones ionizantes (rayos x, gama, beta y alfa)	Material particulado	Jornada de trabajo (pausas, trabajo nocturno, rotación, horas extras, descansos)		Públicos (robos, atracos, asaltos, atentados, de orden público, etc.)	Precipitaciones, (lluvias, granizadas, heladas)
	Mordeduras	Radiaciones no ionizantes (láser, ultravioleta, infrarroja, radiofrecuencia, microondas)				Trabajo en alturas	
	Fluidos o excrementos					Espacios confinados	

Activate Windows
Go to Settings to activate Windows.

Fuente: (ICONTEC, 2010)

***Síntesis**: En la ilustración anterior, se puede observar la tabla estándar de peligros según la guía GTC 45 para evaluación e identificación de peligros. Cabe destacar, que si dentro de la organización se identifica un riesgo que no esté dentro de la tabla, también debe ser considerado dentro la identificación y evaluación de peligros.*

Ilustración 101, Matriz de Riesgos

Proceso	Zona / Lugar	Actividades	Tareas	Rutinario (Si o No)	Peligro		Efectos posibles	Controles existentes			Evaluación del riesgo						Valoración del riesgo	Criterios para establecer controles			Medidas Intervención				
					Descripción	Clasificación		Fuente	Medio	Individuo	Nivel de Deficiencia	Nivel de Exposición	Nivel de Probabilidad (NDxNE)	Interpretación del nivel de probabilidad	Nivel de Consecuencia	Nivel de Riesgo (NR) e Intervención	Interpretación del NR	Aceptabilidad del riesgo	Nro Expuestos	Peor Consecuencia	Existencia Requisito Legal Especifico Asociado (SI o No)	Eliminación	Sustitución	Controles de Ingeniería	Controles Administrativos, Señalización, Advertencia	Equipos / elementos de Protección Personal
Ejemplo 1																									
Mantenimiento	Oficina de Contabilidad y Compras	Mantenimiento locativo de oficinas administrativas	Pintar Paredes	Si	Manejo inadecuado de herramientas manuales	Mecánico	Heridas, golpes	Ninguno	Inspecciones de herramientas	Ninguno	2	4	8	MEDIO	25	200	II	No	6	Cortadas, Contusiones	SI				Generar y aplicar de un análisis de trabajo seguro (ATS) previo a la ejecución de una tarea.	Dotar a los trabajadores de guantes para protección de acuerdo al estandar de protección establecido por la organización.
					Exposición a gases y vapores	Químico	Irritación de la vias respitarias y mucosas	Ninguno	Ninguno	* Uso de tapabocas.	6	4	24	MUY ALTO	25	600	I	No	6	Afecciones Respiratorias	SI		Uso de pinturas a base de agua donde sea aplicable.	Uso de ventiladores portátiles.		Dotar a los trabajadores con respiradores con filtro de gases de acuerdo al agente al cual esta expuesto.

Fuente: (ICONTEC, 2010)

Síntesis: *Una vez identificados los riesgos por medio de la tabla de peligros, se procede a hacer la evaluación de los mismos con la metodología GTC-45, en el que se debe considerar la forma de evaluación abordada en el mismo, el enfoque por procesos y las medidas de control a utilizar según el tipo de peligro identificado.*

Así pues, finalizada la etapa de identificación de peligros y evaluación de los mismos de acuerdo con la metodología GTC-45, se procede a establecer la política de seguridad y salud en el trabajo, la cual tiene como objetivo encaminar a la organización hacia el cumplimiento del SG-SST y su comunicación a todos los colaboradores del instituto sin importar si son de planta, contratistas o subcontratistas. De igual manera, se deben establecer indicadores de proceso, estructura y resultados que permitan gestionar efectivamente la implementación del SG-SST.

De esta manera, en aras de establecer la política de seguridad y salud en el trabajo pertinente según lo estipulado por el decreto 1072 de 2015 (Ministerio de Trabajo, 2016) esta debe considerar los siguientes factores: establecer el compromiso de la empresa hacia la SST para la gestión de riesgos de los colaboradores, ser específica y apropiada para la naturaleza de la empresa, ser concisa y redactada con claridad, debe ser difundida a todos los colaboradores y ser revisada por lo menos una vez al año estableciendo mejoras o cambios de ser necesario, *véase ilustración 102*.

lustración 102, Ejemplo de Política de Seguridad y Salud en el Trabajo.



Ejemplo 2:

ABC es una organización dedicada a XXXXX, en ella, el bienestar de sus trabajadores es lo más importante, por lo tanto está comprometida en velar por la seguridad y salud de su recurso humano, mediante la implementación del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el trabajo, obligándose desde la dirección con:

- Identificar los peligros y evaluar y valorar los riesgos, comprometiéndose con los respectivos controles.

-Proteger la seguridad y salud de todos los trabajadores, mediante la mejora continua del sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo SG-SST.

- Cumplir con la normatividad nacional vigente aplicable en materia de riesgos laborales.

-Establecer una cultura de prevención de riesgos laborales en los trabajadores, contratistas, proveedores y todos aquellos que presten servicios a la empresa, garantizando condiciones de seguridad y salud en el trabajo.

ABC proveerá los recursos necesarios para la implementación, seguimiento y mejoramiento continuo del SGSST.

_____
Firma representante legal
dd-mm-aa

Fuente: (SENA, 2018)

.

Síntesis: *En la ilustración anterior se puede ver un ejemplo de política de seguridad y salud en el trabajo que puede ser adaptado a la necesidad del instituto GTS. Como se puede apreciar, esta incluye todos los puntos que se mencionaron en el apartado anterior y que deberían ser incluidos dentro del SG-SST según el Decreto 1072 de 2015.*

Por último, para lograr una etapa de planificación efectiva de la SST del establecimiento, se deben establecer indicadores que permitan generar retroalimentación pertinente en cada una de las etapas de implementación del SST. En este sentido, a continuación, en la *ilustración 103* se muestran algunos ejemplos y la metodología que puede ser utilizada por la organización para establecer sus indicadores en materia de seguridad y salud en el trabajo.

Ilustración 103, Ejemplo de fichas técnicas de indicadores

EJEMPLOS FICHAS TÉCNICAS DE INDICADORES	
INDICADOR DE ESTRUCTURA	
DEFINICIÓN DEL INDICADOR	Política del SST, comunicada.
INTERPRETACIÓN DEL INDICADOR	La Política de SST ha sido difundida al __% de los trabajadores.
LÍMITE DE CUMPLIMIENTO	100%, cobertura total de los trabajadores.
METODO DE CALCULO	Número de trabajadores que conocen la Política de SST/Número total de Trabajadores = X 100
FUENTE DEL CÁLCULO	Prueba realizada a una muestra de trabajadores en donde se evalúan los conocimientos sobre el SG-SST
PERIODICIDAD DEL REPORTE	Trimestral
PERSONAS A PRESENTA EL RESULTADO	Empleador, Copasst.
INDICADOR DE PROCESO	
DEFINICIÓN DEL INDICADOR	Evaluación Inicial del SG-SST
INTERPRETACIÓN DEL INDICADOR	En la evaluación inicial del SG-SST se observa que el ___% de los aspectos de seguridad y salud en el trabajo, están siendo implementados completamente en la empresa.
LÍMITE DE CUMPLIMIENTO	100%, de los aspectos contemplados en la evaluación inicial del SG-SST deben estar implementados en la empresa.
METODO DE CALCULO	Número de aspectos de seguridad y salud en el trabajo implementados en la empresa/Número de aspectos totales de seguridad y salud en el trabajo contemplados en la evaluación inicial del SG-SST = X 100
FUENTE DEL CÁLCULO	Instrumento de evaluación inicial del SG-SST diligenciado por personal idóneo en materia de SST.
PERIODICIDAD DEL REPORTE	Anual
PERSONAS A PRESENTAR EL RESULTADO	Empleador, Copasst.
INDICADOR DE RESULTADO	
DEFINICIÓN DEL INDICADOR	Requisitos normativos.
INTERPRETACIÓN DEL INDICADOR	La empresa cumple los requisitos normativos vigentes en un ___%
LÍMITE DE CUMPLIMIENTO	100% de cumplimiento de los requisitos normativos actuales en materia de seguridad y salud en el trabajo y riesgos laborales.
METODO DE CALCULO	Número de requisitos normativos cumplidos/Número de requisitos normativos totales actuales = X 100
FUENTE DEL CÁLCULO	Matriz de requisitos legales.
PERIODICIDAD DEL REPORTE	Mensual
PERSONAS PRESENTA EL RESULTADO	Empleador, Copasst

Fuente: (SENA, 2018)

Síntesis: *La ilustración anterior muestra la metodología y los tipos de indicadores que se recomienda utilizar en la elaboración del SG-SST, los cuáles se dividen en estructura (disponibilidad y accesibilidad a recursos), indicadores de proceso (grado de desarrollo e implementación del SG-SST) y resultados (cambios alcanzados y logros durante la implementación).*

12.7.2. Hacer

Una vez establecida la etapa de la planificación y organización del sistema, en donde se identifican, evalúan los riesgos y se establecen los indicadores y política de seguridad y salud en el trabajo, se procede a establecer la etapa de implementación del SS-STT en donde se consideran las medidas a utilizar para gestionar el riesgo y lograr el efectivo cumplimiento del sistema.

Así pues, en primera instancia se deben implantar los respectivos controles que se van a realizar sobre los peligros y riesgos identificados durante la etapa de planificación, los cuales se clasifican según el Decreto 1075 de 2015: eliminación, sustitución y controles de ingeniería, control administrativo y EPP *véase ilustración 104*

Ilustración 104, Controles sobre peligros SST



Fuente: (SENA, 2018)

Cabe destacar, que es importante que el instituto GTS opte por la utilización de los controles relativos a las barreras duras, es decir aquellas que permiten eliminar los peligros desde raíz en aras de lograr el mínimo impacto en el bienestar colaboradores y como última opción recurrir las barreras blandas que son las relativas a los controles administrativos y los elementos de protección personal (EPP)

En la *ilustración 105* se muestra la matriz de jerarquía de controles que se propuso utilizar al instituto GTS para lograr la efectiva estructuración de los controles a utilizar según los peligros que sean identificados y evaluados en la etapa de planificación del sistema en la matriz de riesgo. Es menester destacar que, se puede recurrir a medidas de prevención estandarizadas respectivas al sector educación y los peligros relativos al mismo.

Ilustración 105, Matriz de medidas y jerarquía de controles SST

Medida de prevención y control	JERARQUÍA DE CONTROLES			
	Eliminación	Sustitución	Controles de Ingeniería	Equipos y elementos de protección del personal
Medida de control 1				
Medida de control 2				
Medida de control 3				
Medida de control 4				

Fuente: (SENA, 2018)

De igual manera, en la etapa de aplicación del sistema también se debe implementar los exámenes médicos ocupacionales que se deben hacer con un médico ocupacional especialista, en aras de prevenir los peligros y controlar y evaluar la salud ocupacional de los empleados.

Adicionalmente, se deben revisar los procesos de contratación que estén de acuerdo con la normatividad vigente, *véase tabla 2* en la que se debe considerar principalmente la afiliación de los colaboradores a la seguridad social (salud, pensión) y a los riesgos laborales, para obtener soporte en la elaboración del SST por parte de la ARL y aplicar efectivamente el sistema de seguridad y salud en el trabajo.

12.7.3. Verificar

Se compone por la revisión de las etapas de planificación y organización del sistema de seguridad y salud en el trabajo, en donde se deben considerar los criterios establecidos en el Decreto 1072 del 2015 y la norma ISO 45001 para la elaboración de auditorías de SG-SST.

Así pues, en primera instancia para desarrollar la etapa de la auditoria, que según (SENA, 2018) se considera la revisión de evidencias para evaluar el SG-STT de acuerdo con los requisitos y normas existentes, se deben considerar aspectos como: el cumplimiento de la política de seguridad y salud en el trabajo, resultado de los indicadores, la planificación y aplicación del sistema, el alcance del sistema, las comunicaciones en materia de SST, el proceso de investigación de accidentes e incidentes, las participación, capacitación de los trabajadores y demás aspectos relacionados al sistema.

Una vez identificados y depurados los aspectos anteriormente mencionados, es menester que la organización establezca un plan de auditoria en el que se asigne a

uno o varios auditores externos, ajenos a los procesos de la organización que se encarguen de ejecutar la auditoria considerando los procesos establecidos en el mapa de procesos, véase *ilustración 3.*

En este sentido y conociendo los procesos a evaluar dentro del sistema de SG-SST en la tabla 61 se muestra el formato que se puede utilizar dentro de la organización GTS para ejecutar el plan de auditorías.

Tabla 62, Formato de plan de auditorías.

	PLAN DE AUDITORIAS	Página 1 de X CODIGO : GP.R-AU-01 EDICION : 2 FECHA : 1-09-19
PROCESOS:	Atención al Usuario, Gestión de Convivencia, Gestión Académica, Docencia	
OBJETIVO:	Evaluar la conformidad del Sistema de Seguridad y Salud en el Trabajo de acuerdo con la norma ISO 45001	
ALCANCE:	Verificar la aplicación y conformidad del sistema SG-SST en los procesos misionales de la Organización GTS de acuerdo con la norma ISO 45001.	
CRITERIOS:	NTC- ISO 45001, Política de Seguridad y Salud en el Trabajo, Matriz legal, Plan de Trabajo Anual y coherencia con su aplicación, Matriz de Peligros y debida implementación Plan de intervención y prevención para emergencias, investigación de accidentes e incidentes laborales, documentos de apoyo, soportes documentales.	

REUNION DE APERTURA:	0 día-mes-año ORA:	**REUNIÓN DE CIERRE:**	día-mes-año HORA:

DÍA XX, MES XX del año XXXX				
HORARIO	**RESPONSABLE**	**AUDITORES**	**PROCESO**	**ENTERADO**
			Atención al Usuario (puntos de la lista de chequeo a evaluar)	Gerente general
MIERCOLES 4 SEPTIEMBRE 2019				
HORARIO	**RESPONSABLE**	**AUDITORES**	**PROCESO**	**ENTERADO**

			Gestión de Convivencia (puntos de la lista de chequeo a evaluar)	Gerente general
			Gestión Académica (puntos de la lista de chequeo a evaluar)	Gerente general
JUEVES, 5 SEPTIEMBRE 2019				
HORARIO	**RESPONSABLE**	**AUDITORES**	**PROCESO**	**ENTERADO**
			Docencia (puntos de la lista de chequeo a evaluar)	Gerente general

NOMBRE Y FIRMA DE LOS AUDITORES

_____ _____

ELABORADO: Auditores Líderes APROBADO: Coordinadora

Fuente: Elaboración propia

***Síntesis**: En la tabla anterior se puede observar el formato para el plan de auditoria en el que se consideran algunos de los procesos ya establecidos en el mapa de proceso de la organización, el alcance y los criterios según la normatividad vigente. De igual manera, es importante considerar el horario y el día de la evaluación, los auditores que deben ser externos a la organización, los aspectos a evaluar que son considerados dentro de las listas de chequeo y el respectivo nombre y firma de los auditores.*

Consiguientemente, se procede a elaborar una lista de chequeo en la que se consideren los puntos a evaluar según cada uno de los requisitos del sistema de seguridad y salud en el trabajo, véase tabla 63

Tabla 63, Formato de lista de chequeo.

