



Escuela de Administración

Graduate School of Business (Rosario GSB)

Maestría en Administración (MBA)
aboracioE

Análisis técnico económico de la gestión del talento humano en la línea de servicio, prevención
en Invertej S.A

Presentado por:

Eliana Yaneth Bernal Hernández

Bogotá, D.C. 4 de mayo de 2021



**Universidad del
Rosario**

Escuela de Administración

Graduate School of Business (Rosario GSB)

Maestría en Administración (MBA)

Análisis técnico económico de la gestión del talento humano en la línea de servicio, prevención
en Invertej S.A

Modalidad: Problemática empresarial

Presentado por:

Eliana Yaneth Bernal Hernández

Bajo la dirección de:

Ceira Morales Quiceno

Bogotá, D.C. 4 de mayo de 2021

Contenido

Contenido	i
Preliminares	iii
Agradecimientos	iv
Dedicatoria.....	v
Declaración de originalidad y autonomía	vi
Declaración de exoneración de responsabilidad	vii
Lista de tablas	ix
Glosario.....	x
Resumen Ejecutivo	xii
Palabras clave	xii
Abstract.....	xiii
Keywords	xiii
1. Introducción	1
2. Estructura para el análisis de caso y solución a la problemática empresarial	3
2.1. Problema o proceso para estudiar	3
2.2. Evaluación de la línea de servicio “prevención”	4
2.3. Calificación de servicio por ARL	4
2.4. Calificación ARL Seguros Colmena.....	7
2.5. Calificación ARL Sura y AXA Colpatria	8
2.6. Inconformidades y quejas con la prestación del servicio.....	8
2.7. Análisis empresarial.....	10
2.7.1. Fase 1 Análisis del entorno.....	10
2.7.2. Fase 2 La industria.....	11
2.7.3. Fase 3: la firma	14
3. Análisis y registro de los problemas con sus elementos claves	20
3.1. Problemática principal y problemas secundarios.....	20
3.2. Evidencias de los elementos claves	21
3.3. Síntomas para la evidencia del problema	21

3.4.	Formulación, evaluación y registro de las alternativas de acción.....	23
3.5.	Posibles escenarios	23
3.6.	Límites de las posibles alternativas	24
3.7.	Selección de alternativas.....	25
3.8.	Posibles acciones para la solución del problema	26
3.9.	Análisis de las diferentes alternativas.....	26
3.10.	Contrato laboral con salario fijo.....	27
3.11.	Estrategia para el contrato laboral.....	27
3.12.	Contratación por prestación de servicios	29
3.13.	Estrategia para la contratación prestación de servicios.....	29
3.14.	Contratación laboral con salario variable.....	30
3.15.	Estrategia para la contratación con salario variable	30
3.16.	Diversificar el portafolio	31
3.17.	Estrategia para diversificar el portafolio	32
3.18.	Resultado general del DOFA	32
4.	Selección, implementación y registro de las alternativas seleccionadas.....	33
4.1.	Margen de rentabilidad por hora.....	34
5.	Pasos para implementar la medida	37
5.1.	Resultados probables	38
5.2.	Medición de resultados	38
5.3.	Resultados esperados	40
6.	Conclusiones.....	41
	Referencias bibliográficas	43
	Anexos Técnicos	¡Error! Marcador no definido.

Preliminares

Agradecimientos

Agradezco a mi familia por el apoyo incondicional en este tiempo de estudio, a Invertej SA porque con el camino recorrido desde su nacimiento me ha permitido realizar el sueño de ser empresaria y me dio el insumo para el presente trabajo y a Jhon Blanco a quien su generosidad y amor por la empresa le permitieron acompañarme en el proceso de construcción de este documento.

Eliana Yaneth Bernal Hernández

Dedicatoria

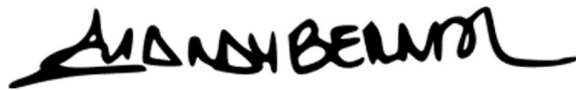
Dedico este trabajo a mi madre, la mujer más valiente y responsable que conozco y quien desde muy niña me enseñó el amor por el estudio y por hacer las cosas bien y a mis hijos a quienes día a día les quiero demostrar que lo que se quiere se logra con esfuerzo y dedicación.

Eliana Yaneth Bernal Hernández

Declaración de originalidad y autonomía

Declaro bajo la gravedad del juramento, que he escrito el presente Proyecto Aplicado Empresarial (PAE), en la propuesta de solución a una problemática en el campo de conocimientos del programa de Maestría por mi propia cuenta y que, por lo tanto, su contenido es original.

Declaro que he indicado clara y precisamente todas las fuentes directas e indirectas de información y que este PAE no ha sido entregado a ninguna otra institución con fines de calificación o publicación.

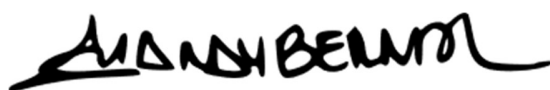
A handwritten signature in black ink, appearing to read 'ELIANA YANETH BERNAL HERNANDEZ'.

Eliana Yaneth Bernal Hernández

Firmado en Bogotá, D.C. el 30 de abril de 2020

Declaración de exoneración de responsabilidad

Declaro que la responsabilidad intelectual del presente trabajo es exclusivamente de su autor. La Universidad del Rosario no se hace responsable de contenidos, opiniones o ideologías expresadas total o parcialmente en él.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'ELIANA YANETH BERNAL HERNANDEZ'.

Eliana Yaneth Bernal Hernández

Firmado en Bogotá, D.C. el 30 de abril de 2020

Lista de figuras

<i>Figura 1. Procedimiento ARL</i>	<i>10</i>
<i>Figura 2. Ingreso anual por actividad de prevención Fuente EEFF INVERTEJ SA.....</i>	<i>16</i>
<i>Figura 3. Costo mano de obra por ARL Fuente La autora.....</i>	<i>18</i>
<i>Figura 4. Organigrama INVERTEJ S.A Fuente La autora.....</i>	<i>19</i>
<i>Figura 5. Grafica comparativa de los tres modelos de contratación Fuente La autora</i>	<i>35</i>

Lista de tablas

<i>Tabla 1. Evaluación de servicio de INVERTEJ S.A 2019 Fuente evaluación ARL BOLIVAR recibida por correo electrónico.....</i>	<i>4</i>
<i>Tabla 2. Evaluación de servicio de INVERTEJ S.A 2020 Fuente evaluación ARL BOLIVAR recibida por correo electrónico.....</i>	<i>5</i>
<i>Tabla 3. Resultado en el periodo de enero a noviembre de 2020 fuente ARL COLMENA....</i>	<i>7</i>
<i>Tabla 4. Quejas en el periodo 2018-2020 fuente La autora</i>	<i>8</i>
<i>Tabla 5. Participación de las ARL en el mercado Fuente (Página web Fasecolda)</i>	<i>11</i>
<i>Tabla 6. Rivalidad entre competidores Terry Hill Fuente La autora</i>	<i>13</i>
<i>Tabla 7. Características de superioridad metodología Terry Hill fuente La autora</i>	<i>13</i>
<i>Tabla 8. Tarifa valor hora ARL Seguros Colmena Fuente La autora</i>	<i>16</i>
<i>Tabla 9. Tarifa valor hora ARL Axa Colpatria Fuente La autora</i>	<i>17</i>
<i>Tabla 10. Tarifa valor hora ARL Seguros Bolívar Fuente La autora</i>	<i>17</i>
<i>Tabla 11. Tarifa valor hora ARL Sura Fuente La autora</i>	<i>17</i>
<i>Tabla 12. Salario con carga prestacional Fuente La autora</i>	<i>17</i>
<i>Tabla 13. Síntomas del problema Fuente La autora</i>	<i>21</i>
<i>Tabla 14. Posibles escenarios Fuente La autora</i>	<i>23</i>
<i>Tabla 15. Limitantes posibles alternativas Fuente La autora.....</i>	<i>24</i>
<i>Tabla 16. Alternativas a la problemática empresarial Fuente La autora</i>	<i>26</i>
<i>Tabla 17. DOFA contrato laboral La autora</i>	<i>27</i>
<i>Tabla 18. DOFA contratación por horas fuente propia.....</i>	<i>29</i>
<i>Tabla 19. DOFA contratación con salario variable Fuente propia</i>	<i>30</i>
<i>Tabla 20. DOFA diversificación del portafolio Fuente propia.....</i>	<i>31</i>
<i>Tabla 21. Costo trabajador salario mínimo Fuente La autora.....</i>	<i>34</i>
<i>Tabla 22. Margen de utilidad por hora fuente La autora.....</i>	<i>34</i>
<i>Tabla 23. Actividades a desarrollar</i>	<i>37</i>
<i>Tabla 24. Tablas de indicadores Fuente La autora</i>	<i>39</i>
<i>Tabla 25. Resultados esperados por indicador</i>	<i>40</i>

Anexos

<i>Anexo 1. Opciones de contratación.....</i>	<i>¡Error! Marcador no definido.</i>
---	--------------------------------------

Glosario

Actividad ejecutada: actividad realizada conforme al orden de servicio y recibida por el cliente con satisfacción.

Actividad de resarcimiento: actividad sin costo ofrecida por el proveedor para subsanar alguna falta que genere una no conformidad por el cliente

Administradora de Riesgos Laborales (ARL): son entidades aseguradoras de vida que desarrollan sus actividades con los seguros laborales, es decir, cubren riesgos de tipo laboral.

Agenda: documento digital en el que se programan las actividades asignadas por las ARL según la fecha, y luego son confirmadas con los clientes.

Asesor externo: contratista que lleva a cabo las actividades de seguridad vial asignadas, cuyo pago es mensual por actividad ejecutada.

Asesor: individuo con contrato laboral, realiza las actividades de seguridad vial programadas.

Asesoría: actividad de consultoría desarrollada a los clientes de la ARL.

Asistencia técnica: actividad de asesoría al cliente de ARL Seguros Bolívar, en la que se construye un procedimiento, protocolo o actividad basada en la experticia del proveedor.

Autorización de facturación: actividades ejecutadas y autorizadas por la ARL para facturación.

Capacitación: actividad de formación impartida a clientes de la ARL o clientes particulares.

Ciente de ARL: empresa que cuenta con la cobertura de la ARL.

Estrategia: serie de acciones premeditadas y encaminadas hacia un fin determinado.

