



GL INGENIEROS*

GL Engineers

*Gustavo Adolfo Castaño Giraldo
Karim Chujfi Salazar
Sergio Andrés Pineda Ramírez***

* Artículo producto del colectivo V semestre de Administración de Empresas, I-II de 2011.
** Estudiantes V semestre de Administración de Empresas, I-II de 2011

SÍNTESIS:

Por su complejidad e importancia, las organizaciones necesitan ser administradas con base en conocimiento técnico y en el seguimiento de los cambios que presenta su entorno. En este trabajo se hace énfasis en la administración financiera y en la gestión del talento humano para analizar algunas variables que intervienen en el funcionamiento de la organización GL Ingenieros S.A., que pertenece al sector de servicios eléctricos y actúa a nivel nacional.

DESCRIPTORES: Organizaciones, finanzas, talento humano, mercadeo.

ABSTRACT:

Due to the complexity and importance, organizations need to be managed based on technical knowledge and monitoring of the changes presented in their environment.

This paper emphasizes on the financial administration and human resource management which analyze some variables that intervene in the functioning of the GL Engineers S.A. organization, which belongs to the electric utility industry and is a national actor.

DESCRIPTORS: Organizations, finance, human resource, marketing.

En las organizaciones humanas con arreglo a fines, hay algún tipo o forma de administración. Todas resultan afectadas por las buenas o malas prácticas administrativas, y en consecuencia, debemos aprender a conocer e influir en la calidad de la administración que afecta nuestras vidas (Mercado, 2002, p.7). En un mundo cada vez más especializado y complejamente estructurado en organizaciones, es importante que en los actuales estudiantes de Administración de Empresas se fomente una actitud investigativa con el fin de estudiar y entender esas organizaciones, para alcanzar un discurso crítico orientado al fomento de buenas prácticas administrativas.

Debido a su complejidad e importancia, las organizaciones necesitan ser administradas con base en conocimiento técnico y en el seguimiento de los cambios que presenta su entorno. En este trabajo se hace énfasis en la administración financiera y en la gestión del talento humano para analizar algunas variables que intervienen en el funcionamiento de las organizaciones. El objetivo básico financiero - dentro de este el flujo de caja, los estados de resultados y los balances generales - y el área funcional de gestión humana resultan claves en la dirección de las empresas, si se reconoce que el talento humano resulta esencial en la búsqueda del objetivo básico financiero: “El asunto del valor de los trabajadores no se puede expresar en términos monetarios” (Davenport, 2000). Esta investigación formativa se realiza en la organización GL Ingenieros S.A., que pertenece al sector de servicios eléctricos y actúa a nivel nacional.

Es importante para la Universidad Católica de Pereira este tipo de investigación porque amplía su conocimiento sobre las empresas y para que los estudiantes de Administración de

Empresas conozcan directamente las organizaciones y su entorno, con el objetivo de validar los conocimientos adquiridos durante la carrera con la aplicación de las herramientas de la administración financiera y de la gestión del talento humano, por parte de la empresa estudiada.

Se reconoce que la sociedad actual está conformada por organizaciones en las diferentes actividades orientadas a la producción de bienes o a la prestación de servicios, la vida de las personas depende de las organizaciones y estas del trabajo del factor humano (Bernal, 2000, p.5); por eso, la intención es conocer cómo se administra el talento humano en las empresas y cómo toman decisiones con base en la información financiera, de qué manera se cumple la afirmación según la cual

tenemos que planificar nuestro trabajo, trabajar en nuestro plan y asegurarnos que se cumplan las metas establecidas. Si la gerencia puede reducir las principales fuentes de error usando estrategias que garanticen que los resultados obtenidos sean de la calidad y del tipo deseado (Davis, 2001, p.131).

Además, este texto describe los criterios y apoyos que el gerente de la empresa tiene en cuenta en el proceso de tomar decisiones en las áreas funcionales, y se contrastan con diferentes autores de administración financiera y gestión del talento humano, quienes explican los procesos y los caminos que se deben seguir en la búsqueda del objetivo primordial de las empresas. La responsabilidad de alcanzar este objetivo recae directamente en los directores, puesto que “su trabajo es dirigir la organización en la adquisición, mantenimiento, desarrollo, supervisión y medición del activo humano y

de los resultados de su trabajo” (Fitz, 1984, p.69).