			LISTA DE CHEQUEO			
Proceso	Gestión académica			Numerales seleccionados	1.1 al 1.4	
Auditores				Responsables		
PREGUNTA	Conformidad		Observación	EVIDENCIA OBJETIVA DOCUMENTOS Y/O REGISTROS	Revisión de la documentación	Comentarios
	Si	No				
11. Matriz legal						

1.2 Política de seguridad y salud en el trabajo						
1.3 Condiciones del personal						
1.4 Riesgos						

Fuente: Elaboración propia

Síntesis: *En la tabla anterior se muestra la lista de chequeo que se propone a utilizar en la organización GTS en la que se considera el proceso a auditar, los numerales a evaluar que consisten en cada uno de los rubros del SG-SST, en este caso se dan como ejemplos del 1.1 al 1.4. De igual manera, en la casilla conformidad se determina si se cumple o no con los requisitos del sistema y se escriben en la casilla observación como conformidad o no conformidad según sea el caso. Por último, se deposita la evidencia que pueden ser documentos, fotos o cualquiera que lo acredite, se expone la información que se extraen de estos y los comentarios pertinentes de la auditoría.*

Por último, se debe realizar un informe de auditoría, *véase tabla 63* en el que se resuman los puntos de la misma y que pueda ser comunicado al vigía de seguridad y salud en el trabajo de la organización para establecer el proceso de mejora continua que se aborda en la etapa de actuación del SG-SST.

Tabla 64, Preguntas informe de SG-SST

INFORME DE AUDITORIA DEL SISTEMA DE SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO.
Nombre de integrantes del equipo auditor, cargo y área.
Área auditada.
Descripción del hallazgo.
Descripción de las fortalezas (incluyen los aspectos que se están cumplimiento de acuerdo con las evidencias identificadas
Descripción de las no conformidades relacionadas al aspecto de cumplimiento del SG-SST.
Descripción de las oportunidades de mejora.
Conclusiones del equipo auditor.
Nombre y firma de los auditores.
Nombre y firma de responsable del SG-SST quien recibe el informe.

Fuente: (SENA, 2018)

12.7.4. Actuar

De acuerdo con el (SENA, 2018) el ciclo de implementación del sistema de seguridad y salud en el trabajo culmina con la etapa de actuación, la cual consiste en el examen del sistema en el contexto de lo evaluado en la auditoria y revisión general del SG-SST. En este orden de ideas, es menester considerar que el proceso de mejora continua nunca termina y se debe repetir el ciclo de planificación, hacer, verificar y actuar para garantizar la efectividad del sistema y el bienestar de los colaboradores.

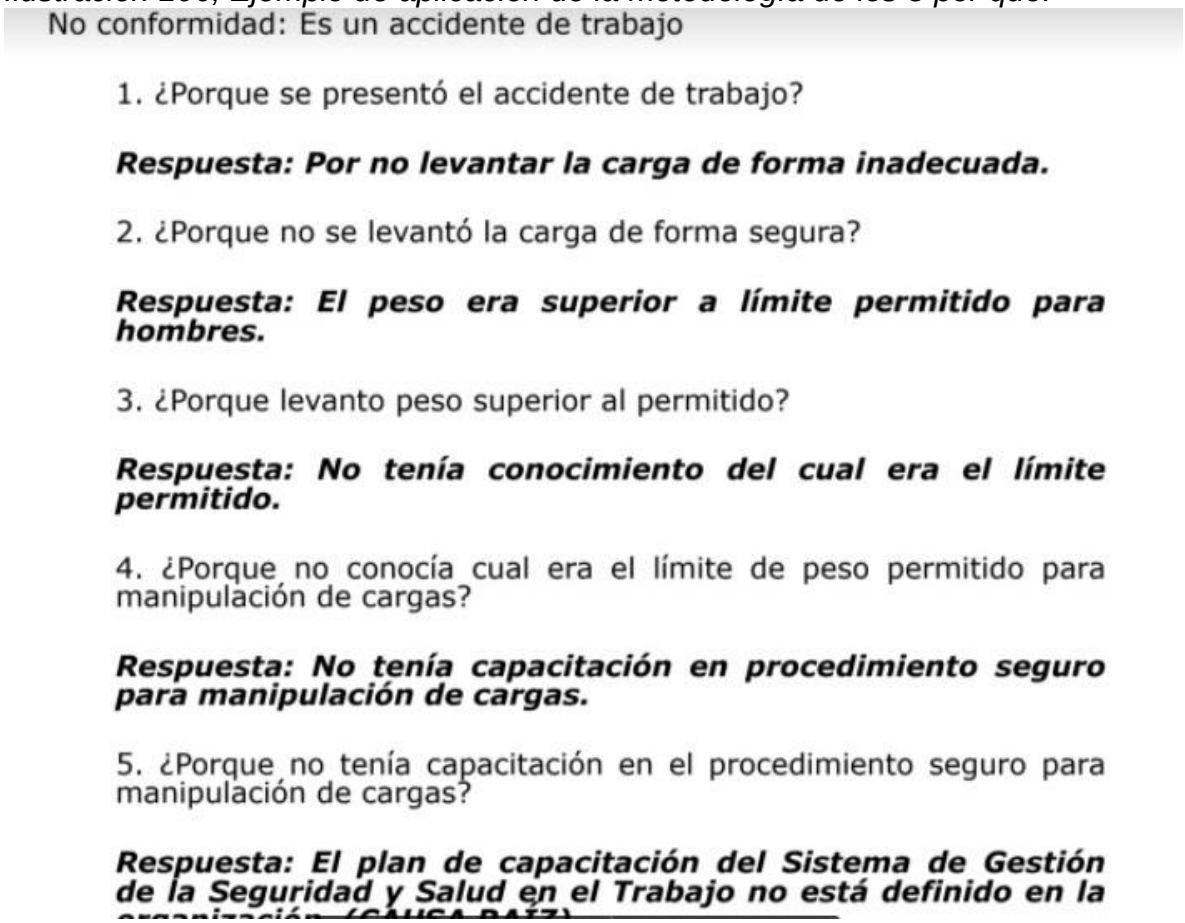
Dicho lo anterior, una vez realizadas y finalizadas las listas de chequeo y el informe de auditoría, se procede a identificar la causa raíz de las no conformidades identificadas en la auditoria y las oportunidades de mejora continua que se puedan aplicar en cada una de las etapas del SG-SST.

Así pues, para la identificación de las no conformidades y la causa raíz se recomienda al instituto GTS utilizar metodologías de resolución de problemas y causa/efecto tales como: brainstorming, diagrama de Ishikawa, histogramas y la metodología de los 5 ¿por qué?

Para términos del presente caso, se propuso al instituto utilizar la metodología de los 5 porqué, dado que, esta es una técnica de fácil aplicación y el tamaño de la organización no se presta para realizar lluvias de ideas que permitan recolectar bancos de ideas lo suficientemente representativas para la toma de decisiones. De igual manera, la aplicación de histogramas o Diagramas de Ishikawa requieren de conocimientos más técnicos y procesos más extensos para su elaboración.

Entendido esto, a continuación, se proporciona un ejemplo que puede ser utilizado por el instituto como marco para la identificación de las causa raíz según la metodología de los 5 porqué, *véase ilustración 106*

Ilustración 106, Ejemplo de aplicación de la metodología de los 5 por qué.



Fuente: (SENA, 2018)

Una vez identificada la causa raíz utilizando la metodología que se expuso anteriormente o la que se haya escogido para elaborar el proceso, se deben implementar acciones preventivas, correctivas o de mejora considerando la no conformidad evaluada o la posibilidad de que se presente una no conformidad potencial. Por consiguiente, el análisis de dichas acciones se debe realizar por medio de un informe que considere las decisiones a tomar según lo identificado en cada una de las etapas del SG-SST y la auditoria del sistema, véase ilustración 107

Ilustración 107, Registros de las acciones preventivas y correctivas según causa raíz.

REGISTROS DE LAS ACCIONES PREVENTIVAS Y CORRECTIVAS	
Descripción de la no conformidad encontrada:	
Determinación de las causas que originaron la no conformidad:	
Sección, Actividad, Tarea, en la cual se detectó la no conformidad	**Sección:_____** **Actividad:-_____** **Tarea:_____**
CLASIFICACIÓN DE LA ACCIÓN A EJECUTAR	
ACCIÓN PREVENTIVA	**ACCIÓN CORRECTIVA**
Descripción de la Acción Preventiva:	Descripción de la Acción Correctiva:
Responsable de la ejecución, área, cargo:	Responsable de la ejecución, área, cargo:
Fecha de ejecución:	Fecha de ejecución:
Fecha de verificación de cumplimiento del plan de acción:	Fecha de verificación de cumplimiento del plan de acción:
Eficiencia de los resultados obtenidos:	Eficiencia de los resultados obtenidos:
Acción concluida: ___ Acción no concluida: ___	Acción concluida: ___ Acción no concluida: ___
Observaciones:	Observaciones:

Fuente: (SENA, 2018)

Síntesis: *En la ilustración anterior se puede observar el registro de las acciones preventivas y correctivas, según la metodología que se haya escogido para la identificación de la causa raíz (brainstorming, metodología de los 5 por qué, diagrama de Ishikawa, histograma, etc.). De igual manera, también se elabora un plan de acción para lograr la mitigación o prevención de no conformidades y no conformidades potenciales.*

Con el desarrollo de la etapa de actuación, culmina la implementación del sistema de seguridad y salud en el trabajo y se logra asegurar el bienestar físico y mental de los colaboradores en materia de SST. Cabe destacar, que el instituto GTS debe seguir implementando la metodología PHVA como un ciclo de mejora continua que

permita seguir mejorando las condiciones de los trabajadores a largo plazo y cumplir con la normatividad vigente en higiene y seguridad industrial.

13. CONCLUSIONES

Se pudo concluir en primera instancia, como la ejecución del diagnóstico situacional interno y externo de la organización proporcionó una retroalimentación integral del instituto GTS en cada una de sus áreas y procesos organizacionales, lo cual, una vez ejecutado permitió ultimar que la entidad presentaba falencias representativas en sus procesos y prácticas de recursos humanos tales como la falta de claridad en la definición de los objetivos, la carencia de estrategias a mediano y largo plazo, una infraestructura organizacional informal, la inexistencia de un manual guía de funciones y cargos, desequilibrio en el clima laboral, insuficiencias de indicadores de gestión, mala comunicación interna, falta y claridad en las figuras de autoridad referente a la toma de decisiones, ocasionando que la organización no tuviera un funcionamiento interno efectivo en sus demás áreas empresariales como la planeación, comercial, financiera, contable, administrativa, entre otras. Debido a las diversas dificultades se transforma esto en el problema raíz para que la compañía no tuviera un desempeño superior y una respuesta efectiva en el mercado, por medio de este diagnóstico se lograron determinar las estrategias y lineamientos que permitirían a la organización mejorar sus debilidades y combatir sus amenazas organizacionales.

En este orden de ideas, se procedió a desarrollar el manual de funciones que se compuso por el análisis, descripción y perfil de puestos dentro de la empresa, los cuales permitieron a la organización contar con puestos diseñados de acuerdo a su estructura organizacional, con orden natural y medibles que proporcionaron un adecuado resumen, identificación, organización de las funciones, obligaciones y responsabilidades de los colaboradores, especificando de manera clara , requisitos físicos, sociales y laborales para la ocupación de un cargo determinado, evitando la sobre carga laboral, la designación inadecuada de acciones, y dando la posibilidad a los colaboradores de conservar una guía estructurada para el desarrollo efectivo de las actividades laborales, proporcionando a la organización calidad en sus procesos y servicio académico.

Por otro lado, se desarrolló la estructuración de los subsistemas de gestión de talento humano la cuales tienen sus bases en la elaboración del manual de funciones que dio paso a la construcción de matrices, herramientas y guías de apoyo para el desarrollo de los subsistemas (reclutamiento, selección, inducción, capacitación, compensación, evaluación del desempeño, y seguridad ocupacional), permitiendo así, la comprensión y el desarrollo efectivo de cada uno de estos y logrando la estructuración efectiva del plan de personal adecuado para las problemáticas encontradas en las instalaciones del instituto GTS. De esta manera, se lograron proponer en primera instancia lineamientos para el reclutamiento, selección y contratación del personal, pues gracias a las herramientas brindadas se pudo obtener de forma apropiada acciones para promover un personal capacitado, que cuente con las habilidades y capacidades necesarias para el desarrollo de las

funciones establecidas dentro de cargos distribuidos en la estructura organizacional promoviendo la productividad y la calidad del servicio ofrecidos por la empresa. En segunda instancia, se resaltan los resultados obtenidos en cuanto la inducción, la capacitación y la compensación del personal, pues desarrolladas estas se obtuvieron métodos claros para mostrar a los colaboradores de qué forma se deben desarrollar las actividades, en que tiempo se deben de cumplir, y que herramientas tienen a su favor para el desarrollo de las mismas apoyadas por matrices y estructuras guías desarrolladas de forma clara y adecuada para el desarrollo pertinente de estos; igualmente se pudo lograr impartir de forma general y especifica el conocimiento necesario para el cumplimiento de objetivos, logrando así la diferenciación en cuanto a calidad en el servicio, mejora en el ambiente laboral, la estimulación de la motivación y la permanencia de los colaboradores, disminuyendo los índices de rotación de personal y las falencias en los procesos laborales. En última instancia, se destaca la evaluación del desempeño, la comprensión y la motivación para con el personal, pues por medio de este subsistema se realiza un acompañamiento periódico a los colaboradores, incentivando a la mejor continua y buscando la permanencia de estos, pues así se busca mantener un personal altamente preparado, un servicio diferenciado y una organización competente.

Para culminar, es menester destacar que el debido aprovechamiento de las herramientas proporcionadas en el presente informe si son bien recibidas e implementadas por la cultura organizacional y la gerencia del instituto GTS podrían permitir el mejoramiento radical y transversal de sus demás áreas organizacionales como la comercial, estratégica, administrativa, financiera, académica, entre otras, lo cual proporcionaría a la entidad un punto de partida para el aprovechamiento de sus oportunidades organizacionales y su efectividad a largo plazo, mitigando falencias y problemas, pues lo anterior, muestra una de las formas apropiadas en la cual se puede gestionar un plan de personal, donde los resultados a obtener son beneficios y efectos positivos para la organización, pues dicha forma de desarrollar el plan de personal da solución a problemas de índole social, tanto personal como laboral, obteniendo por ultimo resultados óptimos organizaciones.

