

Propuesta para realizar gestión de reclutamiento y selección para la empresa RMJ

Multiservicios SAS

Facultad de Ciencias y Tecnología, Universidad Santo Tomás

Administración de Empresas

Director. Gabriel Francisco Rodríguez López

Jenny Milena Arenas Medina

Noviembre de 2023

Dedicatoria

Dedico este proyecto al grupo de docentes, han sido un gran apoyo en mi proceso como profesional y laboral, puesto que con sus conocimientos y asesoría he podido cumplir un sueño que tenía muy joven y es la confirmación de la compañía RMJ Multiservicios SAS.

A mis padres quienes me apoyaron en cada proceso, mi hermana quien siempre me brinda una palabra de aliento y conocimiento.

Tabla de contenido

Resumen.....	4
<i>Palabras claves</i>	4
Summary	5
<i>Keywords</i>	5
Introducción	6
Justificación	9
Objetivos	1
<i>Objetivo General</i>	1
<i>Objetivos Específicos</i>	1
1. Características de la Empresa	2
2. Contexto de Objeto de Estudio.....	5
3. Diagnostico MMGO	18
4. Planteamiento y formulación del problema.....	31
5. Propuesta de solución	35
6. Marco Referencial	42
7. Plan de Acción.....	46
8. Lecciones Aprendidas.....	47
9. Conclusiones y Recomendaciones.....	48
Referencias.....	50

Resumen

Por medio del siguiente trabajo, se analizó la compañía RMJ Multiservicios en sus diferentes entornos (macro y microeconómico), adicionalmente se realizó un diagnóstico con el uso de la herramienta MMGO¹ con el fin de identificar los problemas que aquejan a la compañía y de manera brindar planes de mejora.

Por medio del diagnóstico se identificó la problemática que tiene un mayor grado de incidencia, la cual se ubica en el área de talento humano, específicamente en los procesos de reclutamiento y selección de personal, para el cargo de auxiliar de obra, puesto que existe un gran porcentaje de rotación de personal nuevo, lo que ocasiona aumento en los costos y bajo rendimiento operacional, por tal motivo se crearon propuestas y un plan de mejora que mitigue la deserción de personal nuevo en la organización RMJ Multiservicios.

Palabras claves

Reparaciones locativas, aseo y limpieza, estrategia y mejora continua.

¹ La herramienta MMGO (Modelo de Modernización para la Gestión de las Organizaciones), es una matriz creada por la Universidad EAN, con el propósito de apoyar a las Pymes en el diagnóstico, análisis y proyección de modernización de sus organizaciones en una economía global cambiante (Universidad EAN, 2005, pág. 1)

Summary

Through the following work, the company RMJ Multiservicios was analyzed in its different environments (macro and microeconomic), additionally a diagnosis was made with the use of the MMGO tool in order to identify the problems that afflict the company and in order to provide improvement plans.

Through the diagnosis, the problem that has a greater degree of incidence was identified, which is located in the area of human resources, specifically in the processes of recruitment and selection of personnel, for the position of work assistant, since there is a large percentage of turnover of new personnel, which causes an increase in costs and low operational performance. for this reason, proposals and an improvement plan were created to mitigate the desertion of new personnel in RMJ Multiservicios.

Keywords

Locative repairs, cleaning, strategy, continuous improvement.

Introducción

La presente investigación se refiere al tema de gestionar el proceso de reclutamiento y selección de personal, que se puede definir como el mejoramiento en los procesos en el área de talento humano, con el fin de disminuir los índices de rotación de personal y a su vez la baja competitividad y efectividad para la empresa.

La característica principal de los procesos de reclutamiento y selección de personal, es suministrar personal idóneo y capacitado a las diferentes áreas que así lo requieran, aportando a la competitividad y rentabilidad de la empresa.

Para analizar esta problemática es necesario mencionar sus causas. Como primera instancia la empresa no cuenta con personal idóneo y capacitado en el área de talento humano, la persona encargada es Contadora Pública por lo que no tiene las aptitudes y conocimiento necesario para desarrollar dichas funciones, no cuenta con herramientas tecnológicas que podrían ayudar a comprender el comportamiento psicosocial de los candidatos y adicionalmente no han definido los perfiles y el análisis de los cargos.

La investigación de esta problemática se realizó por el interés de conocer los altos niveles de deserción en los primeros días después de contratado el personal y los costos que eso representan. Eso permitió identificar la necesidad de suministrar herramientas adecuadas que le permitan a la persona encargada, mejorar los mecanismos de reclutamiento y selección y por consiguiente disminuir el porcentaje de rotación de personal.

La investigación se realizó por medio de la aplicación de la matriz Modelo de Modernización para la Gestión de las Organizaciones (MMGO), compuesta por 12 matrices en

excel, que permiten medir el desempeño real de la empresa con un método cuantitativo, determinando el área crítica que requiere mejoras.

Por lo tanto, el objetivo principal de investigación es proponer un plan de mejoramiento en los procesos de reclutamiento y selección de personal para la empresa RMJ Multiservicios SAS, de acuerdo con los problemas encontrados en el diagnóstico, con el fin de disminuir el alto porcentaje de rotación de personal nuevo.

Para lo cual se realiza la siguiente estructura dentro del mismo:

En el capítulo 1 se identifican las características de la empresa, como su reseña histórica, estructura organizacional, portafolio de servicios y direccionamiento estratégico.

En el capítulo 2 se realiza un análisis del macroentorno (económico, social, tecnológico y ambiental) y microentorno (análisis del sector económico, proveedores, clientes, competidores , marketing).

En el capítulo 3 veremos el diagnóstico completo con la matriz MMGO, analizando las variables con sus diferentes componentes del entorno, dirección estratégica, gestión del conocimiento, comunicación e información, gestión de mercado, gestión financiera, gestión de operaciones, gestión humana, estructura y cultura organizacional, asociatividad y responsabilidad social y gestión ambiental. En esta investigación no se tiene en cuenta el comercio exterior, puesto que RMJ es una microempresa que presta servicio de aseo y mantenimiento locativo.

En el capítulo 4 se identifica la problemática por medio de los resultados arrojados en la matriz MMGO, apoyado de una matriz causa y efecto y la incidencia que esta tiene para la empresa.

En el capítulo 5 se plantean las posibles soluciones que puede implementar RMJ Multiservicios. Dentro de las soluciones se encuentra los diferentes métodos para implementar

en el reclutamiento de personal y con respecto a selección se definió el perfil descripción y análisis de cargo, se establecieron un listado de preguntas que se pueden implementar en el momento de realizar la entrevista de trabajo y se propone una herramienta web para el análisis psicosocial de los candidatos.

En el capítulo 6 se estudiará el marco legal marco conceptual.

En el capítulo 7 se plantea un plan de acción con un tiempo de ejecución de 6 meses, con el fin de estandarizar los procesos de reclutamiento y selección de personal.

Justificación

El talento humano es uno de los eslabones más importantes de toda compañía, contar con personal calificado y motivado representa procesos productivos competitivos, mejora el nivel de satisfacción de los clientes y aumenta la rentabilidad para la compañía.

Teniendo en cuenta que RMJ Multiservicios es una empresa familiar creada hace un poco más de 5 años en la ciudad de Bogotá, la motivación para realizar este proyecto nació al observar las diferentes carencias y falencias que presenta el área gestión de talento humano y cómo ha repercutido negativamente en el crecimiento de la empresa.

De acuerdo a lo mencionado, la organización RMJ Multiservicios tiene la necesidad apremiante en mejorar los procesos de gestión de talento humano para convertirse en una compañía competitiva para el mercado, por lo que este proyecto es creado con el fin de formular un plan estratégico de mejora para el área de gestión de talento humano, brindando herramientas de optimización y estandarización en el reclutamiento y selección de personal.

Con la elaboración de este proyecto se busca optimizar los procesos en el área de talento humano para la compañía RMJ Multiservicios y con ayuda de la matriz MMGO, realizar un diagnóstico correcto identificando los procesos críticos, para plantear una estrategia de mejora junto con un plan de acción un plan de acción, orientado a:

- Estandarización de procesos
- Disminución en los niveles de rotación de personal
- Reducción de los costos operativos por reprocesos
- Aumentar el índice de retención de personal

Objetivos

Objetivo General

Formular una propuesta a través de un plan de mejoramiento que permita la gestión de los procesos de reclutamiento y selección de personal, para la empresa RMJ Multiservicios SAS, de acuerdo a los problemas encontrados según el diagnóstico, con el fin de disminuir el alto porcentaje de rotación de personal nuevo.

Objetivos Específicos

- Identificar las características de la empresa RMJ Multiservicios SAS, realizando un análisis en su microentorno y macroentorno
- Diagnosticar los proceso de reclutamiento y selección de personal, por medio de la matriz MMGO.
- Formular un plan de mejora que responda a las necesidades del área de Talento Humano.

1. Características de la Empresa

1.1. Reseña histórica.

RMJ Multiservicios SAS es una empresa familiar colombiana creada en el año 2017 por Romelia y Jenny Arenas. Con creatividad y entusiasmo, iniciaron la compañía prestando servicio de aseo en oficinas. Al escuchar las necesidades de sus clientes, decidieron poner en marcha el área de reparaciones locativas y aseos especializados ampliando de esta manera su portafolio de servicios.

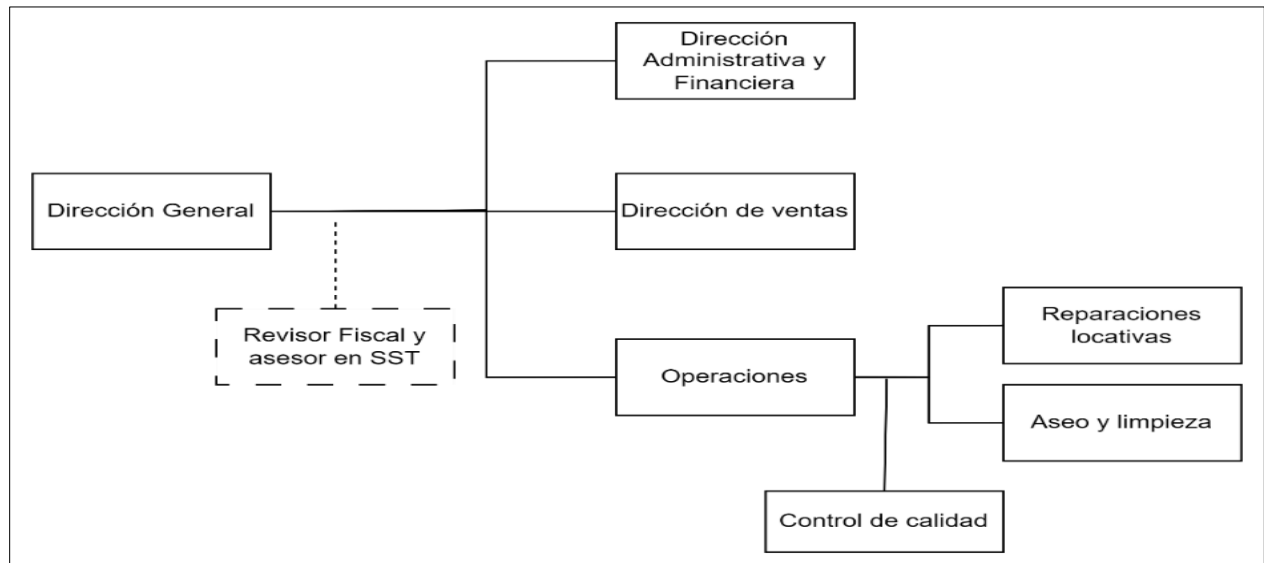
En la actualidad cuenta con 11 colaboradores y 5 contratistas, siempre con anhelo de seguir expandiendo la compañía, ayudar a muchas familias con un empleo estable y un mejor futuro y a nuestros clientes garantizar siempre un trabajo honesto, seguro y con calidad.

1.2. Estructura organizacional.

RMJ Multiservicios es una empresa con un organigrama horizontal, debido que RMJ es una microempresa con pocos roles directivos, fomentando la participación de cada integrante, como se evidencia en la siguiente ilustración.

Figura 1

Organigrama de la empresa RMJ Multiservicios SAS



Nota: El diagrama muestra el organigrama de la empresa RMJ multiservicios, evidenciando los cargos y los mecanismos de toma de decisiones en la empresa. Tomado según información suministrada por RMJ Multiservicios SAS.

1.3. Portafolio de servicios.

La empresa RMJ Multiservicios presta los siguientes servicios:

Tabla 1

Portafolio de servicios de la empresa RMJ Multiservicios SAS

Reparaciones Locativas	Aseo
<ul style="list-style-type: none">● Mantenimiento de cubiertas.● Impermeabilización de terrazas.● Mantenimiento de canales y bajantes.● Mantenimiento de fachadas.● Plomería.● Electricidad.● Pintura interior y exterior.● Muro falsos en fibrocemento.● Cielo raso en PVC y drywall.● Pisos laminados.● Enchapes piso y muros.● Estuco.● Alcantarillado interno.● Soldadura Electrica 6013	<ul style="list-style-type: none">● Aseo institucional.● Aseo en obras (aseo grueso, fino y desempolve).● Aseo en partes altas.● Aseo casas o apartamentos desocupados.● Desinfección ambiental

Nota: En esta tabla se observa los diferentes servicios que presta la empresa RMJ Multiservicios en sus 2 líneas de negocios: reparaciones locativas y servicio de aseo. Tomado: información suministrada por RMJ Multiservicios SAS.