El estudio realizado por Visa y The Nielsen Company, en 2007, para conocer los desafíos financieros y operativos que inciden en el crecimiento y competitividad de las pequeñas y medianas empresas (Pymes), encontró que las empresas encuestadas consideran difícil o imposible obtener crédito formal, siendo las microempresas las más escépticas. Sólo 24 por ciento del total considera que es fácil acceder a alternativas de crédito. Aproximadamente una quinta parte de las Pymes afirma contar con algún crédito formal, mayormente otorgado por bancos. Cabe destacar que las tarjetas de crédito empresarial, que representan una importante fuente de financiamiento, sólo son conocidas por un 48 por ciento de la muestra. Otras fuentes de financiamiento son los proveedores de materia prima e inventario, ya que el 78 por ciento les ofrece facilidades de pago y un 60 por ciento de quienes ofrecen facilidades también otorgan descuentos por pronto pago.

Desde el punto de vista de gestión del talento humano en las Pymes, Jaramillo Naranjo (2005) destaca que las estructuras organizacionales son pequeñas, simples y verticales, determinadas por la gerencia general y las áreas básicas del negocio, como son la administrativa y producción; en la mayoría de los casos los dueños asumen todos los roles organizacionales y las funciones, lo que ocasiona inoperancia y retraso en la toma de decisiones. Un hallazgo importante de esta investigación fue el hecho de encontrar un número considerable de empresas que desconocen las características demográficas de sus empleados, en aspectos relacionados con la edad, estado civil, formación académica y experiencia. Esta situación lleva

a pensar que el manejo de la información relacionada con el factor humano no es relevante para las micro y pequeñas empresas, especialmente teniendo en cuenta que estos datos permiten direccionar programas de bienestar o mejoramiento de la calidad de vida de los trabajadores, contar con una base de datos del personal para proyección de necesidades, entre otros.

El objetivo general de la investigación de la que da cuenta este documento fue describir el desempeño de algunas áreas funcionales de la empresa GL Ingenieros S.A. Para ello, se propuso describir las herramientas utilizadas a fin de cumplir con el objetivo básico financiero en GL Ingenieros S.A., e identificar la importancia del desarrollo de la gestión del talento humano en dicha empresa.

La discusión teórica de esta investigación formativa se hace a partir de la revisión documental de diferentes autores de administración financiera y la gestión del talento humano, para una mejor comprensión y resolución del problema central del colectivo de trabajo. El diseño metodológico corresponde a una investigación descriptiva, se recoge la información mediante visita a la empresa y la aplicación de un cuestionario estructurado de gestión financiera y del talento humano en la organización GL Ingenieros S.A.

Es un proceso total de estudio sobre la naturaleza del mundo social, precisamente porque es apropiado en aquellas situaciones más complejas y móviles de la sociedad. Su labor está centrada en el conocimiento en profundidad y no en su reducción a variables y objetos de estudio (Correa, Grau y Rojas, 1999, p. 111).

Además de la investigación descriptiva, se utiliza la investigación no experimental, por lo cual se analizarán los comportamientos naturales en el momento de tomar decisiones, sin tener nada preparado que altere el ambiente, ni el comportamiento del gerente: “Investigación no experimental es aquella que se realiza sin manejar deliberadamente variables. Lo que hace una investigación no experimental es observar fenómenos tal y como se dan en el contexto normal” (Correa, Grau y Rojas, 1999, p.67).

Para contrastar el marco teórico de esta investigación, en el trabajo de campo se acudió a una entrevista estructurada que se le realizó al gerente de GL Ingenieros S.A. Luego de la aplicación del instrumento de recolección de información, se procedió al análisis de los resultados, para finalmente llegar a una serie de conclusiones que ayudarán a mejorar el conocimiento relacionado con la aplicación de herramientas financieras y de gestión del talento humano en empresas del sector AMCO, concretamente en la empresa abordada.