RECOMENDACIONES

Una vez culminada la elaboración del proyecto se puede mencionar y recomendar el uso de diferentes teorías, metodologías o herramientas de aplicación que den a este otra perspectiva o que, de alguna manera de la posibilidad de tener un enfoque o resultados diferentes a los obtenidos anteriormente, pues se conoce que la problemática presentada en el proyecto puede ser analizada desde diferentes puntos de vista y a su vez puede ser desarrollada con diferentes herramientas, obteniendo entonces nuevas formas de desarrollo en cuanto a los objetivos establecidos.

Continuando con lo anterior, es de gran importancia destacar la relevancia de la investigación, es por ello que se recomienda a la gerencia del instituto GTS un proceso continuo de sondeo, que permia de forma directa e indirecta la comprensión de las diferentes falencias o problemáticas encontradas en el desarrollo del proyecto, pues este proceso investigativo permitirá estar en constante evolución en cuanto a teorías o herramientas de apoyo para la comprensión de las diferentes problemáticas relacionadas con el proyecto presentado.

Por otro lado, se invita a tomar o desarrollar de forma más presencial la comprensión de la problemática y las diferentes falencias que llevan a esta, pues debido a la situación por la que atraviesa el mundo en relación con el confinamiento establecido por la gobernación a causa del Covid-19, se vio la obligación de realizar una investigación virtual y por llamadas, pues debido a las condiciones del confinamiento era la única forma de continuar y desarrollar el proyecto, por lo que de otra forma en donde exista mayor asistencia por parte de investigadores en el ambiente organizacional, se podrán presentar diferentes hallazgos y una forma de comprensión disímil a la presentada anteriormente.

Por último, se hace la sugerencia en cuanto a la organización, la posibilidad de creación de espacios dinámicos, en donde se den a conocer las diferentes formas de pensar en términos profesionales y personales de los colaboradores, generando así un espacio en donde se estimule un buen ambiente laboral, se estimule la importancia de los colaboradores para con la organización, logrando así la disminución de problemas, la rotación de personal, y en contraste la fidelización de estos; de la misma manera se puede sugerir a la empresa, la posibilidad de cambiar o mejorar su infraestructura para el desarrollo de clases presenciales, pues como se dio a conocer anteriormente no son las mejores condiciones para las actividades a desarrollar, también de una manera virtual se recomienda el mejoramiento de sus redes sociales y la creación de una página web que facilite el acceso a la información que permita conocer datos relevantes para los clientes.

ANEXOS

Anexo 1, Entrevista de Diagnóstico Interno de Martha Pérez Aplicada a la Organización GTS.

ENTREVISTA DE MARTHA PEREZ PARA DIAGNÓSTICO INTERNO	
PREGUNTA	RESPUESTA
PLANEACIÓN	
¿Está definida la misión de la empresa?	La misión está definida y publicada en las instalaciones de la organización, pero esta no tiene coherencia con la documentada en el manual de la entidad. Así mismo la misión documentada está mal establecida porque se redactó como una visión, orientándola hacia futuro y no hacia la razón de ser de la empresa.
¿Los objetivos y metas que se propone lograr?	Los objetivos y metas institucionales están establecidos, pero son muchos, o sea no existe un enfoque y una concentración hacia los mismos para lograr su cumplimiento. Además, es imperioso abordar el análisis de los mismos para verificar su autenticidad.
¿Se han establecido estrategias?	No existen estrategias definidas ni documentadas para abordar y cumplir los objetivos que se han planteado la organización, por ende, esta actúa en el vacío sin soportes debidamente documentados
¿Han sido difundidas al personal vinculado a organización, al medio ambiente?	No han sido comunicadas, no existen estrategias para comunicar las políticas misionales a los colaboradores y que puedan entenderlas y adoctrinarse de las mismas, sólo están exhibidas, pero no son entendidas por el 100% de los colaboradores
¿Cuáles son las funciones, procesos de trabajo o actividades consideradas como vitales o claves en el desempeño de la empresa? ¿Corresponden a los factores claves de la empresa?	el proceso de mayor vitalidad para la organización es el de gestión de académica, debido a que su actividad misional está relacionada con la enseñanza del idioma inglés como segunda lengua; esta actividad corresponde y refiere a los factores claves de éxito de la organización.
¿Se elaboran planes periódicamente en la empresa? ¿Qué horizonte de tiempo tiene la planeación?	La planeación es primordialmente operacional (a corto plazo) pues se enfoca en la supervivencia de la organización, pero no considera escenarios futuros que puedan afectar a la misma.

¿Cómo se elaboran los planes? ¿Cuál es el proceso? ¿Cuál es la unidad de organización que responde por la planeación o que cargos e instancias de las mismas elaboran los planes	los planes se elaboran de manera efímera e informal, por lo que se comprende que no hay una unidad definida para el desarrollo de la planeación, procesos y actividades dentro de la empresa.
¿En qué niveles y cargos se toman decisiones relacionadas con la formulación de planes? ¿Quiénes participan en la elaboración de planes?	El gerente es quien toma principalmente las decisiones en cuanto a los planes de la empresa, pero el coordinador académico tiene la potestad de tomar decisiones frente a los planes del área académica La toma de decisiones referente a los planes de la organización es realizada por el gerente, soportándose en los conocimientos de su asesor externo que se desempeña en el área de contaduría
ORGANIZACIÓN	
¿Cómo está organizada la empresa para el desarrollo de las diferentes actividades que realiza?	La empresa no tiene claridad en la organización de sus funciones, la estructura es informal dado que estos no disponen de unos cargos o relaciones definidas. La única relación clara de poder es la del gerente general.
¿Qué áreas están definidas y cuales existen realmente en la estructura organizativa?	Las áreas no están definidas dentro de la organización, esto por lo que no existe una estructura organizacional
¿Están descritos los objetivos, las funciones, responsabilidades y perfil de cada cargo?	No están definidos los objetivos, debido a que las responsabilidades y funciones se establecen de manera informal, lo que conlleva a que el alcance y desarrollo de estos sea convierta en una utopía.
¿La estructura de autoridad está claramente definida?	Está claramente definida la autoridad, pues los colaboradores conocen a quien deben dirigirse, quién es su jefe y al ser una empresa relativamente pequeña denotar esta relación de autoridad es una labor poco dispendiosa
¿Existen asesores externos en la estructura organizativa? ¿En qué campos? ¿Cómo se da la asesoría?	El gerente y colaboradores reciben ocasionalmente asesorías para sus temas de manejo contable y en algunos casos administrativos, desafortunadamente, según el gerente la mayoría de los puntos tratados en estas asesorías nunca se llevan a cabo.

¿Existen comités, comisiones, grupos o juntas en la organización? ¿Quiénes los conforman? ¿Para qué se reúnen?	No existen comités definidos, las reuniones se hacen de manera informal y no son programadas por la gerencia si no que realizan sin una respectiva programación. Los temas que son tratados en las reuniones son acerca de mejoras administrativas, pero de acuerdo con el gerente, rara vez estos tópicos son llevados al ámbito real, se quedan plasmados en el papel.
¿Está claramente establecido el flujo de información y comunicación?	No existe o no está establecido un flujo de comunicación dentro de la organización, por lo cual se evidencian problemáticas y malentendidos entre los colaboradores y las actividades desarrolladas dentro del instituto..
¿Se han definido los niveles donde se deben tomar las decisiones?	El único nivel donde está definida la toma de decisiones es en el gerencial, nadie más está autorizado para tomar las mismas sin la aprobación previa del gerente
DIRECCIÓN	
¿Cómo se puede caracterizar el estilo de la gerencia?	La gerencia tiene características de liderazgo participativo, dado que el gerente toma la opinión de sus colaboradores, pero es el gerente quien en último lugar toma las decisiones finales
¿La gerencia delega?	No se delegan actividades de toma de decisiones a los trabajadores, los colaboradores hacen sugerencias y participan en las mismas pero el gerente es quien siempre toma las decisiones.
¿La gerencia propicia un buen clima de trabajo?	El clima organizacional es pesado, debido a que suelen haber distintos conflictos de comunicación, motivación y relaciones tensas entre los colaboradores y la gerencia
¿La gerencia motiva al personal?	La gerencia no establece acciones frecuentes para motivar al personal, solo se realizan acciones esporádicas de bienestar laboral en las que se hacen almuerzos para los docentes y el personal administrativo
¿Cuál es la actitud de la gerencia frente a situaciones complejas y de toma de decisiones no programadas?	La gerencia tiene problemas para manejar la incertidumbre en las decisiones, pues el gerente manifiesta que es difícil para él tomar este tipo decisiones y le generan estrés, aunque está acostumbrado a tomarlas dado que no existe un proceso de planeación sólido

¿Si la empresa es dirigida por sus propietarios y/o familiares, ¿Se podría afirmar que están a la altura de sus responsabilidades y funciones?	La organización es un negocio familiar en el que su parte administrativa y operativa está dirigida por familiares. No está a la altura de las funciones y responsabilidad, puesto que los familiares no están preparados técnicamente para sus labores, no existe un compromiso por parte de los mismos y hay una relación muy permisiva de parte de la gerencia con ciertos comportamientos.
¿Cuál es el perfil de la gerencia y los directivos? ¿Corresponde a los requerimientos de lo que se propone lograr en la empresa?	El gerente dispone de habilidades técnicas en marketing y ventas, pero no tiene una formación profesional para gerenciar una empresa, necesita de competencias en liderazgo, gestión del talento humano y contar con una visión holística de del modelo de negocio.
¿La dirección es eficaz?	La dirección de la empresa ha mostrado ser ineficaz según los reportes de la misma, la baja en las ventas y la deserción de los usuarios. El gerente se dedica a resolver problemas cortoplacistas debido a que el proceso de planeación es casi inexistente, se es muy permisivo con los colaboradores y no se gestiona de manera holística la organización
¿Se ha establecido alguna política o se sigue algún procedimiento para tomar las decisiones, en especial las de mayor importancia para el desempeño empresarial	No hay procesos establecidos para tomar decisiones, las decisiones que se toman en la mayoría de los casos son para "apagar incendios" es decir resolver problemas de corto plazo que se podrían haber solucionado con una debida planeación
EVALUACIÓN Y CONTROL	
¿Se estableció un sistema de control de la gestión de la empresa?	La organización tiene un sistema de control intermitente, existen ruidos documentales dentro de los archivos que no permiten la toma de decisiones efectivas dentro de la misma. Es imposible controlar la totalidad de los procesos de la empresa cuando los fondos documentales de esta no tienen un orden y no son confiables para establecer verificaciones y controles.
¿Se han definido los controles sobre las áreas y factores clave de desempeño? ¿Corresponden estas áreas y factores claves de desempeño? ¿Corresponden estas áreas y	Se establecen políticas para controlar dichas áreas, pero rara vez se cumplen. Además, la mayoría de estas políticas están mal estructuradas y no se so portan en procesos de planeación pertinentes.

factores a los que se propone la empresa?	
¿Se han establecido indicadores de gestión?	No se han establecido indicadores de gestión para efectuar la medición de la empresa. Por ende, no se puede gestionar efectivamente y mejorar los resultados de la organización, puesto que se carece de las herramientas necesarias para hacerlo
¿Para qué se utiliza la información obtenida de la medición?	Puesto que no se utilizan indicadores de gestión, existe una carencia de la información para tomar decisiones en cuanto a la mejora de la organización. Sin embargo, la información que se puede identificar a simple vista en la mayoría de los casos se transforma en políticas y planes que rara vez se ejecutan.
¿Se analizan los resultados? ¿Se identifican las causas las desviaciones con relación a lo planificado?	Por lo general, los resultados negativos que presenta la organización se tienden a evadir o se establecen políticas y planes que por lo general no se cumplen
¿Bajo la responsabilidad de qué unidades y cargos se realizan el control de la gestión?	El control de la gestión está principalmente encargado del asesor externo que se desempeña en el área de contabilidad y el director general.
¿Qué otras modalidades se llevan a cabo en la empresa? ¿Control interno? ¿Revisoría fiscal? ¿Auditoría interna y externa? ¿Se da alguna de estas modalidades en el proceso establecido del control de gestión?	No se llevan a cabo modalidades de revisoría fiscal o auditoría puesto que la organización no alcanza los topes exigidos por la ley.
CULTURA ORGANIZACIONAL	
¿Cuáles son los valores, creencias, tradiciones o patrones de comportamiento que caracterizan el desempeño y el modo de operar de la empresa? ¿Se han difundido en el personal estos valores? ¿En qué forma estimulan o condicionan el que hacer de	Se tienen establecidos unos valores que están publicados en la organización, pero nunca se han inducido ni compartido formalmente a los colaboradores, por lo que la identidad cultural de la organización no es prominente, es decir no han establecido unas tradiciones ni patrones que los identifican culturalmente como organización.

la empresa frente a sus competidores y a las condiciones del medio ambiente?	
¿Cuáles son las expectativas e intereses de los socios y directivos de la empresa?	Ser una de las organizaciones reconocidas a nivel regional por su calidad en el servicio de aprendizaje en el idioma inglés, también expandirse en el mercado de la enseñanza técnica e incluir otros tipos de lengua a su portafolio.
¿Cómo es el clima de trabajo y porque es así?	El clima de trabajo se considera deficiente, debido a que a menudo en la organización se presentan problemáticas de índole familiar y laboral, dado a que la organización está compuesta en su mayor parte por familia, por lo cual los problemas de tipo no laboral se resuelven dentro de la organización, afectando de manera directa el ambiente laboral, además no se establecen estrategias, ni se comunica de manera formal.
GESTIÓN FINANCIERA Y CONTABLE	
¿La Gerencia e interesa suficientemente por la gestión financiera de la empresa?	La gerencia no está prestando el interés pertinente al área financiera, principalmente porque no gestionan su información contable periódicamente. Además, los indicadores y estados financieros no proporcionan información confiable para la toma de decisiones dentro de la organización.
¿Se hace planeación y control financiero en la empresa?	Se hizo control y gestión financiera en el 2016 e inicios del 2017, infortunadamente, al retirarse el contador que laboraba en la organización la producción de informes contables y financieros cesó.
¿Se hacen planes de financiamiento, presupuestos de ingresos, de gastos, flujos de fondos y previsiones de tesorería?	No se realizan planes, presupuestos, flujos de fondos de la organización de ningún tipo.

