

Propuesta de Estructuración y Organización para el Área de Mantenimiento y Soporte de
la Empresa Motores del Valle Motovalle S.A.S

Ditzan Galviz Ospina

Universidad del Valle
Facultad de Ciencias de la Administración
Programa académico Administración de Empresas
Santiago de Cali
2016

Propuesta de Estructuración para el Área de Mantenimiento y Soporte de la
Empresa Motores del Valle Motovalle S.A.S

Ditzan Galviz Ospina

Trabajo de grado para optar por el título de Administrador de Empresas

MBA. Beatriz Eugenia Agudelo Orrego

Universidad del Valle
Facultad de Ciencias de la Administración
Programa académico Administración de Empresas
Santiago de Cali
2016

Tabla de contenido

Problema	1
Descripción del problema	1
Formulación del problema.....	3
Objetivos	3
Objetivo general	3
Objetivos específicos	3
Justificación.....	3
Metodología.....	5
Tipo de investigación.....	5
Fuentes de información.....	7
Etapas de la investigación.....	7
Marco Referencial.....	9
Marco Teórico.....	9
Marco Conceptual.....	56
Caracterización de la empresa Motovalle S.A.S.....	58
Reseña Histórica.....	58
Misión.....	59
Visión.....	60
Políticas Corporativas.....	60
Políticas de Administración de personal.....	60
Políticas para Administración de recursos.....	63
Políticas de Gestión Ambiental.....	65
Organigrama.....	65
Manuales y perfiles de Cargo.....	66
Cadena de valor.....	75
Sedes.....	76
Oferta de bienes y servicios.....	77
Propuesta de estructuración y organización del área de mantenimiento y soporte de la empresa Motovalle S.A.S.....	85
Misión.....	85
Visión.....	85
Funciones.....	85
Objetivos.....	86
Organigrama.....	86
Perfiles de Cargo.....	88
Caracterización y análisis de procesos.....	93

Divulgación de la propuesta de estructuración al personal del área de mantenimiento y soporte de la empresa Motovalle S.A.S.....145
 Plan de actividades.....145
 Ejecución de la propuesta de divulgación.....149
Conclusiones.....150
Recomendaciones.....153
Bibliografía.....155

Introducción

El siguiente proyecto de investigación dará a conocer a la empresa vallecaucana denominada Motores del Valle, mejor conocida como Motovalle S.A.S. y uno de los concesionarios de vehículos Ford más antiguos de la región. Por otra parte, el objetivo del presente proyecto es dar a conocer el área de Mantenimiento y Soporte de la organización, entre lo cual serán tratadas sus diferentes dificultades y oportunidades de mejora. Posteriormente, de manera detallada, será presentada una propuesta exhaustiva de organización y mejor de la misma.

1. Problema

1.1 Descripción del problema

La organización Vallecaucana Motores del Valle Motovalle S.A.S, mejor conocida como “Motovalle”, actualmente no cuenta con un área de mantenimiento y soporte formalmente estructurada, pues, hasta el momento, únicamente se conoce quien es la persona encargada de dicha dependencia, el Sr. José Ordoñez, más no los procesos que se llevan a cabo ni la manera en que son desarrollados los mismos.

Lo anterior le genera a la empresa una serie de problemas reales y potenciales, por lo demás, indeseables y peligrosos que podría poner en riesgo el buen funcionamiento y nombre de la organización, más aún cuando ésta cuenta con certificación de alta calidad en la norma ISO 9001:2008 por parte de Bureau Veritas, entre los que se encuentran los sobrecostos generados por compras innecesarias, compra de bienes de baja calidad y contratación de proveedores poco calificados debido a la omisión del debido proceso para la evaluación, elección y posterior registro de los mismos; siendo este último un alto riesgo dado que podría desencadenar en prácticas de corrupción en la forma de dadas cuyo fin no es otro que asegurar contratos y compras a futuro. La situación logra tornarse más grave cuando, gracias a este problema, el área de auditoría se queda corta en su capacidad de ejercer el debido control, dado que no hay claridad en los procesos y funciones a auditar.

Una manifestación clara en la omisión del debido proceso se presenta en la manera que se realizan las compras desde esta área. Ha sido establecido que al momento de requerirse la compra de algún bien o insumo es necesario, en primer lugar, elaborar una requisición que debe ser firmada y posteriormente autorizada por la gerencia de compras. El documento en cuestión, debe venir acompañado de al menos dos (2) cotizaciones del bien a adquirir para luego proceder a analizarlas y elegir la más favorable. Acto seguido, desde el departamento de compras habrá de generarse una orden de compra, la cual es remitida al proveedor, quien deberá coordinar la entrega de los bienes o la prestación del servicio con el coordinador de mantenimiento. Sin embargo, las compras del área de mantenimiento son llevadas a cabo de manera completamente opuesta. Gracias a la falta de organización y

urgencia de una amplia mayoría de los requerimientos, desde el área se contratan los servicios o se compran los materiales necesarios, según sea el caso. Una vez recibida la factura, el Sr. José Ordoñez procede a elaborar la requisición, la cual es autorizada por la gerencia de compras y se procede a generar la orden de compra, que más que cumplir su función de documento comercial, en este caso, hace las veces de un documento necesario para legalizar una compra y radicar facturas en contabilidad. Cabe aclarar, que existen algunos servicios de mantenimiento que se realizan mensualmente con el mismo proveedor, como son el servicio de jardinería, la desodorización de los baños y mantenimiento a dispensadores de agua. Para estos casos puntuales, basta con elaborar una requisición y presentar una copia del cronograma de mantenimiento que evidencie la necesidad de tales servicios. Sin embargo, una vez más, primero se realizan los servicios y se reciben las facturas antes de presentar y aprobar la requisición que habrá de generar una orden de compra.

Por otra parte, la carencia de un área estructurada ha impedido implementar procesos de inspección y mantenimiento preventivo, razón por la cual toda necesidad se convierte en algo urgente, lo que se traduce en sobrecostos debido al deterioro de los equipos e infraestructura. La necesidad de atender requerimientos con carácter de urgencia tan a menudo acentúa la problemática a la mano ya que genera atrasos en el cronograma de mantenimiento a equipos e infraestructura. Es decir, las actividades programadas para cada semana del mes terminan corriéndose semana tras semana, generando mayor deterioro a los equipos que no consiguen recibir la atención necesaria en el marco temporal establecido.

Debido a los motivos expuestos cobra gran relevancia la necesidad de estructurar el área de mantenimiento y soporte de la empresa Motovalle. Así, la organización disminuiría el riesgo de encontrar procesos de corrupción en su interior, reduciría las pérdidas económicas que genera la desorganización de esta área, aseguraría el cumplimiento de los requisitos y el debido proceso para seleccionar proveedores idóneos; y prevendría el deterioro de la infraestructura y equipos a través de la implementación de procesos de inspección y mantenimiento preventivo.

1.2 Formulación del problema

Los planteamientos presentados y discutidos en el ítem anterior, conllevan a la necesidad de preguntarse ¿cuál sería la forma más adecuada de estructurar y organizar el área de mantenimiento y soporte de la empresa Motovalle S.A.S?

2. Objetivos

2.1 Objetivo general

Realizar una propuesta de estructuración y organización del área de mantenimiento y soporte de la empresa Motores del Valle Motovalle S.A.S.

2.2 Objetivos específicos

- Realizar la caracterización de la empresa Motovalle S.A.S.
- Definir los aspectos que permitirán un mejor funcionamiento del área de mantenimiento y soporte de la empresa Motovalle S.A.S.
- Establecer un plan de divulgación de la propuesta de estructuración al personal del área de mantenimiento y soporte de la empresa Motovalle S.A.S.

3. Justificación

El área de mantenimiento y soporte representa un proceso de apoyo de suma relevancia para el funcionamiento cotidiano de la sección administrativa y operativa de la organización Motovalle S.A.S. La relevancia de esta área para la empresa radica en que es la encargada de velar por el buen funcionamiento y estado de los equipos e infraestructura requerida por la organización. A manera de ejemplo, en cuanto a la parte operativa de la empresa, desde mantenimiento y soporte se vela por el buen funcionamiento y estado de elevadores hidráulicos, vitales para el funcionamiento de los talleres de mecánica y servicios rápidos; además de los equipos requeridos por el taller de lámina y pintura, tales como mangueras y compresores. Por otra parte, en relación con la parte administrativa, el área en cuestión es la que asegura el suministro de la iluminación adecuada a través de la instalación y reemplazo de lámparas y

sus estructuras, además de tener a cargo el mantenimiento de las instalaciones eléctricas. De lo anterior se desprende la importancia de que esta dependencia se encuentre debidamente estructurada para así conocer y comprender más a fondo su funcionamiento, los procesos que lleva a cabo, como éstos son desarrollados y la forma en que se distribuyen entre los diferentes actores involucrados.

A su vez, el desarrollo de este proyecto es importante para la Universidad del Valle y el Programa Académico de Administración de Empresas en la medida que se configura como la manifestación de las capacidades, conocimientos y competencias impartidas al interior de la institución. Ello es reflejo de la calidad presente en la educación superior ofrecida a los estudiantes que un día la pondrán al servicio de la sociedad. También se ve gratamente favorecida la relación empresa-universidad, en la medida que estos importantes lazos se fortalecen al generarse confianza en el sector productivo sobre la calidad humana y profesional del estudiante de la Universidad del Valle. Esta confianza se traducirá en mayores vinculaciones laborales a favor de estudiantes de últimos semestres o recién egresados, apoyando así el cumplimiento de una de las funciones misionales de la Universidad, la proyección social, al generar mayor bienestar y calidad de vida para sus estudiantes y egresados en virtud de la educación recibida y para las familias de los involucrados; como aportes al desarrollo empresarial y regional.

Así mismo, el presente trabajo es importante para el proyectista porque le permitirá poner en práctica los conceptos vistos y los conocimientos adquiridos a lo largo de su formación profesional, mientras que logra vivir una experiencia práctica sobre el funcionamiento real de las organizaciones. Estas vivencias son un valioso y destacable aporte para la formación profesional del estudiante de Administración de Empresas, en la medida que le permiten adquirir experiencias, conocimientos y habilidades necesarias para su futuro desempeño profesional; que cobran relevancia dado que a través de ellas los estudiantes consiguen iniciar su vida profesional al lograr una vinculación directa con la organización en virtud del buen desempeño, obtenido gracias a la calidad de la educación superior integral recibida.

4. Metodología

4.1 Tipo de Investigación

El presente trabajo es una investigación de tipo descriptivo y exploratorio. De acuerdo con Sampieri, Fernandez & Baptista, “los estudios exploratorios se realizan cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha explorado antes”¹. Se entiende que esta familia de estudios sirve para generar familiaridad con fenómenos poco conocidos² ya que busca crear un problema para realizar una investigación más precisa, cuyo énfasis es el de descubrir ideas y perspectivas³.

Los estudios exploratorios abarcan tres metodologías para abordar la investigación en función del pensamiento de Kothari⁴, de las cuales la que más se ajusta a los propósitos de esta investigación es la *encuesta de experiencia*. A *grosso modo*, este método consiste en encuestar a quienes han tenido vivencias prácticas con el problema a la mano⁵. El objeto de dicha encuesta es penetrar las relaciones entre las variables relacionadas⁶ con el objeto de estudio, para lo cual el investigador selecciona a las personas más competentes y les realiza una entrevista⁷. Vale la pena mencionar, que dicha entrevista debe ser flexible de forma tal que le permita al entrevistado traer a colación temáticas e interrogantes omitidos previamente por el investigador⁸. Asimismo, existen formatos de entrevista que ofrecen la flexibilidad mencionada anteriormente, e incluso mas; esto consiste en una entrevista no estructurada. De acuerdo con Dessler, en esta clase de entrevistas el entrevistador pregunta “lo que le viene a la

¹ HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto; FERNANDEZ-COLLADO, Carlos y BAPTISTA LUCIO, Pilar . Definición del alcance de la investigación a realizar: exploratoria, descriptiva, correlacional o explicativa. En: HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto *et al.* Metodología de la Investigación. Itzapalapa: McGrawHill, 2006. P. 100.