Factura: documento mercantil en el que se legaliza el cobro de la prestación del servicio.

Horas asignadas: cantidad de horas asignadas por la ARL para sus clientes.

Orden de servicio: número de asignación por la ARL o cliente particular para la realización de alguna actividad.

Política de contratación: lineamientos para la contratación del personal.

Prefactura: autorización de la ARL para otorgar la aceptación de los soportes radicados y a facturar.

Programación: planificación del grupo de trabajo, en esta se asignan las actividades a los asesores para dar cumplimiento a los requerimientos de los clientes.

Soporte: documento físico o digital en el que se consigna la actividad realizada y es firmada por el cliente de la ARL, esto da fe de su ejecución.

Productividad: es el indicador de eficiencia que relaciona la cantidad de recursos utilizados con la producción obtenida.

Rentabilidad: relación existente entre los beneficios que proporcionan una determinada operación o cosa y la inversión o el esfuerzo que se ha hecho; cuando se trata del rendimiento financiero, se expresa en porcentajes.

Sostenibilidad: realizar las gestiones necesarias para que el negocio se conserve con el paso del tiempo.

Queja: inconformidad del servicio prestado por parte del proveedor, lo que es dado a conocer a la ARL.

Valor actividad: valor estipulado para cada una de las actividades programadas por la ARL, la gran mayoría está tazada en valor por hora.

Resumen Ejecutivo

Análisis técnico económico de la gestión del talento humano en la línea de servicio, prevención en Invertej S.A

El presente trabajo plantea la problemática que enfrenta INVERTEJ SA como proveedor de cuatro ARL colombianas, AXA COLPATRIA, SURA, COLMENA y BOLIVAR, en el manejo del personal que tiene el cargo de asesor de riesgos, cuya función es ejecutar las actividades asignadas, las cuales presentan un volumen impredecible lo que dificulta el manejo del tiempo y disponibilidad de cada asesor. Teniendo en cuenta la experiencia de 10 años ejecutando esta actividad se analizan las alternativas de contrato laboral con salario variable y fijo y la contratación en modalidad de prestación de servicios para suplir el cargo y determinar la mejor opción a fin de optimizar la rentabilidad, la calidad en la prestación del servicio y la sostenibilidad de la línea de negocio. Se analizan los diversos escenarios que tiene la empresa para solucionar la problemática, tales como aumentar tarifas, cerrar la línea de negocio, disminuir el pago por hora, disminuir los gastos administrativos, alianza con proveedores, diversificar el portafolio y convertir a la compañía en una escuela de educación no formal.

Palabras clave

Recurso humano, contratación de personal, rentabilidad, calidad, ARL

Abstract

Economic technical analysis of the management of human talent in the service line,
prevention in Invertej S.A

This paper raises the problem faced by INVERTEJ SA as a supplier of four Colombian ARLs, AXA COLPATRIA, SURA, COLMENA and BOLIVAR, in the management of the personnel who have the position of risk advisor, whose function is to execute the assigned activities, which They present an unpredictable volume, which complicates the management of the time and availability of each advisor. Taking into account the experience of 10 years executing this activity, the alternatives of a labor contract with variable and fixed salary and the contracting with a service provision contract are analyzed to fill the position and determine the best option in order to improve profitability, quality in the provision of the service and the sustainability of the business line. The various scenarios that the company has to solve the problem are analyzed, such as increasing rates, closing the business line, reducing the hourly payment, reducing administrative expenses, alliance with suppliers, diversifying the portfolio and turning the company into a non-formal education school.

Keywords

To identify the keywords of the entrepreneurship, maximum five keywords and to separate with commas (example: guide, case study, potential markets, business opportunity).

1. Introducción

Inversiones Técnico-Jurídicas S.A. (Invertej S.A) fue constituida el 1 ° de octubre de 2006 por una familia de inversionistas del sector transportador, con el objeto de desarrollar la investigación de accidentes de tránsito y así apoyar técnicamente a los abogados de las empresas de transporte público en las ciudades de Villavicencio, Neiva, Armenia y Pereira, funcionando la parte administrativa desde Bogotá. Dos años después, se decidió cerrar la operación en Armenia y Pereira por ser insostenible financieramente.

Con la experiencia adquirida en la investigación de accidentes de tránsito, con 2.660 accidentes atendidos durante los primeros 4 años de operación, entre homicidios, lesiones personales y choques simples; se identificó una oportunidad de negocio en temas relacionados con seguridad vial, lo cual se concretó en el 2010 con la contratación como proveedores de servicios para las Administradoras de Riesgos Laborales (ARL) Colmena y Seguros Bolívar; para la prestación de servicios de capacitación, asesoría y asistencia técnica a nivel nacional. Esta nueva línea de negocio implicó un fortalecimiento del equipo administrativo de la empresa. Posteriormente, en el año 2016, se firmó contrato con ARL Sura y en 2020 con ARL AXA Colpatria para prestar los mismos servicios.

Durante los 10 años de operación como proveedores de servicios de ARL, Invertej S.A. ha enfrentado varios desafíos en cuanto a la adecuada contratación del personal que ejecuta las actividades; siendo el talento humano uno de los factores claves de la organización, puesto que puede afectar positiva o negativamente los estándares de calidad en la prestación del servicio y esto compromete la sostenibilidad de la compañía y su futuro financiero.

El presente trabajo pretende analizar las alternativas de contratación del personal que desempeña el cargo de asesor de riesgos, con la finalidad de hallar la opción más rentable y que contribuya a la calidad del servicio y la sostenibilidad de esta línea de negocio; teniendo en cuenta que las ARL requieren que se presten los servicios por hora sin que sea predecible el volumen a ejecutar.

El propósito es presentar a la junta directiva de Invertej S.A una propuesta que defina la política de contratación del personal que ejecuta las actividades de seguridad vial, para que la línea de negocio sea rentable, de calidad y sostenible en el tiempo.

2. Estructura para el análisis de caso y solución a la problemática empresarial

Para la prestación de los servicios de capacitación, asesoría o asistencia técnica como proveedor de ARL, Invertej S.A debe suministrar personal idóneo que ejecute las actividades con estándares de calidad; en este proceso no es predecible la cantidad de horas a ejecutar en un tiempo determinado, puesto que cada ARL, por demanda hace un cargue en sus plataformas digitales de las actividades a realizar y el número de horas asignadas a cada proveedor. INVERTEJ debe revisar diariamente las actividades que cada ARL contratada (Sura, Bolivar, Colmena y Axa Colpatria) asigna para su ejecución, y debe disponer del personal para que lleve a cabo la actividad.

Teniendo en cuenta la difícil planificación del volumen de horas a ejecutar, INVERTEJ ha optado por diferentes modalidades de contratación del personal para el cargo de asesor de riesgos, tales como contrato laboral con salario fijo, contrato de prestación de servicios y una modalidad mixta compuesta por un salario fijo y un componente variable según el número de horas ejecutadas en el mes.

2.1.Problema o proceso para estudiar

Como proveedor de servicios para las ARL en los últimos 10 años, Invertej S.A ha contratado profesionales para suplir las actividades con las siguientes modalidades de contratación:

- a. Personal con contrato laboral: funcionarios que cumplen jornada laboral y reciben un ingreso fijo mensual.
- b. Personal contratado por prestación de servicios: contratista para proveer servicios únicamente cuando se requiera.

c. Contrato laboral con salario variable: empleados con un salario asignado como fijo y un componente variable según las horas ejecutadas durante el mes.

Ante la ausencia de una política de contratación del personal dedicado a la ejecución de las actividades de asesoría, capacitación y asistencia técnica de los clientes, se ha afectado la calidad del servicio y no se tienen indicadores de rentabilidad y productividad que midan esta línea de negocio; razón por la cual es preciso construir una estrategia de contratación para evitar la improvisación en este sentido, para que las decisiones se tomen sobre unas bases financieras y de gestión humana que reduzcan la rotación de personal y garanticen el aumento en los estándares de calidad, y hacer sostenible la línea de negocio.

Con el fin de conocer el status actual de INVERTEJ SA se analizan la medición realizada las ARL en los dos últimos años con respecto a la calidad del servicio.

2.2.Evaluación de la línea de servicio “prevención”

En Invertej la línea de servicio “prevención” es la relacionada con la prestación de servicios a las ARL, quienes fijan unos estándares de calidad que se deben cumplir por parte de sus proveedores, y los incumplimientos generan un trámite correctivo que determina si hay lugar a un plan de mejora. Dentro del periodo comprendido entre el 2019 y el 2020.

2.3.Calificación de servicio por ARL

La calificación de servicios por parte de la ARL varía según los procesos de cada una de ellas en los criterios y periodos determinados, los cuales son dados a conocer a cada uno de sus proveedores.

En el caso de INVERTEJ SA se recibieron los reportes señalados en la Tabla 1:

Calificación ARL Seguros Bolívar

Tabla 1. Evaluación de servicio de INVERTEJ S.A 2019 Fuente evaluación ARL BOLIVAR recibida por correo electrónico

FECHA DE EVALUACIÓN: 15/01/2020

PERIODO
EVALUADO

	Desde 01/01/2019	
	Hasta 31/12/2019	
CRITERIO A EVALUAR	PUNTAJE MAXIMO	PUNTAJE OBTENIDO
PUNTUACIÓN BASE	70%	70 %
OPORTUNIDAD GESTIÓN SERVICIOS (SIPAB)	4%	1%
OPORTUNIDAD FACTURACIÓN	2%	- 1%
OPORTUNIDAD EN INFORMES (IMAGINE)	3%	2%
CALIDAD EN INFORMES (SIMASOL)	3%	3%
GESTIÓN DE QUEJAS Y RECLAMOS (SIEBEL Y REPORTE MANUAL)	3%	3%
CONFIABLE	5%	3%
SENCILLO	5%	3%
AMIGABLE	5%	3%
TOTAL CALIFICACIÓN	87%	Mayor o igual a 90% Muy confiable 70% a 90% Confiable Menor a 70% No confiable

En el año 2019 se obtuvo una calificación total de 87 %, ubicando a INVERTEJ SA en el rango de proveedor confiable, esta calificación le permite continuar prestando servicios, pero la meta para el año 2021 es llegar al nivel Muy confiable con calificación igual o superior al 90 %. Los indicadores a mejorar para lograr esta calificación son oportunidad de gestión de servicios en la plataforma web de la ARL Seguros Bolívar y en la oportunidad de facturación.