¿Se ha establecido un sistema de costos operativos y administrativos? ¿Genera información en forma oportuna? ¿Confiable? ¿Se utiliza como herramienta para tomar decisiones?	No existe un sistema de costos operativos y administrativos sistemático y confiable que pueda soportar el área contable de la organización. Además, al ser una empresa de servicios no se costea en cuanto a la metodología ABC.
¿La información contable es oportuna? ¿Se utiliza como herramienta para tomar decisiones?	La información contable y financiera no es confiable, pues los indicadores financieros presentan información inconsistente, además, existe una carencia de datos contables que han ocasionado la generación de estados financieros que no son pertinentes para tomar decisiones.
GESTIÓN Y SITUACIÓN COMERCIAL	
¿Se han establecido objetivos de ventas? ¿Existen programas de ventas correspondientes?	No existen objetivos de ventas ni programas de ventas correspondientes para la organización
¿Cómo se fijan los precios de los productos?	La mensualidad establecida para cada curso es de 100.000, pero en este no se considera el costo de oportunidad y este precio no tiene razón de ser, pues no existen unos parámetros y costeo adecuado que permita establecer el nivel de precios
¿Se hacen pronósticos de ventas?	No se han establecido pronósticos que permitan visualizar la situación prospectiva de la organización en cuanto a sus ventas.
¿Cómo se distribuye el servicio? ¿Son adecuados los puntos?	Al ser una academia de inglés, el servicio se distribuye dentro del punto de venta, es decir la misma organización. Por ende, se determina que dicho punto es adecuado para la prestación de los servicios. Por otro lado, existen varias sedes filiales en distintos municipios de la región del norte del valle: Roldanillo, Zarzal, Caicedonia, La Victoria y Toro.
¿Se evalúa constantemente los canales de distribución?	No se evalúan constantemente los demás canales de distribución y puntos de ventas, estos no cuentan con un personal administrativo que pueda gestionarlos continuamente. Además, el personal que quiera acceder al servicio debe comunicarse primariamente con la sede principal.

¿Se hace promoción de la venta? ¿A través de qué medios?	Se utiliza una metodología específica para hacer promoción de ventas en las instituciones educativas aledañas en los puntos de ventas. Dicha estrategia consiste en lo siguiente: Visitar las instituciones educativas aledañas y hacer un test específico para medir el nivel de inglés de los estudiantes. Posteriormente, conforme al resultado obtenido se ofrece al cliente el servicio, proporcionándole un descuento del 60% de la matrícula. Por otro lado, la organización para el 2017 y 2016 utilizaba las redes sociales y la promoción web, pero en el año presente, la empresa cesó la implementación de la publicidad a través de estos medios.
¿Es eficaz la promoción y/o publicidad de los productos?	No es eficaz, pues con la implementación de la estrategia aplicada hacia los colegios no se genera la atracción y retención de clientes que debería fundarse. Así pues, la carencia de un sitio web estable, uso de las redes sociales y las TICS para la generación de promoción y publicidad dentro de la organización, no se están generando la penetración del mercado esperada.
GESTIÓN DE LA CALIDAD	
¿Se realiza programación de las actividades?	No se hace programación de las actividades de la organización.
¿Se conoce las tasas de improductividad?	No se conoce el nivel de improductividad por parte de los colaboradores
¿Hay enfoque hacia el cliente?	La organización no tiene enfoque hacia el servicio al cliente, no se ha proporcionado la pertinencia necesaria para satisfacer al cliente
¿Se realizan encuestas de satisfacción?	No se realizan encuestas de satisfacción para conocer las necesidades del cliente. Por lo tanto, no existe una retroalimentación medible que permita mejorar la calidad del servicio.
GESTIÓN DE LA INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO	
¿Se realizan actividades de investigación y/o experimentación dirigidas a mejorar los productos o servicios? ¿En función de comprender el procesamiento de nuevos productos o la operación de nuevos servicios?	No se realizan actividades de investigación para mejorar productos y servicios, la organización no proporciona la prioridad pertinente a este proceso

¿Se le da la importancia a la innovación? ¿Se refleja esto en los planes de inversión y operativos?	La organización no presta la importancia necesaria a la innovación en las áreas de la organización. Sin embargo, existen algunas propuestas para ofertar carreras técnicas dentro de la organización, pero esta no figura dentro de los planes de inversión y operativos de la entidad.
¿Qué proporción de los presupuestos de inversión y de gastos se aplica a la función de la investigación y desarrollo?	No se asigna presupuesto para las funciones de investigación y desarrollo de servicios dentro de la entidad.
¿Qué cargo, cargos o unidad realiza esa función?	Nadie realiza esta función dentro de la organización
¿Quién toma decisiones relacionadas con la ejecución de los programas y proyectos de investigación? ¿Y con la relación a resultados de dichos programas y proyectos?	No existe una persona asignada para la toma de decisiones de programas y proyectos de investigación.
GESTIÓN DE LOS SISTEMAS DE INFORMACIÒN	
¿Se ha racionalizado de la mejor manera posible el flujo de información, de tal manera que se minimice la pérdida de tiempo y costos?	La única información que se ha racionalizado es la de las cuentas por cobrar (clientes) a través de una base de datos sistematizada implementada por el asesor externo en contaduría que permite controlar la información de los clientes, reduciendo la pérdida de tiempo y los costos. Por otro lado, la información administrativa e histórica de la empresa no se gestiona efectivamente. No se aplica en cuanto a la ley de archivos, por lo que la información en medios magnéticos y físicos se convierte en ruidos documentales que tornan los procesos de la organización ineficientes.
¿Se hacen reuniones? ¿Son suficientes, pero no exageradas?	Se hacen reuniones con el fin de abordar tópicos relacionados principalmente con el área académica pero no con la administrativa. En el transcurso de este año se han ejecutado únicamente dos reuniones, las cuáles son insuficientes para tratar las deficiencias académicas y administrativas.
¿Las comunicaciones se formalizan en actas, memorandos, informes… en forma escrita?	No se levantan actas o al menos no se comunican al personal para conocer las actividades y tópicos tratados durante esas reuniones

¿Se utilizan medios mecánicos para sistematizar la información? ¿Medios automatizados?	Se utilizan una base de datos en la que se registra toda la información de los clientes, esto facilita la gestión de la información de las cuentas por cobrar.
¿Hay personas estipuladas y encargadas en la recepción de la información?	El asesor externo está a cargo de la sistematización de la base de datos en la organización, este se encarga de registrar la información en dicho mecanismo. Sin embargo, existe un desorden en la recepción de la información, pues en algunos casos estos datos se pierden porque no son entregados al asesor. Por lo tanto, se puede interpretar la existencia de un caos organizacional y carencia de funciones estipuladas para los cargos.
¿Las personas están capacitadas en el uso de la base de datos?	No, las personas no están capacitadas para usar la base de datos efectivamente, estas dependen del conocimiento del asesor para poder sacarle el máximo provecho a esta herramienta.
GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS	
¿La calidad de los recursos humanos corresponde a las necesidades y exigencias de los planes y desarrollos actuales de la organización?	No corresponde con las necesidades y exigencias de los planes, pues los colaboradores no están lo suficientemente preparados técnicamente ni disponen de la experiencia necesaria para desarrollar sus labores. Actualmente, al ser un negocio familiar, los miembros de la organización desarrollan las actividades y la gestión del instituto basados principalmente en supuestos y herramientas empíricas.
¿Se ha dado un desarrollo de las capacidades del personal, al mismo ritmo en que ha evolucionado la organización?	En cuanto al desarrollo de las capacidades de los colaboradores, se define que estos no se desenvuelven de forma íntegra, pues en su trayecto laboral no se les ha realizado un proceso de inducción, capacitación y orientación adecuado, en donde estos aprovechen al máximo sus cualidades y habilidades, lo cual conlleva a que la organización se mantenga estática y no evolucione, perdiendo valor y credibilidad ante sus competidores. Sin embargo, es importante destacar que las capacidades comunicativas y de servicio al cliente si han visto una considerable mejora durante la trayectoria de la organización.

¿Se considera al personal como un recurso, un problema o un costo?	En cuanto al personal administrativo, se considera a los colaboradores principalmente como un problema, debido a la magnitud de conflictos de comunicación, clima laboral tenso y carencia de competencias técnicas por parte de los clientes internos. Por otro lado, a los docentes se les considera como un costo, el cual es primordial para cumplir su actividad misional pero que al final solo se traduce en desembolso de dinero por parte de la gerencia.
¿Las relaciones humanas son fundadas en el respeto por el otro?	En cuanto a relaciones de índole docentes-administrativos, se destaca que estas son fundadas en el respeto entre el personal que no tiene ningún parentesco familiar, por el contrario, se evidencian faltas de respeto frecuentes entre los colaboradores del mismo núcleo familiar, lo cual genera conflictos tantos personales como laborales, provocando dificultad a la hora de tomar decisiones.
¿Las políticas de gestión de los recursos humanos están de acuerdo con la ley?	Las políticas no están encaminadas de acuerdo con los estándares de los recursos humanos, no se hace contratación formal, no se pagan prestaciones ni seguridad social, no hay sistemas de gestión de la seguridad y salud en el trabajo que permitan minimizar los riesgos y mejorar el bienestar laboral.
¿Hay ausentismo por parte del personal?	Se concreta que en la organización existe un alto nivel de rotación del personal, debido a las diferentes problemáticas que se presentan en esta, así mismo, trabajadores del núcleo familiar presentan inasistencias frecuentes en sus cargos laborales, llevando a que el instituto pierda credibilidad ante sus clientes y consumidores.
¿Son satisfactorias las condiciones físicas de trabajo: ruido, iluminación, ventilación, temperatura, estado de los locales?	Las condiciones no son plenamente satisfactorias, la ventilación es poca y se concentran temperaturas elevadas en el local, la iluminación no es la suficiente para ejercer actividades académicas y el tamaño de los salones es muy pequeño para impartir clases. La adecuación de la infraestructura interna en general no es la adecuada para un instituto técnico, pues esta se asemeja más a una casa familiar.

¿Las condiciones de trabajo propician los accidentes y/o en enfermedades profesionales?	Como se mencionó en el apartado anterior, la infraestructura física no es la adecuada para la ejecución de las labores, el instituto dispone de 3 pisos los cuales no son seguros, lo que puede traducirse en un riesgo considerable para el surgimiento de accidentes laborales. De igual manera, la organización no dispone de Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo, hecho que se traduce en la administración inexistente del riesgo, la gerencia tampoco conoce la ley relativa a este tópico y solo cumplen con el proceso de señalización en las escaleras y ambientes del instituto.
ADMINISTRACIÓN DEL PERSONAL	
¿Se hace la selección de personal? ¿Son satisfactorios los sistemas de selección y reclutamiento de personal? ¿Se utilizan métodos adecuados para conocer las aptitudes y capacidades de los aspirantes? ¿Son los exámenes que se realizan lo suficientemente equilibrados para sus fines?	En cuanto al reclutamiento y selección de personal: No existe un proceso de reclutamiento establecido, se hace de manera informal, no se realiza preselección de personal, sino que se escogen a los potenciales para los cargos basados en recomendaciones de otras personas sin hacer un proceso formal en el que se midan realmente las competencias de los aplicantes. No hay procesos de selección de personal, no se han establecido pruebas psicotécnicas, psicotécnicas y psicológicas, los docentes se escogen basados en recomendaciones de otras personas y se les hace una sesión denominada por la gerencia "teacher training" en las que se mide en 1 sesión dando clases donde determinan su nivel es el apropiado para impartir clases, posteriormente sus competencias no se vuelven a medir de ninguna otra manera. Sin embargo, para el área de oficios varios, la selección se realiza sin realizar ninguna prueba de aptitud . En general estos subsistemas del talento humano no se están gestionando a cabalidad y son esencialmente informales

¿Se hace inducción en el puesto de trabajo y en la organización? ¿Se tiene un período de prueba? ¿Al terminar este, se evalúa cuidadosamente el desempeño del personal?	No se tienen establecidos procesos de inducción de personal general ni específica, tampoco se tiene establecido el período de prueba para los colaboradores dado que los mismos no tienen contrato formal y los docentes son contratados por medio del régimen de prestación de servicios. Igualmente, no existe evaluación de desempeño por lo que se carece de una base sólida para medir el progreso o rendimiento de los clientes internos.
¿Existe igual salario para igual trabajo? ¿Existe escala de salarios? ¿El nivel salarial y de prestaciones es similar al de las empresas de sector?	No se tiene un sistema de salarios formal, pero la gerencia distribuye los salarios para los docentes en función al tiempo que llevan laborando en el instituto, sin embargo, para los docentes nuevos, el salario tiende a ser muy bajo y desde una perspectiva general estos tienden a ser muy inferiores en comparación con las empresas del sector. Los empleados administrativos reciben un salario promedio con excepción del mensajero y la asistente de oficios varios en los que se puede denotar una brecha salarial prominente.
¿Se hacen promociones? ¿Con qué criterios?	Las oportunidades de promoción y plan carrera en la organización son escasas, sin embargo, a los docentes que han elaborado durante bastante tiempo en la organización se les ha dado la oportunidad de ser directores de cursos, lo cual les ha permitido mejorar relativamente sus logros y retribución salarial.
¿Se le da importancia a la capacitación del personal? ¿Existen programas de capacitación?	La capacitación de personal no es considerada por el directivo como un tema determinístico para el éxito de la empresa sino más bien como un gasto para la misma, por lo que no se han establecido programas de capacitación ni desarrollo laboral. El poco nivel de oportunidades formación que han recibido los colaboradores se ha traducido en el estancamiento del capital humano y la incapacidad para afrontar los retos presentados por el entorno.
¿Se apoya en tiempo y/o financiamiento el personal para capacitarse en programas externos de promoción profesional o de educación secundaria y superior?	La gerencia no proporciona apoyo en tiempo o en recursos monetarios para que el personal pueda formarse en áreas misionales, estratégicas o de apoyo transversales para la gestión del instituto.

Fuente: elaboración propia

Anexo 2, Formato de Entrevista Semiestructurada Utilizada para Análisis de Puestos

GLOBAL TECHNICAL STUDY CORPORATION	**HOJA DE INFORMACIÓN PARA ANÁLISIS DE PUESTOS**		
Nombre del puesto		**Fecha**	
Código del puesto		**Correlativo**	
Nombre del puesto superior			
1. ¿Cuál es el propósito general del puesto?			
2. Si el trabajador supervisa a otros, enlistarlos de acuerdo con el nombre del puesto; si hay más de un empleado con el mismo puesto, después ponga el número en paréntesis.			
3. Verifique las actividades que forman parte de las obligaciones de supervisión del empleado			
☐ Capacitación ☐ Evaluación Desempeño ☐ Trabajo de inspección ☐ Elaboración de presupuestos ☐ Asesoría y/o consejo ☐ Otro (por favor, específique)			
4. Describa el tipo y grado de supervisión que recibe el empleado			
5. OBLIGACIONES DEL PUESTO: Describa brevemente QUÉ hace el empleado y de ser posible, CÓMO lo hacen, incluya las obligaciones en las siguiente			
a) Obligaciones diarias (aquellas que se realizan habitualmente todos o casi todos los días)			
b) Obligaciones períodicas (aquellas que se realizan semanal, mensual, trimestralmente o en otros intervalos regulares)			
c) Obligaciones que se realizan en intervalos regulares			

6. ¿El empleado desempeña obligaciones que considera innecesarias? De ser así, descríbalas

7. ¿El empleado desempeña obligaciones que actualmente no están incluidas en la descripción del puesto, de ser así, descríbalas'.