² Ibid. p. 101

³ C.R. Kothari. Research Design. En: C.R. Kothari. Research Methodology: Methods and Techniques. New Delhi: New Age International (P) Limited, Publishers, 2004. P. 35

⁴ Ibid. p. 36

⁵ Ibid.p.36

⁶ HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto; FERNANDEZ-COLLADO, Carlos y BAPTISTA LUCIO, Pilar . Definición del alcance de la investigación a realizar: exploratoria, descriptiva, correlacional o explicativa. En: HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto *et al.* Metodología de la Investigación. Itzapalapa: McGrawHill, 2006. P. 102.

⁷ C.R. Kothari. Research Design. En: C.R. Kothari. Research Methodology: Methods and Techniques. New Delhi: New Age International (P) Limited, Publishers, 2004. P. 36

⁸ Ibid. p. 36

mente”⁹. Se entiende entonces que no existe un formato previamente establecido y que así la entrevista puede tomar diferentes cursos¹⁰. De lo anterior también se desprende que la entrevista no estructurada no ofrece una manera clara y específica de calificar las respuestas obtenidas, a la vez que se deduce que la carencia de una estructura le permite al entrevistador hacer preguntas de seguimiento en función de la última respuesta obtenida y así profundizar en los tópicos de mayor interés¹¹.

Siguiendo el pensamiento de Kothari¹², es importante resaltar que las investigaciones exploratorias a menudo desencadenan en estudios del tipo descriptivos, pues no son un fin en sí mismos dado que pretenden determinar tendencias, identificar áreas o contextos de estudio y es así como dan paso a otro tipo de estudios¹³.

Así se puede plantear que el estudio es exploratorio en la medida que se indagará acerca de cómo funciona la organización con miras a determinar la relevancia del área de mantenimiento y soporte, para establecer los requerimientos que permitirán el logro de un funcionamiento efectivo del área en cuestión.

Esta investigación también es de tipo descriptivo, que según Sampieri, Fernández & Baptista, “busca especificar las propiedades, las características, y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a análisis”¹⁴. Es decir, este tipo de estudios pretenden recolectar datos y narrar los hechos y/o características de las variables asociadas al fenómeno objeto de investigación, más no pretende dar cuenta de la relación entre las mismas¹⁵¹⁶.

⁹ Dessler, Gary. Administración de personal. En: Dessler, Gary. Como entrevistar a los candidatos. Ciudad de México: Pearson Educación, 2001. P. 2016.

¹⁰ Ibid. p. 216.

¹¹ Ibid. p. 216.

¹² C.R, Kothari. Research Design. En: C.R. Kothari. Research Methodology: Methods and Techniques. New Delhi: New Age International (P) Limited, Publishers, 2004. P.

¹³ HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto; FERNANDEZ-COLLADO, Carlos y BAPTISTA LUCIO, Pilar . Definición del alcance de la investigación a realizar: exploratoria, descriptiva, correlacional o explicativa. En: HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto *et al.* Metodología de la Investigación. Itzapalapa: McGrawHill, 2006. P. 102.

¹⁴ Ibid. p.102

¹⁵ Ibid. p. 103

¹⁶ C.R, Kothari. Research Design. En: C.R. Kothari. Research Methodology: Methods and Techniques. New Delhi: New Age International (P) Limited, Publishers, 2004. P. 37.

Los estudios descriptivos son útiles para demostrar de manera precisa las dimensiones de un fenómeno o contexto, siempre y cuando en la mente del investigador sea claro que se medirá y sobre que o quien será realizada la recolección de datos, de la mano de un procedimiento planeado cuidadosamente con el fin de prevenir, entre otros, prejuicios y parcializaciones¹⁷¹⁸.

De acuerdo a lo planteado por Kothari, esta clase de estudios, en cuanto a su diseño, deben enfocarse en los siguientes aspectos a saber¹⁹:

- Formular los objetivos del estudio: de que trata y porque será llevado a cabo el estudio. Estos deben especificarse con la precisión suficiente de forma tal que los datos recolectados sean relevantes y la información obtenida sea la deseada.
- Diseño de los métodos para recolectar los datos: técnicas a adoptar.
- Selección de la muestra.
- Recolección de datos: lugar donde puede hallarse la información.
- Procesar y analizar los datos.
- Reporte de hallazgos.

A partir de lo anterior, se puede decir que esta investigación es descriptiva pues una vez conocidos los requerimientos del área por el trabajo de campo realizado, se realizará una propuesta de estructuración del área que defina los procedimientos, las personas responsables y los tiempos de respuesta adecuados con miras a lograr un funcionamiento coherente y acorde a las necesidades organizacionales.

Finalmente, las metodologías y tipos de investigación anteriormente tratados, en el presente proyecto serán complementados con el método de observación participativa por parte del proyectista, dadas las circunstancias laborales que así se lo permiten. Así, de acuerdo con lo planteado por Kothari, cuando por el devenir de sus labores el proyectista deba prestar apoyo a los procesos del área de mantenimiento y soporte, se hará en

¹⁷ HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto; FERNANDEZ-COLLADO, Carlos y BAPTISTA LUCIO, Pilar . Definición del alcance de la investigación a realizar: exploratoria, descriptiva, correlacional o explicativa. En: HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto *et al.* Metodología de la Investigación. Itzapalapa: McGrawHill, 2006. P. 103.

¹⁸ C.R, Kothari. Research Design. En: C.R. Kothari. Research Methodology: Methods and Techniques. New Delhi: New Age International (P) Limited, Publishers, 2004. P. 37

¹⁹ C.R, Kothari. Research Design. En: C.R. Kothari. Research Methodology: Methods and Techniques. New Delhi: New Age International (P) Limited, Publishers, 2004. P. 37.

cierta medida parte del grupo para así observar más de cerca y experimentar lo que éste²⁰.

4.2. Fuentes de información

El desarrollo de esta investigación se apoyará en el uso de fuentes de información primaria y secundaria.

Fuente de información	Detalle de la fuente de información
Primaria	Entrevistas no estructuradas Observación participativa
Secundaria	Documentos institucionales

De la definición de las anteriores fuentes de información se desprende que no habrá instrumentos predefinidos para la recolección de datos. En su mayor medida, éstos serán recogidos a partir de la observación participativa aplicada por el proyectista en el desarrollo de sus labores conjuntamente con el área de mantenimiento.

4.3 Etapas de la investigación

La presente propuesta de investigación será llevada a cabo de la siguiente manera de acuerdo con los objetivos planteados.

4.3.1. Objetivo #1: Realizar la caracterización de la empresa Motovalle S.A.S.

Para realizar este objetivo será llevada a cabo una recolección de documentos institucionales (físicos y digitales) almacenados por el área de gestión humana y la gerencia administrativa nacional de la empresa en los cuales esté contenida la información requerida. Por otra parte, en el caso que sea apropiado, se obtendrá información a partir de la página web de Motovalle: www.motovalle.com.

Una vez conseguida la documentación, procederemos a realizar la revisión y el análisis respectivo para así caracterizar a la empresa objeto de estudio.

²⁰ Ibid. P. 96.

4.3.2. Objetivo #2: Elaborar una propuesta de estructuración y organización del área de mantenimiento y soporte de la empresa Motovalle S.A.S.

Se realizarán entrevistas no estructuradas al coordinador de mantenimiento y a las personas que él considere pertinentes (como personal a su cargo, por ejemplo) para conseguir la información concerniente a los siguientes aspectos del área: organigrama, objetivos y políticas del área; y procesos. Una vez obtenidos los datos pertinentes, se procederá al análisis de los mismos para generar el organigrama del área, los objetivos del área, la descripción de las políticas del área y, finalmente serán levantados los procesos, clarificando sus proveedores y sus clientes; con miras a plantear mejoras a dichos procesos a partir de los datos recopilados y procesados.

4.3.3 Objetivo #3: Establecer un plan de divulgación de la propuesta de estructuración al personal del área de mantenimiento y soporte de la empresa Motovalle S.A.S.

Para dar cumplimiento a este objetivo se consultará al coordinador de mantenimiento y soporte, a la gerente de compras y a la gerente administrativa nacional con la finalidad de conocer el momento propicio para realizar la divulgación de la propuesta desarrollada y el personal que debe ser informado.

Este proceso de divulgación se desarrollará de la siguiente manera:

1. De acuerdo con la información obtenida, se realizará una encuesta de conocimientos previos.
2. Será elaborada y entregada una cartilla de capacitación con información concerniente al área y sus procesos. Esto se complementará con una exposición magistral.

5. Marco referencial

5.1. Marco teórico

En el presente aparte, serán esbozadas aquellas teorías que sirven de soporte al presente trabajo de investigación.

5.1.1. Las funciones de la empresa y el proceso administrativo

Henry Fayol, industrial francés del siglo XIX, es considerado el padre de la teoría administrativa moderna de acuerdo con su obra *General and Industrial Management*²¹²². De acuerdo con esta obra, la administración²³²⁴:

- Es una función diferente a las demás labores de la empresa. Dichas labores se agrupan en seis categorías a saber: técnica, comercial, financiera, seguridad, contabilidad y administración.
- Comprende cinco funciones: planeación, organización, dirección, coordinación y control.

Adicionalmente, en dicho texto, Fayol estableció 14 principios bajo los cuales debe regirse la administración, los cuales son:²⁵²⁶

1. **División del trabajo:** designación de tareas específicas que resultan en eficiencia.
2. **Autoridad y responsabilidad:** es el derecho a dar órdenes y lograr obediencia (autoridad). La responsabilidad es la sanción (recompensa o castigo) que acompaña el ejercicio del poder dado un grado de autoridad necesario para ejercer.
3. **Disciplina:** respeto por los acuerdos entre la empresa y sus agentes. Muy importante para el desarrollo del trabajo en la empresa.

²¹BAGAD, Vilas. Henry Fayol. En: Principles of Management. Pune, Technical Publications Pune, 2007. P. 1-23.

²²AMARU, Antonio Cesar. Fayol y la escuela del Proceso de Administración. En: Fundamentos de Administración: Teoría General y Proceso Administrativo. Naucalpan de Juárez, Pearson Educación, 2009. P. 45-60.

²³ Ibid. p. 50.

²⁴ GHUMAN, Karminder & ASWATHAPPA, K. Evolution of Management Thought. En: Management: Concept, Practice and Cases. Nueva Delhi, Tara McGraw Hill Education Private Limited, 2010. P 129-162.

²⁵ Ibid. p. 141.

²⁶AMARU, Antonio Cesar. Fayol y la escuela del Proceso de Administración. En: Fundamentos de Administración: Teoría General y Proceso Administrativo. Naucalpan de Juárez, Pearson Educación, 2009. P. 45-60.

4. **Unidad de mando:** recibir órdenes de y tener un solo superior.
5. **Unidad de dirección:** un grupo de operaciones destinadas a un mismo objetivo, debe coordinarse a través de una sola cabeza y un solo plan de acción.
6. **Interés general:** integrar el interés individual con el personal, más en caso de conflicto se subordinará el interés particular al general.
7. **Remuneración del personal:** otorgar una compensación justa por las contribuciones a los objetivos generales, con base en factores internos y externos.
8. **Centralización:** a los empleados operativos se les otorgará autoridad menor para tomar decisiones operativas, la mayor autoridad se conferirá a quienes tomen decisiones estratégicas.
9. **Línea de autoridad:** es la jerarquía organizacional que muestra como habrá de fluir la comunicación.
10. **Orden:** un lugar para cada persona y cada persona en su lugar.
11. **Equidad:** trato benevolente y justo para obtener lealtad, sin dejar a un lado el rigor cuando se justifique.
12. **Estabilidad del personal:** minimizar la rotación de personal y construir compromiso a largo plazo con el fin de mantener los equipos y fomentar su desarrollo.
13. **Iniciativa:** animar al personal a innovar y generar nuevas ideas.
14. **Espíritu de equipo:** crear y mantener armonía dentro de la fuerza de trabajo para lograr un trabajo en equipo efectivo.