1.4. Direccionamiento estratégico

Esta información fue tomada de la página principal de la compañía (RMJ Multiservicios SAS, 2020)

1.4.1. Misión:

Proporcionar a nuestros clientes servicios garantizados, con personal altamente calificado, tecnología de punta y productos de la mejor calidad (RMJ Multiservicios SAS, 2020).

1.4.2. *Visión:*

Seremos una empresa líder en servicios de construcción, bioseguridad, aseo y procesos administrativos de la mano de personal altamente calificado y con proyección nacional (RMJ Multiservicios SAS, 2020).

1.4.3. *Objetivos:*

- Diseñar servicios que satisfagan las necesidades de los clientes.
- Crear procesos eficientes y eficaces que creen rentabilidad para la compañía
- Garantizar a nuestros clientes un servicio honesto, seguro y con calidad.

1.4.4. *Metas:*

- Incrementar el margen de utilidad en un 10% en próximos 3 años.
- Reducir los costos de producción en un 3% en los próximos 3 años
- Aumentar la fidelización de clientes en un 10% en los próximos 2 años

2. Contexto de Objeto de Estudio

2.1. Análisis Macroentorno

2.1.1. *Económico:*

Para el primer semestre del año 2022, Colombia ha presentado un crecimiento positivo en el PIB con la reactivación económica, generando un incremento en el 2do trimestre de 12,6 puntos porcentuales. (Portafolio, 2022)

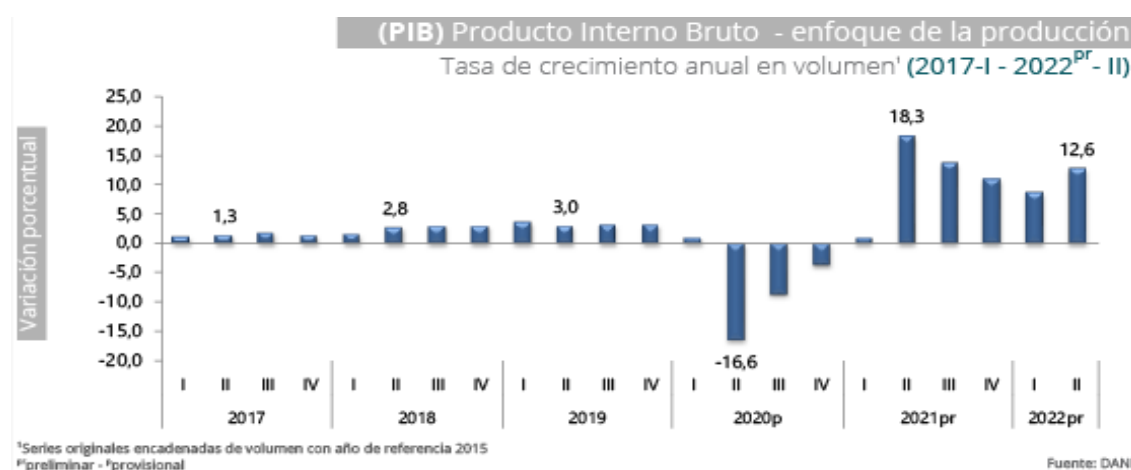
Los analistas estiman para el segundo semestre, esta cifra podría bajar afectando los resultados en el año 2023. Según Julio Cesar Romero de Corficolombia, uno de los factores que influyeron para el decrecimiento fue el paro nacional y el aumento en las tasas de interés y la alta inflación mostrando una desaceleración en el consumo en los hogares colombianos,

como lo explica Carolina Monzón gerente de análisis del banco Itaú (2022) “*esa tendencia podría empezar a moderarse en la medida en que ya tenemos un nivel de inflación significativamente alto*” (p.1) por lo tanto estima un crecimiento menor al 5%. Según Sergio Olarte perteneciente al banco Scotiabank Colpatria, estima un crecimiento para finales del año 2022 entre 2,5 a 3 puntos porcentuales. (Portafolio, 2022).

A continuación, se observa el crecimiento del PIB según cifras de la DIAN.

Figura 2

Comportamiento del PIB en Colombia



Nota. En este gráfico se evidencia el comportamiento del PIB en Colombia en los últimos 6 años. Tomado del Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas – DANE (2022)

Según el Dane, Colombia ha recuperado poco a poco los puestos de trabajo, dado que para agosto del 2022 la tasa de desempleo en Colombia se ubicó en 10.6% y comparado con el año inmediatamente anterior se presentó una disminución de 2.3 puntos porcentuales, de acuerdo a lo anterior, la tasa de ocupación incremento de 53.4% en el año 2021 a 56.7% en el 2022. Para las principales ciudades el desempleo disminuyó 2.5 puntos porcentuales dinamizando de esta manera la economía del país. (DANE, 2022)

2.1.2. Social

En los últimos años Colombia ha tenido grandes retos sociales, iniciando por la pandemia del Covid-19 y el posterior estallido del paro nacional en el año 2021, la alta demanda, la caída del peso colombiano y las presiones generadas a nivel mundial, produjeron el aumento de la inflación en 10 puntos porcentuales, por lo que el banco de la República en el mes de septiembre decidió empezar a incrementar paulatinamente las tasas de interés, para reducir el consumo de la población. (Banco Mundial, 2022)

Según el Dane, el índice de pobreza multidimensional disminuyó 2.1PP, pasando en el año 2020 de 18.1% al 16% en el 2021. (DANE, 2022). Para finales del 2021 y a raíz esto, se presenta un incremento de la inflación 5,61% y consigo un incremento en los precios de la canasta familiar, generando un descontento general (Portafolio, 2022).

De acuerdo a comunicado emitido por el Dane (2023), la tasa de desempleo nacional para finales el año 2022 se ubicó en el 10.3%, lo que represento una disminución del 1.2% con respecto al mismo periodo del año anterior lo que representa una recuperación de la economía después de la pandemia del Covid 19, el porcentaje de desempleo de Bogotá se ubica en un 9.8% con respecto a diciembre del 2022.

Según el informe del Dane, la tasa de desocupación de los hombres se ubica en 7.8 puntos porcentuales y las mujeres en 12.6%. Las actividades económicas que aportaron mayormente al incremento de la ocupación de la población son: Dane (2023) “*artística, entretenimiento, recreación y otras actividades de servicio*” (pág. 7).

2.1.2. Político y legal

El año 2022 cierra con un gran cambio político y es la posesión de un presidente de izquierda, que propone realizar cambios contundentes. Se inicia con la reforma tributaria que

ayudará a recoger el presupuesto que requiere para ejecutar sus proyectos y cubrir el hueco fiscal que quedó después del mandato de Iván Duque (Diario el País, 2022).

Adicional se presentará una reforma laboral, pensional, a la salud y crear avances en la política para la paz denominada “Paz Total”, en el que incluye todos aquellos que están al margen de la ley y desean dejar sus actividades delictivas. (Diario el País, 2022)

El área de la construcción debe cumplir con las siguientes normas

- El Código Eléctrico Nacional vigente, norma ICONTEC 2050 (Findeter, 2013)
- Legislación de Seguridad Industrial Salud Ocupacional. Análisis y aplicación de las normas de Construcción y Adecuación en Salud Ocupacional, según Resolución 2400 de 1979. (Findeter, 2013)
- Normas Ambientales Ley 373 de 1997 Uso eficiente y racional del agua, Decreto 1753 de 1994, GTC 24 de 1989. (Findeter, 2013)
- Resolución 472 del 2017, establecen que la gestión integral de residuos (Universidad Externado de Colombia, 2020)

En aspectos tributarios quedo definido de la siguiente forma (DIAN, 2023):

- Se deroga el Artículo 498-1 del ET que condiciona el descuento del IVA en función del recaudo y el Artículo 850-1 del ET (Devolución de 2 puntos del IVA en compras con tarjetas débito, crédito y servicios de banca móvil)
- Por medio de la Ley 1739 de 2014, se crea con carácter temporal este impuesto, Complementario del Impuesto a la Riqueza, como un mecanismo de lucha contra la evasión.

2.1.3. Tecnológico

El COVID-19 impulso a la industria colombiana a cambiar su esquema de trabajo. Las empresas para no quedar rezagadas, tuvieron que implementar la tecnología como medio de trabajo, incluida las ventas E-Commerce, contacto con los clientes por medio de redes sociales, e-mailing, entre otros medios.

A su vez la educación paso a ser virtual, ampliando la capacidad en servidores, equipos de cómputo y software para su correcta ejecución.

Como se evidencia, las compañías deberán seguir su crecimiento en la nueva normalidad rodeado de tecnología, como lo es el teletrabajo, ventas en línea, educación virtual, etc., lo que las llevará a ser más competitivas en el mercado; ha incrementado el nivel de exigencia en los tiempos de entrega de compra y entrega de productos, mejor servicio pre venta, venta y post venta, estableciendo una mayor efectividad de respuesta, sin afectar la calidad en el producto o servicio. El mundo atraviesa por una revolución tecnológica, donde la realidad virtual e inteligencia artificial ya se encuentra en el entorno y es de gran apoyo, como por ejemplo se pueden realizar pruebas psicotécnicas en línea, en la que los candidatos deben responder un listado de preguntas y el sistema arroja un informe sobre su personalidad, siendo un insumo valioso para la toma de decisión en el área de gestión de talento humano. (Diario el País, 2021)

2.1.4. Ambiental

Colombia tiene grandes desafíos a nivel ambiental, dentro de los cuales se encuentran (Mongabay periodismo ambiental independiente en Latinoamérica, 2021):

- Combatir y disminuir la deforestación de la zona selvática de Colombia y fomentar en los colombianos la reforestación.

- El gobierno colombiano tiene como meta para el año 2030, disminuir los efectos de emisiones de gases y de efecto de invernadero en un 51%, por medio de la regeneración de los ecosistemas y la reducción de las emisiones que generan daños en la atmosfera.

Todas las empresas deben ser promotoras del cuidado del medio ambiente, por lo tanto, RMJ Multiservicios debe proyectar una cultura organizacional en pos de cuidado ambiental sostenible, promoviendo procesos y el uso de productos amigables con el ecosistema.

2.2. Análisis Microentorno

Uno de los frentes de trabajo RMJ Multiservicios SAS está ubicado en el sector de la construcción y se evidencia en este sector el crecimiento que ha presentado para el segundo trimestre del 2021 con una recuperación de 17.3 puntos porcentuales, teniendo en cuenta que para el mismo trimestre del año pasado, el PIB de este sector decreció un 31.7%. El que mayor aporte genero para el crecimiento es la vivienda, aportando el segmento No VIS en un 22.5% y vivienda VIS con un incremento del 17.2% seguido a la construcción no residencial con un 7.8% (Vega Barbosa, 2021). Cabe aclarar que presento afectación para no obtener un mayor crecimiento en el PIB los paros nacionales y bloqueos de vías.

El sector de aseo y limpieza en los 2 últimos años ha presentado un crecimiento significativo de 2.9%, alcanzando para el 2.021 un porcentaje del 4.5. Este incremento se debe al cambio cultural generado por la pandemia, los hogares y las empresas crearon nuevos hábitos de higiene y salud (Solorzano Cardenas, 2021)

2.2.1. Proveedores

La compañía cuenta con proveedores nacionales, siendo estos una competencia perfecta, puesto que existen en el mercado muchos distribuidores de insumos de obra civil y aseo como por ejemplo ferreteros, grandes superficies como Homcenter,

distribuidores, empresas productoras, etc., para a un gran número de compradores, siendo la demanda elástica y los precios que ofrecen no presentan gran variación. (Universidad Latina, 2020, págs. 2-4), por lo RMJ cuenta con una amplia negociación con los mismos.

El pago de los insumos, El 70% es de contado y el porcentaje restante a crédito 30 días con descuentos del 3% al 5% por pronto pago. Los insumos que suministran son de primera calidad.

2.2.2. Clientes

Podemos decir que al igual que los proveedores, el mercado con los clientes es competencia perfecta, en la actualidad existen grandes competidores como Casalimpia, Plomeros Osorio, Sodexo, etc., por lo que se busca fidelizar los clientes, no por precio, sino por calidad en insumos, tiempos de entrega, seguridad en el trabajo, personal calificado y flexibilidad con los tiempos de ejecución y forma de trabajo de acuerdo como lo requiere el cliente, estas estrategias han logrado grandes resultados, por lo que en actualidad cuentan con clientes como Crepes y Waffles SA, Tecnintegral, Latam, entre otros.

Las tarifas que emplea RMJ son variables, puesto que se da de acuerdo al servicio que se vaya a prestar y las formas de pago que se emplean son crédito a 30 días, pero con anticipo del 50% o pago de contado a la entrega y satisfacción del cliente.