8 ESTUDIOS: Marque el recuadro que indique los requisitos educativos para el puesto (no los antecedentes educativos del empleado)

- ☐ No se requiere educación formal
- ☐ Educación secundaria (o equivalente)
- ☐ Título de 4 años de estudios universitarios (o equivalente)
- ☐ Licencia Profesional
- ☐ Título o trabajo de posgrado
- ☐ Titulo de 2 años de estudios universitario (o equivalente)

Especifique _____ **Especifique** _____

9 EXPERIENCIA: Marque la experiencia necesaria para realizar el trabajo

- ☐ Ninguna
- ☐ De uno a seis meses
- ☐ De uno a tres años
- ☐ De cinco a diez años
- ☐ Menos de un mes
- ☐ De seis meses a un año
- ☐ De tres a cinco años
- ☐ Más de diez años

10 CAPACITACIÓN: Describa la inducción que recibió, cuando ingresó a su trabajo y el tipo de herramientas y capacitación que necesita para desempeñar su puesto

11 UBICACIÓN: Marque la ubicación del trabajo, y en caso de ser necesario o apropiado haga una breve descripción

- ☐ En el exterior
- ☐ Subterraneo
- ☐ En andamios
- ☐ En el interior
- ☐ Excavación
- ☐ Otro:

12. CONDICIONES AMBIENTALES: Marque cualquier situacion desagradable para el puesto y después anote su frecuencia (rara vez, ocasionalmente, constantemente, etcetera

- ☐ Suciedad
- ☐ Calor
- ☐ Ruido
- ☐ Olores
- ☐ Vibraciones
- ☐ Oscuridad/poca iluminación
- ☐ Polvo
- ☐ Frío
- ☐ Humo
- ☐ Humedad
- ☐ Cambios subitos de temperatura
- ☐ Otro:

13. SALUD Y SEGURIDAD: Marque cualquier condición de salud y seguridad indeseable en la que el empleado debe trabajar y anote su frecuencia.

- ☐ Lugares elevados
- ☐ Explosivos
- ☐ Riesgos de incendio
- ☐ Otro:
- ☐ Riesgos mecánicos
- ☐ Riesgos eléctricos
- ☐ Radiación

14. MAQUINAS, HERRAMIENTAS, EQUIPOS Y AUXILIARES DE TRABAJO: Describa brevemente las máquinas, herramientas, equipo y auxiliares de trabajo que el empleado utiliza de manera habitual
15. ¿Se han establecido estándares de trabajo concretos (errores permitidos, tiempo necesario para una tarea específica, etcétera
16. ¿El puesto requiere atributos personales (aptitudes especiales, características físicas, rasgo de personalidad, entre otros)?
17. ¿Hay problemas excepcionales que el empleado podría esperar encontrar al realizar el trabajo en condiciones normales? ¿De ser así, describalos.
18. ¿Describa la terminación exitosa y los resultados finales del trabajo?
19. ¿Cuál es la gravedad de comerter un error en este puesto? ¿Qué o quién se ve afectado por los errores que comete el empleado?
20. ¿A qué puesto puede ser ascendido el trabajador?
21. ¿Es responsable de cualquier material confidencial, dinero o cosas de valor monetario? Describalo
22. ¿De qué manera su supervisor o jefe inmediato evalua su desempeño y proporciona retroalimentación?
23. ¿Con base en su nivel de productividad y el grado de habilidad que se requiere para cumplir sus responsabilidades ¿Cree que se le otorga una compesación adecuada?

Fuente: Elaboración propia

Anexo 3, Descripción y especificación de puestos Auxiliar de Ventas

DESCRIPCIÓN Y ESPECÍFICACIÓN DE PUESTOS ORGANIZACIÓN GTS			
IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO			
Denominación del puesto	**AUXILIAR DE VENTAS**	**Fecha de elaboración**	**13/9/2020**
Cantidad de horas	**48 horas x semana**	**Area**	**Ventas**
Código del puesto	**V-002**	**Correlativo**	**3**
Jefe inmediato	**GERENTE GENERAL**		
PROPOSITO DEL PUESTO	Velar por la persuasión, satisfacción, retención y atracción de clientes, gestionando efectivamente la información y procedimientos legales relativos a los mismos.		
NATURALEZA Y ALCANCE DEL PUESTO			
Número personas dependientes al cargo	1		
Relaciones externas	El cargo se relaciona con los clientes e instituciones educativas aledañas de la región		
Relaciones internas	El cargo requiere de intercambio de información continua con la Asistente Administrativa, Auxiliar de Cartera y Gerente General.		

FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES			
1	Gestión de clientes	PORCENTAJE	55%
Verificar y actualizar los datos e información relativos a los clientes			
Llevar el control de los clientes por nivel de curso y mensualidades de los mismos			
Elaborar documentos comerciales relativos a la gestión de clientes (contratos, facturas, comprobantes, etc)			
Intercambiar información sobre el Auxiliar de Cartera sobre los clientes deudores y en paz y salvo			
Recibir ingresos por suscripciones de clientes a cursos y luego entregarlos al Gerente General.			
Realizar informes de ventas, clientes y gestión comercial			
2	Atención de clientes	PORCENTAJE	25%
Atender e informar a los clientes sobre los precios de los cursos y las características de los mismos			
Telefonear a clientes actuales y potenciales para proporcionar información a los mismos o persuadirlos de adquirir los productos			
Efectuar los cuestionarios de los sondeos y estudios de satisfacción de clientes con el fin de recibir la retroalimentación de los clientes en forma oportuna y aceptable			
3	Promoción y publicidad	PORCENTAJE	20%
Visitar clientes potenciales para promocionar los cursos del instituto			
Promocionar y publicitar al establecimiento			
Realizar visitas a establecimientos educativos de las zonas aledañas para promocionar los cursos del instituto.			

ESPECIFICACIONES DEL PUESTO			
HABILIDADES Y ACTITUDES REQUERIDAS:			
HABILIDADES		ACTITUDES	
■ Administración	■ Comunicación oral	☐ Actitud al cambio	■ Motivación
■ Capacidad Analítica	■ Negociación	■ Iniciativa	■ Responsabilidad
■ Comunicación Escrita	☐ Trabajo bajo presión	■ Creatividad	■ Trabajo en equipo
■ Otro: ¿Cuál?	Persuasión	■ Disciplina	☐ Limpieza
		☐ Otro ¿Cuál?	

CONOCIMIENTO REQUERIDO			
Especifique los conocimientos para el desarollo de las funciones relativas al puesto.			
Nivel de dominio "C" Si lo debe conocer y comprender "CA": Si lo debe conocer, comprender y aplicar			
Nivel escolar: B: bachiller, TB: técnico básico, TG: tecnólogo, U: Universitario, P: Profesional, PG: postgrado.			
	CONOCIMIENTO	NIVEL DE DOMINIO	NIVEL ESCOLAR	TIEMPO DE EXPERIENCIA
1	Atención y servicio al cliente	CA	TB	6 meses-1 año
2	Persuación y comunicación efectiva	CA	TB	6 meses-1 año
3	Manejo de herramientas ofimáticas e informáticas	CA	B	3.6 meses
4	Promoción y publicidad	CA	TB	6 meses-1 año
REQUISITOS GENERALES DEL PUESTO				
GÉNERO: Cualquiera		**ESTADO CIVIL**: N/A	**EDAD**: 22 y 40 años	**HORARIO**: Tiempo completo
Nivel académico:				
Bachiller		Técnico o Tecnológico	Profesional	Postgrado
Especifique cualquier otro requerimiento necesario para el puesto:				
El ocupante del puesto debe disponer de motocicleta propia, licencia de conducción, documentación al día de la misma, disponibilidad para viajar, telefono inteligente y excelentes habilidades de comunicación y persuasión de				

Fuente: Elaboración propia

Anexo 4, Descripción y especificación de puestos Auxiliar de Servicios Generales.

DESCRIPCIÓN Y ESPECÍFICACIÓN DE PUESTOS ORGANIZACIÓN GTS			
IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO			
Denominación del puesto	**AUXILIAR DE SERVICIOS GENERALES**	**Fecha de elaboración**	**6/9/2020**
Cantidad de horas	**48 horas x semana**	**Area**	**Servicios generales**
Código del puesto	**SG-001**	**Correlativo**	**1**
Jefe inmediato	**GERENTE GENERAL**		

PROPOSITO DEL PUESTO		Velar por la persuasión, satisfacción, retención y atracción de clientes, gestionando efectivamente la información y procedimientos legales relativos a los mismos.	
NATURALEZA Y ALCANCE DEL PUESTO			
Número personas dependientes al cargo		1	
Relaciones externas		El cargo se relaciona con los clientes e instituciones educativas aledañas de la región	
Relaciones internas		El cargo requiere de intercambio de información continua con la Asistente Administrativa, Auxiliar de Cartera y Gerente General.	
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES			
1	Gestión de clientes	PORCENTAJE	55%
Verificar y actualizar los datos e información relativos a los clientes			
Llevar el control de los clientes por nivel de curso y mensualidades de los mismos			
Elaborar documentos comerciales relativos a la gestión de clientes (contratos, facturas, comprobantes, etc)			
Intercambiar información sobre el Auxiliar de Cartera sobre los clientes deudores y en paz y salvo			
Recibir ingresos por suscripciones de clientes a cursos y luego entregarlos al Gerente General.			
Realizar informes de ventas, clientes y gestión comercial			
2	Atención de clientes	PORCENTAJE	25%
Atender e informar a los clientes sobre los precios de los cursos y las características de los mismos			
Telefonear a clientes actuales y potenciales para proporcionar información a los mismos o persuadirlos de adquirir los productos			
Efectuar los cuestionarios de los sondeos y estudios de satisfacción de clientes con el fin de recibir la retroalimentación de los clientes en forma oportuna y aceptable			
3	Promoción y publicidad	PORCENTAJE	20%
Visitar clientes potenciales para promocionar los cursos del instituto			
Promocionar y publicitar al establecimiento			
Realizar visitas a establecimientos educativos de las zonas aledañas para promocionar los cursos del instituto.			

ESPECIFICACIONES DEL PUESTO			
HABILIDADES Y ACTITUDES REQUERIDAS:			
HABILIDADES		ACTITUDES	
■ Administración	■ Comunicación oral	☐ Actitud al cambio	■ Motivación
■ Capacidad Analítica	■ Negociación	■ Iniciativa	■ Responsabilidad
■ Comunicación Escrita	☐ Trabajo bajo presión	■ Creatividad	■ Trabajo en equipo
■ Otro: ¿Cuál?	Persuasión	■ Disciplina	☐ Limpieza
		☐ Otro ¿Cuál?	

CONOCIMIENTO REQUERIDO

Especifique los conocimientos para el desarollo de las funciones relativas al puesto.

Nivel de dominio "C" Si lo debe conocer y comprender "CA": Si lo debe conocer, comprender y aplicar
Nivel escolar: B: bachiller, TB: técnico básico, TG: tecnólogo, U: Universitario, P: Profesional, PG: postgrado.

	CONOCIMIENTO	NIVEL DE DOMINIO	NIVEL ESCOLAR	TIEMPO DE EXPERIENCIA
1	Atención y servicio al cliente	CA	TB	6 meses-1 año
2	Persuación y comunicación efectiva	CA	TB	6 meses-1 año
3	Manejo de herramientas ofimáticas e informáticas	CA	B	3.6 meses
4	Promoción y publicidad	CA	TB	6 meses-1 año

REQUISITOS GENERALES DEL PUESTO

GÉNERO: Cualquiera	**ESTADO CIVIL**: N/A	**EDAD**: 22 y 40 años	**HORARIO**: Tiempo completo
Nivel académico:			
Bachiller	Técnico o Tecnológico	Profesional	Postgrado
Especifique cualquier otro requerimiento necesario para el puesto:			
El ocupante del puesto debe disponer de motocicleta propia, licencia de conducción, documentación al día de la misma, disponibilidad para viajar, telefono inteligente y excelentes habilidades de comunicación y persuasión de			

Fuente: Elaboración propia

Anexo 5, Descripción y especificación de puestos Auxiliar de Cartera

DESCRIPCIÓN Y ESPECÍFICACIÓN DE PUESTOS ORGANIZACIÓN GTS			
IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO			
Denominación del puesto	**AUXILIAR DE CARTERA**	**Fecha de elaboración**	**8/9/2020**
Cantidad de horas	**48 horas x semana**	**Area**	**Ventas**
Código del puesto	**V-001**	**Correlativo**	**3**
Jefe inmediato	**GERENTE GENERAL**		
PROPOSITO DEL PUESTO		Velar por la efectiva gestión de la cartera y mensajeria de la organización, garantizando el cobro oportuno y contacto con los deudores, como la debida organización, presentación y administración de la mensajería.	
NATURALEZA Y ALCANCE DEL PUESTO			
Número personas dependientes al cargo		1	
Relaciones externas		El cargo se relaciona con los clientes, empresas de mensajería, bancos y algunos proveedores.	
Relaciones internas		El empleado asignado debe intercambiar información relativa a los clientes y mensajeria con el puesto de Auxiliar Administrativo y Ventas. De igual manera recibe supervisión del Gerente General	
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES			
1	Gestión de la cartera de clientes	PORCENTAJE	50%
Telefonear o comunicarse con clientes para cobrar cuotas pendientes y recordar sobre pagos ulteriores			
Visitar a los clientes para recoger la deuda o establecer acuerdos de pago			
Informar a la Gerencia y Auxiliar de ventas de las actividades relacionadas con la cobranza			
Llevar el control diario de los atrasos en pago, morosidad y compras de suministros			
Investigar causas de morosidad de clientes			
Establecer políticas de cobranza en concordancia con la gerencia general			
Recibir y archivar facturas de compra y créditos.			
Realizar informes de cobro semanal, compromisos de pago y los demás relacionados a la cobranza y cartera			

2	Mensajería externa	PORCENTAJE	30%
Recibir y enviar la correspondencia y mensajería relativa a la organización			
Empacar la mensajeria y llevar los procedimientos de embalaje de la misma			
Realizar pagos relativos a la empresa a bancos y proveedores en los cuales se requiera desplazamiento			
Realizar diligencias y encargos por parte de la gerencia general			
3	Compras de suministros	PORCENTAJE	20%
Recibir y archivar facturas de compra y créditos.			
Realizar las compras pertinentes de suministros del instituto			
Elaborar informes de compra de suministros			

ESPECIFICACIONES DEL PUESTO			
HABILIDADES Y ACTITUDES REQUERIDAS:			
HABILIDADES		ACTITUDES	
■ Administración	■ Comunicación oral	☐ Actitud al cambio	■ Motivación
■ Capacidad Analítica	■ Negociación	☐ Iniciativa	■ Responsabilidad
■ Comunicación Escrita	☐ Trabajo bajo presión	☐ Creatividad	■ Trabajo en equipo
■ Otro: ¿Cuál?	Destreza espacial	■ Disciplina	☐ Limpieza
		☐ Otro ¿Cuál?	