Marco referencial

A continuación se presenta la discusión teórica y el contexto en el que se estudian dos áreas funcionales de GL Ingenieros: la Financiera y la de Gestión del Talento Humano

Marco teórico

Se señala que los factores de producción que intervienen en todo proceso productivo son el capital y el trabajo, por esto su desarrollo se convierte en una decisión importante en la consecución de los objetivos de la empresa. En los recursos humanos se unen las competencias para desempeñar las tareas

conforme a las necesidades presentes y futuras de la organización, “constituyen un recurso dotado de una vocación orientada al crecimiento y desarrollo” (Chiavenato, 2001, p. 53) y se puede contar con los recursos financieros, los cuales garantizan los medios necesarios para que una empresa se desempeñe eficientemente y pueda alcanzar las metas: “los recursos financieros se refieren a dinero – en forma de capital, flujo de caja, financiación, créditos, etc.- de disponibilidad inmediata o mediata para enfrentar los compromisos de la empresa” (Chiavenato, 2001, p.52). Es por esto que los recursos de la organización no tienen un significado único; aunque podría entenderse que solo están relacionados con efectivo inmediato y las transacciones a un periodo determinado, no todos los recursos se obtienen o se afectan según sus transacciones en efectivo.

Los recursos que requiere la empresa para realizar su objeto social pueden ser propios o adquiridos mediante financiación, lo cual se convierte en una decisión importante para el desarrollo normal de las funciones de la organización. Mediante las operaciones de financiación, las empresas adquieren los recursos financieros necesarios para sufragar sus proyectos de inversión. Actualmente, las alternativas a disposición de los directivos son muy variadas, ya que en los últimos años el proceso de innovación financiera ha sido intenso y ha desarrollado múltiples productos financieros diferentes (Jiménez, 2008, p.152).

Los administradores financieros disponen de variedad de alternativas para “asignar los fondos a los activos circulantes y los activos fijos, obtener la mejor combinación de opciones de financiamiento, y determinar una política apropiada de dividendos dentro del

contexto de los objetivos de la empresa”(Block & Hirt, 2008, p. 152), la financiación puede ser de fuentes internas y externas. La financiación interna proviene de los activos financieros que la empresa genera por sí misma y que se utilizan para costear inversiones, estos activos se presentan en forma de reservas, provisiones o amortización. Mientras que la financiación externa se obtiene por medio de préstamos con entidades financieras, emisiones de acciones, emisiones de bonos, etc.

La financiación externa más utilizada por el sector de las Pymes son los préstamos con las entidades financieras: “los bancos tienen sus métodos de evaluación; para esto, se basan en ciertos indicadores como el índice de endeudamiento, la cobertura de los intereses, el grado de acceso a mercados de capital, la rentabilidad medida sobre las ventas, etc.”(Sapetnitzky, 2003, p.245); después de analizar todas estas variables, la entidad financiera fija las condiciones con las cuales se debe comprometer la organización si quiere obtener dicha financiación.

Igualmente, los mercados financieros se convierten en otra opción de financiación, que pueden realizar las organizaciones constituidas como sociedades anónimas mediante la emisión de acciones que

representa una parte del capital social de la organización, el inversor en acciones adquiere unos beneficios que pueden ser económicos o de participación en la toma de decisiones en la organización; esto depende del tipo de acción en la cual se desea invertir. Los beneficios económicos se reflejan en el derecho que se obtiene al reparto de un porcentaje de las utilidades que se representa en los dividendos; los beneficios de participación consisten en la posibilidad de

tener voto en las juntas de accionistas, con lo cual se tiene la capacidad de ser parte de la dirección de la organización.

La financiación por medio de la emisión de bonos se caracteriza por ser “valores emitidos en serie que representan una proporcional de la deuda contraída por la entidad emisora” (Jiménez, 2008, p.152), con la adquisición de los bonos al inversor se le otorgan unos beneficios económicos a futuro, como lo son la devolución del valor nominal del bono con unos interés o rendimientos determinados con anterioridad, los cuales pueden ser fijos o variables. Entre otras formas de financiación eficientes se encuentran las posibilidades de inversión que las empresas les pueden mostrar a los accionistas: “una inversión es aquella acción por la cual tiene lugar el cambio de una satisfacción inmediata y cierta a la que se renuncia, contra una esperanza que se adquiere y de la cual el bien invertido es soporte” (Caballero, 2009, p.86). Es importante tener muy clara esta definición de inversión en general, pues ha tenido diversas perspectivas a medida que evoluciona el mundo y las empresas.