El 90% de los clientes de la compañía son empresas (industria de alimentos, metalmecánica, cadenas de restaurantes, constructoras, inmobiliarias, empresas textiles, distribuidoras, colegios, universidades) y el porcentaje restante corresponde a personal natural. Los clientes están segmentados de la siguiente forma:

- Segmentación geográfica: Bogotá y sus alrededores

- Segmentación demográfica: Hombres y mujeres mayores de 20 años, con capacidad de adquirir responsabilidad contractual con la compañía, ingreso mayor a 2 salarios mínimos.
- Segmentación demográfica: Clase social media alta

El mercado potencial es: empresas, colegios, hospitales, consultorios, restaurantes, bodegas, hoteles, instituciones educativas y persona natural.

2.2.3. Intermediarios de marketing

RMJ Multiservicios implementa un efectivo canal venta por medio de pautas publicitaria en Google ADS, en el que los potenciales clientes de acuerdo a su necesidad realizan la búsqueda por Google y aparece la página WEB de la compañía con los diferentes servicios, ellos se pueden contactar por Whatsap, llamada telefónica o correo electrónico, siendo el primero el de mayor uso. Posterior el área comercial realiza un contacto identificando la necesidad del futuro cliente y solicita información básica para continuar en comunicación, después se realiza visita técnica con el fin de determinar las mejores soluciones que se puedan brindar, envío de propuesta económica y cierre del negocio por correo electrónico.

Se emplea un servicio post venta, en que se valida que el trabajo ejecutado se haya realizado a satisfacción total, para ello se implementa llamadas, correo electrónico, visita técnica, videoconferencias y Whatsapp. La compañía también cuenta con redes sociales como Facebook e Instagram e implementa el uso de E-mail Marketing.

2.2.4. Competidores

Esta es la competencia de la compañía de acuerdo a cada área de trabajo:

Tabla 2*Análisis de la competencia para la línea de negocio de Reparaciones Locativas*

	Casalimpia (Casalimpia, s.f.)	Plomeros Osorio (Plomeros Osorio, s.f.)	Tu Lugar Ideal (Tu lugar Ideal, s.f.)
Forma de venta	Google ADS, Página WEB, Whatsapp, Correo Electrónico, llamada telefónica	Google ADS, Página WEB, Whatsapp, Correo Electrónico, llamada telefónica	Google ADS, Página WEB, Whatsapp, Correo Electrónico, llamada telefónica
Servicios	Mantenimiento locativo, redes eléctricos, voz y datos, eléctrico, mantenimiento de mobiliario y de equipos	Sondeo de canales, bajantes, limpieza de tanques, hidroflo, enchape, arreglo de humedades, reparación de tejados	Plomería, instalación de sanitarios, reparación de gaseoductos, pintura, enchape, mantenimiento de cubierta
Precio	Variable de acuerdo al servicio	Variable de acuerdo al servicio	Variable de acuerdo al servicio
Diferencial	Manejan mantenimientos especializados	Servicio 24 horas	Asesoran en las remodelaciones
Competidor cercano o lejano	Cercano	Cercano	Cercano
Competidor débil o fuerte	Fuerte	Débil	Débil

Nota: la tabla muestra el análisis de 3 empresas competidoras en el área de reparaciones

locativas. Fuente: páginas WEB de cada empresa

Tabla 3*Análisis de la competencia según la línea de negocio de Aseo*

	Casalimpia (Casalimpia, s.f.)	Domesticas de Colombia (Domesticas de Colombia, s.f.)	Jelpit (Jelpit, s.f.)
Forma de venta	Google ADS, Página WEB, Whatsapp, Correo Electrónico, llamada telefónica	Google ADS, Página WEB, Whatsapp, Correo Electrónico, llamada telefónica	Google ADS, Página WEB, Whatsapp, Correo Electrónico, llamada telefónica
Servicios	Servicio en hogares y empresas, desinfección, limpieza hospitalaria, servicios especializados	Servicio de hogar: planchado, enfermera, cocinera, cuidado de adulto mayor, personal doméstico. Servicio para empresa: trabajo por horas y administradoras de nomina	Aseo a empresas, desinfección, limpieza de fachada, desinfección de vehículos
Precio	Variable de acuerdo al servicio	No visible en la página	Tarifas por horas de servicio
Diferencial	Suministran los insumos y elementos para el aseo	Suministran a los clientes turnos de trabajo de 5, 6, 7 y 8 horas al día	Por la compra mensual, ofrecen 4 horas de obsequio
Competidor cercano o lejano	Cercano	Cercano	Cercano
Competidor débil o fuerte	Fuerte	Débil	Fuerte

Nota: la tabla muestra el análisis de 3 empresas competidoras en el área de aseo. Fuente: páginas

WEB de cada empresa

Teniendo en cuenta la información obtenida en el estudio de macroentorno y microentorno, se realizó el siguiente análisis por medio de la implementación de la matriz DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas), identificando estrategias para el crecimiento y fortalecimiento de RMJ Multiservicios:

Tabla 4

Análisis de Matriz DOFA

MATRIZ DOFA			
Cuestiones Internas		Fortalezas	Debilidades
Cuestiones Externas		1. Está en proceso de tecnificación	1. No cuenta actualmente con la capacidad instalada para cubrir la demanda esperada
		2. Cuenta con personal capacitado para cada labor	2. Falta adquirir equipos que optimicen los procesos y disminuyan los costos de producción
		3. Tienen implementado el Sistema de Seguridad y Salud en el Trabajo - SST	
		4. La empresa compite con calidad, flexibilidad de acuerdo a las necesidades de los clientes y no con precio.	
Oportunidades		Estrategias FO	Estrategias DO
	1. Están ingresando nuevos proveedores con insumos de excelente calidad a un menor precio	F1, O2 y O2. Hacer buen uso de los procesos de tecnificación y nuevos insumos con alta calidad a un menor precio, para disminuir costos de producción.	D1, O2 y O3. Implementar las nuevas tecnologías como redes de talento humano, para ampliar la capacidad instalada y así cubrir la

		nueva demanda de clientes	
	F1, F2, F3, F4 y O2. Aprovechar los procesos nuevos de tecnificación, personal calificado, la implementación del SST y el diferencial de la empresa para alcanzar nuevos mercados	D2, O3. Adquirir nueva tecnología que permite reducir costo	
	3. Nuevas tecnologías que ayudan a reducir tiempos y reprocesos		
Amenazas	Estrategias FA	Estrategias DA	
	1. Entrada de nuevos competidores	F1, F2, F3, F4 y A1. Analizar los competidores, con el fin de fortalecer los procesos internos de la compañía	D3 y O4. Estudiar la política tributaria y crear estrategias de mitigación
	2. Precios bajos de los competidores	F4 y A2. Fortalecer la calidad, flexibilidad y personal capacitado para no competir con precios	
	3. Variaciones impositivas por una reforma tributaria		

Nota: la tabla muestra el análisis interno y externo de la compañía junto con sus estrategias.

Fuente: presente trabajo.

Según se analiza en la matriz DOFA, la empresa RMJ Multiservicios cuenta con fortalezas las cuales deben ser aprovechadas, como es la aplicación del Sistema de Seguridad y Salud en el Trabajo, contar con personal capacitado y estar en búsqueda

constante de nuevas tecnologías para optimicen los procesos, haciendo que la empresa sea más atractiva para el mercado creciente, pero es necesario fortalecer su capacidad instalada y la adquisición de nuevos equipos que le permitan alcanzar nuevos mercados y ser competitivos frente a sus competidores, estableciendo diferenciales que cubra las necesidades de los clientes, sin necesidad de competir con precios.

Para ampliar la capacidad instalada y teniendo en cuenta que la empresa debe contar con personal calificado para prestar un excelente servicio, se debe establecer el perfil, descripción y análisis del cargo, de esta manera el área de gestión de talento humano contará con los recursos e información relevante del colaborador que requiere la compañía.

A su vez de debe fortalecer el sistema de incentivos, estimulando el incremento en la productividad y sentido de pertenencia y permanencia en los colaboradores de la compañía, como ejemplo se tiene: crear recompensas para las personas y equipos que alcancen los objetivos propuestos antes de tiempo, reconocimiento público cuando el cliente queda satisfecho con la labor, etc.

Con respecto a los salarios, estos deben estar acorde al mercado o si el crecimiento de la empresa lo permite, un poco más de lo que ofrece la competencia para mantener motivado al personal.

El análisis del microentorno finalizo con el estudio de la matriz DOFA, la cual permite tener una imagen cercana del estado real de la empresa RMJ Multiservicios, pero para lograr ahondar aún más, se realizará un diagnostico por medio de la matriz MMGO, con el fin de comprender el comportamiento en las diferentes áreas e identificando los puntos críticos que requieren un proceso de mejora.

3. Diagnostico MMGO

Esta matriz fue creada de forma modular con el fin de analizar cada área de las empresas, para lograr este objetivo se discrimina cada una de ellas, con el fin de medirlas cuantitativamente y al finalizar por medio de un gráfico de barras concluir cual es el área que requiere mejoras en los procesos. Cabe anotar que se debe evaluar de acuerdo a la necesidad de cada compañía, como por ejemplo para empresa RMJ, el corazón de la misma es el recurso humano y no las exportaciones, porque es una empresa local.

Por medio de la MMGO se analizarán las siguientes áreas (Universidad EAN, 2005, pág. 25): seguimiento y comprensión del entorno, dirección estratégica, gestión del conocimiento, comunicación e información, gestión de mercadeo, gestión financiera, gestión de operaciones, gestión humana, estructura y cultura organizacional, asociatividad y responsabilidad social y gestión ambiental. Para el caso de RMJ por ser una empresa de servicios y su zona de trabajo es Bogotá y sus alrededores, no aplica comercio exterior.

Como la matriz está basada en indicadores de crecimiento, se evalúa las diferentes variables de las áreas por estadios, de acuerdo a la Universidad EAN “las organizaciones pasan por lo general por distintos estadios o niveles de crecimiento en términos de capacidad gerencial, de recursos y de infraestructura. Se han definido cuatro estadios, pudiéndose establecer una escala basada en el concepto de cuartiles: 0-25; mayor a 25-50; mayor a 50-75 y mayor a 75–100 al interior de cada uno” (Universidad EAN, 2005, pág. 44).

El estadio 1 es el cuartil con escala de 0-25, en el que las empresas están iniciando y no han logrado su punto de equilibrio, piensan más en el producto, antes que el cliente, todas las decisiones e información la maneja el Gerente, su mercado es local y sus procesos son informales. (Universidad EAN, 2005, pág. 45)

El estadio 2 es el cuartil con escala de 25-50, sus procesos se encuentran en construcción, tienen una junta de socios y el Gerente escucha la opinión de otros para tomar decisiones, su mercado local es más amplio, está orientado a la producción. (Universidad EAN, 2005, pág. 45)

El estadio 3 es el cuartil con escala de 50-75, los cargos críticos los manejan profesionales, está orientado a las ventas, tienen formalizados sus procesos, su mercado es regional y nacional. (Universidad EAN, 2005, pág. 45)

El estadio 3 es el cuartil con escala de 75-100, tienen prácticas de gestión, existen procesos de innovación, orientación al mercado y a la creación de valor, manejan indicadores, tienen proyección internacional y manejan productos o servicios diferenciados. (Universidad EAN, 2005, pág. 45)

Para la empresa RMJ Multiservicios, se realizó el diagnóstico con la Matriz MMGO en noviembre del 2021 a la representante legal suplente Romelia Arenas, la cual tiene el cargo de Directora Administrativa, quién dedico aproximadamente 1 semana en diferentes jornadas, analizando cada una de las variables y suministrando información básica de la empresa, como se evidencia en las siguientes tablas:

Tabla 5

Información básica de RMJ Multiservicios SAS

INFORMACIÓN DEL EJERCICIO	
Fecha de evaluación:	28 de noviembre del 2021
Evaluación realizada por:	Jenny Milena Arenas Medina
Aprobada por: *	Romelia Arenas Medina
Código asignado a la empresa: *	2021-RMJ

IDENTIFICACIÓN				
Detalle informativo de la empresa				
Nombre empresa :	RMJ Multiservicios SAS			
Fecha de creación :	25 de octubre del 2017			
Nit :	901.126.543-8			
Código CIU :	8121 y 4330			
Pseudónimo (*)	RMJ Multiservicios SAS			
Empresa familiar (Si / No)	Si			
Nombre Representante legal	Jenny Milena Arenas Medina			
Nombre Contacto:	Romelia Arenas Medina			
Datos contacto (correo, celular)	arenas.romelia@rmj.com.co			
Número de empleados permanentes y temporales	6	5		
Número de profesionales con experiencia > 2 años en la actividad económica de la empresa	2	0		
Composición de la Empresa. Número de Empleados.	Ventas 2	Admón. 2	Operaciones 7	I+D+I (* *)
Dirección y Ciudad :	Calle 70c 106a 30			
Teléfono :	601 4352284			
Página Web :	rmj.com.co			
Actividad principal :	8121: limpieza general interior de edificios			
Especificar la cobertura mercado atendido	Local X	Regional X	Nacional	Interna.
Descripción de las tres líneas representativas de Productos/Servicios:	Servicio de aseo y reparaciones locativas			
Competencia Directa de las tres Líneas representativas de Productos	Casalimpia, Sodexo, Plomeros Osorio			
(*) Para efectos académicos, la empresa se identificará con pseudónimo EAN (* *) Investigación + Desarrollo + Innovación				

Tabla 6*Aspectos positivos y susceptibles a mejora de RMJ Multiservicios SAS*

PERFIL EMPRESARIAL	
Observaciones - primeras impresiones visita a la empresa	
Resalte aquí 7 aspectos que considere Positivos	
1	Cuentan con personal calificado
2	Tiene implementado el Sistema de Seguridad y Salud en el Trabajo
3	Han logrado cancelar algunas deudas
4	Los servicios que prestan, cuentan con garantía
5	Los insumos con los que trabajan son de alta calidad
6	Está realizando nuevas contrataciones de personal
7	Se preocupan por tener un buen ambiente laboral
Resalte aquí 7 aspectos que sean susceptibles de mejorar	
1	Deben implementar inventario de herramientas e insumos
2	Falta mayor control de salida y entrada de herramienta
3	Los costos de producción son elevados
4	Hay pérdidas, por tiempos muertos
5	Se debe mejorar el área de costos
6	Se debe implementar una plataforma para capacitaciones
7	Es necesario profesionalizar los líderes de cada área
Observaciones: Es necesario agotar los 7 ítems por cada atributo positivo o negativo	

En el siguiente gráfico se observa los resultados arrojados en la matriz MMGO, identificando:

- Áreas fuertes: asociatividad 67,92%, innovación y conocimiento con 67.06% y gestión de mercadeo con 61.13%.
- Áreas que son susceptibles de mejora: gestión ambiental con 34.45% gestión humana con 37.96% y estructura organizacional con el 42.41%.