Especifique los conocimientos para el desarollo de las funciones relativas al puesto. Nivel de dominio "C" Si lo debe conocer y comprender "CA": Si lo debe conocer, comprender y aplicar Nivel escolar: B: bachiller, TB: técnico básico, TG: tecnólogo, U: Universitario, P: Profesional, PG: postgrado.				
	CONOCIMIENTO	NIVEL DE DOMINIO	NIVEL ESCOLAR	TIEMPO DE EXPERIENCIA
1	Atención y servicio al cliente	CA	B	6 meses
2	Gestión de Cartera	CA	TB	6 meses-1 año
3	Manejo de herramientas ofimáticas e informáticas	CA	TB	3.6 meses
4	Administrativo	CA	TB	3-6 meses
REQUISITOS GENERALES DEL PUESTO				
GÉNERO: Masculino		**ESTADO CIVIL**: N/A	**EDAD**: 25 y 45 años	**HORARIO**: Tiempo completo
Nivel académico:				
Bachiller		Técnico o Tecnológico	Profesional	Postgrado
Especifique cualquier otro requerimiento necesario para el puesto:				
El ocupante del puesto debe disponer de motocicleta propia, licencia de conducción, documentación al día de la misma, disponibilidad para viajar y telefono inteligente.				

Fuente: Elaboración propia

Anexo 6, Descripción y especificación de puestos Asistente Administrativa

GLOBAL TECHNICAL STUDY CORPORATION	**DESCRIPCIÓN Y ESPECÍFICACIÓN DE PUESTOS ORGANIZACIÓN GTS**		
IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO			
Denominación del puesto	**ASISTENTE ADMINISTRATIVA**	**Fecha de elaboración**	**13/9/2020**
Cantidad de horas	**48 horas x semana**	**Area**	**Administrativa**
Código del puesto	**AD-001**	**Correlativo**	**4**
Jefe inmediato	**GERENTE GENERAL**		
PROPOSITO DEL PUESTO	Velar por la efectiva gestión del instituto en cuanto a labores administrativas relativas al mismo, elaborando informes, interactuando con clientes, administrando la información, comunicacionesy apoyando en cualquier actividad afin al cargo.		
NATURALEZA Y ALCANCE DEL PUESTO			
Número personas dependientes al cargo	1		
Relaciones externas	El cargo requiere relación con usuarios, clientes y público externo que se comunique o acerque a la		
Relaciones internas	El cargo requiere intercambio de información constante con todos los demás puestos y ejerce supervisión mínima sobre la auxiliar de servicios generales.		
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES			
1	Gestión Administrativa	PORCENTAJE	60%
Administrar y actualizar la información relativa a la base de datos			
Ejecutar el inventario de activos fijos de la organización			
Realizar la nómina de los docentes y empleados de la organización			
Elaborar informes financieros y administrativos relativos al instituto			
Realizar reportes y presupuestos de gastos			
Realizar tramites, procedimientos y diligencias legales relativos a la organización			
Coordinar y agendar reuniones, entrevistas, eventos y actividades afines			

2	Comunicación y Archivo	PORCENTAJE	25%
Comunicar la información interna y externa de la organización			
Comunicar al gerente sobre cualquier información relativa al cargo			
Gestionar los expedientes y certificados de los estudiantes del instituto			
Recibir documentación, custodiarla, preservarla y archivarla			
Sacar fotocopias y realizar el diseño de las mismas para distribuirlas dentro de los salones de clase			
3	Atención al usuario	PORCENTAJE	15%
Interactuar con clientes y resolver sus inquietudes y requerimientos			
Atender llamadas que se realizan a la empresa relativas a tramites generales, clientes e información de la			
Encargarse del área de recepción y coordinación general de la misma durante la jornada de trabajo			

ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

HABILIDADES Y ACTITUDES REQUERIDAS:

HABILIDADES		ACTITUDES	
■ Administración	■ Comunicación oral	☐ Actitud al cambio	■ Motivación
■ Capacidad Analítica	■ Negociación	■ Iniciativa	■ Responsabilidad
■ Comunicación Escrita	■ Trabajo bajo presión	■ Creatividad	■ Trabajo en equipo
☐ Otro: ¿Cuál?		■ Disciplina	☐ Limpieza
		☐ Otro ¿Cuál?	

CONOCIMIENTO REQUERIDO

Especifique los conocimientos para el desarollo de las funciones relativas al puesto.

Nivel de dominio "C" Si lo debe conocer y comprender "CA": Si lo debe conocer, comprender y aplicar
Nivel escolar: B: bachiller, TB: técnico básico, TG: tecnólogo, U: Universitario, P: Profesional, PG: postgrado.

	CONOCIMIENTO	NIVEL DE DOMINIO	NIVEL ESCOLAR	TIEMPO DE EXPERIENCIA
1	Atención al usuario	CA	TB	6 meses
2	Archivo	C	TB	3 -6 meses
3	Manejo de herramientas ofimáticas e informáticas	CA	B	3-6 meses
4	Gestión administrativa	CA	TB	6 meses-1 año

REQUISITOS GENERALES DEL PUESTO			
GÉNERO: Cualquiera	**ESTADO CIVIL**: N/A	**EDAD**: 22 y 45 años	**HORARIO**: Tiempo completo
Nivel académico:			
Bachiller	Técnico o Tecnológico	Profesional	Postgrado
Especifique cualquier otro requerimiento necesario para el puesto:			
Se requiere que el cargo disponga de telefono inteligente, sea una persona amable con el público y organizada que pueda conservar en perfecto estado la documentación y el archivo.			

Fuente: los autores

Anexo 7, Descripción y especificación de puestos Gerente General

GLOBAL TECHNICAL STUDY CORPORATION	**DESCRIPCIÓN Y ESPECÍFICACIÓN DE PUESTOS ORGANIZACIÓN GTS**		
IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO			
Denominación del puesto	**GERENTE GENERAL**	**Fecha de elaboración**	**22/9/2020**
Cantidad de horas	**48 horas x semana**	**Area**	**Administrativa**
Código del puesto	**G001**	**Correlativo**	**1**
Jefe inmediato	**NO APLICA**		
PROPOSITO DEL PUESTO	Velar por el desempeño, rendimiento efectivo y gestión de la organización en cuanto a sus procesos administrativos, financieros, recursos humanos, mercadeo y demás áreas de la organización.		
NATURALEZA Y ALCANCE DEL PUESTO			
Número personas dependientes al cargo	1		
Relaciones externas	El cargo requiere relaciones con empresas gubernamentales, financieras, clientes directos e indirectos, usuarios, colaboradores, público externo, instituciones educativas de la region, proveedores, y sedes de la organización.		
Relaciones internas	El cargo requiere relacion directa e indirecta con todo el personal de la organización, tambien la entrega e intercambio de información constante con los demás cargos, así mismo control, monitoreo y evaluacion de procesos administrativos.		
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES			
1	Gestión Administrativa	PORCENTAJE	40%
Planificar, desarrollar, evaluar y controlar procesos administrativos			
Establecer relaciones con proveedores, colaboradores y clientes potenciales			
Diseñar estrategias para el crecimiento y desarrollo de la organización			
Representar la organización frente a cualquier situacion que se presente			
Incrementar la productividad y efectividad del instituto			

Diseñar, verificar y monitorear acitividades y administrar recursos para su desarrollo			
Diligenciar y controlar el pago de nomina a los colaboradores			
Formular objetivos a corto, mediano y largo plazo y sus respectivos medios para alcanzarlos			
2	Comunicación	PORCENTAJE	30%
Comunicar la información interna y externa de la organización			
Atender y resolver problematicas internas y externas a la organización			
Establecer comunicación efectiva entre departementos			
Compartir informacion que motive y estimule el crecimieno profesional y organizacional			
Revisar y evaluar cualquier informacion y comunicar cualquier contraste que se presente			
Hacer participe en la toma de decisiones frente a la organización			
3	Gestión de recursos	PORCENTAJE	30%
Analizar y establecer compromisos con proveedores y clientes potenciales			
Gestionar recuros financieros, humanos y de marketing para el beneficio de la organzación			
Desarrollar estrategias de negociacion, operación frente a la competencia			
Proporcionar capacitaciones para el crecimiento profesional y personal de los colaboradores			

ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

HABILIDADES Y ACTITUDES REQUERIDAS:

HABILIDADES		ACTITUDES	
■ Administración	■ Comunicación oral	■ Actitud al cambio	■ Motivación
■ Capacidad Analítica	■ Negociación	■ Iniciativa	■ Responsabilidad
■ Comunicación Escrita	■ Trabajo bajo presión	■ Creatividad	■ Trabajo en equipo
☐ Otro: ¿Cuál?		■ Disciplina	■ Limpieza
		☐ Otro ¿Cuál?	

CONOCIMIENTO REQUERIDO				
Especifique los conocimientos para el desarollo de las funciones relativas al puesto.				
Nivel de dominio "C" Si lo debe conocer y comprender "CA": Si lo debe conocer, comprender y aplicar				
Nivel escolar: B: bachiller, TB: técnico básico, TG: tecnólogo, U: Universitario, P: Profesional, PG: postgrado.				
	CONOCIMIENTO	NIVEL DE DOMINIO	NIVEL ESCOLAR	TIEMPO DE EXPERIENCIA
1	Gestión del servicio al cliente	CA	P	2 años
2	Manejo de personal	CA	P	3 años
3	Manejo de herramientas ofimáticas e informáticas	CA	TB	3-6 meses
4	Gestión administrativa	CA	P	3 años
REQUISITOS GENERALES DEL PUESTO				
GÉNERO: Cualquiera		**ESTADO CIVIL**: N/A	**EDAD**: 30 y 50 años	**HORARIO**: Tiempo completo
Nivel académico:				
Bachiller		Técnico o Tecnológico	Profesional	Postgrado
Especifique cualquier otro requerimiento necesario para el puesto:				
Disponibilidad de tiempo, capacidad de resoluciones de conflictos, compromiso y responsabilidad frente a culaquier situacion, habilidades para la toma de decisiones, tabajar bajo presion, manejar la cama, socializar				

Fuente: Elaboración propia

Anexo 8, Descripción y especificación de puestos Docentes

GLOBAL TECHNICAL STUDY CORPORATION	**DESCRIPCIÓN Y ESPECÍFICACIÓN DE PUESTOS ORGANIZACIÓN GTS**		
IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO			
Denominación del puesto	**DOCENTE**	**Fecha de elaboración**	**23/9/2020**
Cantidad de horas	**9 horas x semana**	**Area**	**Académica**
Código del puesto	**D001**	**Correlativo**	**D001 al D005**
Jefe inmediato	**NO APLICA**		
PROPOSITO DEL PUESTO	Velar por la apropiación de conocimientos de los estudiantes, fomentando el trabajo en grupo, aprendizaje autonomo y implicacion de las 4 habilidades del lenguaje en los alumnos (writing, speaking, reading y listening)		
NATURALEZA Y ALCANCE DEL PUESTO			
Número personas dependientes al cargo	5		
Relaciones externas	No aplica		
Relaciones internas	Se requiere relacion directa con gerente general y asistencia administrativa, tambien se encarga de informar cualquier falencia que se presente dentro de la empresa, así mismo de mantener una comunicacion activa con los estudiantes y demas docentes.		
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES			
1	Comunicación	PORCENTAJE	40%
Utilizar las TIC como herramientas facilitadoras y promotoras para un mejor conocimiento			
Establecer relaciones con estudiantes y démas docentes			
Estimular y compartir informacion que movite el alumnado			
Mantenerse informado en cuanto a temas de interes relacionados con la educación			

Promover la participacion de los estudiantes			
Mantener un clima organizacional adecuado			
Comunicar informacion de interes para el beneficio de los estudiantes			
Informar a los acudientes sobre el desempeño de los estudiantes			
2	evaluacion y desempeño	PORCENTAJE	30%
Evaluar de forma constante el conocimiento de los estudiantes			
Desarrollar y mejorar las capacidades y habilidades educativas de los estudiantes			
Utilizar distintas metodologias para el beneficio de los estudiantes			
Crear estrategias que motiven y estimulen el aprendizaje			
3	Conocimiento profesional	PORCENTAJE	30%
Realizar capacitaciones constante para el crecimiento profesional			
Tomar cursos para el desempeño de habilidades			
Realizar autoevaluaciones de desempeño, realizando así mejoras en cuanto conocimientos y metodologia			

ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

HABILIDADES Y ACTITUDES REQUERIDAS:

HABILIDADES		ACTITUDES	
☐ Administración	■ Comunicación oral	■ Actitud al cambio	■ Motivación
■ Capacidad Analítica	☐ Negociación	■ Iniciativa	■ Responsabilidad
■ Comunicación Escrita	■ Trabajo bajo presión	■ Creatividad	■ Trabajo en equipo
☐ Otro: ¿Cuál?		■ Disciplina	■ Limpieza
		☐ Otro ¿Cuál?	

CONOCIMIENTO REQUERIDO				
Especifique los conocimientos para el desarollo de las funciones relativas al puesto.				
Nivel de dominio "C" Si lo debe conocer y comprender "CA": Si lo debe conocer, comprender y aplicar				
Nivel escolar: B: bachiller, TB: técnico básico, TG: tecnólogo, U: Universitario, P: Profesional, PG: postgrado.				
	CONOCIMIENTO	NIVEL DE DOMINIO	NIVEL ESCOLAR	TIEMPO DE EXPERIENCIA
1	Atención al usuario	CA	TB	6 meses
2	Manejo del idioma inglés	CA	P	6 meses-1 año
3	Pedagogía	CA	TB	3-6 meses
4	Manejo de herramientas tecnológicas	CA	TB	6 meses-1 año
REQUISITOS GENERALES DEL PUESTO				
GÉNERO: Cualquiera		**ESTADO CIVIL**: N/A	**EDAD**: 25 y 50 años	**HORARIO**: 9 horas por semana
Nivel académico:				
Bachiller		Técnico o Tecnológico	Profesional	Postgrado
Especifique cualquier otro requerimiento necesario para el puesto:				
Disponibilidad de tiempo, capacidad para trabajar bajo presión, compromiso y responsabilidad frente a cualquier situacion, habilidades en la comunicación , manejo de auditorio, manejo de herramientas tecnológicas.				