Tabla 2. Evaluación de servicio de INVERTEJ S.A 2020 Fuente evaluación ARL BOLIVAR recibida por correo electrónico

Fecha de evaluación: 12/01/2021		Periodo Evaluado	
---------------------------------	--	------------------	--

				Desde: 01/01/2020		
				Hasta 31/12/2020		
ASPECTO		PUNTAJE MÁXIMO CON INFORME TÉCNICO	PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE MÁXIMO SIN INFORME TÉCNICO	PUNTAJE OBTENIDO	
EVALUACIÓN ARL 70%	Oportunidad en la ejecución de los servicios programados	25	21	38	31	
	Oportunidad de la facturación de actividades	5	3	7	4	
	Gestión conforme del proceso de proveedores	10	0	10	0	
	Oportunidad en informes técnicos	10	3	N/A	N/A	
	Calidad de informes	10	10	N/A	N/A	
	Gestión de Quejas y reclamos	10	10	15	15	
	Evaluación cliente (30%)	Confiable	10	10	10	10
	Sencillo	10	10	10	10	
	Amigable	10	10	10	10	
TOTAL PUNTAJE			100	75	100	80
				SUPERIOR		SUPERIOR
PONDERACIÓN DE LA EVALUACIÓN			PROMEDIO	77,52	SUPERIOR	
				Muy bien su gestión técnica y administrativa cumple parcialmente con los criterios de evaluación.		

A través del estudio de los criterios evaluados por la ARL Seguros Bolívar y sus clientes en el periodo de enero a diciembre de 2020, como se muestra en la Tabla 2, es posible concluir:

- La calificación del año 2020 fue inferior una unidad comparada con la calificación del año 2019 es decir que se decreció en los estándares de calidad en la gestión de ARL BOLIVAR.

- Los aspectos con menor calificación son los correspondientes a “evaluación ARL”, los cuales equivalen a un 70 % de la calificación total y son los que ponderan los funcionarios de la ARL Seguros Bolívar.

- Las menores puntuaciones son las relacionadas con el cumplimiento de los acuerdos de servicios en la entrega de los documentos que dan fe de la prestación del servicio.

- En cuanto a la calificación de los clientes que corresponde al 30 % restante de la calificación general, la evaluación es superior o igual a 9 sobre 10, esto refleja una percepción positiva de la prestación del servicio por parte de los clientes.

La calificación en el periodo de enero a diciembre de 2020 fue de 77.52 %, lo que ubica a Invertej S.A como un proveedor confiable, igual que en el año 2019, aunque con puntaje inferior. Esto evidencia una percepción negativa, con oportunidad de mejora para apuntar a la calificación superior en el rango de 80 a 100 puntos.

2.4. Calificación ARL Seguros Colmena

La metodología de calificación de ARL Colmena está basada en 4 criterios a saber: los informes de Niveles de Acuerdo de Servicio (ANS), las quejas, la calidad técnica y el indicador de devoluciones; con una ponderación de 1 a 5, siendo 1 la nota mínima y 5 la máxima; esto tuvo el siguiente resultado en el periodo de enero a noviembre de 2020, tal como se muestra en la Tabla 3.

Tabla 3. Resultado en el periodo de enero a noviembre de 2020 fuente ARL COLMENA

ANS informes	Quejas	Calidad técnica	Indicador de devoluciones	Nota final
--------------	--------	-----------------	---------------------------	------------

4	5	4	2	3.9
---	---	---	---	-----

La nota final de Colmena es de 3.9, lo que ubica a INVERTEJ en un rango medio en la calidad percibida por los funcionarios de la ARL, estando la oportunidad de mejora en el indicador de devoluciones, que mide el incumplimiento de los requisitos establecidos por la ARL para la entrega de soportes.

2.5. Calificación ARL Sura y AXA Colpatría

La ARL Sura no realiza retroalimentación sobre la prestación del servicio, y en términos porcentuales, la participación de la facturación es muy baja; en cuanto a la ARL AXA Colpatría no existe calificación del servicio.

2.6. Inconformidades y quejas con la prestación del servicio

Adicional al proceso de calificación en los periodos establecidos por las ARL, los clientes de estos pueden presentar quejas o inconformidades por fallas en la prestación del servicio, quejas que ameritan una respuesta inmediata por el proveedor, quien debe presentar un plan de resarcimiento con el cliente.

A continuación, en la Tabla 4, se relacionan las inconformidades presentadas desde el año 2018 hasta el 2020.

Tabla 4. Quejas en el periodo 2018-2020 fuente La autora

Fecha	ARL	MOTIVO	RESARCIMIENTO
14/02/2018	Colmena	Inconformidad con el cliente CONCAY S.A. por el resultado obtenido en la asesoría prestada sobre el PESV, al lograr una calificación muy baja por la Superintendencia de Puertos y Transporte.	Se perdió al cliente.

17/02/2018	Colmena	Se comunicó a las 7:30 a.m. el proveedor de ARL Colmena manifestó que le era difícil cumplir con la actividad a las 9:00 a.m. Se postergó para las 14:00, y sobre las 14:10 se comunicó para manifestar que no iba a poder cumplir.	2 horas de actividades lúdicas.
15/11/2018	Seguros Bolívar	Presentaron la queja respecto al curso que se realizó en la empresa Equipos y servicios S.A.S, por parte del proveedor de Invertej S.A, en el tema de seguridad vial (manejo defensivo), porque la persona que impartió el curso no reflejó manejo del tema.	8 horas de resarcimiento.
9/04/2019	Colmena	La inconformidad presentada por el cliente fue debido a que Invertej S.A, en dos ocasiones, pactó una fecha con el cliente para entrega del documento, la primera fue el 05 de marzo; seguidamente se disculpó por no enviarlo y prometió hacerlo el día 06. El día 07 de marzo, el cliente se contactó, muy molesto, en la mañana, porque el proveedor incumplió.	Se tomó como medida de acción el cambio del asesor que manejó la cuenta.
21/05/2019	Colmena	El cliente refirió inconformidad con la actividad realizada por el proveedor, informó lo siguiente: con el presente correo permito notificar que, el proveedor asignado para la capacitación, normatividad legal y señalización vial en la empresa Soluciones Ventas, no asistió a realizar la actividad programada y confirmada a la empresa, informo que el profesional se comunicó el día de hoy para explicar que por motivos de salud no pudo asistir.	8 horas de resarcimiento.
15/01/2020	Colmena	Seguros Colmena pasó queja de atención de un cliente, informó que el asesor le entregó planillas de otra empresa y que por tal motivo le cobró 10 horas.	10 horas de resarcimiento.

20/02/2020	Seguros Bolívar	La subdirección de educación presentó su inconformidad por el incumplimiento en la asistencia a la capacitación de seguridad vial, la que estaba programada y confirmada para realizarse el pasado 17 de febrero 2020, en horario de 09:00 am a 11:00, en el centro de conocimiento Cafam Floresta.	8 horas de capacitación.
------------	--------------------	---	--------------------------

2.7. Análisis empresarial

2.7.1. Fase 1 Análisis del entorno

Invertej S.A es una empresa que desarrolla dos líneas de negocio, la primera investigación de accidentes de tránsito y la segunda, actividades de prevención en seguridad vial como proveedor de la ARL, esta última es el objeto de análisis en el presente trabajo.

Los proveedores de servicio de la ARL deben cumplir el procedimiento establecido para la ejecución de las actividades; el cual incluye los siguientes pasos:

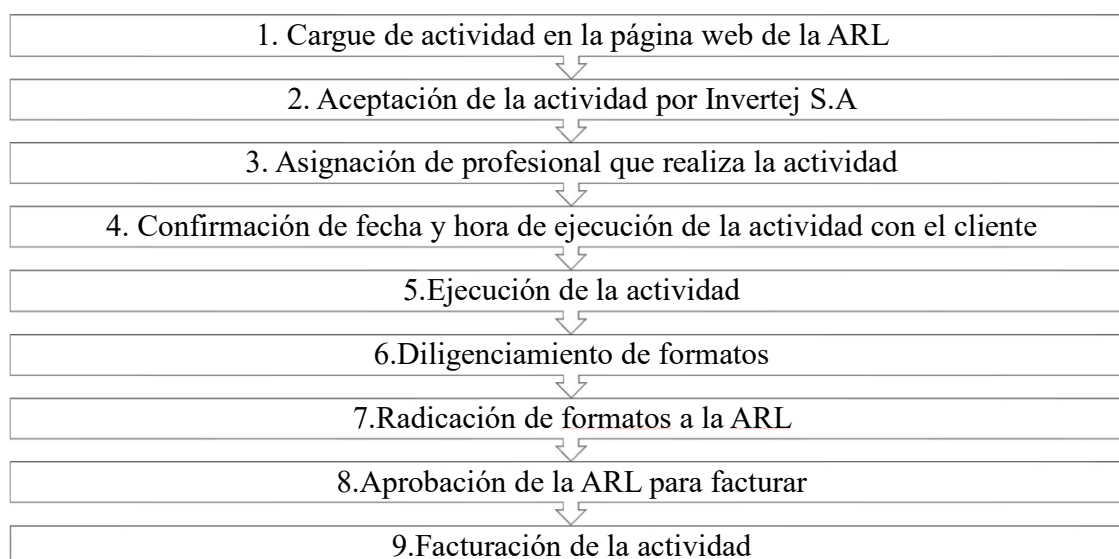


Figura 1. Procedimiento ARL

Cada paso es responsabilidad de un funcionario distinto y la parte más crítica se genera en los pasos 5, 6 y 7, dado que se han presentado quejas de los clientes por el incumplimiento en los plazos en los protocolos de la ARL.

2.7.2. Fase 2 La industria

Para estudiar la industria de la seguridad vial y como proveedores de este servicio en Colombia, se presenta el análisis de competencia de Invertej S.A bajo las 5 fuerzas de Michael Porter: el poder de negociación de los clientes, el poder de negociación de los proveedores, la amenaza de nuevos competidores entrantes, la amenaza de nuevos productos sustitutivos y la rivalidad entre competidores.