Finalmente, Fayol identificó las cualidades ideales que debe poseer todo gerente²⁷:

- **Físicas:** salud y energía.
- **Mentales:** entendimiento, aprendizaje y adaptación.
- **Morales:** iniciativa, disposición para aceptar, responsabilidad, lealtad y dignidad.
- **Educación:** estar cualificado a nivel educativo.
- **Conocimiento:** especializado en una función puntual de la administración.
- **Experiencia:** conocimiento de labores pasadas.

A continuación se abordarán de manera más específica los conceptos relativos a las funciones de la administración identificadas por Fayol.

²⁷GHUMAN, Karminder & ASWATHAPPA, K. Evolution of Management Thought. En: Management: Concepto, Practice and Cases. Nueva Delhi, Tara McGraw Hill Education Private Limited, 2010. P 129-162.

5.1.1.1 La Función administrativa

Fayol clasificó las actividades de negocio en seis funciones distintas a saber, tal cómo se ilustra en la Figura 1:

Figura 1. Las funciones de la administración



Fuente: BAGAD, Vilas. Henry Fayol. En: Principles of Management. Pune, Technical Publications Pune, 2007. P. 1-23.

De acuerdo con Amaru²⁸ y Ghuman & Aswathappa²⁹ las actividades de la administración pueden entenderse de la siguiente manera:

1. **Técnica:** producción y manufactura.
2. **Comercial:** compras, ventas e intercambio.
3. **Financiera:** obtención y uso de capital.
4. **Seguridad:** protección de la propiedad y el personal.
5. **Contabilidad:** balances, costos y estadísticas.
6. **Administración:** planeación, organización, dirección, coordinación y control.

²⁸AMARU, Antonio Cesar. Fayol y la escuela del Proceso de Administración. En: Fundamentos de Administración: Teoría General y Proceso Administrativo. Naucalpan de Juárez, Pearson Educación, 2009. P. 45-60.

²⁹GHUMAN, Karminder & ASWATHAPPA, K. Evolution of Management Thought. En: Management: Concept, Practice and Cases. Nueva Delhi, Tara McGraw Hill Education Private Limited, 2010. P 129-162.

5.1.1.2. El proceso administrativo

Desde la función de Administración, se desprenden todas las actividades que conforman el proceso administrativo, tal como se evidencia en la Figura 2.

Figura 2. El proceso administrativo

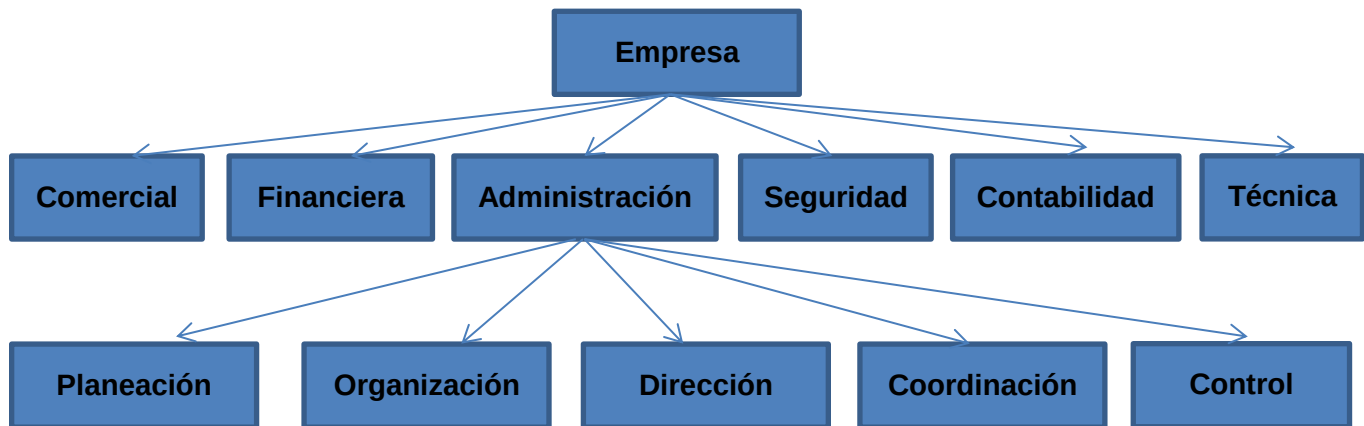


Figura 2: Adaptado de AMARU, Antonio Cesar. Fayol y la escuela del Proceso de Administración. En: Fundamentos de Administración: Teoría General y Proceso Administrativo. Naucalpan de Juárez, Pearson Educación, 2009. P. 45-60.

5.1.1.2.1. Planeación

Siguiendo los planteamientos de Amaru³⁰, “el proceso de planeación es una herramienta para administrar las relaciones con el futuro. Es una aplicación específica del proceso de decisión. Las decisiones que, de alguna manera, buscan influir en el futuro o que se pondrán en práctica en él, son decisiones de planeación”. Mientras tanto, Bagad³¹ propone que la planeación trata de prever los eventos que impactarán la organización, para así desarrollar programas operativos

³⁰AMARU, Antonio Cesar. Fayol y la escuela del Proceso de Administración. En: Fundamentos de Administración: Teoría General y Proceso Administrativo. Naucalpan de Juárez, Pearson Educación, 2009. P. 45-60.

³¹BAGAD, Vilas. Henry Fayol. En: Principles of Management. Pune, Technical Publications Pune, 2007. P. 1-23.

que tomen en cuenta todas las amenazas que se actualizan de acuerdo al contexto.

Por su parte, Griffin afirma que todo proceso de planeación ocurre al interior de un contexto, cuyo entendimiento por parte de la gerencia es crucial en el desarrollo de planes efectivos³². Siguiendo los planteamientos de dicho autor, con este conocimiento como base, la gerencia debe establecer la misión de la organización, la cual delinea el propósito, valores y dirección de la empresa. Desde la misión, fluyen de forma paralela metas y planes, mientras que de forma directa fluyen los objetivos estratégicos³³. Éstos últimos, al lado de la misión, ayudan a determinar el plan estratégico, y éstos a su vez son el insumo para generar objetivos tácticos.³⁴ A su vez, los objetivos tácticos, junto con el plan estratégico, dan forma a los planes tácticos de la empresa³⁵. Los planes tácticos se combinan con los objetivos de este tipo para dar cabida a los objetivos operacionales, los cuales se unen a los planes tácticos para generar planes operativos³⁶.

Antes de continuar, es importante hacer claridad en los distintos tipos de objetivos previamente tratados que persigue la empresa y sus planes asociados³⁷:

- **Objetivos estratégicos:** aquellos establecidos por la alta gerencia de la organización. Se dirigen a temas amplios y generales.
- **Objetivos tácticos:** establecidos por y para la gerencia media. Se encargan de cómo hacer operacionales las acciones necesarias para alcanzar los objetivos estratégicos.
- **Objetivos operacionales:** establecidos por y para la baja gerencia. Se relacionan con el corto plazo del grupo de objetivos anterior.
- **Plan estratégico:** plan general que delinea la locación de recursos, prioridades y acciones necesarias para llegar a los objetivos estratégicos. Tienen visión a largo plazo.
- **Plan táctico:** se desarrollan para implementar partes puntuales del plan estratégico. Se encargan de lo que hay que hacer, más que de decidir qué hacer, por lo cual tienen un horizonte temporal más corto en comparación con el primero.

³² GRIFFIN, Ricky. Planning and Strategic Management. En: Fundamentals of Management. Séptima Edición. Mason, 2014. P. 63-93.

³³ Ibid. p. 67

³⁴ Ibid. p. 68

³⁵ Ibid. p. 68

³⁶ Ibid. p. 69

³⁷ GRIFFIN, Ricky. Basic Elements of Planning and Decision Making. En: Management. 12 Edición. Boston, CENAGE Learning, 2017. P. 169-272.

- **Planes operacionales:** apoyan el desarrollo de los planes tácticos. Su horizonte temporal es corto al igual que su alcance, ya que se dirige a un grupo pequeño de actividades.

En este orden de ideas, de acuerdo con Amaru³⁸ el proceso de planeación se desarrolla en tres etapas que involucran procesos de decisión y análisis, la evaluación de opciones y la elección de un curso de acción; siendo los procesos de decisión la piedra angular en el desarrollo de la planeación.

Según Griffin³⁹, las etapas del proceso de planeación se llevan a cabo de la siguiente forma:

1. **Adquisición de datos de entrada:** se trata de la información sobre el presente, pasado o futuro acerca del medio externo y sistemas internos de la organización. Expresan necesidades, amenazas, oportunidades o cualquier situación con la cual debe lidiar la administración. Algunos ejemplos de datos de entrada son los siguientes: informes de satisfacción con el estado actual de la organización, cambios en legislación, programas y/o políticas gubernamentales y coyunturas sociales y económicas.
2. **Procesamiento de datos de entrada:** consiste en transformar la información para producir información nueva y decisiones. Es el núcleo del proceso, como se expresó anteriormente. La información de entrada se transforma mediante (a) la interpretación de su significado, (b) la identificación de opciones para lidiar con las situaciones encontradas y (c) la evaluación de las opciones para elegir un curso de acción.
3. **Preparación de un plan:** es el resultado del proceso. Un plan es la guía bajo la cual se actuará en el futuro, ya que establece una situación deseable a la cual se habrá de llegar, así como las acciones y recursos que serán empleados. Cabe aclarar, que los planes deben contemplar medios de control para la acción y el consumo de recursos, para así asegurar el alcance de los objetivos.

5.1.1.2.2. Organización

³⁸AMARU, Antonio Cesar. Fayol y la escuela del Proceso de Administración. En: Fundamentos de Administración: Teoría General y Proceso Administrativo. Naucalpan de Juárez, Pearson Educación, 2009. P. 45-60.

³⁹ GRIFFIN, Ricky. Basic Elements of Planning and Decision Making. En: Management. 12 Edición. Boston, CENAGE Learning, 2017. P. 169-272.

Necesaria para la implementación de los planes; organizar consiste en utilizar cualquier conjunto de recursos; es una estructura para permitir la realización de los planes⁴⁰. Para Bagad, este proceso implica organizar las tareas y actividades de la empresa, para así coordinar los recursos humanos, financieros y materiales que se requieran. De este proceso resulta el ordenamiento de las partes o la división del todo en partes ordenadas, que de acuerdo a los criterios empleados posee una estructura⁴¹.

Siguiendo las ideas de Amaru⁴², organizar es dividir el trabajo, atribuir responsabilidades y establecer mecanismos de comunicación y coordinación, las cuales consisten en:

- **División del trabajo:** proceso mediante el cual, una tarea es dividida en partes o unidades, de las cuales cada una es atribuida a una persona o grupo de personas, más conocido como departamentalización⁴³.

La departamentalización resulta del crecimiento de la organización, en la medida que éste imposibilita la supervisión de todo el personal por parte de una sola persona, lo que genera la necesidad de crear puestos de trabajo encargados de la supervisión por cada área⁴⁴. De acuerdo con Griffin⁴⁵, la departamentalización puede ser (1) funcional, lo que implica agrupar el trabajo en función de actividades iguales o similares; (2) por producto, bajo la cual el trabajo es organizado de acuerdo a productos o familias de productos; (3) por clientes, en la cual se organizan las actividades para responder e interactuar con clientes o grupos de clientes específicos; y (4) en función de la ubicación, que consiste en organizar el trabajo en función de sitios geográficos o áreas.

- **Definición de responsabilidades:** es el conjunto de tareas por las cuales una persona es responsable, es decir, su cargo⁴⁶.