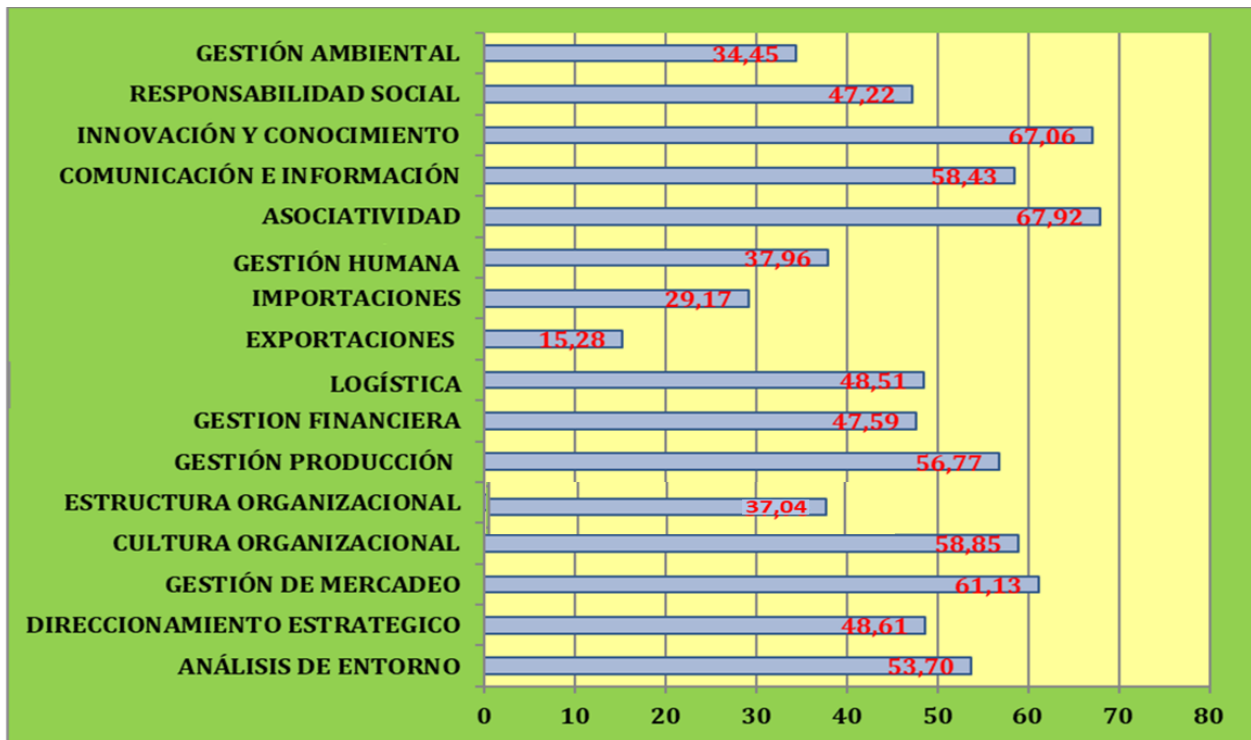
Como se mencionaba anteriormente, a pesar que las importaciones y exportaciones se encuentran dentro del gráfico, no serán tenidas en cuenta en el diagnóstico.

RMJ Multiservicios se encuentra entre los estadios del 1 al 3 y algunas variables en el estadio 4, es decir que existen procesos que ya se están formalizando, su mercado es local, pero

se ha ido extendiendo a lugares cercanos a Bogotá, sus decisiones las toma la junta directiva y tienen en cuenta las opiniones de sus líderes y auxiliares, su contabilidad esta formalizada, personal contratado de acuerdo a las normas vigentes, implementaron el sistema de gestión de seguridad y salud en trabajo, sus procesos no están documentados, existen algunos procesos informales y todavía no alcanza su punto de equilibrio.

Figura 3

Cuadro resumen matriz MMGO de la empresa RMJ Multiservicios SAS



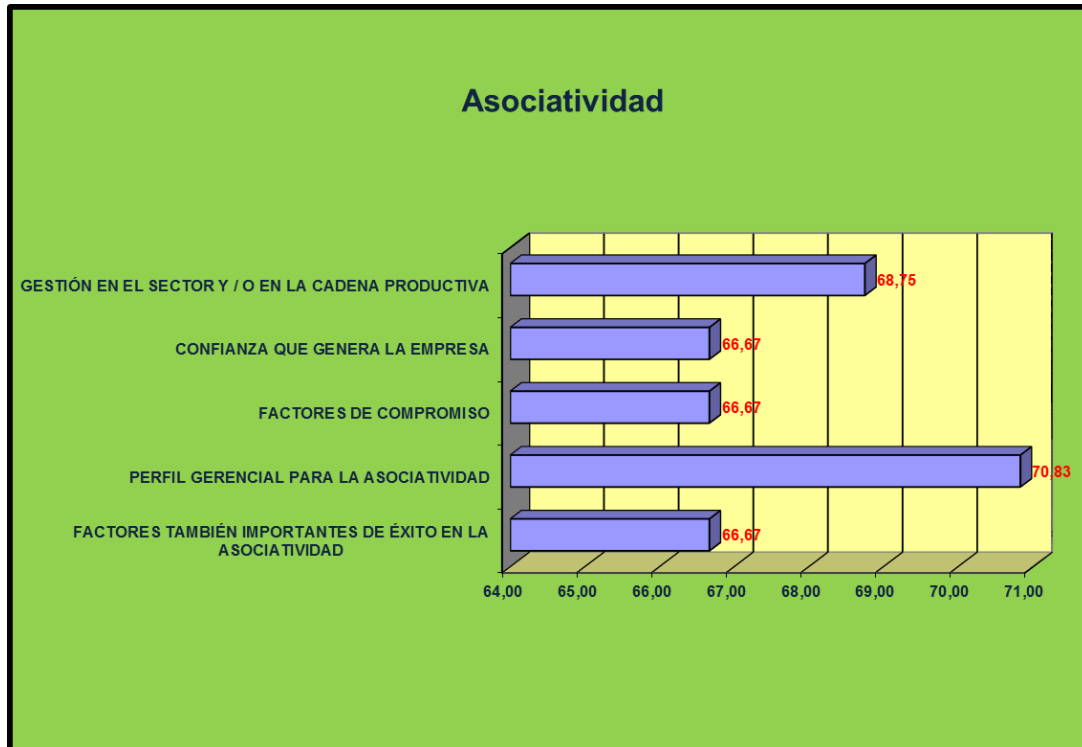
Nota: Fuente elaboración propia. Tomado según la matriz suministrada por la Universidad EAN (2016)

Para comprender un poco más los resultados, se analizará los 3 segmentos con mayor calificación (asociatividad 67,92%, innovación y conocimiento con 67.06% y gestión de mercadeo con 61.13%) y posterior a ello, los 3 con menor porcentaje (gestión ambiental con 34.45% gestión humana con 37.96% y estructura organizacional con el 42.41%) y que requieren realizar mejoras en sus procesos.

3.1. Asociatividad

Figura 4

Análisis de Asociatividad empresa RMJ Multiservicios SAS



Nota: Fuente elaboración propia. Tomado según la matriz suministrada por la Universidad EAN (2016)

Fue uno de los componentes con calificación del 67.92%, siendo el mayor puntaje en la organización. De acuerdo a los resultados se puede observar que la gestión en el sector y/o en la cadena productiva obtuvo una calificación del 68.75%, lo que representa que en la gestión de alianza en el sector la empresa establece acuerdos con unos plazos fijos, entiende que la empresa necesita asociarse para alcanzar nuevos mercados, por lo tanto, está dispuesta en compartir los riesgos y beneficios de trabajar proyectos en conjunto.

Con respecto a la confianza que genera la empresa obtuvo una calificación del 66.67%, debido que comparte su información a las empresas con las que se asocia solo en el proyecto, busca asociarse, tener representación, confía en los gremios y en algunas empresas y cumple con los compromisos legales que requiere cada proyecto.

Los factores de compromiso con un puntaje del 66.67%, en el que la empresa cumple las normas nacionales e internacionales relacionadas con la responsabilidad social y ética, está dispuesta en realizar transferencia de conocimientos solo en temas puntuales y conocer la información y participa en reuniones de innovación y competitividad.

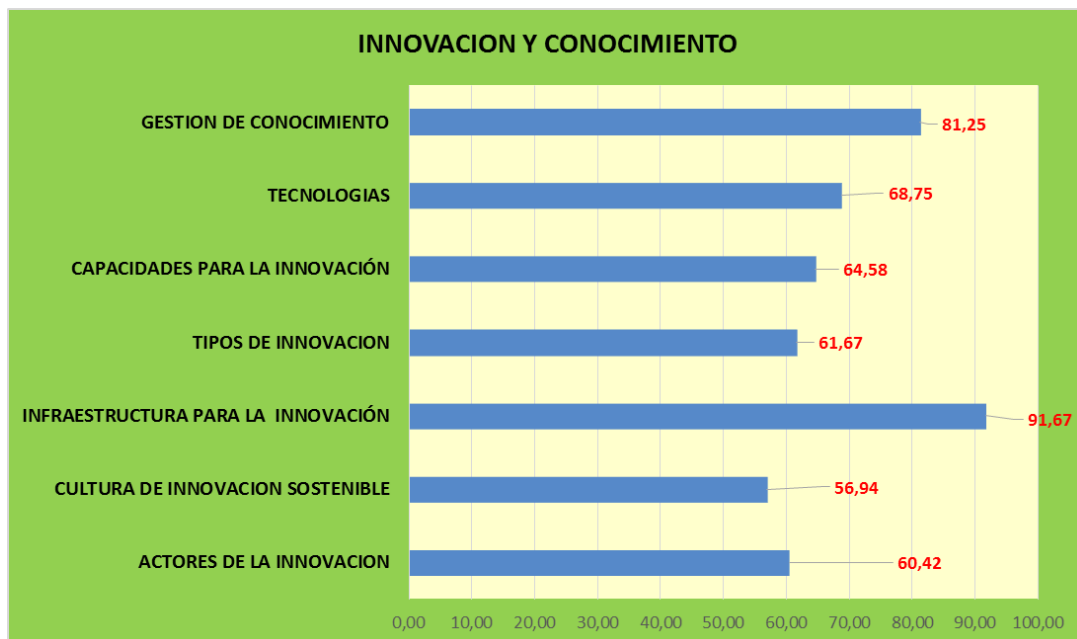
El perfil gerencial con un puntaje de 70.83%, indica que el gerente busca promover el cambio y lidera nuevas iniciativas, cuenta con conocimiento, experiencia y competencias para asociarse, asesora a otros y busca soluciones a las diferentes problemáticas, implementa estrategias y escucha y atiende sugerencias para realizar mejoras.

Adicionalmente la empresa cuenta con procesos innovados, cuenta con organización autónoma con mercado propio en crecimiento, su nivel de automatización se encuentra en el estadio 2 y a pesar que tiene conocimiento, aún le falta profundizar en su valor agregado y en el de las otras compañías.

3.2. Innovación y conocimiento

Figura 5

Análisis de la Innovación y Conocimiento empresa RMJ Multiservicios SAS



Nota: Fuente elaboración propia. Tomado según la matriz suministrada por la Universidad EAN (2016)

La innovación y conocimiento obtuvo un porcentaje del 67.06, por las siguientes razones: gestión de conocimiento obtuvo una calificación de 81.25% debido que las fuentes de conocimiento las adquiere por medio de sus colaboradores y agentes externos, cuenta con expertos en diferentes áreas que tienen la capacidad de suministrar soluciones, la empresa comparte su conocimiento con los diferentes grupos de interés y aplica los conocimientos para la resolución de problemas de su entorno.