2.7.2.1.El poder de negociación de los clientes

En Colombia operan 8 ARL autorizadas por la Superfinanciera, a la fecha Invertej S.A ha logrado contrato como proveedor con el 50% de estas: Bolívar, Sura, Colmena y Axa Colpatria. El mercado colombiano está liderado por Positiva, seguido por Sura, AXA Colpatria, Colmena y Bolívar como se refleja en la Tabla 5; esto refleja que existe suficiente demanda para las actividades de Invertej S.A.

Tabla 5. Participación de las ARL en el mercado Fuente (Página web Fasecolda)

Arl	Nº empresas	Part. % n° empresas	Total trabajadores	Part. % total trabajadores
Alfa	1.176	0,13%	73.268	0,72%
Aurora	91	0,01%	445	0,00%
Axa Colpatria	69.569	7,52%	1.386.318	13,69%
Bolívar	21.947	2,37%	901.374	8,90%
Colmena	39.765	4,30%	1.016.538	10,04%
Equidad	17.804	1,92%	239.509	2,37%
Positiva	440.094	47,57%	2.348.617	23,20%
Sura	334.688	36,18%	4.157.321	41,07%
Total	925.134	100%	10.123.390	100%

Las cifras anteriores, reflejan que la parte fuerte de la relación contractual es la ARL y el proveedor debe acogerse a las tarifas establecidas a la firma del contrato.

2.7.2.2.El poder de negociación de los proveedores

La segunda fuerza de Porter se refiere a los proveedores, los cuales para el presente estudio, son las personas naturales que ejecutan las actividades designadas por la ARL.

La oferta de proveedores es limitada si se tiene en cuenta la especialidad requerida en seguridad vial, teniendo en cuenta que en Colombia no existe una carrera profesional en esta materia, lo que limita el poder de negociación de INVERTEJ.

2.7.2.3.Amenaza de nuevos competidores entrantes

La principal amenaza es que no existen barreras de entrada, pues el requisito primordial es contar con una licencia de salud ocupacional, la que es concedida por la Secretaría de Salud de la ciudad del domicilio de la empresa o del profesional que la acredite para tal propósito.

En este sentido se ha visto una migración significativa de empresas proveedoras de ARL en temas relacionados con Sistemas de Gestión de calidad y seguridad y salud en el trabajo que han optado por ampliar su portafolio ofreciendo servicios de seguridad vial.

2.7.2.4.Amenaza de nuevos productos sustitutivos

Algunas ARL están invirtiendo en capacitación de su personal de planta en temas de seguridad vial, para que sean ellos quienes realicen las actividades en las empresas clientes y así evitar pago de proveedores externos.

2.7.2.5.Rivalidad entre competidores

Con base en el modelo de Terry Hill, en la Tabla 6 se comparan las cualidades de Invertej S.A frente a sus competidores; analizando la ventaja competitiva en el mercado se

presentan los order winners y los order qualifier frente a algunos competidores escogidos por tener características similares en el portafolio de servicios, tales como IRS VIAL S.A.S, consultoría y capacitación HSEQ, GEAMCOL S.A.S, Coaching life y Soy integral S.A.S.

Tabla 6. Rivalidad entre competidores Terry Hill Fuente La autora

ORDER QUALIFIERS vs ORDER WINNERS Ejercicio de Identificación de diferenciadores estratégicos		EMPRESA 			
ORDER QUALIFIERS		ORDER WINNERS			
Características mínimas que debe tener mi empresa para ser considerada como una opción o alternativa viable en el mercado. Son los mínimos requisitos necesarios que se deben tener para no ser descartado por mi mercado meta		Características diferenciales que debe tener mi empresa para lograr que el mercado la considere como una opción preferente frente a la competencia. Son los requisitos que nos harán diferentes, mas atractivos y que aumentarán nuestras probabilidades de ser elegidos frente a nuestros competidores			
	Licencia de salud ocupacional		Cobertura Nacional		
	Experiencia		Experiencia en investigación de accidentes de transito		
	Conocimiento		Personal Experimentado		
	Recurso Humano capacitado		Respaldo financiero		
			Amplio portafolio		
			Certificaciones internacionales		
			Certificaciones Nacionales		
	Lo tenemos		En proceso		No lo tenemos

Con el estudio de los order winners, Invertej S.A tiene una debilidad sustancial en las acreditaciones que dan valor diferencial a los productos ofertados.

En concordancia con la metodología de Terry Hill, en la tabla 7, se consideran como activos estratégicos de Invertej S.A las características de superioridad, las de inferioridad o igualdad en términos de experiencia, el portafolio, la cobertura, la innovación, la acreditación y la infraestructura frente a los competidores escogidos.

Tabla 7. Características de superioridad metodología Terry Hill fuente La autora

ACTIVOS ESTRATÉGICOS DE LA COMPAÑÍA		
Conocidos también como capacidades vitales, los activos estratégicos con la combinación de competencias, procesos, tecnologías y/o habilidades humanas, únicas y difíciles de imitar, que diferencian una organización de sus competidores		

	Experiencia	Portafolio	Cobertura	Innovación	Acreditación	Infraestructura
IRS VIAL						
CONSULTORÍA HSEQ						
GEAMCOL						
COACHING LIFT						
SOY INTEGRAL						
Con respecto a nuestros competidores en cada activo estratégico nosotros somos				Superiores	Iguales	Inferiores

En suma, en los activos estratégicos de Invertej S.A se tiene una debilidad frente a todos los competidores en el portafolio de servicios, en vista de que ellos ofertan servicios de seguridad industrial adicionales a seguridad vial, mientras que Invertej S.A se limita a los servicios de seguridad vial.

En función del análisis de las 5 fuerzas de Porter, se puede establecer que Invertej S.A se encuentra posicionada en el mercado de proveedores de servicios de seguridad vial, por la experiencia de 10 años con la prestación de estos, sin embargo, es necesario ampliar el portafolio mediante acreditaciones nacionales, internacionales e implementar desarrollos tecnológicos que mejoren las condiciones competitivas.

2.7.3. Fase 3: la firma

Invertej S.A es una empresa con 14 años de experiencia en servicios de asistencia de accidentes de tránsito y en seguridad vial para prevenir accidentes.

2.7.3.1. Acreditaciones

En la actualidad, Invertej S.A cuenta con la licencia de prestación de servicios en salud ocupacional según la Resolución N ° 2896/20 renovada en la Resolución N ° 4521 del 13 de abril de 2010, expedida por la secretaría de salud de Bogotá en las siguientes áreas:

- 1- Seguridad ocupacional.

2- Investigación.

3- Educación – capacitación.

4- Administración del SGSST.

Al ser la única certificación de la persona jurídica, se han fortalecido los perfiles profesionales de los funcionarios que laboran en la compañía, con el fin de especializar el servicio en seguridad vial; es elemental resaltar lo siguiente:

1. Técnico en transporte y seguridad vial, con licencia al consejo profesional de ingeniería de transportes y vías de Colombia.

2. Personal formado como auditores en sistemas de gestión de seguridad vial SGSV NTC ISO 39001.

2.7.3.2.Experiencia de Invertej S.A

Como experiencia de la empresa, se resaltan los siguientes logros:

- Más de 20.000 accidentes de tránsito atendidos a nivel nacional.
- Referencia a nivel nacional en materia de investigación de accidentes de tránsito y en seguridad vial.
- Más de 100.000 personas capacitadas en materia de seguridad vial.
- Personal con la certificación, la idoneidad y la experiencia para impartir los módulos de capacitación.
- Asesoría en investigación de accidentes laborales.
- Asesores en investigación forense y criminalística.

La experiencia ha llevado a la empresa a aportar a los sistemas de gestión adelantando actividades para minimizar el riesgo vial de empresas nacionales e internacionales de diferentes sectores productivos, se resaltan:

- Sector hidrocarburos.
- Sector transporte.
- Sector servicios.
- Sector industria.

2.7.3.3. Análisis de la situación actual de la organización o negocio

El ingreso por concepto de actividades de prevención en Invertej S.A, ha incrementado durante los últimos 10 años, tal como lo refleja la Figura 2, en la que la barra azul representa el ingreso derivado de las actividades relacionadas con esta línea de negocio

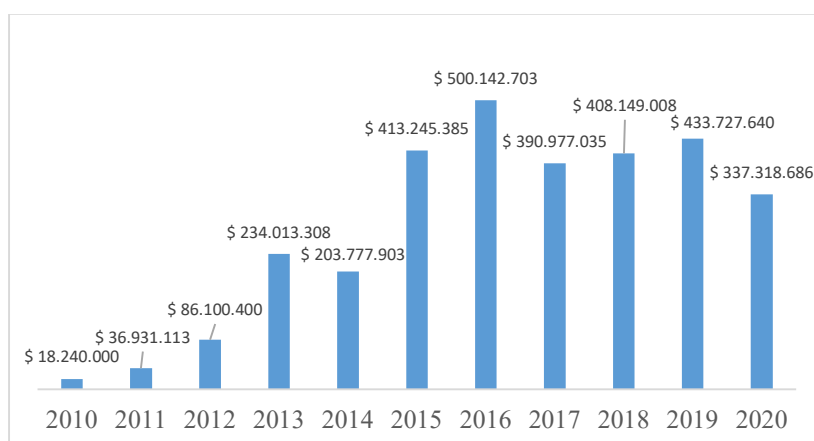


Figura 2. Ingreso anual por actividad de prevención Fuente EEFF INVERTEJ SA.

El ingreso se encuentra representando en la facturación efectuada a Seguros Bolívar, Colmena y Sura hasta el año 2020, debido a que la operación con AXA Colpatria inició a finales del año 2020. La facturación corresponde a las horas ejecutadas por el personal de Invertej S.A, conforme con las tarifas establecidas de manera contractual con cada ARL, como se describen a continuación en las Tablas 8, 9, 10 y 11.