⁴⁰AMARU, Antonio Cesar. Fayol y la escuela del Proceso de Administración. En: Fundamentos de Administración: Teoría General y Proceso Administrativo. Naucalpan de Juárez, Pearson Educación, 2009. P. 45-60.

⁴¹ Ibid. p. 51

⁴² Ibid. p. 52

⁴³ Ibid. p. 52

⁴⁴ GRIFFIN, Ricky. Organization Structure and Design. En: Fundamentals of Management. Séptima Edición. Mason, 2014. P. 152-182.

⁴⁵ Ibid. p. 168

⁴⁶AMARU, Antonio Cesar. Fayol y la escuela del Proceso de Administración. En: Fundamentos de Administración: Teoría General y Proceso Administrativo. Naucalpan de Juárez, Pearson Educación, 2009. P. 45-60.

- **Definición de los niveles de autoridad:** se trata de la autoridad atribuida a las personas a cargo de unidades de trabajo para dirigir el comportamiento de los integrantes⁴⁷.

Las ideas anteriormente expuestas hacen alusión al concepto de diseño de la estructura organizacional, el cual según Betancourt & Morris se halla inmerso dentro de la función administrativa a la mano⁴⁸. La persona que organiza, debe tener en cuenta asuntos como el tipo de estructura necesaria, los niveles de toma de decisiones y el grado de centralización o descentralización de las mismas, la manera en que se agruparán las actividades en cargos, secciones y posteriormente departamentos; eligiendo el tipo de departamentalización más apropiado⁴⁹.

Los autores anteriormente citados, sostienen que la estructura organizacional es la ordenación formal de las unidades de la organización para lograr los propósitos institucionales trazados en el proceso de planeación (estratégica)⁵⁰. Mientras tanto, Daft⁵¹ afirma que al interior del concepto de “estructura organizacional” existen tres componentes clave a saber:

1. La estructura designa relaciones formales de comunicación, lo cual incluye la cantidad de niveles jerárquicos y el alcance del control otorgado a cada gerente y supervisor.
2. La estructura identifica la agrupación de individuos en departamentos, así como éstos últimos dentro del total de la organización.
3. En la estructura se encuentran incluidos el diseño de sistemas que aseguren una comunicación, y la coordinación e integración efectiva de esfuerzos a través de los departamentos.

Así mismo, aclara que los tres elementos expuestos hacen referencia a los aspectos horizontales y verticales de la organización⁵². Cuando se analiza en detalle, se encuentra que los elementos uno y dos se ocupan del marco estructural

⁴⁷ Ibid. p. 55

⁴⁸ BETANCOURT, Benjamín & MORRIS, Edison. El diseño de la Estructura Organizacional. En: Diseño Organizacional: La estructura. Segunda Edición. Cali, Betancourt y Morris, 2011. P. 17-22.

⁴⁹ Ibid. p. 19

⁵⁰ Ibid. p. 19

⁵¹ DAFT, Richard. Fundamentals of Organization Structure. En: Organization Theory and Design. Décima Edición. Andover, South-western CEGANE Learning, 2010. P 92-136.

⁵² Ibid. p. 111

de la empresa, donde se incluye la jerarquía⁵³. Mientras tanto, el tercer elemento se relaciona con las interacciones horizontales entre empleados⁵⁴.

Daft, también enfatiza que la manera en la cual la estructura de la organización es enseñada al medio externo, es a través de los organigramas⁵⁵. De acuerdo con el autor, los organigramas son la representación visual del todo, el conjunto de actividades y procesos que se desarrollan al interior de la organización, en los cuales se presentan elementos como los cargos existentes, la manera en que se agrupan y las líneas de autoridad⁵⁶.

Por otro lado, Betancourt & Morris⁵⁷ atribuyen a los organigramas los siguientes elementos:

- Nombre de la empresa.
- Alcance del gráfico (toda la empresa o un área).
- Nombre del cargo y su(s) ocupante(s).
- Relaciones formales.
- Líneas de autoridad y comunicación.
- Ubicación relativa del cargo.
- Fecha de la estructura.
- Grado de (des)centralización.

De igual manera, los autores indican que los organigramas cumplen el siguiente conjunto de objetivos⁵⁸:

1. Representar gráficamente la organización existente.
2. Dar cuenta del tipo de estructura de manera rápida y global.
3. Hace las veces de instrumento de análisis en materia de fallas y aciertos con base en la organización.
4. Reflejar las líneas formales de autoridad y responsabilidad.
5. Distinguen entre la organización formal e informal.

Indican que los organigramas presentan las siguientes limitaciones⁵⁹:

⁵³ Ibid. p. 112

⁵⁴ Ibid. p. 114

⁵⁵ Ibid. p. 114

⁵⁶ Ibid. p. 117

⁵⁷ BETANCOURT, Benjamín & MORRIS, Edison. Los Organigramas. En: Diseño Organizacional: La estructura. Segunda Edición. Cali, Betancourt y Morris, 2011. P. 23-59.

⁵⁸ Ibid. p. 30

⁵⁹ Ibid. p. 32

- Se desactualizan rápidamente debido a los cambios acelerados del medio.
- No permiten representar las relaciones informales.
- La sencillez, claridad y fácil comprensión del gráfico, se verían comprometidas si incluyen el entramado completo de relaciones formales en la empresa.

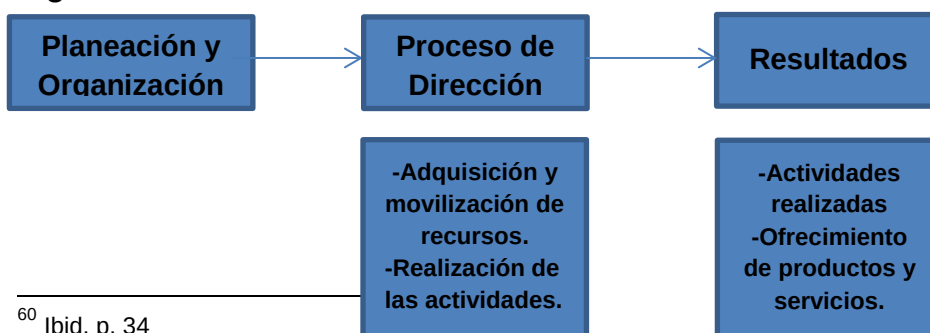
Y clasifican a éstos en las siguientes categorías⁶⁰:

1. **Según la cobertura:** pueden ser generales, detallados y parciales.
2. **Según la disposición gráfica:** pueden ser verticales, horizontales, mixtos, circulares, de bloque, planos y radiales.
3. **Según la información que contienen:** pueden ser estructurales, funcionales, de personal, de relación y por departamentos.
4. **Según la estructura:** pueden ser lineales, funcionales, por divisiones, matriciales, por conglomerados y por unidades de negocio.

5.1.1.2.3. Dirección

Es el proceso de llevar a cabo las actividades planeadas, poner en movimiento la organización mediante el consumo de energía, bien sea física o intelectual⁶¹⁶². La dirección de las actividades, tiene su base en los procesos de planeación y organización, puesto que éstos últimos son los datos de entrada del primero, el cual resulta en un producto o servicio⁶³. La Figura 3 ilustra el proceso de ejecución en la dirección.

Figura 3. Proceso de dirección



⁶⁰ Ibid. p. 34

⁶¹ AMARU, Antonio Cesar. Fayol y la escuela del Proceso de Administración. En: Fundamentos de Administración: Teoría General y Proceso Administrativo. Naucalpan de Juárez, Pearson Educación, 2009. P. 45-60.

⁶² BAGAD, Vilas. Henry Fayol. En: Principles of Management. Pune, Technical Publications Pune, 2007. P. 1-23.

⁶³ AMARU, Antonio Cesar. Fayol y la escuela del Proceso de Administración. En: Fundamentos de Administración: Teoría General y Proceso Administrativo. Naucalpan de Juárez, Pearson Educación, 2009. P. 45-60.

Figura 3: AMARU, Antonio Cesar. Fayol y la escuela del Proceso de Administración. En: Fundamentos de Administración: Teoría General y Proceso Administrativo. Naucalpan de Juárez, Pearson Educación, 2009. P. 45-60.

El proceso de dirección se apoya en factores tales como el liderazgo, la motivación, la comunicación y el trabajo en equipo; dichos factores serán tratados en mayor detalle a continuación.

5.1.1.2.3.1 Liderazgo

Daft define el liderazgo como la “habilidad para influenciar a otros hacia el logro de metas”⁶⁴. De esta definición, se desprende que los líderes se involucran con otras personas para conseguir metas; que el liderazgo es recíproco y que es una actividad de las personas, es decir difiere del papel regular de la administración⁶⁵.

El concepto de liderazgo evoluciona a la par con las necesidades de la organización, lo cual significa que el contexto o medio ambiente en el que se desarrolle el liderazgo influye en la decisión sobre qué tipo de enfoque podría ser más efectivo, así como el tipo de líder más admirado por la sociedad⁶⁶. De lo anterior se deduce que existen distintos enfoques o tipos de liderazgo a saber:

- **Liderazgo Nivel 5⁶⁷:** es el nivel más alto de liderazgo. En este enfoque, se presenta un líder casi carente de ego, humilde y decidido a hacer lo mejor para la organización. Éstos líderes, aparentan ser tímidos y poco pretenciosos, sin embargo aceptan toda la responsabilidad de sus errores y resultados no deseados, así como también dan crédito a sus seguidores cuando se alcanzan los resultados deseados.
- **Liderazgo interactivo⁶⁸:** “estilo caracterizado por valores como inclusión, colaboración, construcción de relaciones y empatía”. Éste es el caso en el que el líder favorece procesos consensuales y de colaboración, en los cuales la influencia deriva de las relaciones interpersonales y no de la jerarquía.

⁶⁴ DAFT, Richard. Leadership. En: Management. Novena Edición. Mason, South Western Cenage Learning, 2010. P. 476-437.

⁶⁵ Ibid. p. 410.

⁶⁶ Ibid. p. 410.

⁶⁷ Ibid. p. 411.

⁶⁸ Ibid. p. 413.

- **Liderazgo carismático⁶⁹**: en este caso, se logra inspirar a las personas a dar más de lo que normalmente darían, a pesar de los obstáculos. Lo anterior hace referencia a que se logra que las personas pongan a un lado sus intereses propios y trabajen por el bienestar del equipo y/o de la empresa. El impacto de los líderes carismáticos se deriva de (a) el establecimiento de una visión, un futuro con el cual todos se identifican; (b) la habilidad para comprender y empatizar con los empleados; y (c) la capacidad para empoderar a sus seguidores y confiar que lograrán los objetivos propuestos. Éste tipo de líderes tiene habilidades para el liderazgo visionario.
- **Liderazgo visionario⁷⁰**: consiste en “llegar al corazón del empleado”, hacerle sentir que es parte de algo más grande que si mismo. La influencia de éstos líderes se da por la seguridad y casi obsesión que les genera hacer realidad su visión, pues creen fielmente en ella.
- **Liderazgo transformacional⁷¹**: los líderes en esta categoría son muy similares a los anteriores, sin embargo éstos tienen gran capacidad de cambio e innovación pues reconocen las necesidades y preocupaciones de sus seguidores. Así, logran que ellos vean sus problemas con nuevas ópticas e inspiran a las personas a creer en sí mismas más allá del líder como tal.
- **Liderazgo transaccional⁷²**: los líderes transaccionales identifican los requerimientos y roles de sus subalternos, generan estructuras y sistemas de recompensa; presentan una gran habilidad para satisfacer a sus seguidores, aumentando así la productividad. Además, son capaces de generar cambios importantes en la planeación estratégica de la organización, a la vez que mantienen a todo el sistema funcionando de manera correcta.
- **Liderazgo de apoyo⁷³**: estilo caracterizado por una dimensión de soporte mas allá de la directiva, pues para el líder es claro que su función principal consiste en animar y asesorar a los miembros de su equipo de manera clara y eficaz cada que estos así los requieran.

⁶⁹ Ibid. p. 422-423.