La administración financiera se basa fundamentalmente en el cumplimiento del objetivo básico financiero, mediante una serie de funciones y responsabilidades que lleva a las empresas a trazarse unas metas definidas y posteriormente poderlas cumplir; para esto es necesario tener una detallada valoración del mercado en el cual se está moviendo la empresa y así poder determinar los factores que beneficiarán o afectarán los proyectos a futuro, de manera que se le pueda suministrar de forma óptima a los inversionistas una mayor información de lo que serán sus utilidades y beneficios a la hora de invertir en las empresas que compiten en el mercado: “la principal meta de la

administración financiera es incrementar al máximo la utilidad de los accionistas” (Weston, 1985, p.3).

Así mismo, para maximizar el valor de una empresa es importante tener en cuenta las decisiones de inversión, basadas en la formulación y evaluación de proyectos para aprovechar las oportunidades que se presentan en los mercados, mediante una serie de variables que interactúan directamente con las posibilidades de los accionistas, entre las cuales se encuentran los niveles de riesgo y los rendimientos esperados en los diversos proyectos. Las carteras de inversión tratan sobre la selección de carteras óptimas, es decir, las carteras que proporcionan el más alto rendimiento posible con base en un grado específico de riesgo, o el más bajo riesgo posible según una tasa de rendimiento específica (p.501).

La base fundamental de la decisión de inversión es buscar que cada una tenga la mayor productividad posible, pues de esta forma se evidencia que se está incursionando en los proyectos adecuados. En el momento en que una decisión de inversión no esté generando valor, el accionista decidirá no volver a invertir en la empresa, lo que perjudicará su búsqueda del objetivo básico financiero: “una inversión productiva consistirá en la adquisición de bienes o activos productivos es decir, bienes cuya utilidad es la producción de otros bienes” (Caballero, 2009, p.87).

Las decisiones de inversión en busca de cumplir el objetivo básico financiero, permiten priorizar también las hechas en el talento humano porque las organizaciones deben definir el tipo de conocimiento que

requieren y vincular las personas idóneas para cada tarea. La administración de recursos humanos es una disciplina que exige cada vez más el conocimiento de los cambios en el mercado, la evolución de la empresa y conocimiento sobre el comportamiento del ser humano: “recursos humanos debe asesorar en áreas de gran demanda, rediseñar las organizaciones, verificar actitudes, el establecimiento de grupos para el mejoramiento de la calidad y la definición de la cultura de la compañía” (Dessler, 1994, p.663). Los cambios mencionados son consecuencia de la evolución tecnológica y de los retos de la productividad que implican modificaciones en el diseño de los puestos de trabajo, en su desempeño, en los ascensos y rotaciones de cargos, debidos a los niveles de dificultad de una tarea a otra. De acuerdo con Dessler (p.12), “Las aptitudes necesarias para operar esta nueva tecnología obviamente tendrán grandes efectos en todos los niveles del funcionamiento organizacional. Las funciones de oficina y las arduas labores de fábrica disminuirán y aumentarán las funciones técnica, gerenciales y profesionales”; por consiguiente, las organizaciones deben ser estructuradas desde los puestos de trabajo para que la administración de recursos humanos “esté a la vanguardia ayudando a las compañías a hacer los cambios necesarios” (p.13). Así, el proceso de selección es importante por tres razones: primero, el desempeño del gerente dependerá, en parte, del desempeño de los subordinados; segundo, una selección eficiente es importante debido al costo que tenga el reclutar y contratar empleados; y tercero, una buena selección es importante debido a las implicaciones legales de hacerla de manera negligente (p.154).

Las necesidades de capital humano se pueden cubrir mediante reclutamiento interno (entre las personas que ya se encuentra laborando para la corporación) o externo (entre capital humano disponible fuera de la organización). La forma de reclutamiento presenta ventajas y desventajas, por lo que se debe analizar qué conviene en cada situación (Werther & Davis, 2008, p.152). En este proceso, la orientación del personal requiere la información necesaria sobre la historia de la empresa, sus actividades presentes y los planes a futuro, por lo cual “los gerentes tienen que hacer un buen trabajo al suministrar asignaciones de desarrollo para los empleados y asegurarse de que sus deberes y requerimientos del puesto sean tan flexibles como para permitir el crecimiento y el aprendizaje” (Bohlander & Snell, 2008, p.15). Además, la capacitación se debe evaluar desde la necesidad del puesto y determinar sus tareas; también es función del empleado demostrar sus responsabilidades mediante su desempeño. Entre los distintos pautas de capacitación encontramos “la evaluación de necesidades, los criterios de evaluación, contenido del programa, principios pedagógicos del aprendizaje aptitudes, conocimiento y habilidades” (Werther & Davis, 2008, p.252).