Tabla 8. Tarifa valor hora ARL Seguros Colmena Fuente La autora

Servicio	Tarifa por hora
Asesoría en el diseño del plan estratégico de seguridad vial	\$ 49 447

Asesoría en atención para determinar el protocolo de actuación para las víctimas en accidentes de tránsito	\$ 42 073
Asesoría para la inspección de vehículos	\$ 59 071
Asesoría en el comportamiento humano y manejo defensivo	\$ 41 272
Capacitación a conductores	\$ 59 071

Tabla 9. Tarifa valor hora ARL Axa Colpatria Fuente La autora

Servicio	Tarifa por hora
Capacitación y asesoría en seguridad vial profesional	\$ 58 200

Tabla 10. Tarifa valor hora ARL Seguros Bolívar Fuente La autora

Servicio	Tarifa por hora
Capacitación y asesoría en seguridad vial profesional	\$ 50 245

Tabla 11. Tarifa valor hora ARL Sura Fuente La autora

Servicio	Tarifa por hora
Capacitación y asesoría en seguridad vial profesional	\$ 44 700

2.7.3.4. Costo operativo de las actividades de “prevención”

En la actualidad INVERTEJ SA tiene dos modalidades de contratación del personal que adelanta las actividades de prevención, dependiendo de la modalidad de contrato el valor a pagar varía; para los contratistas (contrato de prestación de servicio) el valor a pagar por hora es de \$23.000 y para los trabajadores con contrato laboral el valor hora es de \$39.733 (valor nómina más acreencias laborales). El valor hora de los trabajadores se calculó en la tabla 12 de la siguiente manera:

Tabla 12. Salario con carga prestacional Fuente La autora

Salario Base		\$ 1.800.000
Concepto	Porcentaje	
Prima de servicios	8,33%	\$ 149.940
Auxilio de cesantías	8,33%	\$ 149.940

Intereses sobre las cesantías	12%	\$	216.000
Dotación	\$	50.000	\$ 50.000
Auxilio de transporte		\$	106.454
Vacaciones	4,17%	\$	75.060
Caja de compensación	4%	\$	72.000
ICBF	2%	\$	36.000
SENA	2%	\$	36.000
aportes a salud	8,50%	\$	153.000
Aportes pensión	12%	\$	216.000
riesgos laborales	0,52%	\$	9.396
Total salario más prestaciones		\$	3.069.790

El promedio de horas laboradas en atención de clientes de ARL y que se facturan por parte INVERTEJ S.A. son setenta y cinco (75) horas por mes, siendo así el costo del trabajador de \$3.069.790 dividido en las horas es de \$40.930.

2.7.3.5.Representación gráfica costo mano de obra por tipo de contrato

En la figura 3 se presenta la comparación del costo de la mano de obra por tipo de contrato sobre el valor por hora que se factura a cada ARL.

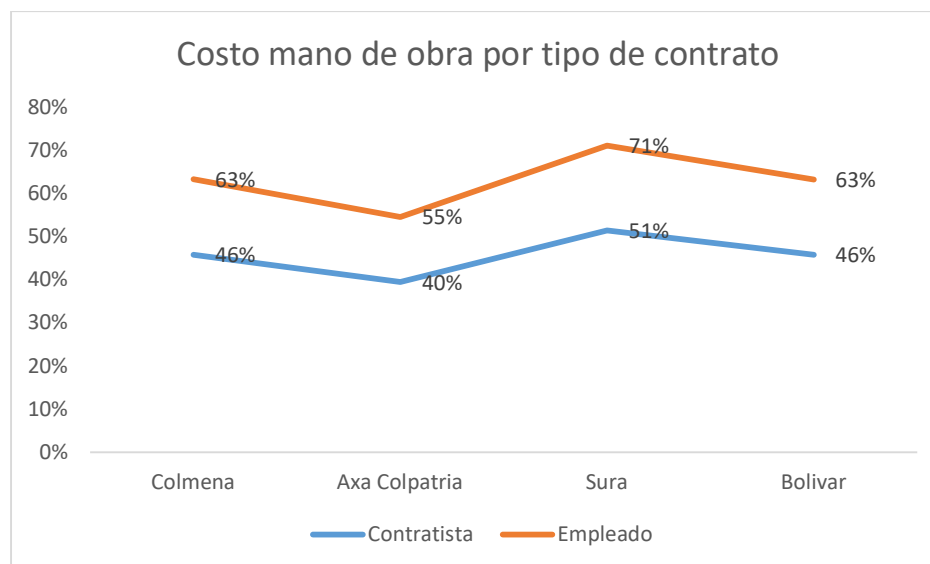


Figura 3. Costo mano de obra por ARL Fuente La autora

En la gráfica se refleja la diferencia entre el costo del personal con contrato laboral y los contratistas, expresado en porcentaje sobre el valor hora facturado.

2.7.3.6. Estructura organizacional de Invertej s.a.

INVERTEJ SA adicionalmente debe asumir el costo de los cargos administrativos y directivos que se necesitan para el desarrollo del objeto social, y que se encuentran en la figura 4, correspondiente al organigrama

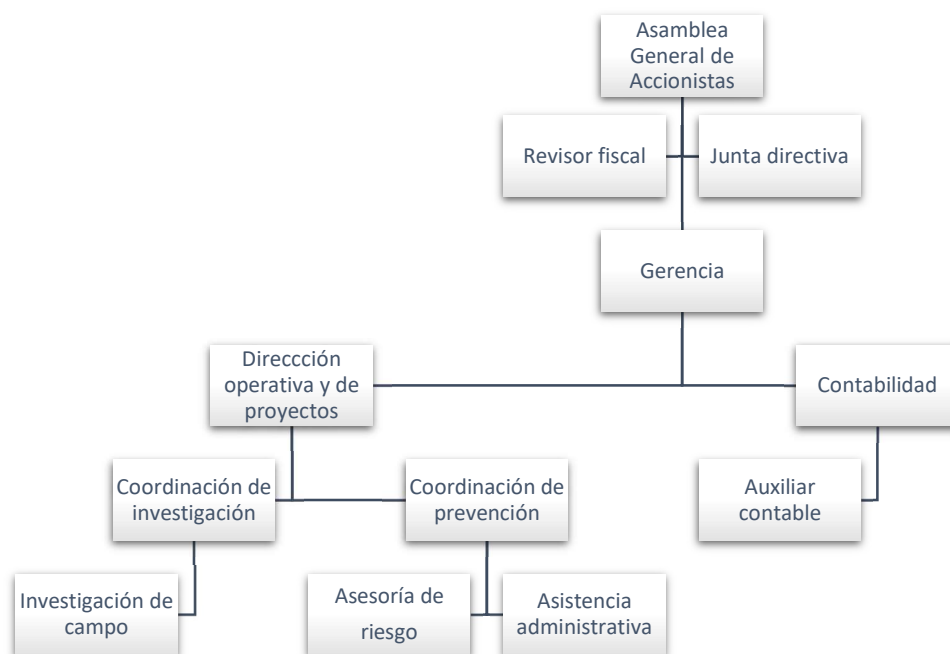


Figura 4. Organigrama INVERTEJ S.A Fuente La autora

De igual manera, están los gastos no operativos, pero necesarios, para poner en marcha la compañía, lo cual debe considerarse como gasto y por tanto disminuyen la rentabilidad de la compañía.

3. Análisis y registro de los problemas con sus elementos claves

El problema que se pretende solucionar es la contratación del personal que ejecuta la asesoría y capacitación en seguridad vial, es substancial aludir que la demanda del servicio se da por horas, lo que exige tener una política de contratación que asegure la disponibilidad del personal, la calidad en la prestación del servicio y la rentabilidad para Invertej S.A.

Con base en el modelo de estudio de caso, propuesto por la escuela de administración de la Universidad del Rosario GSB, se plantean los siguientes aspectos que se requieren en el análisis del entorno actual de la empresa.

3.1.Problemática principal y problemas secundarios

El problema principal de Invertej S.A es la ausencia de una política de contratación del personal que desempeña el cargo de asesor de riesgos, el que tiene la función de ejecutar las actividades encomendadas por las ARL Sura, Colmena, AXA Colpatria y Seguros Bolívar, cumplir con altos estándares de responsabilidad e idoneidad y generar rentabilidad para la compañía.

Como problemas secundarios que no son menores:

- Margen de rentabilidad indeterminado de cada tipo de contratación.
- Improvisación en la contratación.
- Inconformidades y quejas en la prestación de los servicios.
- Falta de política de retención de talentos.
- Ausencia del plan de inversión en la profesionalización del personal por la falta de exclusividad en la prestación del servicio.

3.2.Evidencias de los elementos claves

Invertej S.A genera una facturación anual alrededor de \$ 344.000.000 por la línea de negocio de prevención, siendo el gasto más significativo el del recurso humano, en cual está alrededor de \$250.000.000.

Para determinar los márgenes de rentabilidad de la compañía, específicamente en lo relacionado con el centro de costo prevención, se trabajarán las tres razones financieras que propone Ross Westerfield Jaffe en su libro “Finanzas corporativas”.

1. Margen de utilidad, utilidad neta/ venta= 13.20%
 2. Rendimientos sobre lo activos (ROA), utilidad neta/ activos totales= 13.63%
 3. Rendimientos sobre el capital (ROE), utilidad neta/ capital total= 15.18%
- (Westerfield, 201).

Por lo anterior se considera que el margen de utilidad del 13.20% es aceptable, sin embargo, la meta que establece la junta directiva es que llegue a un 20%.

3.3.Síntomas para la evidencia del problema

Los síntomas que evidencian el problema se pueden dividir en 2 grandes temas, uno técnico y el otro económico, como lo refiere el título del presente trabajo, por este motivo se realiza una matriz en la tabla 13, con las variables de cada una de estas categorías otorgando un puntaje según la respuesta, si la respuesta es Si se da una calificación de cinco (5) Parcialmente (3) y No (1), siendo la opción más viable la que obtenga mayor puntaje.

Tabla 13. Síntomas del problema Fuente La autora

VARIABLE	Contrato Laboral con salario fijo	Prestación de servicios	Contrato laboral con salario variable
¿Es el tipo de contrato más apetecido por candidatos?	5	1	3

	¿Es la mejor opción para asegurar la calidad del servicio?	5	3	5
CATEGORÍA TÉCNICA	¿Es la opción que más retiene talentos?	5	3	3
	¿Es el tipo de contrato que más atrae personal calificado?	5	1	3
	¿Es el tipo de contrato que genera menos inconformidades de la ARL?	5	3	5
	¿Se tiene disponibilidad total del personal?	5	1	5
		30	12	24
TOTAL CATEGORÍA TECNICA				
		1	5	3
CATEGORÍA ECONÓMICA	¿Es la opción más rentable para INVERTEJ SA?			
	¿Es la opción que genera menos costos por hora para IVERTEJ SA?	1	5	3
	¿Es la opción que le da viabilidad financiera a la compañía?	1	5	5
	¿Es la opción que permite mantener los costos administrativos del negocio?	3	3	3
	¿Es la opción que permite llegar a punto de equilibrio?	1	5	3
	¿Es la opción que genera menos carga prestacional?	1	5	3
TOTAL CATEGORÍA ECONOMICA		8	28	20

Con base en lo anterior, al sumar las categorías económicas y técnicas el total puntuado por tipo de contrato es: contrato laboral con salario fijo 38 puntos, contrato de prestación de servicios 40 puntos y contrato laboral con salario variable 44 puntos; vemos que lo más conveniente desde el punto de vista técnico a nivel de contratación no necesariamente es la mejor opción para el aspecto económico.