⁷⁰ Ibid. p. 423.

⁷¹ Ibid. p. 424.

⁷² Ibid. p. 424.

⁷³ MARTÍNEZ, Juan L. Liderazgo en las ONGD. En: La Imagen de las ONG de Desarrollo: para ir dimensionando el tercer sector. Madrid, IEPALA Editorial, 1998. P. 115.

5.1.1.2.3.2 Motivación

Siguiendo el pensamiento del investigador Richard Daft⁷⁴, “la motivación se refiere a las fuerzas tanto intrínsecas como extrínsecas a una persona y que la llenan de entusiasmo y persistencia para perseguir un curso de acción determinado”. Además, señala el autor, es parte de las labores de los directivos canalizar la motivación hacia la consecución de metas organizacionales, pues ésta afecta la productividad⁷⁵. Comprender que motiva a las personas de le es de utilidad a la gerencia, pues le ayuda a conocer que lleva a las personas a iniciar una acción, que influencia su inclinación por un curso de acción particular y porque persisten en este⁷⁶. Así como la motivación proviene de factores intrínsecos o extrínsecos, las recompensas por las metas alcanzadas presentan la misma cualidad, siendo las primeras la satisfacción que brinda realizar una acción o cumplir una meta; mientras que las segundas se traducen en aquellas otorgadas por el jefe inmediato, como un ascenso, una bonificación, reconocimiento público, entre otros⁷⁷.

La motivación puede ser abordada desde tres enfoques a saber: (1) teorías de contenido, (2) teorías de proceso y (3) teorías de reforzamiento⁷⁸.

Las teorías de contenido son aquellas que estudian las necesidades de las personas, necesidades que se traducen en un impulso interno que motiva comportamientos específicos a través de los cuales se pretende satisfacer la necesidad en cuestión⁷⁹. Desde este enfoque se desprenden cuatro teorías:

1. **La jerarquía de las necesidades de Maslow⁸⁰**: esta teoría propone que las personas se motivan por múltiples necesidades, las cuales se encuentran en ordenadas jerárquicamente. Tales necesidades caben en cinco categorías: (1) necesidades fisiológicas que son aquellas necesidades humanas básicas mediante las cuales se asegura la supervivencia; (2) necesidades de seguridad según las cuales una persona

⁷⁴ DAFT, Richard. *Motivating Employees*. En: *Management*. Novena Edición. Mason, South Western Cenage Learning, 2010. P. 440-468.

⁷⁵ Ibid. p. 442.

⁷⁶ Ibid. p. 442.

⁷⁷ Ibid. p. 442.

⁷⁸ Ibid. p. 442.

⁷⁹ Ibid. p. 443.

⁸⁰ Ibid. p. 443-444.

requiere desenvolverse en un ambiente libre de amenazas que le brinde estabilidad tanto física como emocional; (3) necesidades de pertenencia bajo las cuales se entiende que los individuos buscan ser aceptados, tener amigos, ser parte de un grupo y sentirse amados; (4) necesidades de estima las cuales se relacionan con el deseo personal de poseer una buena autoimagen, recibir atención, reconocimientos y aprecio de los demás; y (5) necesidades de auto realización, la cual es la última en ser satisfecha pues consiste en el desarrollo máximo de las capacidades propias con el fin de ser cada vez más competitivo y mejor persona.

2. **Teoría ERC de Alderfer⁸¹:** ésta corriente identifica tres tipos de necesidades, como lo son las de existencia (bienestar físico), de relación (tener relaciones saludables con los demás) y de crecimiento (desarrollo del potencial personal para ser más competitivo).
3. **Teoría de dos factores de Herzberg⁸²:** el autor de esta corriente sostiene que existen dos dimensiones independientes de influyen en la motivación y posterior comportamiento del individuo en su trabajo, los cuales ha denominado factores de higiene y factores de motivación. Los primeros hacen referencia a factores que generan insatisfacción laboral, tales como condiciones laborales, relaciones con el jefe y compañeros, salario y políticas corporativas; mientras tanto, los segundos se relacionan con factores que generan satisfacción (necesidades de alto nivel), como lo son la realización personal, responsabilidad, logro, reconocimiento y oportunidades de crecimiento.
4. **Teoría de las necesidades adquiridas de David McClelland⁸³:** según los postulados de éste enfoque, existen ciertas necesidades que no son inherentes a las personas, más bien son aprendidas o adquiridas. En otras palabras, no se nace con las necesidades presentadas a continuación, sino que se aprenden a través de experiencias. En primer lugar, se encuentran las necesidades de logro, las cuales incluyen el deseo de aprender tareas complejas, ser exitoso, superar a los demás, etc. En segundo lugar están las necesidades de afiliación, según las cuales los individuos desean tener relaciones saludables, evitar conflictos y entablar amistades. Finalmente, están las necesidades de poder que consisten en el deseo de influenciar o controlar, ser responsable por otros a la vez que se tiene autoridad sobre los mismos.

⁸¹ Ibid. p. 445.

⁸² Ibid. p. 446.

⁸³ Ibid. p. 447.

El siguiente enfoque discutir es el de las teorías de proceso. Éstas explican cómo los humanos eligen acciones y/o comportamientos mediante los cuales habrán de satisfacer sus necesidades, a la vez que evalúan el éxito de su actuar⁸⁴. Al interior de éste enfoque existen tres corrientes de pensamiento: el establecimiento de metas, la teoría de la equidad y la teoría de las expectativas. Las anteriores serán tratadas a continuación:

1. **Teoría de establecimiento de metas por Edwin Locke⁸⁵**: ésta teoría dice que los directivos de una empresa pueden aumentar la motivación y mejorar el desempeño de sus empleados estableciendo metas específicas y desafiantes, al tiempo que les apoyan en el seguimiento de su progreso respecto a éstas mediante la retroalimentación oportuna. Ésta teoría presenta cuatro componentes clave como lo son (1) la especificidad de las metas (el grado en el que éstas son puntuales y carentes de ambigüedad), (2) la dificultad propuesta (las metas difíciles motivan más que la fáciles en la medida que la últimas no presentan retos que impliquen el uso y aprendizaje de habilidades), (3) la aceptación de las metas (es decir que el empleado "crea" en éstas y se comprometa con su logro, lo cual se logra involucrando a las personas al momento de establecerlas), y finalmente (4) la retroalimentación (hacerle saber a los implicados sobre su progreso hacia la consecución de las metas planteadas).
2. **Teoría de la equidad de Adams⁸⁶**: las personas buscan igualdad en las recompensas obtenidas por su desempeño. Las personas evalúan dicha equidad mediante una proporción de entradas a salidas, entendiéndose por "entradas" lo que una persona proporciona a su puesto de trabajo, como educación, experiencias, habilidades y esfuerzos; mientras que por "salidas" se entiende compensación, reconocimientos e incluso ascensos. Dicha proporción de entradas a salidas es comparada con la de los compañeros de trabajo, de ahí se determina si existe equidad o no.
3. **Teoría de las expectativas de Vroom⁸⁷**: la motivación depende de las expectativas que una persona tiene respecto a sus habilidades para completar una tarea y recibir las compensaciones deseadas. Ésta teoría tiene su base en la relación de tres conceptos clave: (1) el esfuerzo del individuo, (2) su desempeño y (3) los resultados obtenidos con base n el desempeño.

⁸⁴ Ibid. p. 448.

⁸⁵ Ibid. p. 448.

⁸⁶ Ibid. p. 449

⁸⁷ Ibid. p. 450.

Finalmente, el enfoque o teoría del reforzamiento estudia la relación comportamiento-consecuencias, enfocándose en la modificación de comportamientos en el puesto de trabajo a través del uso de recompensas o castigos⁸⁸.

5.1.1.2.3.3 Comunicación

“La comunicación es el proceso media el cual información es intercambiada y comprendida por dos o más personas, usualmente con la intención de motivar o influenciar el comportamiento”, teniendo en cuenta que comunicación no es equivalente con el intercambio de información⁸⁹.

De acuerdo con Daft⁹⁰, el proceso de comunicación comienza con un *emisor* que desea bien sea transmitir una idea, adquirir información o simplemente comunicar una emoción o pensamiento; quien *codifica* su idea mediante la selección de los símbolos a través de los cuales habrá de componer su *mensaje*, siendo éste último “la formulación tangible de la idea enviada al *receptor*” a través de un *canal*. El receptor (la persona para quien está destinado el mensaje) decodifica el mensaje, es decir, interpreta el significado de los símbolos⁹¹. En el proceso de codificación y decodificación del mensaje es donde tienen cabida los errores en el proceso de comunicación debido a factores como conocimiento, actitudes y pasado que actúan como filtros en la interpretación del mensaje y crean *ruido*⁹². Por último está la retroalimentación, la cual sucede cuando el receptor responde al emisor con un mensaje devuelta, lo que sirve de gran efectividad al proceso, pues permite al emisor determinar si el receptor interpretó o no correctamente su mensaje, lo cual a su vez crea comunicación en doble vía⁹³.

5.1.1.2.4. Control

Controlar implica el monitoreo constante de las actividades y resultados de los trabajadores para asegurar su consistencia con los estándares fijados en la etapa

⁸⁸ Ibid. p. 451

⁸⁹ DAFT. Richard. Managing Communications. En: Management. Novena Edición. Mason, South Western Cenage Learning, 2010. P. 470-501.

⁹⁰ Ibid. p. 474.

⁹¹ Ibid. p. 474.

⁹² Ibid. p. 474.

⁹³ Ibid. p. 474.

de planeación⁹⁴. Griffin asegura que controlar consiste en regular las actividades organizacionales de forma tal que facilite la consecución de los objetivos, pues sin dicha regulación la empresa no tendrá indicadores que muestren su desempeño en relación con los objetivos⁹⁵. Para Daft⁹⁶, la función de control se constituye como el proceso sistemático mediante el cual son reguladas las actividades de la organización, para así asegurar que éstas sean consistentes con las expectativas plasmadas en planes, metas y estándares de desempeño. En este sentido, el autor concluye que para alcanzar niveles efectivos de control, es necesario contar con información sobre los estándares de desempeño así como del desempeño real⁹⁷.

Daft plantea que un sistema de control efectivo y bien diseñado requiere de la retroalimentación, pues con ésta se determina si el desempeño real concuerda con los estándares establecidos. Los gerentes necesitan de esta información para tomar decisiones⁹⁸. En este sentido, el autor propone los siguientes pasos mediante los cuales se establece un sistema de control retroalimentado⁹⁹:

- 1. Establecer estándares de desempeño:** son los que se establecen para cada área funcional en el plan estratégico de la organización, contra los que se podrá comparar el desempeño real de la empresa.
- 2. Medir el desempeño real:** las organizaciones elaboran reportes en donde se consigna su desempeño real; tales reportes deben estar en función del grupo de estándares fijados en el primer paso. Una vez encontradas las unidades de medición adecuadas, los directivos deberán revisarlos regularmente para estar al tanto de lo que ocurre.
- 3. Comparar el desempeño contra los estándares:** los reportes de desempeño simplifican la tarea de comparar éste contra los estándares reales. La diferencia resultante de esta comparación, será la base para determinar si el desempeño de la operación se ajusta a lo establecido, y evaluar la necesidad de tomar acciones correctivas.
- 4. Tomar acciones correctivas:** determinar si se requieren cambios, y de ser así, cuales deberán ser éstos.

⁹⁴ BAGAD, Vilas. Henry Fayol. En: Principles of Management. Pune, Technical Publications Pune, 2007. P. 1-23.

⁹⁵ GRIFFIN, Ricky. Organization Structure and Design. En: Fundamentals of Management. Séptima Edición. Mason, 2014, South-Western CENAGE Learning. P. 152-182.

⁹⁶ DAFT, Richard. Controlling. En: Management. Décima Edición. Mason, 2012, South-Western CENAGE Learning. P. 540-672.