Es importante armonizar los intereses de los socios y de los gerentes: los primeros consideran que maximizar la riqueza de la empresa es la mejor opción para asegurar sus rendimientos, pero se debe tener en cuenta que “la maximización de las utilidades tiene tres defectos básicos: el primero, que es una consideración a corto plazo; el segundo, que menosprecia el riesgo; y el tercero, que puede ocasionar la disminución del precio de las acciones” (Gitman, 2003, p. 9). Por algunas razones, el aumentar el valor de la inversión realizada por los socios y maximizar la riqueza de la organización, termina siendo

una estrategia más viable si se piensa a largo plazo.

Las estrategias de maximización de la riqueza tienen en cuenta el hecho de que muchos propietarios dan importancia al recibo regular de dividendos, sin importar su cuantía; muchas empresas operan sobre la base de que su política de dividendos estimula el atractivo que tiene sus acciones sobre un tipo determinado de inversionistas (Gitman, 2003, p. 10). La organización no debe abandonar su filosofía de cumplir a sus socios con el pago de dividendos; eso genera confianza, se valoriza la empresa en el mercado y así aumenta su valor accionario. Está claro para un accionista que no se desean efectos negativos sobre su inversión y que la generación de riqueza a largo plazo y el aumento periódico de las utilidades es el camino más inteligente. Los dos objetivos, maximización de las utilidades y maximización de la riqueza, se pueden alcanzar si se aclara que el más importante y el eje de todo pago de dividendos debe ser la maximización de la riqueza de la organización: “El sacrificar la maximización de la riqueza solamente merma el valor de los activos y significaría la caída final del valor de la participación de cada uno de los dueños de la empresa” (Gitman, 2003).

El cumplimiento o la adecuada gestión de las tres decisiones financieras (financiación, inversión y repartición de dividendos), más una óptima administración del talento humano en las organización, permite cumplir con el objetivo básico financiero que se puede definir como “la maximización de la riqueza del propietario, o lo que es lo mismo: la maximización del valor de la empresa” (León, 1999, p. 5), sobre la base del crecimiento y la permanencia en el tiempo de la organización, que se consigue con una

adecuada planificación de los objetivos a largo plazo por parte de sus directivos.

Marco contextual

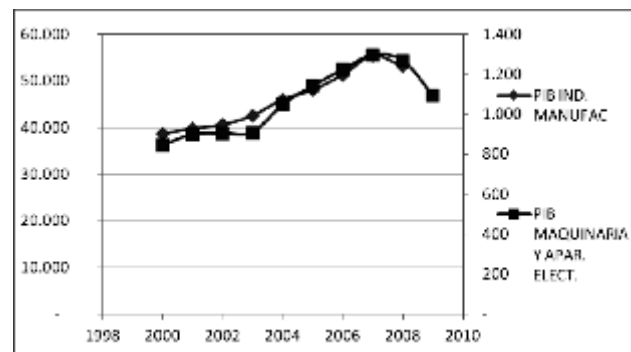
La economía colombiana tiene dos retos inmediatos: recuperar el crecimiento y bajar las altas tasas de desempleo; para satisfacer estas necesidades debe ampliar las posibilidades de creación de empresas. En este contexto, el papel de las pequeñas y medianas empresas es importante, en la medida en que con ellas se amplía la base de propietarios (Portafolio, s.f., p.6). Colombia no se ha destacado como país generador de oportunidades laborales y las altas tasas de desempleo conducen a niveles altos de informalidad. En otros casos, es la explicación del alto porcentaje de Pymes, según estudios del DANE, las microempresas conforman el 96,4% de los establecimientos, las pequeñas el 3,0%, las medianas el 0,5% y las grandes el 0,1%. (López, Gil & Salazar, 2010).

El gobierno ha venido fomentando un apoyo a estas empresas en Colombia mediante la mayor disponibilidad de recursos para mejorar su financiación. El departamento de Risaralda tiene el mismo comportamiento, las Pymes le aportan al desarrollo y a la generación de nuevos empleos. Según datos de la gobernación de Risaralda, “Durante el primer lustro de la presente década registró una capacidad productora del orden del 35%, proporcionando el 65% del empleo, presentó una marcada capacidad exportadora, con estructuras ajustables a las condiciones de los mercados” (Gobernación del Risaralda, 2008).