El contrato laboral tanto en su modalidad de salario fijo como variable contribuyen en la prestación de servicios de calidad, la retención de talentos y la disponibilidad del personal, y desde la perspectiva económica la mejor opción es el contrato de prestación de servicios.

3.4. Formulación, evaluación y registro de las alternativas de acción

Si se entiende que la problemática de Invertej S.A está fundada en el equilibrio de los aspectos técnicos y económicos, basados en el modelo de contratación del personal que presta los servicios, se relacionan a continuación los escenarios conforme con la metodología PAE de la escuela de administración de la Universidad del Rosario.

3.5. Posibles escenarios

Aterrizada la problemática empresarial a resolver con el grupo administrativo de INVERTEJ SA conformado por la gerencia, la dirección operativa y la coordinación de prevención, se generó una lluvia de ideas con todos los escenarios de solución posibles que se ajusten a la legislación colombiana, dando como resultado 11 posibilidades, descritas en la tabla 14:

Tabla 14. Posibles escenarios Fuente La autora

Alternativa	Evaluación	
Contrato laboral	Pro	fidelización del personal.
	Contra	asumir el pago de tiempo cesante.
Contrato de prestación de servicios	Pro	pago por hora ejecutada
	Contra	baja fidelización del personal.
Contrato con salario variable	Pro	ingreso del trabajador según el ingreso de Invertej S.A.
	Contra	desmotivación en tiempos de baja demanda.
Contratar con otras ARL	Pro	diversificación de clientes
	Contra	el problema no radica en el número de horas demandadas, porque el efecto de rentabilidad es igual
Aumento de las tarifas por hora	Pro	a mayor valor por hora, mayor rentabilidad
	Contra	las ARL no atienden requerimientos de aumento de tarifa.
Cierre de la línea de negocio	Pro	salir de la zona de confort para buscar nuevos mercados

	Contra	decrecimiento de la imagen de la empresa
Disminuir pago por hora	Pro	aumento de rentabilidad
	Contra	menor fidelización del personal
Disminuir los gastos administrativos	Pro	aumento de rentabilidad.
	Contra	sin el apoyo administrativo no se podrían ejecutar todos los procesos.
Alianza con otros proveedores	Pro	diversificación del mercado y de la carga prestacional.
	Contra	pérdida de fidelidad de los clientes
Diversificar el portafolio	Pro	a mayor oferta de productos, mayor participación en el mercado.
	Contra	es complejo negociar nuevos servicios con las ARL
Conversión a escuela de educación no formal	Pro	acreditación de los productos ofertados
	Contra	alta inversión

Analizados los once escenarios, con sus pros y contras se cuenta con el insumo de las alternativas viables para la organización, encaminados a resolver la problemática estudiada en el presente trabajo.

3.6.Límites de las posibles alternativas

Continuando con un análisis más detallado de los once escenarios, se valida la viabilidad, el cumplimiento del objetivo de la empresa, las ventajas y las desventajas de cada uno de ellos en la tabla 15 que las describe:

Tabla 15. Limitantes posibles alternativas Fuente La autora

Alternativa	Lógico/viable	Cumple el objetivo de INVERTEJ S.A	Ventajas	Desventajas
Contrato laboral	Sí	Sí	Fidelización del recurso humano y más control en la calidad del servicio	Poca rentabilidad
Contrato de prestación de servicios	Sí	Sí	Proporcionalidad de la rentabilidad con el ingreso	Alta rotación y falta de compromiso con el objetivo de la compañía y dificultad en el

			control de calidad del servicio	
Contrato laboral con salario variable	Sí	Sí	Falta de motivación en temporadas de baja productividad	
Contratar con otras ARL	No	Sí	A mayor demanda, mayor ingreso, posicionamiento y sostenibilidad	A mayor demanda, mayor necesidad de mano de obra
Aumentar tarifas	No	Sí	A mayor ingreso, mayor rentabilidad, y margen de reinversión para la calidad del servicio	Ninguna
Cerrar la línea de negocio	Sí	No	Dedicación para encontrar otras líneas de negocio	Perder posicionamiento y trayectoria
Disminuir pago por hora	Sí	No	A menor costo, mayor rentabilidad	Falta de interés por parte de los aspirantes y atracción de personal no calificado
Disminuir gastos administrativos	No	Sí		A falta de personal de apoyo administrativo, menor control operativo, lo que afecta la calidad y sostenibilidad
Alianza con otros proveedores	Sí	No	Ampliación de mercado	Compartir información comercial, técnica y financiera
Diversificar el portafolio	Sí	Sí		Explorar mercados desconocidos y contratar personal experto en materias nuevas
Que Invertej S.A se convierta en escuela de educación no formal	Sí	No		

Una vez analizados los 11 escenarios con los cuatro parámetros de comparación, se concluye que las opciones no viables y las que no cumplen los objetivos de la compañía se deben descartar.

3.7. Selección de alternativas

La decisión del equipo administrativo fue descartar las alternativas que contienen en una de dos primeras variables un no, de este modo, en la tabla 16 se muestran con color verde las alternativas seleccionadas y las que tienen color rojo las descartadas.

Tabla 16. Alternativas a la problemática empresarial Fuente La autora

Alternativa	Preseleccionada
Contrato laboral	■
Contrato de prestación de servicios	
Contrato laboral con salario variable	
Contratar con otras ARL	■
Aumentar tarifas	
Cerrar la línea de negocio	
Disminuir pago por hora	
Disminuir gastos administrativos	
Alianza con otros proveedores	
Diversificar el portafolio	■
Que Invertej S.A se convierta en escuela de educación no formal	■

Las alternativas preseleccionadas son: contrato laboral, contrato de prestación de servicios, contrato laboral con salario variable y diversificación del portafolio.

3.8.Posibles acciones para la solución del problema

Dentro de las alternativas preseleccionadas se determinó como viable y que cumple con los objetivos de la empresa, la diversificación del portafolio; sin embargo, para el problema de la gestión del talento humano que se tiene en la línea de servicio prevención desde el punto de vista técnico y económico, esta no resuelve la problemática estudiada.

Para analizar cada una de las alternativas que le da solución a la problemática en la gestión del talento humano se aplicó la metodología DOFA que describimos a continuación.

3.9.Análisis de las diferentes alternativas

La solución del problema está en encontrar el mecanismo más eficaz para garantizar la prestación de servicios de calidad, con la mayor rentabilidad posible en las actividades de

asesoría, capacitación y asistencia técnica de INVERTEJ SA como proveedor de las ARL Colmena, sura, Axa Colpatria y seguros Bolívar.

Para lograr esta conclusión, es necesario analizar de alternativas de contratación que permite la legislación colombiana, por lo cual se presenta un análisis DOFA en la tabla 17:

3.10. Contrato laboral con salario fijo

Tabla 17. DOFA contrato laboral La autora

Debilidades	Oportunidades
Difícil planeación de las actividades dentro de la jornada laboral. Salario no equivalente a la productividad. El valor hora a pagar se incrementa con las prestaciones sociales.	Compromiso en el logro de meta “cero quejas” por incumplimientos de estándares de calidad de las ARL.
Fortalezas	Amenaza
Profesionalización del personal contratado. Calidad en la prestación del servicio por las obligaciones contractuales con el trabajador. Disponibilidad del personal durante la jornada laboral. Tipo de contrato más atractivo para los candidatos. El empleado	Estabilidad laboral reforzada.

3.11. Estrategia para el contrato laboral

Estrategias ofensivas (fortaleza + oportunidad): Potencializar que el contrato laboral garantiza mayor control en la calidad del servicio prestado, se socializan con mayor receptividad los procesos y se cuenta con mayor compromiso en el cumplimiento de metas.

Estrategias defensivas (fortalezas + amenazas): Generar una política de contratación de personal para el cargo de asesor de riesgos que evite una fuga de talentos, generar salario emocional con flexibilidad en horarios, préstamos sin cobro de intereses, actividades de bienestar, apoyo económico para estudios y otras actividades que propiciarán un buen ambiente laboral.

Un considerable número de investigadores han estudiado el salario emocional, y en la actualidad ha adquirido mayor relevancia:

Como lo menciona Raul Abad responsable y fundador de Motivazona, en su artículo sobre cómo evitar la fuga de los mejores empleados el sueldo ya no es lo más importante, y lo que denominamos salario emocional viene a ser un factor clave en la satisfacción del empleado. Mientras que un sueldo puede ser mejorado por la competencia, el factor emocional es lo que realmente lo diferencia y el que consigue que los empleados sean leales a la misma. Uno de los grandes desafíos de las empresas es conseguir despertar el compromiso de su gente y ver qué es lo que motiva realmente a cada uno. Diversos estudios al respecto han constatado los diferentes factores que más influyen en la motivación del empleado, al margen de una retribución justa y al nivel que el ofrecido por otras empresas del mismo sector citando las más importantes, los siguientes: la formación ofrecida por la empresa, el conocimiento de lo que se espera de él cada día, la calidad de la relación directa con su superior inmediato, el poder expresar sus ideas y sugerencias, actuar y contribuir en otras áreas de la empresa, oportunidades de ascenso y promoción, retos profesionales, ambiente laboral agradable, flexibilidad, libertad, seguridad, equidad entre el resto de compañeros, planificación de la carrera profesional, conocimiento de sus logros por parte de la dirección y el considerarse recompensado, reconocido y apreciado (Abad, 2011, p. 1).

Estrategias adaptativas (debilidades + oportunidades): Siendo impredecible la dedicación que el trabajador tendrá de horas de ejecución de actividades, se debe procurar la calidad del servicio para atraer más clientes, lo que generará menos horas muertas.

Estrategias de supervivencia (debilidades + amenaza): La política de contratación debe establecerse para garantizar la retención del talento.