⁹⁷ Ibid. p. 604

⁹⁸ Ibid. 607

⁹⁹ Ibid. p. 609

De acuerdo con Amaru¹⁰⁰, el control:

- Informa los objetivos a alcanzar.
- Muestra el desempeño del sistema en relación con sus objetivos.
- Informa que se debe hacer con el fin de que los objetivos sean alcanzados.

En esencia, controlar es un proceso que implica tomar decisiones para mantener la orientación de un sistema hacia su(s) objetivo(s), sobre la base del suministro de información continua sobre las actividades del sistema en sí y sobre el (los) objetivo(s) ¹⁰¹. Este es el complemento de los procesos de planeación y dirección, pues conlleva a acciones correctivas y/o de refuerzo para que la organización se adapte a su medio, limita la acumulación de errores y minimiza costos¹⁰²¹⁰³.

5.1.2. Gestión por procesos o BPM (*business process management*)

Previo a la exposición de las distintas corrientes de pensamiento concernientes a la Gestión por Procesos, vale la pena iniciar hablando de su objeto de estudio en sí, es decir, los procesos. A continuación serán tratados diferentes elementos tales como algunos conceptos ofrecidos por distintos autores sobre que es un proceso, sus elementos, características y los distintos tipos de procesos existentes.

5.1.2.1 Proceso

Los autores Smith y Fingar¹⁰⁴ identifican el concepto de proceso de negocio como conjunto de actividades transaccionales y colaborativas que son coordinadas para entregar valor a los clientes. De acuerdo con el *Software Engineering Institute*¹⁰⁵ los procesos facilitan la sinergia en tres dimensiones: gente, procedimientos y métodos; y herramientas y equipos.

¹⁰⁰ AMARU, Antonio Cesar. Fayol y la escuela del Proceso de Administración. En: Fundamentos de Administración: Teoría General y Proceso Administrativo. Naucalpan de Juárez, Pearson Educación, 2009. P. 45-60.

¹⁰¹ Ibid. p. 56

¹⁰² Ibid. p. 57

¹⁰³ GRIFFIN, Ricky. Organization Structure and Design. En: Fundamentals of Management. Séptima Edición. Mason, South-Western CENAGE Learning 2014. P. 152-182.

¹⁰⁴ SMITH, Howard & FINGAR, Peter. Business Process Management: The Third Wave, citado por TABARES, Marta Silvia y LOCHMULLER, Christian. Propuesta de Un Espacio Multidimensional para la Gestión por procesos. En: Estudios Gerenciales, 30 de Mayo de 2013 Vol 29, no. 1, p. 222-230.

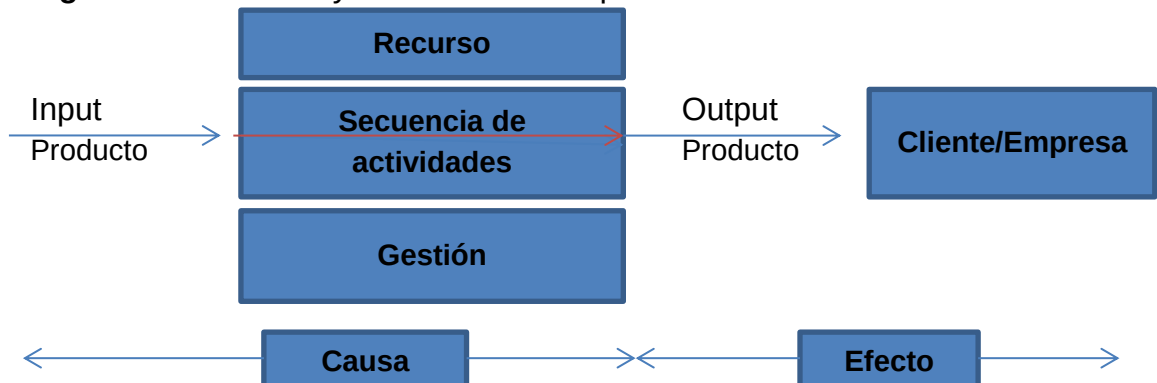
¹⁰⁵ SOFTWARE ENGINEERING INSTITUTE. Process and Procedure Definitions: a Primer. Pittsburgh: Carnegie Mellon University, 2007.

Pérez afirma que un proceso se constituye como una “secuencia (ordenada) de actividades (repetitivas) cuyo producto tiene valor para su usuario o cliente”¹⁰⁶. El autor es cuidadoso al señalar que en este caso, por valor se debe entender todo aquello que es estimado o apreciado por quien lo percibe, mientras que por actividad, el conjunto de tareas que se requiere para obtener un resultado dado¹⁰⁷.

Siguiendo la línea de pensamiento expuesta por Pérez, al hablar de procesos se hace referencia a actividades secuenciadas predeterminadamente, repetitivas y sistematizadas (entendiendo por sistema un conjunto de procesos); no de tareas inconexas cuya correcta ejecución se constituye como un fin en sí mismo¹⁰⁸.

A continuación, la Figura 4 servirá para ilustrar los planteamientos anteriormente presentados.

Figura 4. Elementos y secuencia de un proceso



Fuente: Adaptado de PEREZ, José Antonio. Que es un Proceso. Límites, elementos y factores de un proceso. En: Gestión por Procesos: como utilizar ISO 9001:2000 para mejorar la gestión de la organización. Madrid: ESIC Editorial, 2004. P. 39-67.¹⁰⁹

Así mismo, el autor atribuye los siguientes elementos a saber a los procesos¹¹⁰:

- **Input o entrada:** producto con un conjunto de características que cumple un estándar o criterio de aceptación definido. Es necesario aclarar que el *input* de un proceso es el producto final de los procesos de fabricación empleados en la organización del proveedor.

¹⁰⁶ PÉREZ, José Antonio. Que es un Proceso. Límites, elementos y factores de un proceso. En: Gestión por Procesos: como utilizar ISO 9001:2000 para mejorar la gestión de la organización. Madrid: ESIC Editorial, 2004. P. 39-67.

¹⁰⁷ Ibid. p. 40

¹⁰⁸ Ibid. p. 40

¹⁰⁹ Ibid. p.40

¹¹⁰ Ibid. p. 41

- **Factores:** medios y recursos determinados para ejecutar. Dichos factores, generalmente, son entradas laterales; es decir *inputs* importantes o convenientes para llevar a cabo el proceso más no lo desencadenan.
- **Output o salida:** producto que cuenta con la calidad exigida por el estándar establecido para el proceso. Dicho producto va dirigido a un cliente, sea interno o externo.

Por su parte, los escritores Agudelo & Escobar¹¹¹ asignan a los procesos las siguientes características que no deben ser confundidas con los elementos previamente expuestos por Pérez:

- **Objetivo:** aquello que se pretende lograr con el proceso. Se relaciona con el producto.
- **Responsable:** persona que orienta, supervisa, controla y asigna recursos para lograr el objetivo.
- **Alcance:** determinación de la responsabilidad del proceso. Toma como referencia el inicio y el fin.
- **Insumos:** toda la materia prima requerida para ser transformada en producto final.
- **Productos:** todo lo que el proceso entrega a un cliente (sea interno o externo) y que fue hecho para responder a sus necesidades.
- **Recursos:** todo lo que permite transformar los insumos en producto terminado. Entre éstos se encuentran: mano de obra, maquinas, logística y tecnología. Todo lo que se utiliza mas no se consume en el proceso de transformación.
- **Duración:** tiempo de ciclo.
- **Capacidad:** lo que el proceso puede entregar en el tiempo determinado de duración. Se establece como un volumen o cantidad de unidades entregadas en relación con el producto ofrecido.

5.1.2.2. Tipos de procesos productivos

¹¹¹ AGUDELO, Luis Fernando & ESCOBAR, Jorge. Transformación de la Organización. La Organización Horizontal. En: Gestión por Procesos. Bogotá: Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación, ICONTEC, 2010. P. 27-50.

A continuación se presentan los tipos de procesos identificados por Lluís Cuatrecasas en su obra “Diseño Avanzado de Procesos y Plantas de Producción Flexibles”¹¹².

5.1.2.2.1. Producción funcional a la medida

Este tipo de proceso es aplicado a la producción de lotes relativamente pequeños de productos cuya estandarización es baja o nula, ya que poseen muchas características y operaciones personalizadas (de ahí que sea a la medida). Este tipo de producción requiere equipos poco especializados, los cuales a su vez se agrupan en talleres o centros de trabajo con base en la función que desarrollan. Dichos equipos suelen ser versátiles, por lo cual permiten llevar a cabo operaciones diversas y así obtener una amplia variedad de productos aunque en baja cuantía¹¹³.

Los centros de trabajo en donde este proceso es común, suelen estar integrados por personal altamente cualificado que siempre debe estar ocupado, a pesar de que algunos equipos se encuentren en ocio. Lo anterior ocurre en la medida que se cuenta con una cartera de pedidos pendientes, stock de materiales y trabajo en curso. Es característico de este proceso generar fuertes cuellos de botella¹¹⁴.

Esta clase de procesos es ideal para la producción cuya estrategia se enmarca en la innovación y la flexibilidad, pues cada producto, aunque perteneciente a la misma familia, puede no presentar las mismas características de su antecesor¹¹⁵.

5.1.2.2.2 Producción funcional en lotes

Esta clase de procesos requiere de más operaciones, que a la vez son más especializadas. La maquinaria dispuesta para llevar a cabo este tipo de producción es algo más especializada dado que se enfoca en cierta familia de operaciones puntuales y aunque puede darse la automatización, ésta ocurre en baja medida, permitiendo así mantener la flexibilidad. En este orden de ideas, es

¹¹² CUATRECASAS, Lluís. Organización y Gestión de Procesos Productivos. Enfoques Convencionales y avanzados. En: Diseño Avanzado de Procesos y Plantas de Producción Flexible. Barcelona: Bresca Editorial, 2009. P. 75-95.

¹¹³ Ibid. p. 76

¹¹⁴ Ibid. p. 76

¹¹⁵ Ibid. p. 77

posible deducir que a partir de estos procesos son obtenidas diferentes versiones del mismo producto, es decir existe una amplia variedad, aunque ya no es “a la medida” en virtud del volumen de los lotes y el grado de automatización permitido¹¹⁶.

Esta clase de producción se caracteriza por largos y diversos recorridos del producto (que favorece la diversidad de los mismos), amplias actividades de manipulación y transporte; y largas esperas de producto en proceso, lo cual conlleva a grandes volúmenes de stocks y tiempos de entrega considerables¹¹⁷.

5.1.2.2.3. Producción en flujo o cadena

Esta modalidad es adoptada cuando se pretende producir grandes lotes de pocos productos diferentes, pero técnicamente homogéneos. Es decir, en este caso se habla de productos cuyo proceso de obtención precisa secuencias similares de operaciones, si bien alguno puede requerir una operación adicional o diferente, es por ello que la maquinaria se dispone una tras otra; en flujo¹¹⁸.

Tras la obtención de un lote de producto se procede a disponer la maquinaria, materias primas y herramientas para la fabricación de otro producto. Para este caso los *outputs* son mayores y de calidad más controlada¹¹⁹.

Es propio de este proceso hallarse más equilibrado, de hecho es una condición que deben cumplir. Ello es resultado de las rutas de operación de los productos y la carencia de trabajo por lotes, por lo que se facilita resolver los cuellos de botella e incluso llegar a eliminarlos. Sin embargo, por la dependencia existente entre puestos de trabajo, lo cual supone el equilibrio, cualquier incidencia es capaz de para la línea entera¹²⁰.

5.1.2.2.4. Producción funcional continua

¹¹⁶ Ibid. p. 78

¹¹⁷ Ibid. p. 78

¹¹⁸ Ibid. p. 78

¹¹⁹ Ibid. p. 79

¹²⁰ Ibid. p. 79

En este caso cada máquina y equipo se encuentra diseñado para cumplir la misma tarea una y otra vez al tiempo que están programadas para recibir de forma automática el trabajo proveniente de la maquina precedente, cuya única función puede llegar a ser alimentar esa máquina. Es así como se pretende obtener un amplio volumen de *output* de alta calidad, bajo costo y mínima diversificación (productos estandarizados)¹²¹.