Con respecto a la variable de tecnologías con un puntaje de 68.75, domina la tecnología de acuerdo a la naturaleza de la empresa, realiza algunas prácticas propias de la gestión de la tecnología, explora nuevos entornos tecnológicos y se apropia de los conocimientos para adecuar los cambios tecnológicos a los requerimientos sociales, ambientes y económicos.

En su capacidad de innovación, la empresa tiene la capacidad de desarrollar nuevos mercados, identifica oportunidades y necesidades de su entorno, genera soluciones para atender las oportunidades de su entorno y ha desarrollado la capacidad de hacer innovación con resultados aleatorios.

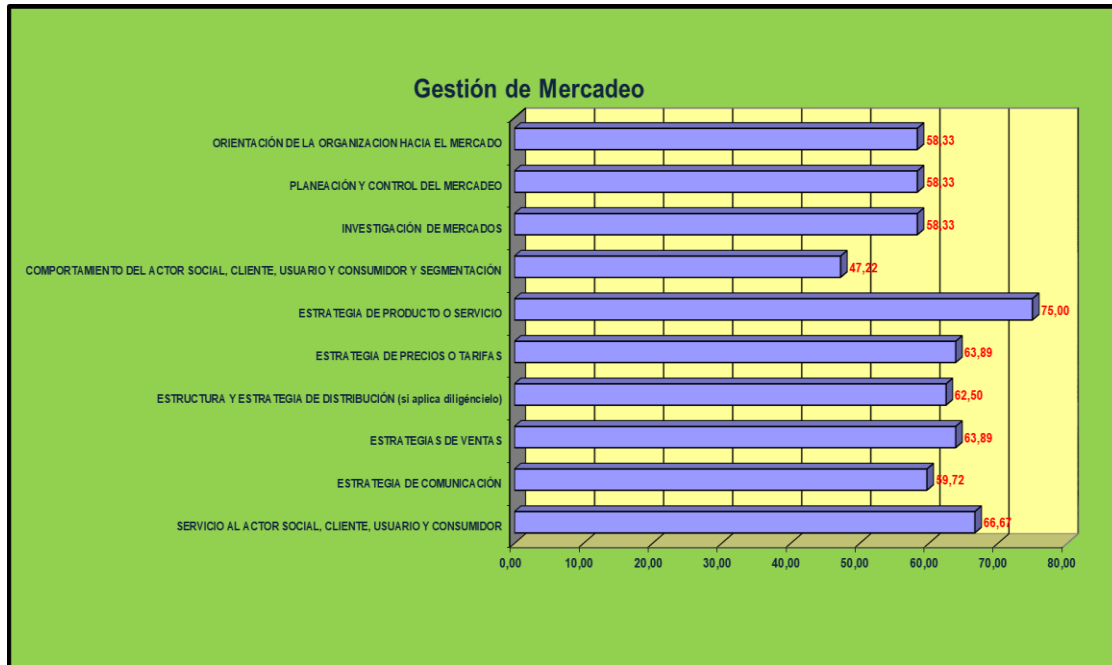
La infraestructura de la innovación con una puntuación de 91.67%, la empresa ha definido estrategias de monitoreo, la actividad de innovación se rige por un plan de acción y está desarrollando un programa de protección de los resultados.

La cultura de innovación sostenible, la empresa conecta a sus colaboradores en las diferentes áreas de la empresa, tiene un programa de estímulos y la dirección apoya actividades de innovación.

3.3. Gestión de Mercados

Figura 6

Análisis de la gestión de mercados empresa RMJ Multiservicios SAS



Nota: Fuente elaboración propia. Tomado según la matriz suministrada por la Universidad EAN (2016)

El segmento de Gestión de Mercados obtuvo una puntuación del 61.13%, debido que la orientación de la organización hacia el mercado, planeación y control e investigación de mercados alcanzaron un 58.33%, debido que la empresa se preocupa por el presupuesto de ventas, el posicionamiento de la marca se da por la calidad de los servicios prestados, elabora planes de mercadeo de 1 a 3 años, pero el control de sus planes los realiza de forma esporádica y consulta fuentes externos de estudios de mercados para algunos fenómenos del mercado.

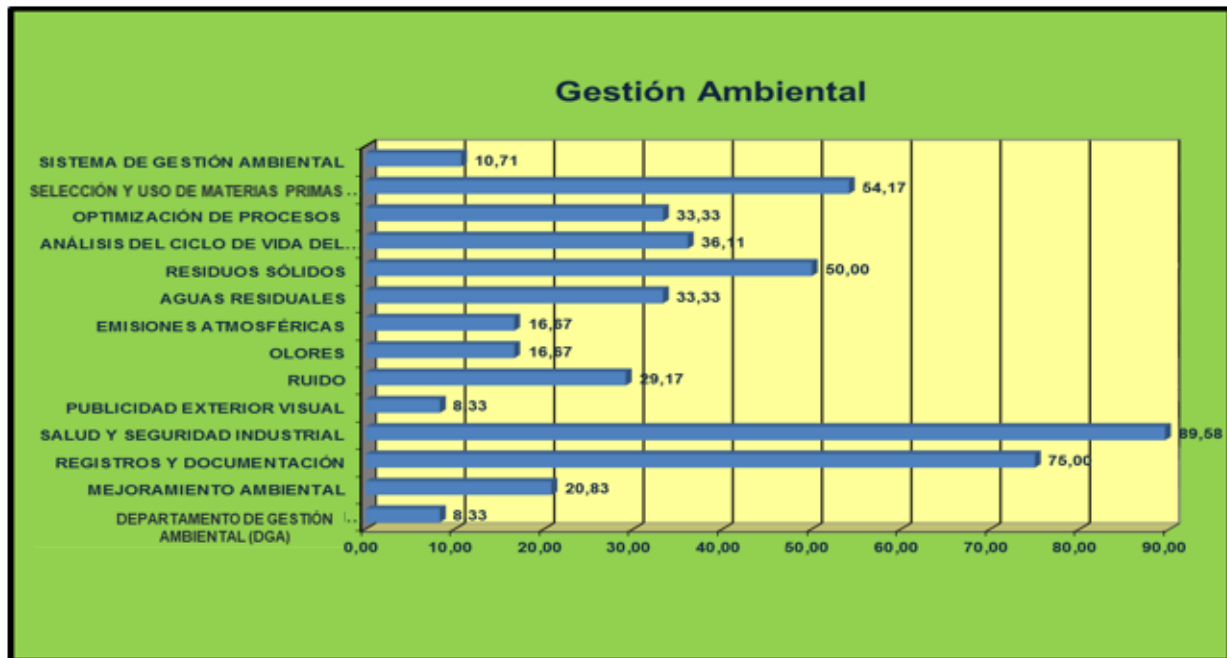
El comportamiento del actor social, cliente, usuario, y consumidor y segmento obtuvo un porcentaje de 47.22, debido que tiene una base de datos de clientes pero no la usan para la investigación de mercados, se conoce el ciclo de vida del actor social y consumidor, pero se toman acciones de respuesta y la empresa ha seleccionado su mercado meta con base a la

información obtenida por el consumidor, pero no siempre toma acciones y no siempre controla los resultados.

3.4. Gestión Ambiental

Figura 7

Análisis de la gestión ambiental empresa RMJ Multiservicios SAS



Nota: Fuente elaboración propia. Tomado según la matriz suministrada por la Universidad EAN (2016)

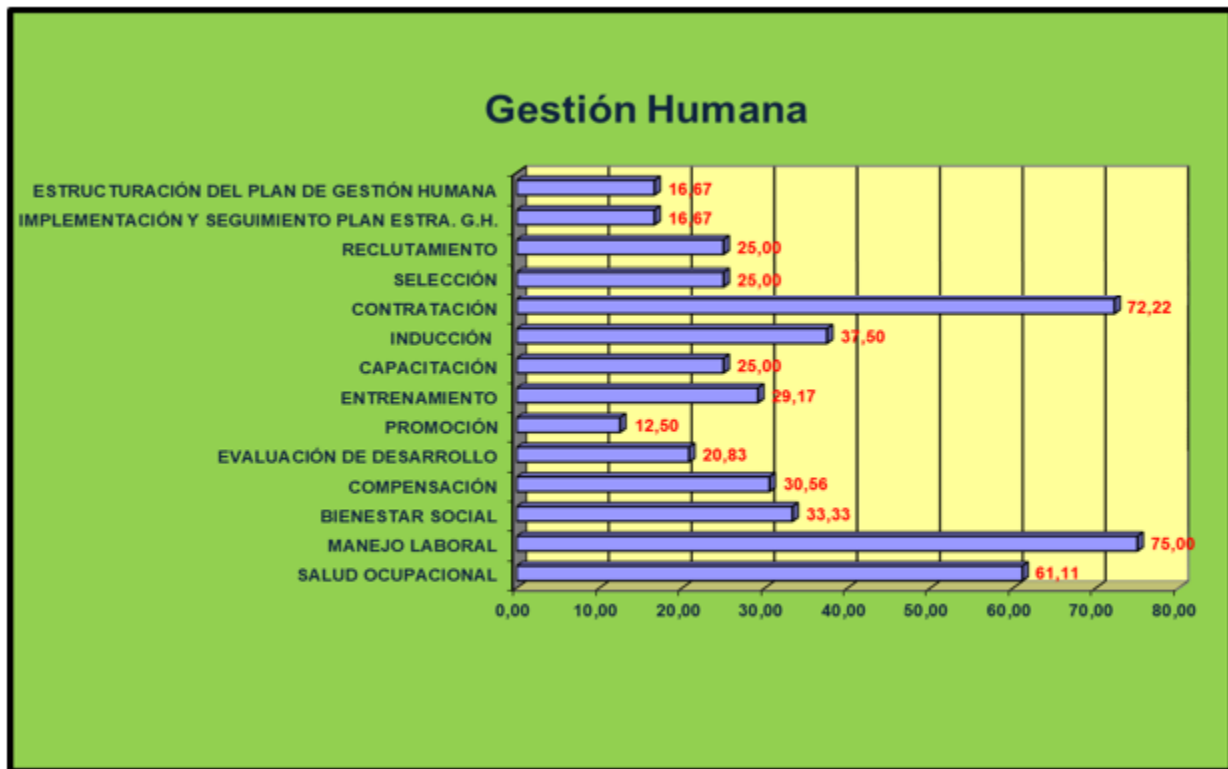
Gestión ambiental alcanzó un porcentaje del 34.45%, siendo el área con menor calificación para RMJ Multiservicios. Se evidencio que tiene muy poco conocimiento en la caracterización y legislación de olores, ruidos, emisiones atmosféricas y publicidad exterior, no existe un departamento de gestión ambiental, tampoco un plan de mejoramiento ambiental, existe mecanismos de registro y documentación, pero no está sistematizado, se entiende de forma básica el origen y composición de las aguas residuales, pero no se conoce la legislación, los residuos sólidos se hace una caracterización básica, se identifican y separan, pero se tiene conocimiento básico de su legislación y no cuentan con programa post consumo.

Su sistema de salud y seguridad industrial va en un buen proceso, puesto que el personal esta con todas las afiliaciones de ley (EPS, pensión ARL y caja de compensación familiar), se hace entrega de dotación periódicamente y adicional se suministra equipos de protección especializados de acuerdo a la labor a realizar, como ejemplo equipo para trabajo en alturas, existe planes de emergencia y contingencia, se debe fortalecer los planes de capacitación al personal.

3.5. Gestión Humana

Figura 8

Análisis de gestión humana empresa



Nota: Fuente elaboración propia. Tomado según la matriz suministrada por la Universidad EAN (2016)

La siguiente área que presenta puntaje bajo es gestión humana con 37.96%, esto debido a las siguientes causas: RMJ Multiservicios no cuenta con un plan estratégico de gestión humana,

los procesos de reclutamiento no son tan efectivos, puesto que la documentación de trabaja de manera informal, no se emplea de forma eficiente la búsqueda de vacantes de manera interna o externa, no existen procedimiento para el reclutamiento de personal nuevo y no existe mecanismos de evaluación y mejoramiento del proceso de reclutamiento.

Con respecto a la selección de personal, el proceso se realiza de manera informal, no existen prioridades con respecto a las habilidades, aptitudes y valores del aspirante, se realizan exámenes médicos de ingreso,

La contratación obtuvo un puntaje de 72.22%, debido que las políticas de contratación se trabajan de manera informal, se emplean fuentes internas y externas para la consulta y elaboración de contratación y se utilizan modelos de contrato.