3.12. Contratación por prestación de servicios

Tabla 18. DOFA contratación por horas fuente propia

Debilidades	Oportunidades
Ausencia de control disciplinario. Escaso compromiso con los resultados de la compañía. Falta de exclusividad con Invertej S.A. Poca estabilidad para el contratista El pago de ARL del contratista lo debe asumir Invertej S.A por ser riesgo 5.	Al contratista lo debe motivar la prestación de un servicio de calidad, para asegurar mayor demanda de sus servicios.
Fortalezas	Amenazas
Correlación entre ejecución de actividades y pago de honorarios. Valor hora más económica por no pago de prestaciones sociales. No se pagan tiempos de desplazamiento.	Falta de confidencialidad de la información. El contratista tiene la posibilidad de prestar servicios con los competidores de Invertej lo que elimina la brecha del servicio diferencial que ofrece la empresa. Ausencia de disponibilidad. El contratista no se apersona de los estándares de calidad en la prestación del servicio.

3.13. Estrategia para la contratación prestación de servicios

Estrategias ofensivas (fortaleza + oportunidad): Aprovechar la motivación que genera al contratista que a mayores horas trabajadas se aumenta su ingreso, para incentivar la calidad en la prestación del servicio.

Estrategias defensivas (fortalezas + amenazas): Generar una política de contratación que garantice un proceso de apoyo al contratista y de revisión de las actividades de las personas que trabajan por horas, será un apoyo en lo técnico con un proceso de estimulación sobre la actividad.

Estrategias adaptativas (debilidades + oportunidades): como estrategia principal, se contará con un grupo selecto de asesores a quienes se les garantizará un número mínimo de horas de trabajo derivadas de una fuerte actividad comercial.

Estrategias de supervivencia (debilidades + amenaza): una estrategia de supervivencia será que los asesores que trabajan por horas no tomarán el pago solo por lo laborado, sino que desarrollarán un compromiso hacia la compañía. Además, se efectuará un análisis financiero de la actividad, con la finalidad de conocer si el reconocimiento hacia el asesor es proporcional a la utilidad de la actividad.

3.14. Contratación laboral con salario variable

Tabla 19. DOFA contratación con salario variable Fuente propia

Debilidades	Oportunidades
Ausencia de un salario concreto para el candidato al cargo de asesor de riesgo, puesto se plantea solo expectativas.	El asesor fortalece sus actividades comerciales al buscar que el cliente nuevo requiera sus servicios reiteradamente.
Mientras se realiza el proceso de inducción, el ingreso mensual del trabajador solo es el salario básico.	El asesor diseña y plantea nuevas estrategias de prevención en las empresas, lo que se refleja en más horas que la ARL contrata a la compañía.
Las prestaciones sociales y el pago de seguridad social incrementan en los meses de mayor productividad.	
Existe una gran desmotivación en los meses de menor producción (primer trimestre de cada año).	
Fortalezas	Amenazas
Se cuenta con una base de menor proporción para el apoyo de las actividades administrativas y comerciales, lo que alterna la actividad operativa como el mantenimiento del negocio.	El trabajador siempre busca un salario fijo y estará tentado a aceptar una oferta laboral con ingreso estable.

3.15. Estrategia para la contratación con salario variable

Estrategias ofensivas (fortaleza + oportunidad): el trabajador sentirá que hace parte de la compañía al tener una remuneración básica más prestaciones sociales, pero comprenderá que, para poder devengar más, será necesario incrementar el número de horas de trabajo.

Estrategias defensivas (fortalezas + amenazas): de estrategia principal se reforzará y capacitará al asesor acerca de sus beneficios laborales, lo que incluirá un salario base, el incremento de horas reflejado en el mes, las primas, las cesantías y las vacaciones.

Estrategias adaptativas (debilidades + oportunidades): como estrategia principal, se contará con un grupo selecto de asesores a quienes se les garantizará un número mínimo de horas de trabajo derivadas de una fuerte actividad comercial.

Estrategias de supervivencia (debilidades + amenaza): como principal estrategia, la compañía realizará un buen análisis financiero de la contratación variable para estar seguros de los valores de remuneración y los trabajadores verán las garantías económicas que esto represente, entenderán que el salario no es la base sino el reflejo por su trabajo.

3.16. Diversificar el portafolio

Tabla 20. DOFA diversificación del portafolio Fuente propia

Debilidades	Oportunidades
Ausencia de personal con conocimientos en materias diferentes a seguridad vial.	Nuevos conocimientos en actividades de promoción y prevención
Falta de política de contratación y baja oferta económica para capturar nuevos perfiles.	Abarcar nuevos mercados
Desconocimiento de nuevos mercados y productos.	Mayor rentabilidad
Complejidad para que las ARL permitan una nueva línea de servicio por Invertej S.A.	
Fortalezas	Amenaza
Trayectoria y experiencia en el mercado como proveedor de ARL.	Saturación del mercado
Reconocimiento como empresa de prevención de accidentes laborales relacionados con seguridad vial	Perder la imagen positiva en seguridad vial por atender nuevas líneas de negocios.
Se cuenta con una estructura administrativa.	

3.17. Estrategia para diversificar el portafolio

Estrategias ofensivas (fortaleza + oportunidad): Diversificar el portafolio permite atraer talentos con conocimientos que aportan en la penetración de nuevos mercados y respaldan la sostenibilidad financiera de la compañía.

Estrategias defensivas (fortalezas + amenazas): Contratar personal calificado con conocimientos diversos, exigirá de la empresa la construcción de estrategias encaminadas a la retención del personal, siendo estos quienes construyan y mantengan las actividades innovadoras en el portafolio.

Estrategias adaptativas (debilidades + oportunidades): adaptar nuevos perfiles dentro del grupo de trabajo, para impactar en el mercado ofertando nuevas actividades por parte de la empresa

Estrategias de supervivencia (debilidades + amenaza): ofertar condiciones laborales atractivas para retener el talento humano y evitar que migren a otras empresas después de haber sido capacitadas y entrenadas

3.18. Resultado general del DOFA

Se analizaron las diferentes alternativas mediante la metodología DOFA, aportando una visión amplia de los escenarios y se convierte en un insumo fundamental para el siguiente capítulo.

4. Selección, implementación y registro de las alternativas seleccionadas

Después de analizar cada una de las alternativas con sus respectivas variables, la mejor opción que suple las necesidades de rentabilidad del negocio, manteniendo un nivel de satisfacción del cliente y asegurando la calidad del servicio; es el contrato laboral con salario variable que ofrece las siguientes ventajas:

1. Contar con una política de contratación para el cargo de asesor de riesgo, teniendo en cuenta que “las políticas de contratación y estatus de empleo incluyen la relación de empleado del trabajador con la organización (contratación, despido y todo lo que haya en el medio). Aquí es donde se definen la escala de pagos, títulos, ascensos y reseñas de desempeño. Estas políticas abarcan también prestaciones, derechos de los empleados y causas de finalización de contratos.”

2. El trabajador cuenta con una base salarial que le permite contar con un ingreso fijo, para la planificación de sus gastos y tiene como motivación ejecutar mayor cantidad de actividades que se ve reflejado en un mayor ingreso.

3. Hay una proporcionalidad entre el ingreso del trabajador y la rentabilidad de la compañía.

4. El empleador y el empleado comparten el deseo de no contar con tiempos de baja productividad

5. El empleador al hacer parte de la empresa genera compromiso con el fin misional buscando la satisfacción del cliente generando así la asignación de más órdenes de servicio a la empresa.

6. La estabilidad laboral, permite que el trabajador desarrolle nuevas competencias dentro de la compañía, favoreciendo la estabilidad del negocio.

El contrato laboral con salario variable cuenta con el siguiente modelo financiero:

Para el desarrollo del modelo económico de Invertej y la aplicación de la medida seleccionada (contrato laboral con salario variable), se plantea como salario base un salario mínimo mensual legal vigente (1 SMMLV) con una bonificación de hora ejecutada de \$6.000 (seis mil pesos), valores que se ven reflejados en la tabla 21.

Tabla 21. Costo trabajador salario mínimo Fuente La autora

Salario Base		\$ 908.526
Concepto	Porcentaje	
Prima de servicios	8,33%	\$ 75.680
Auxilio de cesantías	8,33%	\$ 75.680
Intereses sobre las cesantías	12%	\$ 109.023
Dotación	\$ 50.000	\$ 50.000
Auxilio de transporte		\$ 106.454
Vacaciones	4,17%	\$ 37.886
Caja de compensación	4%	\$ 36.341
ICBF	2%	\$ 18.171
SENA	2%	\$ 18.171
Aportes a salud	8,50%	\$ 77.225
Aportes pensión	12%	\$ 109.023
Riesgos laborales	0,52%	\$ 4.724
Total salario más prestaciones		\$ 1.626.903

4.1. Margen de rentabilidad por hora

Identificado el valor del costo del asesor de riesgo, se identifica el valor del margen de utilidad por hora de la ARL, como se muestra en la tabla 22.

Tabla 22. Margen de utilidad por hora fuente La autora

Valor hora (75 horas efectivas al mes)	\$21.692
Bonificación hora	\$ 6.000
Costo total Hora	\$27.692
Promedio valor hora ARL (promedio de las diferentes tarifas de ARL)	\$53.050

Margen utilidad por hora	\$25.362
Porcentaje margen de utilidad	48%

Bajo este modelo, el 48% del ingreso es el margen bruto de utilidad para Invertej SA y con el cual debe soportar los gastos administrativos, y generar rentabilidad.

Atendiendo el análisis realizado en el primer capítulo, en el cual se presentaron los modelos actuales de contratación de Invertej S.A. contrato laboral y contrato por prestación de servicios, se representa gráficamente la alternativa de contrato laboral con salario variable y se compara gráficamente en la figura 5.