Esta forma de producción supone un operario encargado únicamente del control de la operación, el mantenimiento del equipo y el control de calidad, pues éste no interviene en ninguna etapa del proceso productivo como tal¹²².

Una vez concluida esta breve exposición sobre que es un proceso y sus distintos conceptos y características asociadas, es posible entrar a tratar las temáticas asociadas a la gestión por procesos, tales como su definición y etapas de implementación¹²³.

Administrar por procesos, de acuerdo con Agudelo y Escobar¹²⁴, implica una orientación de la gestión organizacional desde la mirada que el cliente tiene de ésta. En este sentido, Van Der Alst, Ter Hofstede y Weske, definen la gestión por procesos como “el apoyo a los procesos de negocio empleando métodos, técnicas y software para diseñar, promulgar, controlar y analizar procesos operacionales que involucren humanos, organizaciones, aplicaciones, documentos y demás fuentes de información”¹²⁵. Así mismo, la gerencia por procesos garantiza el logro de los objetivos establecidos en términos de calidad: calidad intrínseca, costos, atención, disposición y seguridad; todo lo anterior basado en el ciclo PHVA o círculo (ciclo) de Deming, según lo establecido por Tabares y Lochmuller¹²⁶.

Por otra parte, García, Quispe & Raez¹²⁷ exponen conceptos predecesores asociados a la gestión por procesos enfocados en la entrega de un servicio o producto de óptima calidad. Tales conceptos son: administración científica,

¹²¹ Ibid. p. 79

¹²² Ibid. p. 80

¹²³ Ibid. p. 80

¹²⁴ AGUDELO, Luis Fernando & ESCOBAR, Jorge. Transformación de la Organización. La Organización Horizontal. En: Gestión por Procesos. Bogotá: Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación, ICONTEC, 2010. P. 51-74.

¹²⁵ LECTURE NOTES ON COMPUTER SCIENCE. (Mayo, 2005: Coventry, UK). Business Process Management: A Survey. Coventry: Springer Verlag, 2005. 200 p.

¹²⁶ TABARES, Marta Silvia y LOCHMULLER, Christian. Propuesta de Un Espacio Multidimensional para la Gestión por procesos. En: Estudios Gerenciales, 30 de Mayo de 2013 Vol 29, no. 1, p. 222-230.

¹²⁷ GARCÍA, Manuel, QUISPE, Carlos & RAEZ, Luis. Mejora Continua en la Calidad de los Procesos. En: Industrial Data, Agosto de 2003 Vol 6, no. 1, p. 89-94.

reingeniería, ISO- 9000 y NTC-ISO 9000. Sin embargo, la gestión por procesos se gestó paulatinamente, pues inicialmente las organizaciones adoptaban una visión individual de los mismos, siendo los elegidos predilectos aquellos procesos considerados como más importantes, según Zaratiegui¹²⁸. Siguiendo los planteamientos de dicho autor, los procesos se analizaban y mejoraban para deducir consecuencias prácticas y luego ser replicadas en otros procesos¹²⁹. Esto saca a relucir la idea de que la empresa no era vista como un todo, como un sistema integral de procesos en donde éstos son la base. A pesar de ello, se lograron avances importantes y mejoras considerables en los modelos organizacionales basados en la Calidad Total¹³⁰.

Así, bajo este orden ideas y a manera de síntesis, aplicar la gestión por procesos supone gestionar¹³¹:

1. Los clientes y sus expectativas.
2. Las salidas del proceso.
3. Las actividades internas que aportan valor.
4. Las entradas al proceso.

En esencia, la gestión por procesos permite¹³²:

1. Eliminar las causas fundamentales de los problemas.
2. Gerenciar los procesos desde donde se ejecutan.
3. Eliminar trabajo innecesario (toda actividad que no genera valor para el cliente).
4. Mantener los niveles establecidos y mejorar.
5. Dar a la alta dirección tiempo para pensar en el futuro de la empresa y su mercado.

5.1.2.3. Etapas para implementar la gestión por procesos

La implementación y gestión por procesos es desarrollada a través de 8 etapas de acuerdo con los planteamientos de Pérez¹³³:

¹²⁸ ZARATIEGUI, José Ramón. La Gestión por Procesos: su Papel e Importancia en la Empresa. En: Economía Industrial, Noviembre de 1999, Vol 6, no. 330, p. 81-88.

¹²⁹ Ibid. p. 82

¹³⁰ Ibid. p. 82

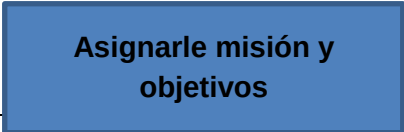
¹³¹ MEDINA, Alberto; NOGUEIRA, Danielys; HERNANDEZ, Arialys & VITERI, Jorge. Relevancia de la Gestión por Procesos en la Planificación Estratégica y la Mejora Continua. En: Revista Eídos, 2010, Vol 2, no. 1, p. 1010-130.

¹³² AGUDELO, Luis Fernando & ESCOBAR, Jorge. Transformación de la Organización. La Organización Horizontal. En: Gestión por Procesos. Bogotá: Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación, ICONTEC, 2010. P. 51-74.

- **Etapa 1:** asignar y comunicar la misión del proceso del proceso y los objetivos de calidad.
- **Etapa 2:** fijar los límites del proceso.
- **Etapa 3:** planificar el proceso.
- **Etapa 4:** comprender las interacciones con el resto de procesos.
- **Etapa 5:** asegurar la disponibilidad de recursos físicos, materiales e información necesarios para la operación y el control del proceso.
- **Etapa 6:** ejecución.
- **Etapa 7:** medición y seguimiento.
- **Etapa 8:** periódicamente, desencadenar el proceso de mejora continua del proceso.

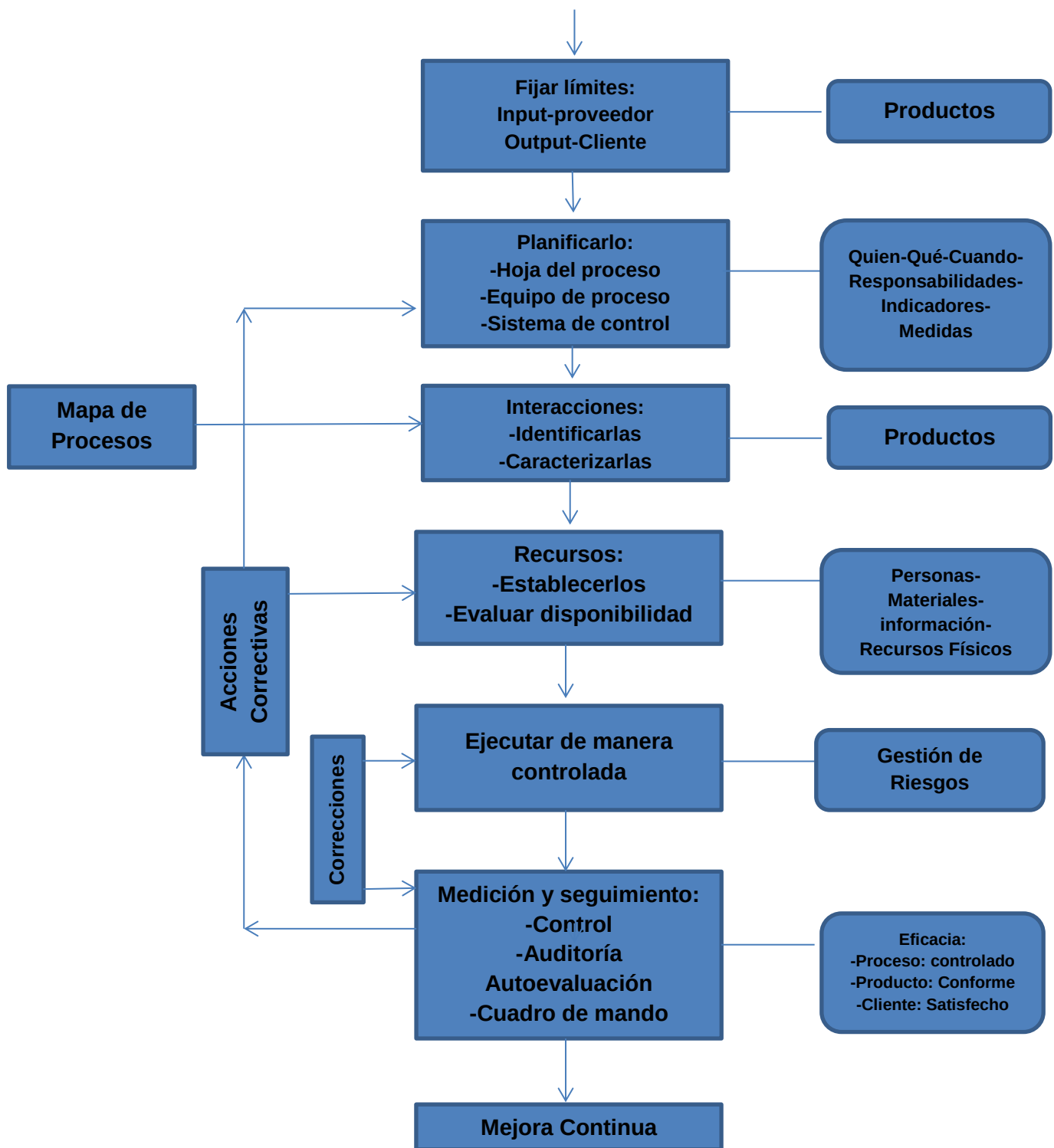
La Figura 5 ilustra los puntos anteriormente expuestos.

Figura 5. Etapas para la implantación de la gestión por procesos



**Asignarle misión y
objetivos**

¹³³ PÉREZ, José Antonio. Que es un Proceso. Límites, elementos y factores de un proceso. En: Gestión por Procesos: como utilizar ISO 9001:2000 para mejorar la gestión de la organización. Madrid: ESIC Editorial, 2004. P. 109-124



Fuente: PÉREZ, José Antonio. Que es un Proceso. Limites, elementos y factores de un proceso. En: Gestión por Procesos: como utilizar ISO 9001:2000 para mejorar la gestión de la organización. Madrid: ESIC Editorial, 2004. P. 39-67.¹³⁴

Una vez discutidas las temáticas concernientes a los conceptos de procesos y posterior gestión por procesos, a continuación se discutirán algunos aparte de la gestión del talento humano, específicamente los procesos contenidos al interior de algunos de los macro procesos que la componen.