En la Figura 1 se observa el comportamiento del sector industrial en general y el sub sector en el que actúa la empresa GL Ingenieros S.A. El dato más importante lo podemos destacar

en el año 2005 al 2006, donde el subsector de maquinaria y otros aparatos eléctricos creció más que el sector de industrias manufactureras. Ambos sectores tuvieron un crecimiento acelerado hasta el año 2007, en el 2008 el sector empezó a sentir la crisis económica mundial y empezó un periodo de expansión desacelerada en el sector principal (industrias manufactureras), y por consiguiente, el subsector (maquinaria y aparatos eléctricos) sintió la crisis.

Figura 1. PIB Industrial contra PIB maquinaria y aparatos eléctricos (DANE, 2010)



GL Ingenieros S.A., se constituye en 1989, bajo la sociedad de los ingenieros electricistas Carlos Eduardo Gómez y José Fernando Lopera, quienes en primera instancia crearon una empresa familiar con el ánimo de aplicar sus conocimientos en el campo de la ingeniería eléctrica y aprovechar las oportunidades del dinamismo del sector industrial en la región. Actualmente, atiende las necesidades de los sectores: industrial, de infraestructura, minería, energía y telecomunicaciones, en lo relacionado con dar soluciones a la mediana y gran industria en la parte de montajes electromecánicos, automatización, control de procesos, modernización de plantas y en la manufactura de tableros eléctricos. La compañía tiene alianzas con empresas de reconocimiento

mundial especialistas en el tema y de las cuales somos integradores de sistemas para el desarrollo de nuestros proyectos y la fabricación de tableros eléctricos.

El sistema de Gestión de la Calidad está certificado por el *Bureau Veritas*, de acuerdo con la norma NTC ISO 9001:2008; asimismo, cuenta con certificado para algunos de los productos metalmecánicos, otorgado por la Corporación Centro de Investigación y Desarrollos Tecnológico del Sector Eléctrico. El 27 de diciembre de 2010, Bureau Veritas Certificación otorgó los certificados a su sistema de Seguridad y Salud Ocupacional, bajo la norma OSHAS 18001:2007 y al sistema de gestión Ambiental, bajo la norma ISO 14001:2004.

La Misión de GL Ingenieros es generar soluciones de ingeniería con alto valor agregado, que se traduzcan en mayor rentabilidad, productividad y confiabilidad para sus clientes, realizar el trabajo pensando siempre en el crecimiento de los valores de los colaboradores y la sociedad. Su visión es proyectarse como firma de energía líder a nivel nacional e internacional, en las áreas de prestación de servicios de automatización, montajes electromecánicos industriales, proyectos de infraestructura, hidrocarburos, minería, energía y telecomunicaciones, así como en la fabricación de productos para el sector eléctrico y las comunicaciones.

El respaldo tecnológico, de mercadeo y administrativo, permite ejecutar procesos altamente eficientes, que se reflejarán en la calidad de los productos y servicios, la satisfacción de los clientes y colaboradores y el aporte al desarrollo social. Los valores corporativos declarados son: Calidad del Trabajo, Aprendizaje Continuo, Integridad y Respeto, Lealtad y Pasión.

La política de calidad se plasma en fabricar productos y prestar servicios para el sector eléctrico cumpliendo con los requerimientos convenidos con el cliente, las especificaciones técnicas ofreciendo óptima calidad y entrega oportuna, a través del trabajo conjunto con proveedores, el desarrollo del talento humano y los recursos necesarios que faciliten el mejoramiento continuo de todos los procesos. Los objetivos de calidad son: aumentar la satisfacción de sus clientes, garantizar la sostenibilidad y rentabilidad de la empresa en el largo Plazo, y aumentar el grado de cualificación del personal que labora en la empresa.

El portafolio de productos y servicios está conformado así:

- Montajes Electromecánicos: Estudio, diseños y ejecución de montajes electromecánicos; gerenciamiento de proyectos; automatización de procesos industriales, energía e infraestructura; montaje de equipos; montaje de líneas de procesos y servicios.
- Parte Eléctrica: Estudios de factibilidad; análisis de carga; cálculo de transformadores; subestaciones de uso final y redes de media tensión.
- Subestaciones Eléctricas: Celdas de medida; de transformador; de baja tensión; de entrada y protección 1 y celdas Sf6 (*Matalenclosed*) hasta 36 KV.