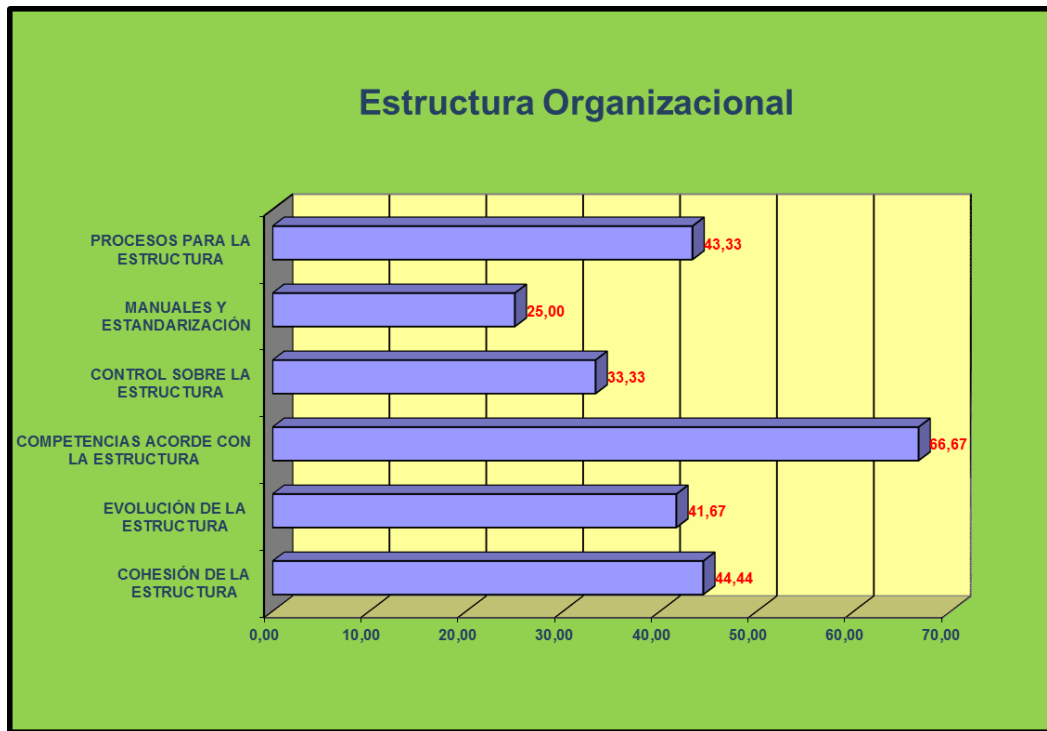
La inducción se ubicó en un 37.50%, puesto que no existen mecanismos de medición del proceso de inducción y se utilizan algunos mecanismos para dar a conocer la información básica de la empresa.

Las capacitaciones se realizan de manera informal, no existen mecanismos para determinar las necesidades de los colaboradores, no hay mejoramiento e innovación y no se evidencia los logros de acuerdo a las capacitaciones suministradas. No existen planes de promoción, evaluación y desarrollo del personal, se han preocupado por contar con un plan de salud ocupacional y se ha estado adelantando el sistema de seguridad y salud en el trabajo.

3.6. Estructura Organizacional

Figura 9

Análisis de la estructura organizacional



Nota: Fuente elaboración propia. Tomado según la matriz suministrada por la Universidad EAN (2016)

Con respecto a la estructura organizacional, esta alcanza un puntaje de 37.04%, debido que se está estructurando el organigrama, mapa de procesos, se cuenta con el perfil de cargos, hace falta el manual de descripción de cargos y no se cuenta con herramienta de control de desempeño de los colaboradores.

El control sobre la estructura obtuvo un 33.33%, debido que la revisión del organigrama, mapa de procesos y manuales se realiza de forma esporádica y falta ajustar la estructura y los manuales para que queden acorde al direccionamiento estratégico. Se tiene a trabajar en equipo, en especial porque se realizan labores por proyectos.

4. Planteamiento y formulación del problema

4.1. Identificación de tres áreas con menor puntaje en el informe integral MMGO.

Como se mencionó anteriormente, por medio del diagnóstico de la matriz, se evidenciaron 3 áreas críticas las cuales requieren mejora:

- Gestión Ambiental con un 34,45%
- Gestión Humana con el 37,96%
- Estructura organizacional con 37,04%

Ciertamente gestión ambiental tiene un menor puntaje, pero de acuerdo a la razón de ser de RMJ Multiservicios y entendiendo que el corazón de la empresa es recurso humano, se propone ejecutar un plan de mejoramiento en el área de gestión humana, en especial en los procesos de selección y reclutamiento de personal.

4.2. Evaluación y selección del área a intervenir.

Analizando los segmentos críticos, el área a la cual se realizan propuestas de mejora es Gestión Humana, teniendo en cuenta que RMJ Multiservicios es una empresa de servicios y el recurso humano es el insumo más importancia para el crecimiento y solides de la compañía.

De acuerdo a los resultados arrojados por la matriz MMGO, el “reclutamiento y selección” obtuvo una puntuación de 25, lo cual es muy baja y este proceso es el inicio de contar con excelente recurso humano para prestar un buen servicio.

4.3. Identificación de la problemática.

La compañía tiene alto nivel rotación en personal nuevo. Para el último mes, de 7 personas contratadas 2 permanecieron con un porcentaje del 71% de deserción siendo un porcentaje muy alto, teniendo en cuenta los costos que estos representan como:

- Tiempo del personal para hacer contratación, afiliaciones a EPS, ARL, pensión y caja de compensación.
- Exámenes de ingreso
- En algunos casos cursos para trabajo en alturas
- Inducción y capacitación

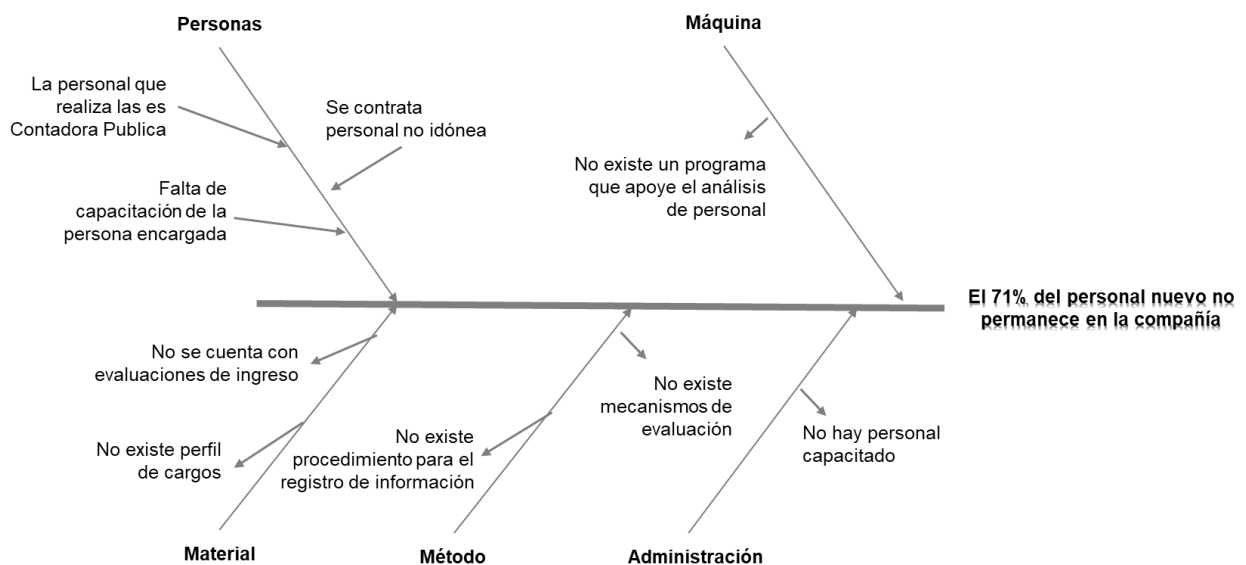
Del personal que no regreso a la empresa, se destaca lo siguiente.

- 2 personas nunca fueron a laboral
- 1 persona duro 3 días
- 1 persona duro 2 días
- 1 persona duro 1 día

A continuación, se identifican las siguientes causas de las falencias que se presentan en el momento de realizar el reclutamiento de personal:

Figura 10

Análisis de las causas que provocan la alta rotación de personal



Nota: El gráfico representa las diferentes causas que ocasionan el alto porcentaje de rotación de personal nuevo. Fuente elaboración propia

Cómo se observa en el diagrama causa efecto podemos analizar que:

- La persona encargada del área de reclutamiento y selección de personal no tiene las aptitudes necesarias y no cuenta con los insumos para realizar la labor de forma correcta.
- El proceso de reclutamiento es poco efectivo, puesto que solo se tiene en cuenta las personas recomendadas por familiares y conocidos, generando baja cantidad de candidatos para la selección de personal y el tiempo de entrega de hojas de vida para el análisis de los candidatos es muy alto.
- No se tiene definidos los perfiles para cada cargo, por lo que se presta para confusiones en el momento de la selección del personal.
- En el proceso de selección no se cuenta con pruebas técnicas y psicotécnicas que aporten información relevante para elegir el candidato apropiado para el cargo.

Es por esas razones que el índice de rotación de personal se encuentra en el 71%, lo que representa un porcentaje demasiado alto y mayor son las consecuencias negativas que le está acarreado a la empresa RMJ multiservicios, cómo se menciona a continuación:

- Los sobrecostos por reprocesos son muy elevados, puesto que es necesario redoblar esfuerzos para volver a contratar el personal que hace pocos días se había contratado, lo que representa los siguientes costos adicionales: realizar nuevo proceso de reclutamiento, selección, afiliaciones a esa seguridad social, nuevos exámenes de ingreso, contratación y re inducción.
- Se entorpece la productividad de la empresa, puesto que es necesario volver a capacitar el personal y esperar que los nuevos colaboradores alcancen su curva de

aprendizaje, ocasionando retrasos en las labores y sobrecarga laboral para el resto de equipo de trabajo.

- Se desmejora la imagen ante los clientes por la continua rotación de personal.
- Estos sobrecostos afectan gravemente al margen de utilidad de la compañía.

Por lo anterior conviene preguntarse: ¿Cómo estructurar correctamente el proceso de reclutamiento y selección de personal para el cargo de auxiliar de obra, con el fin de disminuir los índices de deserción de personal nuevo para la empresa RMJ Multiservicios SAS?

5. Propuesta de solución

Teniendo en cuenta que el área de Gestión Humana es vital para el desarrollo óptimo de la compañía, se propone la revisión y reestructuración los sub procesos de reclutamiento y selección de personal, mediante la estandarización de mecanismos de búsqueda de personal, definición de perfiles, descripción y análisis de los cargos y establecer pautas para la elaboración de una entrevista que permita identificar las capacidades cognitivas, aptitudinales y psicológicas de los candidatos.

La propuesta de solución se tiene planeada implementar en un periodo de 6 meses en RMJ Multiservicios SAS, con el fin de disminuir los índices de deserción, aumentar la productividad en los procesos, disminución de costos y mejorar la imagen ante los clientes, a continuación, se dan a conocer las siguientes propuestas de mejora:

5.1. Proceso de reclutamiento:

A continuación, se da a conocer métodos de reclutamiento efectivos, que contribuirán a disminuir los tiempos de entrega de hojas de vida, incremento en la cantidad de postulados y mejora las opciones de selección:

- Búsqueda mediante agencias de empleo como: Sena y cajas de compensación (Cafam y Colsubsidio).
- Redes sociales
- Recomendados
- Reclutamiento interno
- Outsourcing

5.2. Proceso de selección:

Puesto que el proceso de selección es muy importante para la empresa RMJ Multiservicios SAS, debido que este puede afectar los diferentes procedimientos dentro de la organización, es por este motivo que se proponen los siguientes cambios, entendiendo que por el

momento la empresa no cuenta con el presupuesto para contratar un Profesional a fin con el área para que desarrolle estas actividades y la persona encargada no cuenta con las competencias intelectuales para ejecución de esta labor:

5.2.1. Definir el Perfil, Descripción y Análisis del Cargo.

Debido que RMJ Multiservicios no tienen definido el cargo de auxiliar de obra, a continuación, se propone el siguiente perfil, descripción y análisis del cargo:

Tabla 7

Elaboración del perfil de cargo


		RMJ MULTISERVICIOS S.A.S PERFIL PROFESIONAL		CÓDIGO: P.PROF VERSIÓN: 01 FECHA: 01-ABR-2022				
Cargo	Auxiliar de obra	Dependencia	Reparaciones locativas					
Reporta a:	Oficial de obra	Supervisa a:	No aplica					
Salario	Mínimo	Nivel	Operativo					
Profesión	No aplica							
Estudios complementarios	No aplica							
Formación	Bachiller							
Experiencia	Mínimo 1 año de experiencia							
FUNCION GENERAL								
Realizar actividades básicas de obra civil, desplazamiento de cargas, mantener la área libre de material obra que permita agilizar los procesos y evite accidentes laborales y cualquier actividad asignada por el oficial de obra o coordinador de mantenimiento								
FUNCIONES ESPECÍFICAS								
1. Realizar cargue y descargue, traslado y acopio de materiales de obra 2. Apoyar en procesos de pintura 3. Realizar mezcla de materiales y trasladar al punto de trabajo 4. Suministrar herramienta e insumos que requiera la persona encargada de la obra 5. Limpiar y ordenar herramienta y equipos diariamente 6. Mantener el lugar de obra libre de escombros, debidamente acopiado y en el lugar asignado para tal fin 7. Aseo de obra gruesa y fina 8. Informar oportunamente cualquier irregularidad 9. Cualquier otra función que sea asignada por el oficial de obra o coordinador de mantenimiento								
COMPETENCIAS								
Actitudes y valores			Conocimiento					
1. Trabajo en equipo 2. Adaptación al cambio 3. Buenas relaciones interpersonales 4. Comunicación efectiva 5. Orientación a los resultados 6. Puntualidad 7. Respeto 8. Honestidad 9. Compromiso laboral 10. Responsabilidad			1. Herramientas de construcción 2. Equipos de construcción 3. Materiales de construcción 4. Conocimientos básicos como mezcla, resane de muros, etc. 5. Si realiza trabajo en alturas debe contar con el curso de alturas					
EXÁMENES O CUPACIONALES								
	TIPO	REQUERIDO	NO REQUERIDO					
a.	Examen Osteomuscular	X						
b.	Visimetría	X						
c.	Audiometría	X						
d.	Espirometría	X						
e.	Cuadro Hemático	X						
f.	Glicemia	X						
g.	Frotis de Sangre Periférico		X					
h.	Rx de columna		X					
Aprobado por: _____								
Fecha de aprobación: <table border="1" style="display: inline-table; vertical-align: middle;"> <tr> <td style="width: 30px; text-align: center;">DD</td> <td style="width: 30px; text-align: center;">MM</td> <td style="width: 30px; text-align: center;">AA</td> </tr> </table>						DD	MM	AA
DD	MM	AA						