Fuente: elaboración propia

Anexo 9, Fotos evidencia instituto GTS









Fuente: Elaboración propia

BIBLIOGRAFÍA

Alles, M. (2017). *Las 50 herramientas de Recursos Humanos que todo Profesional debe Conocer.* Buenos Aires: Granica.

ANIF. (18 de Marzo de 2020). Educación en Colombia: Avances en cobertura y desafíos en calidad. *La República*. Obtenido de https://www.larepublica.co/analisis/anif-2941063/educacion-en-colombia-avances-en-cobertura-y-desafios-en-calidad-2979408

Arboleda Delgado, H. D., & Coronel Muñoz, L. A. (2019). *Diseño de un plan de mejoramiento enfocado en talento humano para la Cooperativa de Caficultores del municipio de Caicedonia Valle (asesoría y consultoría.). Universidad del Valle – caicedonia..* Tesis de pregrado, Universidad del Valle, Caicedonia.

Arnulfo, C. G. (2017). *Normas legales en seguridad y salud en el trabajo .* Bogota: Ediciones la u.

Ávila, R. (04 de 12 de 2019). Desigualdad: un problema sin solución. *EL TIEMPO*. Obtenido de https://www.eltiempo.com/economia/sectores/desigualdad-como-esta-colombia-en-el-contexto-latinoamericano-439096

B, Bohlander, G. W., Snell, S. A., & Morris, S. S. (2018). Ampliamiento de la reserva de talentos: reclutamiento y carreras. En B, G. W. Bohlander, S. A. Snell, & S. S. Morris, *Administración de Recursos Humanos* (págs. 175-177). Cengage Learning.

Banco de la República. (2020). *BANREP*. Obtenido de https://www.banrep.gov.co/es/node/47502

BANREP. (1 de 06 de 2020). *Banco de la Republica*. Obtenido de https://www.banrep.gov.co/es/estadisticas/tasas-interes-politica-monetaria#:~:text=La%20tasa%20de%20intervenci%C3%B3n%20de,expansi%C3%B3n%20monetaria%20a%20un%20d%C3%ADa.

BANREP. (s.f.). *Banco de la República*. Obtenido de https://www.banrep.gov.co/es/contenidos/page/qu-d-ficit-fiscal#:~:text=Inicio-,%C2%BFQu%C3%A9%20es%20d%C3%A9ficit%20fiscal%3F,que%20maneja%20usualmente%20el%20Gobierno.

Becerra, Elejalde, L. L. (27 de 03 de 2019). Cursos virtuales ganan terreno como alternativa para aprender idiomas en el país. *LA REPUBLICA*, pág. 2. Obtenido de https://www.larepublica.co/alta-gerencia/cursos-virtuales-ganan-terreno-como-alternativa-para-aprender-idiomas-en-el-pais-2844118

Becker, H. S. (1982). Culture: A Sociological View. *Yale Review*.

Benavides Montenegro, Á. V., & Chamorro Belalcazar, V. F. (2014). *IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN HUMANA BASADA EN COMPETENCIAS EN LA EMPRESA RB ASOCIADOS S.A.S.* Tesis de Maestria , Universidad del Valle, Cali.

Berlo, D. K. (1960). The process of communication; an introduction to theory and practice. New York: New York, Holt, Rinehart and Winsto.

Bernal, C. A. (2010). *Metodológia de la Investigacion .* bogota: Pearson.

Betancourt Guerrero, B. (2014). *Análisis Sectorial y Competitividad.* Santafé de Bogotá: ECOE Ediciones.

Bohlander, G. W., Snell , S. A., & Morris, S. S. (2018). Entrevistas de Empleo. En *Administración de Recursos Humanos* (págs. 230-236). Santa Fe: Cengage Learning.

Bohlander, G. W., Snell , S. A., & Morris, S. S. (2018). Tipos de pruebas. En *Administración de Recursos Humanos* (págs. 241-245). Cengage Learning.

Bohlander, G. W., Snell, S. A., & Morris, S. S. (2018). *Administración de Recursos Humanos* (Vol. 17). Santa fé: Cengage Learning.

Bohlander, S. M. (2017). Administración de Recursos humanos .

Boromeo Garcia, C. A. (2016). *REDES SOCIALES PARA LA ENSEÑANZA DEL IDIOMA INGLÉS, CASO: LOS PROFESORES.* Universidad de Sevilla, Sevilla, España. Obtenido de http://www.redalyc.org/revista.oa?id=368

British Council. (2015). *English in Colombia: An examination of Policy, Perceptions and Influencing Factors.* Obtenido de https://www.teachingenglish.org.uk/sites/teacheng/files/English%20in%20Colombia.pdf

Cancilleria Colombia. (s.f.). *Cancilleria de Colombia*. Obtenido de https://www.cancilleria.gov.co/colombia/migracion/historia

Carvajalino, L. (07 de 05 de 2020). Los retos del sistema de salud de Colombia frente al COVID-19. *EL ESPECTADOR*. Obtenido de https://www.elespectador.com/coronavirus/los-retos-del-sistema-de-salud-de-colombia-frente-al-covid-19-articulo-918453/

Castañeda, D. R. (02 de 04 de 2020). *AsuntosLegales* . Obtenido de https://www.asuntoslegales.com.co/consumidor/las-diferentes-sanciones-laborales-que-le-podrian-aplicar-sus-jefes-durante-el-teletrabajo-2986837

Chávez Lombana, E. M. (2016). *PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO PARA UNA EMPRESA DE SERVICIOS TURÍSTICOS, CASO: CLUB DE CAZA Y PESCA EN CAICEDONIA, VALLE DEL CAUCA.* Tesis de pregrado, Universidad del Valle, Caicedonia. Obtenido de http://bibliotecadigital.univalle.edu.co/bitstream/10893/12698/1/0586365%20O.K.pdf

Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la Teoría General de la Administración.* México DF: Mc Graw Hill.

Chiavenato, I. (2007). Administración de Recursos Humanos. En I. Chiavenato, *Administración de Recursos Humanos* (págs. 148-149). México DF: Mc Graw Hill.

Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano.* México: McGrawHill.

Chiavenato, Idalberto. (2009). *Gestión del Talento Humano.* México DF: Mc Graw Hill.

Cifuentes Olarte, A., & Cifuentes Giraldo, O. L. (2017). *Normas Legales en Seguridad y Salud en el Trabajo.* Bogotá: Ediciones de la U.

Cigüenza Riaño, N. (27 de 05 de 2019). Conozca cómo es el mapa de los estratos en las grandes ciudades de Colombia. *LA REPUBLICA*. Obtenido de

https://www.larepublica.co/economia/este-es-el-mapa-de-los-estratos-en-las-grandes-ciudades-del-pais-2866032

CNN Español. (08 de 11 de 2018). Colombia revela cifras de su último censo: ¿cuáles son los países de Latinoamérica con más habitantes? *CNN*. Obtenido de https://cnnespanol.cnn.com/2018/11/08/colombia-revela-cifras-de-su-ultimo-censo-cuales-son-los-paises-de-latinoamerica-con-mas-habitantes/

ColombiaAprende . (2020). Obtenido de http://aprende.colombiaaprende.edu.co/es/colombiabilingue/86689

Daft, R. L. (2005). La evolución y la teoría del diseño organizacional. En R. L. Daft, *Teoría y diseño organizacional* (pág. 24 al 32). Ciudad de México: Thomson.

DANE. (2009). *Clasificación Industrial Internacional de Todas las Actividades Económicas.* Obtenido de https://www.dane.gov.co/files/nomenclaturas/CIIU_Rev4ac.pdf

DANE. (2018). *DANE*. Obtenido de https://www.dane.gov.co/files/censo2018/infografias/12meses-region-pacifica.gif

DANE. (2018). *Departamento Nacional de Estadística*. Obtenido de https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/demografia-y-poblacion/censo-nacional-de-poblacion-y-vivenda-2018/cuantos-somos

DANE. (2020). *Boletin Técnico-Producto Interno Bruto 1 Semestre 2020.* Bogotá. Obtenido de https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/bol_PIB_ltrim20_producion_y_gasto.pdf

DANE. (04 de 2020). *Departamento Nacional de Estadística*. Obtenido de https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/demografia-y-poblacion/deficit-habitacional

DANE. (2020). *Departamento Nacional de Estadística*. Obtenido de https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/demografia-y-poblacion/proyecciones-de-poblacion

DATOSMACRO. (2020). *DATOS MACRO*. Obtenido de https://datosmacro.expansion.com/demografia/migracion/emigracion/colombia

Dessler, G. (2009). Administracion de Recursos.

Dessler, G. (2009). Administración de Recursos Humanos. En G. Dessler, *Administración de Recursos Humanos* (11 ed., págs. 125-133). México: Pearson.

Dessler, G. (2009). Administracion de recursos humanos . pearson .

Dessler, G. (2009). Administracion de Recursos Humanos . En G. Dessler. pearson .

Dessler, G. (2009). Administracion de Recursos Humanos . pearson.

Dessler, G. (2009). Evaluación de Desempeño. En D. Gary, *Administración de Recursos Humanos* (págs. 339-362). Pearson Education.

Dessler, G. (2011). *Administración del Personal Enfoque Latinoaméricano* (5 ed.). Juarez, Estado de México, México: Pearson.

DINERO. (2019). Si Colombia mejora en desarrollo humano, ¿por qué hay tanto descontento en las calles? *DINERO*. Obtenido de https://www.dinero.com/edicion-impresa/pais/articulo/como-le-fue-a-colombia-en-el-indice-de-desarrollo-humano-2019/279899

DINERO. (2020). ¡Por fin, Colombia llega a los 50 millones de habitantes! *DINERO*, 2. Obtenido de https://www.dinero.com/pais/articulo/cuando-alcanzara-colombia-los-50-millones-de-habitantes/281214?_ga=2.267446350.15070137.1594414851-968234539.1594414851

DINERO. (27 de 06 de 2020). Desempleados y contagiados con coronavirus. *DINERO*. Obtenido de https://www.dinero.com/opinion/columnistas/articulo/desempleados-y-contagiados-con-coronavirus-por-camilo-diaz/290892

DNP. (30 de 08 de 2020). *Departamento Nacional de Planeación* . Obtenido de https://www.dnp.gov.co/programas/desarrollo-social/subdireccion-de-empleo-y-seguridad-social/Paginas/Seguridad-Social-Integral.aspx#:~:text=El%20Sistema%20de%20Seguridad%20Social,que%20est%C3%A9%20acorde%20con%20la

Durán Pinos, A. (2016). Modelo de Gestión del Talento Humano para la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo. *Revista Ciencia UNEMI, 9*, 8.

Dutta, P. (01 de Febrero de 2018). *Cuida tu dinero*. Obtenido de https://www.cuidatudinero.com/13084840/consecuencias-de-una-mala-planificacion-de-los-recursos-humanos

ECO AULA. (25 de Marzo de 2020). Aprender en casa: los mejores canales de YouTube de aprendizaje de idiomas. *EL ECONOMISTA*.

Eco Aula. (25 de 03 de 2020). Aprender en Casa: Los mejores canales para aprender Idiomas en Youtube. *El Economista*, pág. 3. Obtenido de https://www.eleconomista.es/ecoaula/noticias/10439414/03/20/-Aprender-en-casa-los-mejores-canales-de-YouTube-de-aprendizaje-de-idiomas.html

Education First. (2019). *Ef English Proficiency Index.* Obtenido de www.ef.com/epi

El PAIS. (05 de Mayo de 2020). Es urgente que las autoridades refuercen los mecanismos de protección de los líderes sociales para evitar más asesinatos. *EL PAIS*. Obtenido de Es urgente que las autoridades refuercen los mecanismos de protección de los líderes sociales para evitar más asesinatos

El Portafolio. (22 de 12 de 2020). El Portafolio . *Del presupuesto nacional el mas alto es para la educacion*. Obtenido de https://www.portafolio.co/mas-contenido/presupuesto-para-la-educacion-en-colombia-para-2021-547750

El Portafolio. (2020). Reforma laboral. Obtenido de https://www.portafolio.co/economia/empleo/los-cambios-que-se-vendrian-con-la-reforma-laboral-534312

El Tiempo. (2020). colombia asumió la presidencia de la alianza del pacifico. *El Tiempo*. Obtenido de https://www.eltiempo.com/politica/gobierno/colombia-asumio-la-presidencia-de-la-alianza-del-pacifico-554352

ElEspectador. (2020). *El Espectador*. Obtenido de https://www.elespectador.com/especiales/tres-retos-de-la-educacion-virtual-en-colombia/

Finanzas Personales. (25 de 7 de 2017). *FinanzasPersonales*. Obtenido de https://www.finanzaspersonales.co/trabajo-y-educacion/articulo/ingles-cuanto-puede-costar-un-curso-de-ingles-en-otro-pais/73261

FORBES. (04 de 05 de 2020). Colombia podrá tener un déficit fiscal de 6,1 % en 2020 por coronavirus. *Forbes Colombia*. Obtenido de https://forbes.co/2020/05/04/economia-y-finanzas/colombia-podra-tener-un-deficit-fiscal-de-61-en-2020-por-coronavirus/

Gonzalez, V. (22 de Marzo de 2019). *occmundial*. Obtenido de https://www.occ.com.mx/blog/que-es-una-bolsa-de-trabajo/

GTS Corportation. (2018). *GTS Corporation*. Obtenido de https://gtscorporation.wixsite.com/colombia

Gusano, C. (2017). 5 Advantages Of Learning A New Language With An App. *Babbel Magazine*, 2. Obtenido de https://www.babbel.com/en/magazine/5-advantages-of-learning-a-new-language-with-an-app

Hofstede Insights. (2020). *Hofstede Insights*. Obtenido de https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/colombia/

Holgín Peña, A. M., & Mancilla Mafla, D. X. (2015). *Prácticas de gestión humana para retener el humano durante el periodo 2015 - 2020 en sonoco de Colombia Ltda. (Tesis para optar al título de magister). .* Tesis de maestria, Universidad del Valle, Santiago de Cali.