El objetivo básico financiero en GL Ingenieros S.A.: herramientas utilizadas

El departamento financiero de la empresa GL Ingenieros S.A. se encuentra adscrito a la dirección administrativa, conformada por las siguientes áreas: de coordinación de sistema

gestión integral, de coordinación de contabilidad y tesorería, de coordinación de informática, de coordinación compras y almacén y coordinación administrativa. La parte financiera se encarga de realizar y analizar tablas dinámicas, estados de resultados y los resultados de pérdidas y ganancias; además, se basa en los índices de liquidez para tomar decisiones.

La empresa GL Ingenieros S.A utiliza varias de las herramientas de planeación y análisis para evaluar sus operaciones; algunas de ellas son: índices financieros, punto de equilibrio, grado de apalancamiento financiero, estado de origen y aplicación de fondos y presupuesto de efectivo. La planeación que realiza la empresa se hace para un periodo de un año, realizando un seguimiento mensual, que ayuda a evaluar si se están cumpliendo los objetivos financieros.

El departamento financiero de la empresa cuenta con la sistematización de cada una de las áreas que conforman su funcionamiento, teniendo como aspectos más importantes: la contabilidad, nómina, cartera, inventarios, facturación, sistema de costos, presupuestos y proyectos, tesorería, cuentas por pagar, obligaciones financieras.

El pago de dividendos a los dueños se hace a partir de utilidades netas distribuibles en el período, sobre las oportunidades de inversión interna y sobre las oportunidades de inversión externa, de igual importancia. Cuando GL Ingenieros S.A. decide financiarse con una entidad bancaria, entre los aspectos principales que tiene en cuenta están la planeación adecuada de las necesidades de crédito, capacidad para cumplir con los pagos, conocimiento permanente de las oportunidades que ofrece el mercado financiero y de las condiciones de financiación.

Para GL Ingenieros S.A es importante el cumplimiento del objetivo básico financiero, ya que una de sus principales metas es generar valor a su empresa a largo plazo. Para evaluar el cumplimiento de este objetivo, la empresa utiliza herramientas como los índices financieros, los estados de resultados, los flujos de caja, etc. El objetivo básico financiero se logra por la buena administración de las tres decisiones financieras, que son: decisiones de inversión, de financiación y de pago de dividendos, teniendo como más importantes las dos primeras, ya que son consideradas los pilares para el funcionamiento de la empresa.

La gestión del talento humano en la empresa GL Ingenieros S.A.

La empresa cuenta con 48 trabajadores, su estructura incluye las aéreas administrativa, de producción, mercadeo y ventas e ingeniería y proyectos. El departamento administrativo es el encargado del manejo financiero y de la parte de gestión de los recursos humanos. En la parte de recursos humanos se encarga del reclutamiento, capacitación, control, comité de convivencia, responsabilidad, salud ocupacional y salarios.

En el proceso de contratación de personal se realizan las siguientes actividades:

- **Reclutamiento:** Las convocatorias se hacen en primera solicitud a nivel interno, busca los empleados con las competencias que mejor se adapten al cargo vacante. A nivel externo, el proceso de reclutamiento se hace en las universidades y en las entidades financiadas por el gobierno.
- **Selección:** Este proceso comienza desde el momento en que se tienen las hojas de vida, que se recolectaron mediante una

convocatoria, se analizan las características del vacante y se contrastan con las del puesto ofrecido. Con las personas que cumplen con las características requeridas se hace una primera entrevista con el jefe directo.

- Capacitación: En el proceso de selección, las personas que son aptas para ocupar los cargos deben ser capacitadas con el fin de actualizarse sobre todos los productos y tecnologías que maneja la organización.

En GL Ingenieros S.A se realizan periódicamente evaluaciones de desempeño, con lo cual se supervisan los procesos de producción y el desempeño personal de cada trabajador; además, la salud de los trabajadores es de gran importancia debido a que en las instalaciones de la organización se realizan actividades que requieren el uso de herramientas que pueden producir accidentes, por lo cual se tiene un área encargada de la prevención y atención de accidentes, llamada brigada de emergencias.