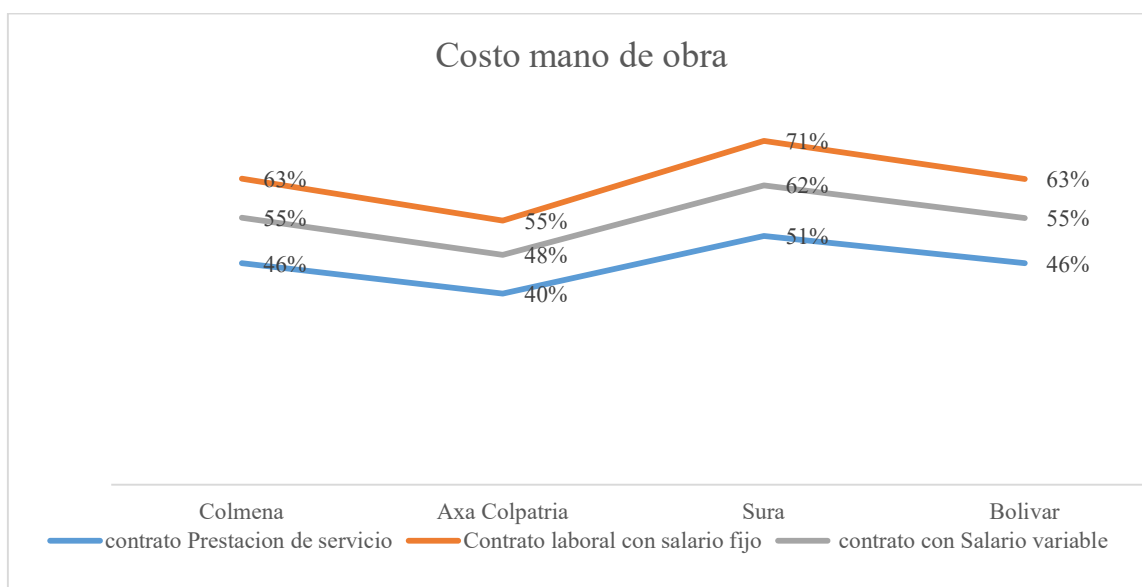


Figura 5. Grafica comparativa de los tres modelos de contratación Fuente La autora

Como lo muestra la imagen anterior, la modalidad de salario variable no es la de menor costo de mano de obra, pero es una alternativa que permitirá mayor compromiso del asesor de riesgo para prestar un servicio de calidad y el ingreso del trabajador será proporcional a los ingresos de la compañía. De esta manera queda ¿la problemática

empresarial para el adecuado manejo del talento humano de la línea de servicio prevención en Invertej SA.

5. Pasos para implementar la medida

En la actualidad, Invertej S.A. en su estructura operativa cuenta con el siguiente personal con contrato laboral: gerente, director operativo, coordinador de prevención y asistente administrativa, cargos que planifican y direccionan las actividades desarrolladas para el fin misional de la empresa.

Por esta razón, serán los encargados de ejecutar los pasos requeridos para la implementación de la contratación de los asesores de riesgo, conforme a los lineamientos que muestra la tabla 23:

Tabla 23. Actividades a desarrollar

Actividad	Descripción	Responsable	Resultado
Definición de cargo	Tipología del cargo: técnico operativo	Gerencia, Dirección operativa y coordinación de prevención	Perfil del Cargo
	Objetivo que aporte a la generación de valor		
	Determinar habilidades y competencias		
	Funciones y actividades		
	Relaciones internas y externas		
	Definir salario base y salario variable		
	Control y seguimiento		
Construcción de política de contratación	Obligaciones contractuales	Gerencia	Política de contratación
	Evaluación de desempeño		
	Derechos y obligaciones		
	Escala de sanciones		
	Escala de estímulos		

Determinar el talento humano requerido	Análisis de resultados año 2020	Dirección Operativa y coordinación de prevención	Requisición de personal para aprobación por la gerencia
	Proyección año 2021		
Proceso de contratación	Convocatoria	Áreas de apoyo de la empresa	Contratación del personal requerido
	Socialización de política de contratación		
	Pruebas de ingreso		
	Firma de contrato laboral		
	Ajustes de procedimientos cuando los indicadores no se cumplan		
	Estímulos cuando los indicadores si se cumplan		

El proceso de implementación se realiza en la ciudad de Bogotá en un periodo de dos meses en los cuales se construye la política de contratación y se da el inicio del proceso de requisición y contratación del personal, y los indicadores se revisarán mensualmente.

5.1.Resultados probables

Al seleccionar un modelo de contratación del personal (contrato laboral con salario variable), es indispensable establecer una serie de indicadores que permitan a la organización medir el margen de rentabilidad sobre las horas ejecutadas y la prestación de servicio con estándares de calidad superior, que faciliten la sostenibilidad de la línea de negocio.

5.2.Medición de resultados

El físico y matemático británico William Thomson Kelvin a finales del siglo XIX enseñaba a sus alumnos lo siguiente: “Lo que no se define no se puede medir. Lo que no se mide no se puede mejorar. Lo que no se mejora, se degrada siempre”.

La forma de garantizar la eficacia será por medio de indicadores de gestión que permita un seguimiento en periodos cortos con el fin de tomar las medidas necesarias. Por esta razón se plantean los indicadores en la Tabla 24.

Tabla 24. Tablas de indicadores Fuente La autora

Rentabilidad	
Nombre del Indicador	
Objetivo	Medir si el gasto de la nómina (salario prestaciones sociales bonificación por horas) es superior al 50% de lo facturado en la ARL
Formula	$\frac{\text{Gasto nomina por asesor}}{\text{Valor horas facturadas por asesor}} * 100 =$
Meta	50%
Periodicidad	Mensual
Competitividad	
Nombre del Indicador	
Objetivo	Asegurar que el número de horas asignadas al asesor sean superiores el periodo anterior, esto derivado del requerimiento de los clientes derivado de su buena atención
Formula	$\frac{\text{Horas ejecutadas en el periodo anterior}}{\text{Horas ejecutadas en el periodo}} * 100 =$
Meta	Superior al 5%
Periodicidad	Trimestral
Rotación de personal	
Nombre del Indicador	
Objetivo	Garantizar la prestación de servicio por medio de asesores comprometidos con el objetivo de la compañía por medio de una retención de talentos
Formula	$\frac{\text{Número de asesores que renuncian}}{\text{Número de asesores contratados en el periodo}} * 100 =$
Meta	Inferior al 20%
Periodicidad	Trimestral
Satisfacción al cliente	
Nombre del Indicador	

Objetivo	Medir los niveles de quejas e inconformidades de los clientes con el fin de desarrollar actividades en la organización para evitar su repetición.
Formula	$\frac{\text{Número de ordenes de servicio en los cuales el cliente manifestó inconformismo}}{\text{Número de ordenes de servicio ejecutadas en el periodo}} * 100 =$
Meta	Inferior al 5%
Periodicidad	Mensual

Cada uno de los indicadores planteados, permite medir la eficacia de la alternativa de contratación, en caso de que se observe el incumplimiento de las metas, la empresa debe realizar los ajustes misionales y operacionales para cumplir.

5.3. Resultados esperados

Teniendo definido los indicadores, se establece el cuadro de control en la tabla 25, con el cual se visualizan las metas de cada indicador con el objetivo de analizar las medias de intervención en los periodos donde no se cumplan y/o ajustar las metas encaminadas a la mejora continua

Tabla 25. Resultados esperados por indicador

Nombre del indicador	Periodicidad	Meta
Rentabilidad	Mensual	50%
Competitividad	Trimestral	$\geq 5\%$
Rotación personal	Trimestral	$\leq 20\%$
Satisfacción al cliente	Mensual	$\leq 5\%$

El objetivo de los indicadores es medir en cada periodo el cumplimiento de la meta fijada por la organización para la toma de medidas administrativas y/o operativas que busquen el cumplimiento de dichas metas.

6. Conclusiones

Una de las principales cualidades que debe tener Invertej S.A como empresa prestadora de servicios en seguridad vial, y con objetivos de sostenibilidad social, financiera y medio ambiental es buscar una estrategia en la contratación del personal, que garantice un equilibrio entre la rentabilidad del negocio y la atención al cliente mediante un personal calificado, por ello se plantearon varios escenarios en la construcción de esta alternativa.

Estos escenarios partieron de la construcción de los DOFA planteados en el presente estudio, en los cuales cada alternativa de contratación aporta importantes oportunidades partiendo de las fortalezas existentes en la compañía encaminadas a garantizar un buen servicio basado en la experiencia de la empresa, pero así mismo, las debilidades y amenazas están relacionados con la viabilidad económica de la compañía en un espacio bastante competitivo; aspectos que fueron analizados y de gran insumo en la selección de la alternativa seleccionada.

El contrato laboral tanto en su modalidad de salario fijo como variable contribuyen en la prestación de servicios de calidad, la retención de talentos y la disponibilidad del personal, y desde la perspectiva económica la mejor opción es el contrato de prestación de servicios, por esta razón se aportó como una alternativa que buscará el equilibrio deseado, la figura de contratación con salario variable, ya que esta alternativa al trabajador le garantiza un ingreso fijo, y un salario variable proporcional con el ingreso de Invertej SA.

La línea de servicio prevención, dentro de la compañía si es rentable y vale la pena fortalecerla con un adecuado manejo del talento humano para que, mediante estrategias

predefinidas en la política de contratación, se asegure la retención de talentos y se apoye el desarrollo del trabajador en su esfera profesional y personal.

Referencias bibliográficas

- Abad, R. (2011). Cómo evitar la fuga de los mejores empleados.
<https://recursoshumanosblog.wordpress.com/category/rrhh-blog/page/68/>
- La República. (2019). Positiva y Sura son las aseguradoras líderes del negocio de riesgos laborales. <https://www.larepublica.co/finanzas/positiva-y-sura-son-las-aseguradoras-lideres-del-negocio-de-riesgos-laborales-2914761>
- Presidencia de la República de Colombia. (2015). Decreto 1072 de 12 de mayo de 2015. Bogotá, Colombia.
- SURA. (s.f.). Registro de Proveedor. Obtenido de
<https://proveedor.sura.com/Paginas/Publicas/autogestion/quiero-ser-proveedor.aspx>
- Westerfield, R. (201). Finanzas corporativas. Mc Graw Hill.
- Caja de herramientas comunitarias. Capítulo 10. Sección 5. Crear Políticas de personal.
<https://ctb.ku.edu/es/tabla-de-contenidos/estructura/contratacion-y-entrenamiento/politicas-del-personal/principal>
- Código Sustantivo del trabajo anexo
<https://sistemas.fasecolda.com/rldatos/Reportes/xCompania.aspx>
- <https://ctb.ku.edu/es/tabla-de-contenidos/estructura/contratacion-y-entrenamiento/politicas-del-personal/principal>
- Porter, M. E. (2008, enero). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia.
- Hill, Terry (2004, noviembre). Operations Management