ICONTEC. (2010). *Guía para la identificación de peligros y valoración de los riesgos en seguridad y salud ocupacional (NTC 45).* ICONTEC. Obtenido de https://idrd.gov.co/sitio/idrd/sites/default/files/imagenes/gtc450.pdf

Infobae. (08 de 12 de 2020). El tele trabajo podia quedar formalizado en colombia. *Infobae*. Obtenido de https://www.infobae.com/america/colombia/2020/12/08/el-teletrabajo-podria-quedar-formalizado-en-colombia-en-2021-estas-son-las-condiciones-para-empresas-que-lo-quieran-adoptar-definitivamente/

Iqra Saeed, M. W. (2014). The relationship of Turnover intention with job satisfaction, job performance, Leader Member exchange, Emotional intelligence and organizational commitment. *4, 2*, 15. Pakistan, Irak: Macrothink Institute. doi:10.5296/ ijld.v4i2.6100

Italki. (2020). *Italki*. Obtenido de https://www.italki.com/teachers/english

Javerian. (2019). *javeriana.edu.co*. Obtenido de https://www.javeriana.edu.co/pesquisa/una-nueva-era-de-ciencia-en-colombia/

Jimenez, E., & Mayra Bosada. (18 de 12 de 2019). *Educaweb*. Obtenido de https://www.educaweb.com/noticia/2019/12/18/papel-youtube-edutubers-otras-plataformas-video-educacion-19032/

La República . (2018). Numero de trabajadores en colombia creció. *La República* .

La República. (07 de 2018). *La República*. Obtenido de https://www.larepublica.co/economia/numero-de-teletrabajadores-en-colombia-crecio-287-los-ultimos-cuatro-anos-2753681

La Republica. (27 de Marzo de 2019). Cursos virtuales ganan terreno como alternativa para aprender inglés. *La República*. Obtenido de https://www.larepublica.co/alta-gerencia/cursos-virtuales-ganan-terreno-como-alternativa-para-aprender-idiomas-en-el-pais-2844118

LA REPUBLICA. (4 de 5 de 2020). Así se ha afectado su bolsillo una década con el peso devaluado frente al dólar. Obtenido de https://www.larepublica.co/economia/asi-se-ha-afectado-su-bolsillo-una-decada-con-el-peso-devaluado-frente-al-dolar-3000472

LA REPÚBLICA. (04 de 01 de 2020). Inflación en Colombia en 2019 aumentó a 3,80%, especialmente, por precios de alimentos. *LA REPÚBLICA*. Obtenido de https://www.google.com/search?q=la+republica+periodico&oq=la+republica+periodico&aqs=chrome..69i57j0l7.9475j0j7&sourceid=chrome&ie=UTF-8

LaRepública. (2 de 11 de 2018). colombia ocupó el puesto 60 en el dominio del ingles. *LaRepública*. Obtenido de https://www.larepublica.co/globoeconomia/colombia-ocupo-el-puesto-60-en-el-indice-del-dominio-del-ingles-2018-2789385

LaRepública. (01 de 10 de 2019). Colombia tiene el peor balance entre vida y trabajo. *LaRepública*. Obtenido de https://www.larepublica.co/globoeconomia/colombia-tiene-el-peor-balance-entre-vida-y-trabajo-le-siguen-mexico-y-turquia-2915762

LaRepública. (04 de 04 de 2020). *LaRepública*. Obtenido de https://www.larepublica.co/globoeconomia/el-cambio-climatico-es-una-de-las-tendencias-mas-relevantes-para-esta-decada-2972684

LaRepública. (25 de 08 de 2020). *LaRepública*. Obtenido de https://www.larepublica.co/globoeconomia/asi-es-como-la-brecha-digital-ha-afectado-a-los-estudiantes-de-america-latina-y-el-caribe-3049822

LaRepública. (14 de 03 de 2020). Aumenta cobertura de internet. *LaRepública*. Obtenido de https://www.larepublica.co/internet-economy/aumenta-cobertura-de-internet-pero-mitad-de-la-poblacion-lo-usa-para-entretenerse-2977746

LaRepública. (16 de 03 de 2020). colombia frente al teleestudio. *LaRepública*. Obtenido de https://www.larepublica.co/empresas/internet-es-el-lunar-de-la-educacion-virtual-ante-impacto-del-covid-19-2977456

LaRepública. (23 de 11 de 2020). desastres naturales. *LaRepública*. Obtenido de https://www.larepublica.co/economia/cuanto-han-costado-los-desastres-naturales-en-colombia-en-las-ultimas-decadas-3091717

LaRepública. (07 de 04 de 2020). educacion y salud son los sectores con mayor presupuesto . *LaRepública*. Obtenido de https://www.larepublica.co/economia/educacion-y-salud-los-sectores-que-tendrian-mas-presupuesto-en-2021-2988863

Libreros Baeza, K., & Ramirez Borrero, N. (2013). *DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO PARA UNA EMPRESA: CALL CENTER.* Proyecto de grado, Universidad San Buenaventura, Cali. Obtenido de https://bibliotecadigital.usb.edu.co/bitstream/10819/1816/1/Dise%C3%B1o_%20Humano_Call%20Center_Libreros_2013..pdf

Medina, R. (04 de 2020). *Branch*. Obtenido de https://branch.com.co/marketing-digital/estadisticas-de-la-situacion-digital-de-colombia-en-el-2019-y-2020/

Méndez, A. L. (02 de Enero de 2020). En un 49 % cayó el secuestro en Colombia entre el 2018 y el 2019. *EL TIEMPO*. Obtenido de https://www.eltiempo.com/justicia/delitos/balance-de-los-casos-de-secuestro-en-2019-historica-reduccion-del-secuestro-en-el-pais-448248

Minciencias . (2020). *MinCiencias* . Obtenido de https://minciencias.gov.co/la-ciencia-en-cifras/presupuesto-colciencias

Ministerio de Educación. (s.f.). *Ministerio de Educación*. Obtenido de https://www.mineducacion.gov.co/portal/micrositios-preescolar-basica-y-media/Educacion-Privada/Calidad/364450:Lengua-Extranjera

Ministerio de Educación. (s.f.). *Ministerio de Educación*. Obtenido de https://www.mineducacion.gov.co/1759/w3-article-233839.html?_noredirect=1#:~:text=El%20sistema%20educativo%20colombiano%20lo,)%2C%20y%20la%20educaci%C3%B3n%20superior.

Ministerio de Trabajo. (2016). *Decreto 1072 2015.* Bogotá: Ministerio de Trabajo. Obtenido de https://www.mintrabajo.gov.co/documents/20147/0/DUR+Sector+Trabajo+Actualizado+a+15+de+abril++de+2016.pdf/a32b1dcf-7a4e-8a37-ac16-c121928719c8

Minsalud. (29 de 12 de 2020). *Minsalud* . Obtenido de https://www.minsalud.gov.co/proteccionsocial/Regimensubsidiado/Paginas/coberturas-del-regimen-subsidiado.aspx

MinTic. (2019). *MinTic*. Obtenido de https://www.mintic.gov.co/portal/604/articles-118058_plan_5g_2019120.pdf

O'Reilly III,, C. A., Chatman, J., & Caldwell, D. F. (1991). People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach to Assessing Person Organization Fit. *Academy of Management Journal*.

Ocampo, P. T. (2012). *la unionvalle-.gov.* Obtenido de http://www.launion-valle.gov.co/

OIES. (2019). *Oxford International English Schools*. Recuperado el 13 de 04 de 2020, de https://www.oxfordinternationalenglish.com/what-are-the-best-apps-for-learning-english/

Orgaz J, C. (31 de Julio de 2019). Educación online: 3 plataformas gratuitas y qué países de América Latina están impulsando su uso. *BBC news*, pág. 3. Obtenido de https://www.bbc.com/mundo/noticias-49167192

Palacios, L. C. (2016). Fundamentos de la dirección estratégica. En L. C. Palacios, *Dirección Estratégica* (págs. 2-19). Bogotá: Ecoe Ediciones.

Perez, C. M. (1990). *Guía Práctica de Planeación Estratégica.* Cali: Universidad del Valle.

PORTAFOLIO. (08 de 09 de 2016). https://www.portafolio.co/tendencias/precios-para-estudiar-ingles-en-colombia-500206. *Si lo quiere gratis o tiene $20 millones, estas opciones le sirven para aprender inglés*, pág. 2. Obtenido de https://www.portafolio.co/tendencias/precios-para-estudiar-ingles-en-colombia-500206

PORTAFOLIO. (26 de 06 de 2020). FMI prevé un hundimiento de la economía colombiana en 2020. *PORTAFOLIO*. Obtenido de https://www.portafolio.co/internacional/noticias-coronavirus-fmi-preve-hundimiento-economia-colombiana-en-2020-542138

Posso Gómez, D. Y., & Cundumi Montaño, A. (2013). *La influencia de los cambios organizacionales en el desempeño laboral a partir de la motivación generada en almacenes la 14 S.A.* Tesis de grado, Universidad del Valle, Buenaventura.

Preciado Aragón, D. V. (2013). *Análisis y propuesta de mejora del proceso de selección y reclutamiento de la empresa hidropacifico S.A.E.S.P.* Tesis de pregrado, Universidad del Valle, Buenaventura.

Renjen, P. (2019). How leaders are navigating the fourth industrial revolution. *Deloitte*, 3.

Robbins, S. A., & Judge, T. A. (2009). *Comportamiento Organizacional.* Naucalpan de Juarez: Pearson Education .

SAHNOUN, Y. (2019). *FluentU*. Recuperado el 2020, de https://www.fluentu.com/blog/private-language-lessons/

Sampieri, R. H. (2014). *Metodológia de la investigación .* Mc Graw Hill.

Sanchez Delgado, M. E., & Estrella Garzón, J. F. (2013). *Evaluación del impacto de la implementación del sistema de salarios en la satisfacción, la lealtad, la formación y el desempeño de los empleados de emssanar en el año 2013,.* Tesis de Maestría , Universidad del Valle, San Juan de Pasto.

Sandra Marcel Ospina, L. L. (2015). *PROYECTO DE CREACIÓN DE EMPRESA EN LA ACTIVIDAD DE.* zarzal valle.

SENA. (2018). *Auditoria del Sistema de Seguridad y Salud en el Trabajo.* SENA. Obtenido de https://drive.google.com/file/d/1EL-l_7ikV6Rr7WEFBhP0h3YivCWTOQRc/view?usp=sharing

SENA. (2018). *Ejemplo de estructura organizacional.* SENA. Obtenido de https://drive.google.com/file/d/1D_9q4jUSM4axWIOKO9OzAlxncCrefaPp/view?usp=sharing

SENA. (2018). *Mejora Continua del Sistema de Seguridad y Salud en el Trabajo.* SENA. Obtenido de https://drive.google.com/file/d/1G5dpV22ZO5_8aLw0u7WW9zHRq6hsZzNk/view?usp=sharing

SENA. (2018). *Organización del Sistema de Seguridad y Salud en el Trabajo.* Servicio Nacional de Aprendizaje. SENA. Obtenido de https://drive.google.com/file/d/1r1RYrc_vn8wp22nMxhMH5xw1j5xn4kWK/view?usp=sharing

SENA. (2018). *Planificación del Sistema de Seguridad y Salud en el Trabajo.* SENA. Obtenido de https://drive.google.com/file/d/1ib4Rgcx9YBy-BLNZfxij-HsFimUgfrR3/view?usp=sharing

Serrano, J. (2004). *El modelo de gestión de los recursos humanos.* Barcelona: Eureca Media.

Suin. (1950). *sistema unico de informacion normativa*. Obtenido de http://www.suin-juriscol.gov.co/viewDocument.asp?ruta=Codigo/30019323

Tabarez Giraldo, A. F., & Ramirez Ospina, P. A. (2018). *Diagnóstico de la aplicación de los procesos de incorporación de Talento Humano y construcción de una propuesta de mejoramiento en 10 empresas del municipio de Caicedonía Valle del Cauca (Tesis de pregrado). Universidad delValle Caicedonía -Valle del Cauc.* Universidad del Valle, Caicedonia.

TELESUR. (10 de 12 de 2019). *TELESUR*. Obtenido de https://www.telesurtv.net/news/informe-desigualdad-social-colombia-20191210-0001.html

Thompson, A. A., & Gamble, J. E. (2018). *Administración Estratégica Teoría y Casos.* México DF: Mc Graw Hill. Obtenido de http://www.ebooks7-24.com.bd.univalle.edu.co/stage.aspx?il=&pg=&ed=

Tovar Ríos , P. A., & Uribe Ramirez, J. M. (2012). *ANALISIS Y DISEÑO DE PROCESOS DE POLÍTICAS DEL ÁREA DE GESTION HUMANA, DISEÑO DE CARGOS, RECLUTAMIENTO SELECCIÓN E INDUCCIÓN Y EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN LA EMPRESA LLANTAS & LLANTAS.* Tesis de pregrado, Universidad del Valle, Santiago de Cali. Obtenido de http://bibliotecadigital.univalle.edu.co/bitstream/10893/7580/1/CB-0477386.pdf

Turkewitz, J., & Villamil, S. (11 de 06 de 2020). La Pandemia Amenaza con Ampliar la Desigualdad de Latinoamérica. *The New York Times*. Obtenido de https://www.nytimes.com/es/2020/07/11/espanol/america-latina/desigualdad-coronavirus-america-latina-colombia.html

UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA. (31 de 11 de 2019). Sistema educativo en Colombia es arbitrario y obsoleto. *UN PERÍODICO DIGITAL*. Obtenido de https://unperiodico.unal.edu.co/pages/detail/sistema-educativo-en-colombia-es-arbitrario-y-obsoleto/

UnPeriódico. (2020). contaminación microplásticos. *UnPeriódicoDigital*. Obtenido de http://unperiodico.unal.edu.co/pages/detail/por-que-aumenta-la-contaminacion-por-microplasticos-en-una-pandemia/

Valencia Acosta, A. F. (2014). *Plan para el mejoramiento para el departamento de gestión de Gestión de talento humano en la empresa multistream latinoamérica S.A.S Bogotá D.C.* Tesis de pregrado modalidad práctica empresarial, Bogota DC.

Valle, A. m. (13 de 02 de 2018). *launionvalle.gov*. Obtenido de http://www.launion-valle.gov.co/

Vives, J. (23 de 12 de 2019). La inmersión como método para aprender idiomas… ¡y mucho más! *La Vanguardía*. Obtenido de https://www.lavanguardia.com/vida/junior-

report/20191223/472424898674/inmersion-metodo-aprender-idiomas-mucho-mas.html
World Bank. (2019). *Data World Bank*. Obtenido de https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.MKTP.KD?contextual=default&end=2018&locations=CO&start=2005&view=chart
World Data Team. (1 de 06 de 2018). Obtenido de https://blogs.worldbank.org/es/opendata/nueva-clasificacion-de-los-paises-segun-el-nivel-de-ingreso-para-el-periodo-2018-19
WorldoMetters. (2020). *WorldoMetters*. Obtenido de https://www.worldometers.info/demographics/colombia-demographics/#pop