Los salarios se administran de acuerdo con los niveles jerárquicos: los cargos operativos se ajustan cada año con el salario mínimo legal vigente y los cargos de alta gerencia según sus logros en un periodo determinado; además, en GL Ingenieros S.A. se consideran algunos beneficios extralegales entre los que se encuentran: alimentación, matrimonio, vacaciones y muerte de familiar.

En cuanto al objetivo de gestión del talento humano se puede concluir que en GL Ingenieros S.A. se le da gran importancia al manejo del talento humano, porque la empresa considera que el factor humano es la fuerza de producción, y se constituye en el factor más importante al interior de la organización, y por tanto, se preocupa por su

bienestar, implementando no solo incentivos salariales que lo motiven, si no también capacitaciones que aporten a su excelente desempeño laboral. GL Ingenieros S.A. tiene claro que la gestión del talento humano es la herramienta más importante a la hora de generar valor a la organización y crear ventaja competitiva sostenible en el tiempo.

Referencias

- ACIEM, Asociación Colombiana de Ingenieros (2009). *Amenazas para las Mipymes de Ingeniería en la contratación de bienes y servicios en Colombia*. Disponible en http://www.aciem.org/bancoconocimiento/A/AmenazasparalasMipymesdeIngenieriaenlacont/Anexo_PN_135_Futuro_de_la_contrataci%F3n_de_las_Mipymes_de_Ingenier%EDa.2009.Final.pdf
- Bernal, C.A. (2000). *Metodología de la investigación para administración y economía*. Colombia: Editorial Nomos.
- Block, S. y Hirt G. (2008). *Fundamentos de administración financiera* (12ª ed.). México: McGraw Hill.
- Bohlander, G. y Snell, S. (2008). *Administración de recursos humanos*. México: Cengage Learning Editoriales.
- Chiavenato, I. (2001). *Administración: procesos administrativos* (3ª ed.). Colombia: McGraw Hill Interamericana.
- Chujfi, Miguel, gerente del departamento de administrativo. Entrevista realizada el 7 de abril del 2011.

- Correa C., Grau, R., y Rojas, M. (1999). *Metodología de la investigación*. Ibagué: Corporación Universitaria de Ibagué.
- Davenport, T. O. (2000). *Capital Humano: creando ventajas competitivas a través de las personas*. Barcelona: Gestión 2000-AEDIPE.
- Dessler, G. (1994). *Administración de personal* sexta edición. México: Prentice Hall Hispanoamérica S.A.
- Fitz, J. (1984). *Cómo medir la gestión de los recursos humanos*. Bilbao: Ediciones Deusto.
- García, O. L. (1999). *Administración financiera* (3ª ed.). Cali: Prensa moderna impresores S.A.
- Gil A., López, S. y; Salazar, G.S. (2010). *La toma de decisiones de empresarios en pequeñas y medianas empresas*. Documento inédito: UCPR.
- Gitman, L. (2003). *Fundamentos administración financiera*. México: Pearson educación. Gobernación del Risaralda (2008). Instalación de la primera feria de servicios Pymes organizado por la ANIF (Asociación Nacional de Instituciones Financieras). Disponible en <http://www.risaralda.gov.co/newweb/repositorio/discursos%20pdf/2008/julio/DISC%20PYMES%2034.pdf>
- Jaramillo Naranjo, O.L. (2005, julio). Gestión del Talento Humano en la micro, pequeña y mediana empresa vinculada al programa expopyme de la Universidad del Norte en los sectores de confecciones y alimentos. *Revista Pensamiento & Gestión*, 18, 103-137.
- Jiménez Caballero, J.L. (2009). *Dirección financiera de la empresa* (2ª ed.). España: Editorial Pirámide.
- Mercado, S. (2002). *Administración de ventas*. México D.F: Thomson Learning.
- Pymes, la empresa día a día (2004). *Portafolio*, p.159.
- Sapetnitzky, C. (2003). *Administración financiera de las organizaciones* (2ª ed.). Buenos Aires: Macchi.
- Werther, W. y Davis, K. (2008). *Administración de recursos humanos: el capital humano de las empresas* (6ª ed.). México: McGraw Hill.
- Weston, F. (1985). *Manual de administración financiera*. Madrid: Interamericana.