Tabla 8

Elaboración de descripción del cargo



	RMJ MULTISERVICIOS SAS DESCRIPCION DEL CARGO	CÓDIGO: DCAR VERSIÓN: 01 FECHA: 06-NOV-2022
1. Nombre del cargo:		
Auxiliar de obra		
2. Posición del cargo en el organigrama		
a) Subordinación: (Indique si en este cargo tiene o no personal subordinado, cuántos son y cuál es el nivel del cargo de los subordinados)	No tiene personal subordinados	
b) Supervisión: (Indique si el cargo tiene supervisión de alguien, a quién le corresponde este rol indicando el cargo).	Oficial de obra o coordinador de mantenimiento	
c) Comunicaciones colaterales (Indique con qué estamentos de la organización se relaciona para que las funciones de este cargo sean exitosas, detallando el nivel de dependencia y relación).	Oficial de obra o coordinador de mantenimiento	
3. Contenido del cargo		
Elabore una relación de las Principales Tareas que corresponden a este cargo y el porcentaje de tiempo laboral que estima dedica a cada una de ellas		
Tarea Principal	% Tiempo Laboral	
Mantener limpio y despejado el área de trabajo	30%	
Mantener la herramienta y equipos limpios	20%	
Realizar cargue y descargue, traslado y acopio de materiales de obra	15%	
Suministrar herramienta e insumos que requiera la persona encargada de la obra	5%	
Apoyar en los procesos de obra civil	30%	
Elabore una relación de las Tareas Secundarias que corresponden a este cargo y el porcentaje de tiempo laboral se estima dedica a cada una de ellas		
Tarea Secundaria	% Tiempo Laboral	
Inspección de materiales	10%	
Inspección de herramienta	10%	
Inspección de equipos	10%	
4. Responsabilidades		
¿Cuáles son las responsabilidades que se encuentran adscritas al cargo?. ¿Cuál es el peso relativo que tiene cada una de ellas? (marque con una X).		
Responsabilidad	Peso Relativo	
	Primaria	Secundaria
Uso de materiales y equipos		X
Supervisión del trabajo de otras personas		X
Manejo de dinero, títulos o documentos afines		X
Responsabilidad de manejo de información		X
Responsabilidad en relaciones públicas		X
Responsabilidad en la confidencialidad de la información	X	
Responsabilidad académica		X
Responsabilidad administrativa		X

Tabla 9

Elaboración de análisis del cargo

	RMJ MULTISERVICIOS SAS ANÁLISIS DEL CARGO	CÓDIGO: ACAR VERSIÓN: 01 FECHA: 06-NOV-2022	
1. Requisitos técnicos			
Nivel educativo: Bachillerato			
Título profesional: No aplica			
Cursos de perfeccionamiento (últimos tres años):			
Curso de primeros auxilios			
Curso de Evacuación y rescate			
Título de post grado: No aplica			
Experiencia anterior necesaria (señalar si se requiere, si fuese necesaria especificar de qué tipo) Experiencia mínimo de un año en seguridad hospitalaria.			
2. Aptitudes necesarias			
¿Cuáles de las aptitudes descritas a continuación son deseables o esenciales para el desempeño del cargo y en que grado?.			
Aptitud	No necesaria	Deseable	Esencial
Agudeza visual			X
Agudeza auditiva			X
Rapidez de decisión	X		
Habilidad expresiva		X	
Coordinación tacto visual		X	
Coordinación			X
Iniciativa			X
Creatividad	X		
Aptitud investigativa	X		
Capacidad de juicio		X	
Atención			X
Comprensión de lectura		X	
Cálculo		X	
Redacción	X		
Trabajo de equipo			X
Liderazgo		X	
Toma de decisión			X
Sociabilidad		X	
Comunicación interpersonal			X
Orden y organización			X
Minuciosidad			X
Dominio tecnologías informáticas de comunicación		X	

3. Nivel de desempeño
¿Qué factores definiría usted como fundamentales para medir el desempeño del puesto? (indicar conductas observables y medibles)
información de irregularidades que se puedan presentar con la herramienta o equipos, como pérdida o daño
Desde su punto de vista, ¿Qué factores identificables contribuyen significativamente al desempeño adecuado del puesto?
Conocimiento de la herramienta, equipos y materiales de obra civil, junto con el dinamismo en los procesos operativos que aporten en el avance de la obra

5.2.2. Definir preguntas para realizar las entrevistas de trabajo

RMJ Multiservicios SAS no cuenta con un esquema de preguntas para realizar entrevistas de trabajo y de esta forma analizar las capacidades, falencias y rasgos de personalidad de acuerdo al perfil de cada cargo.

Para entrevista de trabajo, se recomienda una entrevista semiestructurada, que permite tener flexibilidad, permitiendo que aspirante pueda profundizar un poco más en cada tema y así poder analizar mucho mejor su perfil (Universidad Nacional Autónoma de México., 2013); para la entrevista se debe tener en cuenta los siguientes aspectos, esta información es tomada del Empleo.com (El Empleo.com, 2022):

- Objetivo profesional: identificar el cargo al que aspira la persona y metas profesionales.
- Experiencia: Se debe analizar la trayectoria laboral.
- Personalidad: identificar los rasgos de comportamiento del candidato por medio de pruebas psicotécnicas.
- Áreas de interés: se analizan los gustos personales y el perfil con el fin de generar una proyección del aspirante en la compañía.
- Competencia: se identifican las capacidades que tiene el aspirante al cargo al cual se está postulando.

A continuación, se dan a conocer el siguiente esquema de preguntas las cuales se pueden implementar en la entrevista:

- a. ¿Cuáles son sus fortalezas?
- b. ¿Cuáles son sus debilidades?
- c. ¿Qué cualidades admira de los demás?
- d. ¿Qué cargo desempeño en su último trabajo?, ¿Qué tareas realizaba?
- e. ¿Cuál fue el motivo del retiro de su último empleo?
- f. ¿Qué aprendió en su último trabajo?
- g. ¿Qué concepto tiene de su último jefe?
- h. ¿Cómo reacciona frente a la presión que pueda ejercer su jefe?
- i. ¿De qué forma le puede contestar a su jefe o compañero de trabajo en un momento de presión?
- j. ¿Usted cree que es organizado?
- k. ¿Cuál sería su puesto ideal?
- l. ¿Cuál es su aspiración salarial?
- m. ¿Cuáles son sus metas personales?

5.2.3. Uso de una herramienta web

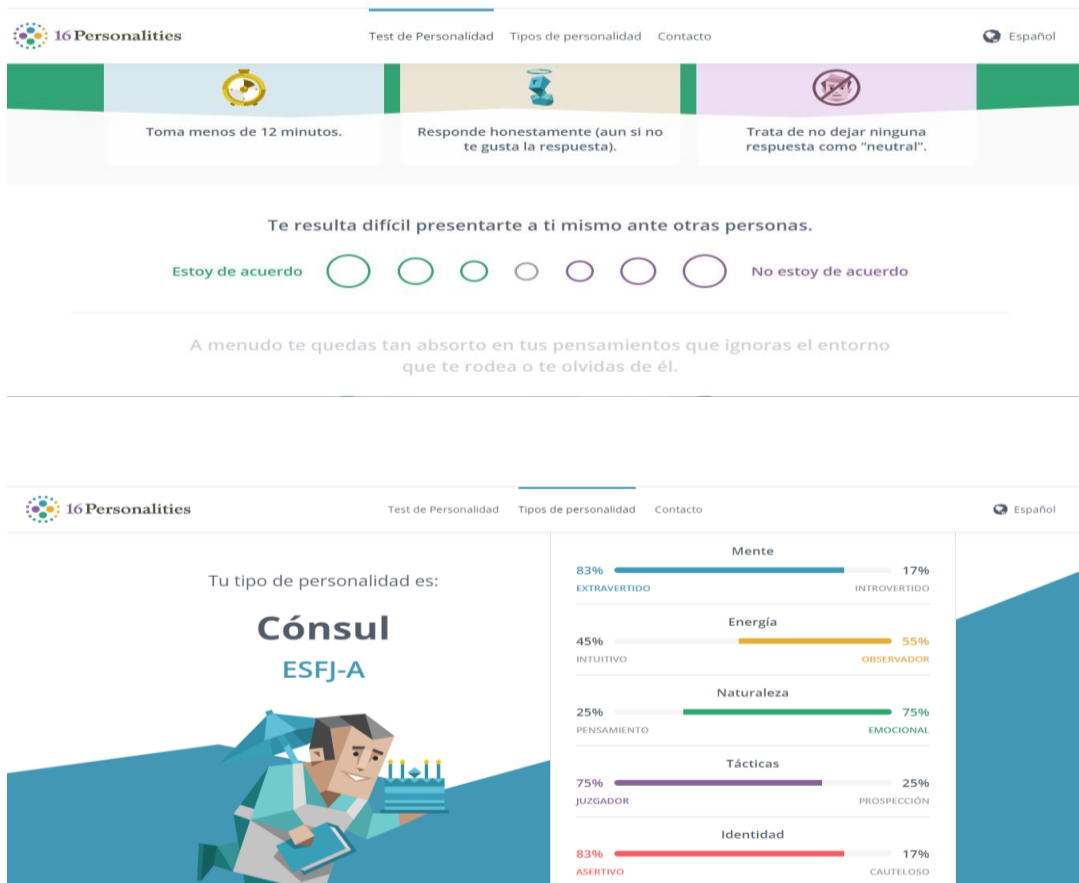
RMJ Multiservicios es una empresa pequeña, en la actualidad solo cuenta con 2 personas administrativas las cuales no tienen las competencias necesarias para realizar el análisis de pruebas psicotécnicas. Por el momento no disponen de capacidad para contratar un profesional que apoye el área de Gestión Humana y desarrollar un mejor proceso de selección de personal, es por este motivo que se propone implementar el uso de una herramienta Online, que permitirá analizar un poco más el comportamiento de cada candidato y así realizar una mejor elección.

La prueba psicotécnica se denomina “16 Personalities” y su link de ingreso es el siguiente: <https://www.16personalities.com/es/test-de-personalidad>. Está compuesto por

preguntas con 7 niveles de calificación, tiene una duración de 12 minutos aproximados y al finalizar genera un resultado con análisis el cual sirve de insumo de análisis

Figura 11

Imagen de prueba psicotécnica digital



Nota: En esta imagen se evidencia una herramienta Online que permite realizar pruebas de personalidad. Tomado de 16 Personalities (2011)

6. Marco Referencial

6.1. Marco Legal

De acuerdo a la legislación colombiana, las empresas deben cumplir las siguientes normas legales:

RMJ Multiservicios fue constituida según la Ley 1258 del 05 de diciembre de 2008, como sociedad por acciones simplificadas – SAS y puede ser conformada por uno o varios

socios, de lo cual se encuentra Romelia Arenas y Jenny Arenas y debe estar inscrita ante la Dian y Cámara de Comercio la cual se debe ser renovado anualmente. Adicionalmente es necesario llevar una contabilidad y contar con un revisor fiscal (Congreso de la República, 2008).

El Objeto social es: La sociedad puede realizar, en Colombia y en el exterior cualquier actividad lícita, comercial o civil.

Su actividad económica es: 8121 (limpieza general interior de edificios) y 4330 (terminación y acabado de edificios y obras de ingeniería civil).

De acuerdo al régimen tributario, RMJ Multiservicios siendo una empresa ubicada en el régimen común, es responsable en el pago de Impuesto de Valor Agregado – IVA, con un porcentaje del 19%, según la ley 2010 del 2019. (SIIGO, 2018).

Según la ley 2277 de 2022, la empresa debe presentar impuesto de Renta. (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2022)

6.2. Marco Conceptual

Los procesos de reclutamiento y selección de personal tienen gran relevancia para las empresas, puesto que el recurso humano es el motor principal para el óptimo funcionamiento y crecimiento de cualquier compañía, si estos no se desarrollan e implementan de forma correcta, pueden entorpecer las actividades que desarrolla la empresa y por consiguiente afectar los costos y utilidad.

De acuerdo a lo anterior podemos definir lo siguiente:

6.2.1. Reclutamiento de personal:

Es un proceso mediante el cual se busca personal con ciertas capacidades, conocimientos, talento y que este en la disponibilidad de aportar lo necesario para el crecimiento de la empresa. En este proceso se deben contar con buen número de candidatos para así realizar una mejor selección (Rojas Neira, 2018, pág. 5).

Para realizar un buen proceso de reclutamiento se debe tener en cuenta los siguientes pasos (Universidad Tecnológica de Pereira, 2008):

- a) Requisición de personal: El área que requiera el personal debe solicitar formalmente por medio de documento o correo al departamento de Gestión Humana.
- b) Reclutamiento: en este proceso se hace el llamado a los candidatos interesados y que cumplan con las competencias requeridas para el cargo, este se puede dar de 2 formas
 - Reclutamiento externo: se perfilan personal que no labora en la empresa y se puede realizar la convocatoria por medio de bolsas de empleo, página Web de la empresa, avisos de prensa, etc.
 - Reclutamiento interno o por ascensos, este tipo de convocatoria se presenta al personal interno.

6.2.2. Selección de personal:

En cuanto al proceso de selección, teniendo en cuenta su importancia puesto que por medio de este se contrata personal idóneo y capacitado en ejercer las funciones requeridas en el cargo, se debe realizar el siguiente proceso (Rojas Neira, 2018, pág. 5 y 6):

- a) Preselección: Por medio de este se analiza las hojas de vida, se verifica la información como por ejemplo referencias laborales, posterior se realiza la entrevista tanto el encargado de recursos de recursos humanos y el responsable del área, con el fin de identificar los conocimientos, competencias y conductas del entrevistado, dentro de este proceso se pueden implementar test de inteligencia, personalidad, proyectivos y pruebas psicotécnicas.
- b) Selección: en esta fase, después de un análisis de los resultados arrojados en la preselección, se determina que persona ocupará el cargo.

Se debe tener en cuenta que, para ejecutar esta fase, es necesario contar con el perfil del cargo, en este se describe el nivel educativo, funciones, competencias actitudinales y de conocimiento, tipo de examen de ingreso, que posición tiene dentro del organigrama, sus tareas principales y secundarias y responsabilidades. Esta información es consignada en los formatos: perfil profesional, descripción del cargo y análisis del cargo (Narváz Mosquera, 2019, pág. 33 y 34).

7. Plan de Acción

Para la implementación de la propuesta de mejora en los procesos de reclutamiento y selección de personal del área de Gestión Humana, se tiene un tiempo estimado de 6 meses con un presupuesto de \$16.300.000, en los que las representantes legales restructurarán la convocatoria del personal, se elaborarán los perfiles, descripción y análisis de los cargos, con un tiempo estimado de 6 meses y se establecerán mecanismos para el desarrollo de entrevistas efectivas en un periodo estimado de 2 meses, como se observa en la siguiente tabla:

Tabla 10

Plan de acción de la propuesta de mejora para los procesos de reclutamiento y selección de personal

Plan de acción - RMJ Multiservicios SAS							
Estrategia	¿Qué?	¿Cómo?	¿Con qué?	¿Cuándo?		¿Quién?	Presupuesto
	Programas	Acciones inmediatas	Recursos necesarios	Fecha inicio	Fecha final	Responsable	
Propuesto para estructurar el reclutamiento y selección de auxiliares de obra para la empresa RMJ Multiservicios SAS	Proponer una estrategia de reclutamiento	Establecer métodos de difusión	Computador	1-nov-22	2-ene-23	Directora administrativa	4.500.000
			Recurso humano				
	Proponer estrategias para la selección de personal	Definir perfil, selección y análisis del cargo	Computador	3-nov-22	3-may-23	Directora administrativa	7.500.000
			Recurso humano				
		Definir preguntas para la entrevista	Computador	9-nov-22	11-dic-22	Directora administrativa	1.800.000
			Recurso humano				
	Definir una herramienta WEB para realizar pruebas psicotécnicas	Computador	14-nov-22	18-nov-22	Directora administrativa	2.500.000	
	Recurso humano						
						Total	16.300.000

8. Lecciones Aprendidas

No solo las grandes, sino las pequeñas y medianas empresas deben comprender la necesidad en realizar diagnósticos al interior de sus compañías, puesto que les permitirá analizar el estado actual, identificando los aspectos que requieren cambios y crear planes de mejora para el crecimiento de sus empresas, por tal motivo RMJ Multiservicios a pesar de ser una microempresa, sus directivos permitieron realizar un diagnóstico minucioso al interior de la compañía, con el fin de optimizar sus procesos y aumentar su margen de rentabilidad.

En cuanto al desarrollo profesional, es importante para los estudiantes de la Universidad Santo Tomás, contar con un ambiente que permita poner en práctica sus conocimientos, los proyectos de grado son un excelente método que les permite comprender el comportamiento de las compañías y como estas ven afectadas por factores externos e internos cambiantes, por lo que las empresas deben estar en continuos cambios para estar acorde a las necesidades del mercado.

Para RMJ Multiservicios la presentación de esta estrategia mejora ha sido de gran valor, puesto que resuelve uno de las grandes dificultades que presentaba la empresa haciéndola aún más competitiva.

9. Conclusiones y Recomendaciones

En conclusión, por medio de la elaboración de este proyecto se fortaleció los procesos en el área de Gestión de Talento Humano de la empresa RMJ Multiservicios SAS, por medio de la implementación de un plan de mejora en procesos de reclutamiento y selección, con el fin de reducir los porcentajes de rotación de personal.

Adicionalmente, se identificó que la empresa RMJ Multiservicios es una microempresa familiar, creada en la ciudad de Bogotá desde el año 2017, cuenta con la dirección estratégica, organigrama horizontal por sus pocos cargos directivos, cuentan con 2 líneas de negocios (servicios de reparaciones locativas y aseo).

A su vez, por medio del estudio macroeconómico se evidencio que Colombia a finales del 2.022 obtendría un crecimiento un crecimiento máximo en el PIB del 3% y una disminución de la pobreza multidimensional en un 16%, debido a los rezagos ocasionados por la pandemia, el paro nacional, aumento en las tasas de interés y la caída del peso nacional. Con respecto al sector de la construcción, este obtuvo un crecimiento para el 2021 de un 17.3% y el sector de aseo y limpieza incremento en un 4.5% del PIB Nacional.

Con el análisis del micro entorno y los resultados arrojados con la herramienta MMGO, se determinó que el área que requiere mejoras debido a su nivel de importancia dentro de la compañía es gestión de talento humano, identificando un alto nivel de rotación, debido que los procesos de reclutamiento y selección de personal son ineficientes, ocasionando sobrecostos por reprocesos, afecta negativamente en la productividad operativa, decae la imagen ante los clientes y se reduce significativamente la utilidad de la empresa.

Para mejorar esa problemática se formuló un plan estratégico de mejora en el área de gestión de talento humano que corresponde a la reestructuración de sus procesos lo que la convertirá en un área competitiva, de acuerdo a las necesidades y requerimientos que tiene la empresa. Para ello se planteó la estandarización de los procesos, elaboración de los perfiles de

los cargos, se estableció diferentes métodos de reclutamiento de personal, se suministró una herramienta en línea que permite desarrollar pruebas psicotécnicas y obtener un informe sobre cada candidato, siendo este un insumo importante que permite escoger el colaborador más apropiado.

En la actualidad las empresas deben estar muy alertas con los cambios que se están presentando en el mercado, los cuales son continuos y vertiginosos, por lo que los directivos deben direccionar sus decisiones bajo dicho rumbo. Todas las áreas de la empresa deben estar bajo esta cobertura de mejora continua y para el caso de gestión de talento humano debe considerar los cambios necesarios para crear un excelente clima laboral, disminuir los índices de rotación y aumentar el sentido de permanencia y pertenencia en cada uno de los colaboradores, por lo que se recomienda implementar procesos de mejora continua y programas de calidad con el fin de estandarizar las buenas prácticas y por consiguiente crear un óptimo ambiente y calidad de los empleados.

Referencias

Aiteco Consultores. (06 de 07 de 2015). *Lo que no se mide, no se puede mejorar*. Obtenido de Gestión de la Calidad, Planificación, Evaluación y Mejora: <https://www.aiteco.com/lo-que-no-se-mide/>

BBVA. (10 de Enero de 2023). *¿Qué es el reciclaje y por qué es importante reciclar?* Obtenido de Cultura del reciclaje: <https://www.bbva.com/es/sostenibilidad/que-es-el-reciclaje-y-por-que-es-importante-reciclar/>

Congreso de la República. (05 de Diciembre de 2008). *LEY 1258 DE 2008*. Obtenido de <file:///C:/Users/usuario/Downloads/Ley%201258%202008.pdf>

Cooperativa Recimed. (2018). *Servicios*. Obtenido de <http://reciclaje.com.co/contactenos/?fbclid=IwAR24K1GGdAHDB13FkwElGv2UrDV0e1yuz4v6OHi9Wjry2h1ouCCzZ1LcNGE>

Dane. (31 de Enero de 2023). *Indicadores de mercado laboral Diciembre de 2022 y año total*. Obtenido de Comunicado de prensa: https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ech/ech/CP_empleo_dic_22.pdf

Departamento Administrativo de la Función Pública. (2022). *Impuesto sobre la renta y sus complementarios*. Obtenido de https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma_pdf.php?i=199883

DIAN. (2023). *Reforma Tributaria*. Obtenido de Aspectos de la Reforma: <https://www.dian.gov.co/impuestos/reformatributaria/aspectosdelareforma/Paginas/iva.aspx>

Diario el País. (30 de Diciembre de 2022). *El 2023 en Colombia se juega entre la reacción al cambio y su aceleración*. Obtenido de Reformas en Colombia: <https://elpais.com/america-colombia/2022-12-31/el-2023-en-colombia-se-juega-entre-la-reaccion-al-cambio-y-su-aceleracion.html>

El Tiempo. (18 de Mayo de 2023). *¿Cómo avanza Colombia en educación e implementación de medidas para el reciclaje?* Obtenido de Medio ambiente: <https://www.eltiempo.com/vida/medio-ambiente/colombia-avanza-a-paso-lento-en-educacion-e-implementacion-de-medidas-para-el-reciclaje-769399#:~:text=Isabela%20Duran%20Sanjuan,18%20de%20mayo%202023%2C%2012%3A00%20A.,M.&text=Se%20estima%20que%20Colombia%20p>

Findeter. (2013). *Recomendaciones mínimas de construcción*. Obtenido de https://www.findeter.gov.co/system/files/convocatorias/PAF-JU-I-088-2017/PAF-JU-I-088-2017%40Recomendaciones_Minimas_De_Construccion_Ju_V3.pdf

Portafolio. (22 de 08 de 2022). *Segundo semestre vería desaceleración, pero PIB cerraría 2022 en 7 %*. Obtenido de Finanzas: <https://www.portafolio.co/economia/finanzas/pib-en-colombia-para-el-2022-caeria-en-segundo-semester-pero-seria-de-7-en-2022-569847>

RUES. (s.f.). *Cooperativa Multiactiva De Recicladores de Medellín*. Obtenido de Cámaras de Comercio: <https://www.rues.org.co/Expediente>

SIIGO. (20 de Marzo de 2018). *Diferencias entre el régimen común y el régimen simplificado*. Obtenido de <https://www.siigo.com/blog/empresario/diferencias-entre-el-regimen-comun-y-el-regimen-simplificado/>

Solorzano Cardenas, S. (2021 de Marzo de 2021). *Pandemia hizo que gasto en productos de aseo para el hogar aumentara 11% en 2020*. *Diario la República*, págs. <https://www.larepublica.co/empresas/pandemia-hizo-que-gasto-en-productos-de-aseo-para-el-hogar-aumentara-11-en-2020-3143510>.

Universidad de la Salle. (01 de 01 de 2016). *El talento humano como factor de competitividad empresarial*. Obtenido de Caso Enviamos Logística Integral S.A.S :

https://ciencia.lasalle.edu.co/cgi/viewcontent.cgi?article=2380&context=administracion_de_empresas

Universidad EAN. (2005). *Modelo de Modernización para la Gestión de las Organizaciones*. Obtenido de [file:///C:/Users/usuario/OneDrive/Documents/SANTO%20TOMAS/PROYECTO%20DE%20GRADO/Libro%20mmgo%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/usuario/OneDrive/Documents/SANTO%20TOMAS/PROYECTO%20DE%20GRADO/Libro%20mmgo%20(1).pdf)

Universidad Externado de Colombia. (05 de Febrero de 2020). *Algunas disposiciones sobre el manejo de residuos de construcción y demolición en Colombia*. Obtenido de <https://medioambiente.uexternado.edu.co/algunas-disposiciones-sobre-el-manejo-de-residuos-de-construccion-y-demolicion-en-colombia/>

Universidad Latina. (2020). *La Organización Industrial*. Obtenido de <https://cisprocr.com/cispro/system/files/Clase%209%20Organizaci%C3%B3n%20Industrial.pdf>

Universidad Tecnológica de Pereira. (Septiembre de 2008). *Modelo de reclutamiento y selección de talento humano*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/849/84920503051.pdf>

Vega Barbosa, C. (31 de Agosto de 2021). El panorama de la construcción en Colombia más allá de la estadística. *El Espectador*, págs. <https://www.elespectador.com/economia/macroeconomia/el-panorama-de-la-construccion-en-colombia-mas-alla-de-la-estadistica/>.