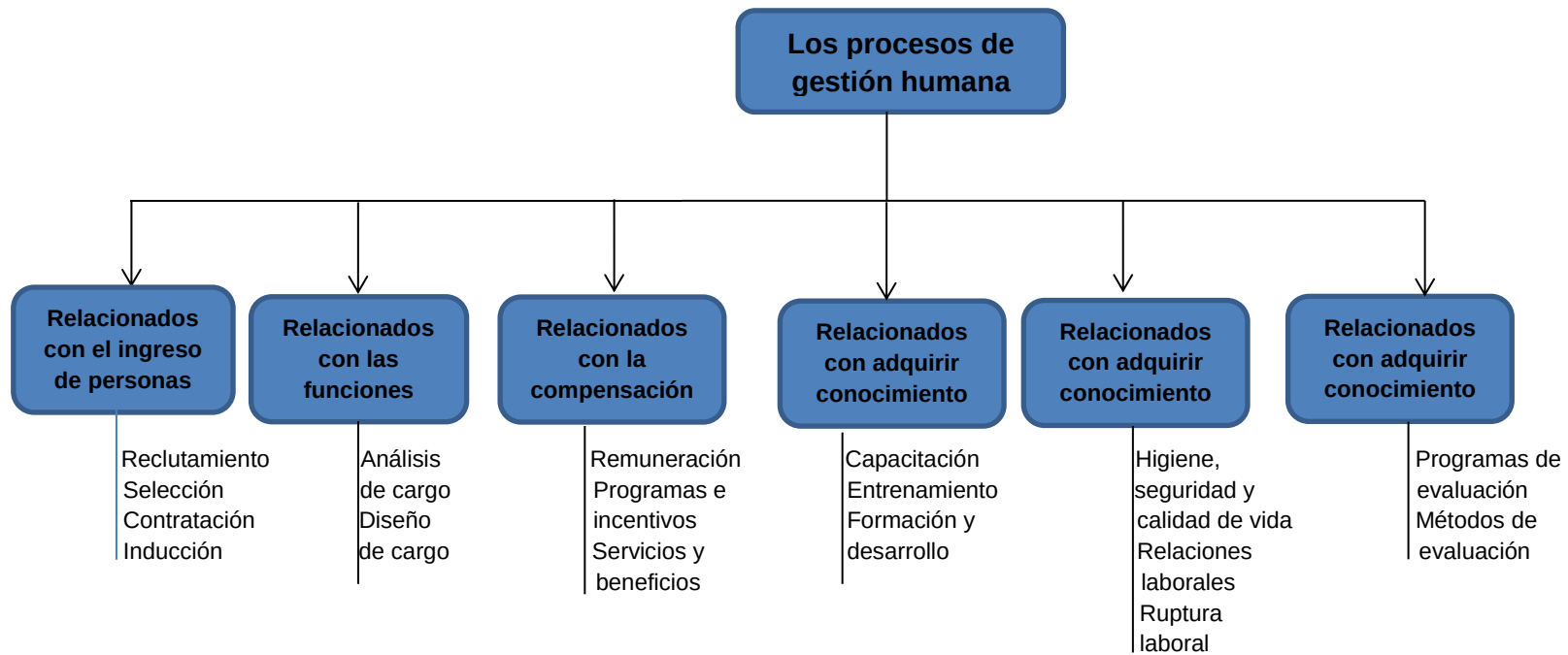
5.1.3. Macroprocesos y procesos de la gestión del talento humano

Numerosos autores han realizado diversas clasificaciones y agrupaciones de lo que consideran son las políticas y prácticas necesarias dentro de la gestión del talento humano, los cuales abarcan procesos desde el ingreso a la organización hasta la ruptura laboral, pasando por evaluaciones de desempeño, capacitaciones y compensación.

La Figura 6 ilustra los procesos de gestión humana identificados por los diferentes autores.

¹³⁴ Ibid. p. 115.

Figura 6. Procesos de la gestión del talento humano



Fuente: Adaptado de I Simposio de Investigación.- Capítulo Suroccidente de ASCOLFA (1: 8-9, septiembre, 2010: Cali, Colombia). Memorias. Cali: Universidad Javeriana, 2010, p. 7.

Investigadores tales como García, Murillo y González¹³⁵, por su parte, plantean que existen cinco macro procesos que engloban la Gestión del Talento Humano, los cuales a su vez se componen de diferentes procesos; a saber:

1. Organización y planificación de área de gestión humana: planeación estratégica, políticas del área, marco legal y análisis y diseño de cargo.
2. Incorporación y adaptación de las personas a la organización: requisición y reclutamiento, selección de personal, contratación; socialización e inducción.
3. Compensación, bienestar y salud de las personas: compensación y estructura salarial, incentivos y beneficios; higiene y seguridad industrial; y calidad de vida laboral.
4. Desarrollo del personal: capacitación y entrenamiento; incentivos y beneficios; desarrollo profesional, evaluación de desempeño y monitoreo.
5. Relaciones con el empleado: negociación colectiva y pacto colectivo; relaciones con el sindicato, y cesación y ruptura laboral.

El presente trabajo de investigación abordará, el primer macroproceso en relación al análisis y diseño de cargos; y el cuarto macroproceso, específicamente lo que tiene que ver con la capacitación y el entrenamiento.

5.1.3.1. Análisis y diseño de cargos

Siguiendo el pensamiento de Chiavenato, García et al¹³⁶, afirma que el término cargo se define como la descripción de las actividades que una persona debe desempeñar dentro de la organización, enmarcadas en un todo unificado que se encuentra en una posición formal dentro del organigrama empresarial. Al ser el cargo una unidad organizacional, éste contiene un conjunto de responsabilidades y deberes particulares que lo distinguen de los demás cargos. Mientras que Dessler afirma que el cargo es el eslabón existente entre la estructura organizacional, el individuo y los resultados de la organización¹³⁷. Por último, a

¹³⁵ GARCÍA, Mónica, MURILLO, Guillermo y GONZÁLEZ, Carlos. Organización y Planificación del área de Gestión Humana. En: Los Macro-procesos: Un Nuevo Enfoque al Estudio de la Gestión Humana. Cali: Programa Editorial Universidad del Valle, 2011. P. 13-53.

¹³⁶ Ibid. p. 14

¹³⁷ DESSLER, G. Planeación y reclutamiento de personal. En: Administración de personal. 8 ed. México: Pearson Educación, 2001. P 122-172.

partir de los planteamientos de Gan y Triginé¹³⁸ es posible deducir que un cargo o puesto de trabajo se constituye como una unidad operacional identificable.

Ahora bien, el análisis del cargo o del puesto es la descripción que debe realizarse de un puesto de trabajo específico, sus funciones, actividades y responsabilidades, resultando ello en una descripción detallada de los elementos que componen el cargo, incluyendo las características con que debe contar cualquier individuo que desee ocupar dicho puesto¹³⁹¹⁴⁰. Jiménez¹⁴¹, afirma que el análisis del cargo es el procedimiento que se sigue para determinar las tareas, requisitos de un puesto, su valor, objetivos, métodos de trabajo, decisiones, relaciones (internas y externas) y niveles de conocimiento. Así mismo, Gan y Triginé¹⁴², sostienen que dicha actividad “es el estudio y descomposición de las responsabilidades, tareas, características del entorno y competencias del ocupante”.

Para realizar el proceso de análisis del cargo exitosamente es necesario llevar a cabo los siguientes pasos¹⁴³:

1. **Identificar para que se utilizará la información:** la finalidad o propósito que cumplirá ésta una vez recolectada.
2. **Revisar la información básica existente:** organigramas, procedimientos y/o descripciones anteriores.
3. **Identificar los puestos representativos de las áreas:** son los puestos que sirven como referencia para realizar el análisis.
4. **Analizar el puesto a través de un proceso de recolección de datos:** se pretende conocer la especificidades del puesto en cuestión recolectando información acerca del mismo con el apoyo de distintos métodos de recolección.

¹³⁸ GAN, Federico y TRIGINÉ, Jaume. Análisis y Descripción de puestos de trabajo. En: Manual de Instrumentos de Gestión y Desarrollo de las Personas en las Organizaciones. Madrid: Díaz de Santos, 2012. P. 21-50

¹³⁹ DESSLER, Gary y VARELA, Ricardo. Planeación y Reclutamiento de Personal. En: Administración de Recursos Humanos: enfoque Latinoamericano. 5 ed. México: Pearson Educación de México S.A. de C.V. p. 79-128.

¹⁴⁰ GARCÍA, M; MURILLO, G y GONZALEZ, C. Organización y planificación del área de Gestión Humana. EN: Los macro-procesos: un nuevo enfoque al estudio de la gestión humana. Cali: Universidad del Valle, 2011. P. 13-53.

¹⁴¹ JÍMENEZ, Daniel. Planificación y Requerimientos del Puesto de Trabajo. En: Manual de Recursos Humanos. Tercera Edición. Madrid: ESIC Editorial, 2016. P. 40-76.

¹⁴² Análisis y Descripción de puestos de trabajo. En: Manual de Instrumentos de Gestión y Desarrollo de las Personas en las Organizaciones. Madrid: Díaz de Santos, 2012. P. 21.

¹⁴³ DESSLER, G. Planeación y reclutamiento de personal. En: Administración de personal. 8 ed. México: Pearson Educación, 2001. P 122-172.

5. **Verificar la información:** para llevar a cabo este paso es bueno apoyarse en la persona que lo desempeña y su supervisor inmediato.
6. **Generar como resultado la especificación y descripción del puesto:** luego obtener, analizar y verificar la información obtenida, el resultado será la descripción del puesto de trabajo.

Por otra parte, también existen cuatro elementos a tener en cuenta en el proceso de análisis del cargo ya que permiten una consecución completa de la información, que a su vez será de gran importancia para el proceso de descripción del cargo. Tales elementos son¹⁴⁴:

1. **Contenido del cargo:** conjunto de atribuciones y responsabilidades.
2. **Métodos y procesos:** la forma de desempeñar las tareas.
3. **Responsabilidades:** a quien se debe reportar.
4. **Autoridad:** las personas a cargo de quien ocupa el puesto.

Es de resaltar que existen variadas metodologías disponibles al momento de llevar a cabo la recolección de datos a emplear en el análisis del puesto de trabajo. De acuerdo con García et al¹⁴⁵, y Dessler y Varela¹⁴⁶ tales metodologías son:

1. **La observación directa:** consiste en observar directamente mientras las funciones comprendidas en el cargo son desempeñadas, anotando los datos clave en una hoja de análisis del cargo. Otra forma de aplicar esta metodología es mediante la grabación de videos debido a que la presencia de un individuo puede alterar el comportamiento y desempeño de quien es observado, aumentando o disminuyendo el rendimiento en función de la incomodidad o presión al sentirse observado. Este método es recomendado especialmente para cargos que requieran operaciones manuales u operaciones sencillas y repetitivas, no se recomienda para cargos cuyas actividades sean de tipo mental, pues este tipo dificulta el proceso de evaluación.
2. **El cuestionario:** consiste en compilar una serie de preguntas que se deben aplicar a la persona que ocupa el cargo o a su supervisor inmediato. En

¹⁴⁴ GARCÍA, Monica, Murillo, Guillermo, González, Carlos. Organización y Planificación del área de Gestión Humana. En: Los Macro-Procesos: un Nuevo enfoque al Estudio de la Gestión Humana. Cali: Universidad Del Valle, 2011. P.13-53.

¹⁴⁵ Ibid. 20

¹⁴⁶ DESSLER, Gary y VARELA, Ricardo. Planeación y Reclutamiento de Personal. En: Administración de Recursos Humanos: enfoque Latinoamericano. 5 ed. México: Pearson Educación de México S.A. de C.V. p. 79-128.

esta metodología el analista es un ente pasivo el cual no tiene la posibilidad de obtener *feedback* en la interpretación de las funciones desempeñadas, razón por la cual suele utilizarse solo cuando hay muchos empleados con el mismo cargo. El cuestionario puede ser estructurado, es decir compuesto por preguntas que buscan verificar ciertas tareas o deberes específicos o puede ser abierto, que le permite a quien responde describir las funciones principales que desempeña; en cualquier caso es recomendable diseñar un cuestionario con ambos tipos de preguntas.

3. **La entrevista:** consiste en visitar al sujeto que ocupa el cargo y a su jefe inmediato con el fin de conocer de primera mano, de manera interactiva y dinámica la información más relevante sobre el cargo. La idea es realizar entrevistas a quienes ocupan un mismo cargo para compilar la información en una descripción unificada a partir de todas las entrevistas. Esta metodología es ampliamente utilizada ya que permite descubrir aspectos del cargo que solo se pueden conocer a través de la interacción directa con el ocupante, ya que consisten en contactos informales, deberes y/o tareas que se presentan de manera ocasional. El principal problema con las entrevistas es la falsificación, manipulación o distorsión deliberada o accidental de la información debido a que muchos colaboradores la ven como una “evaluación de eficiencia” que puede afectar su remuneración.
4. **Métodos mixtos:** es la combinación de las metodologías descritas anteriormente para sacar el mayor provecho posible en el proceso de búsqueda de la información.

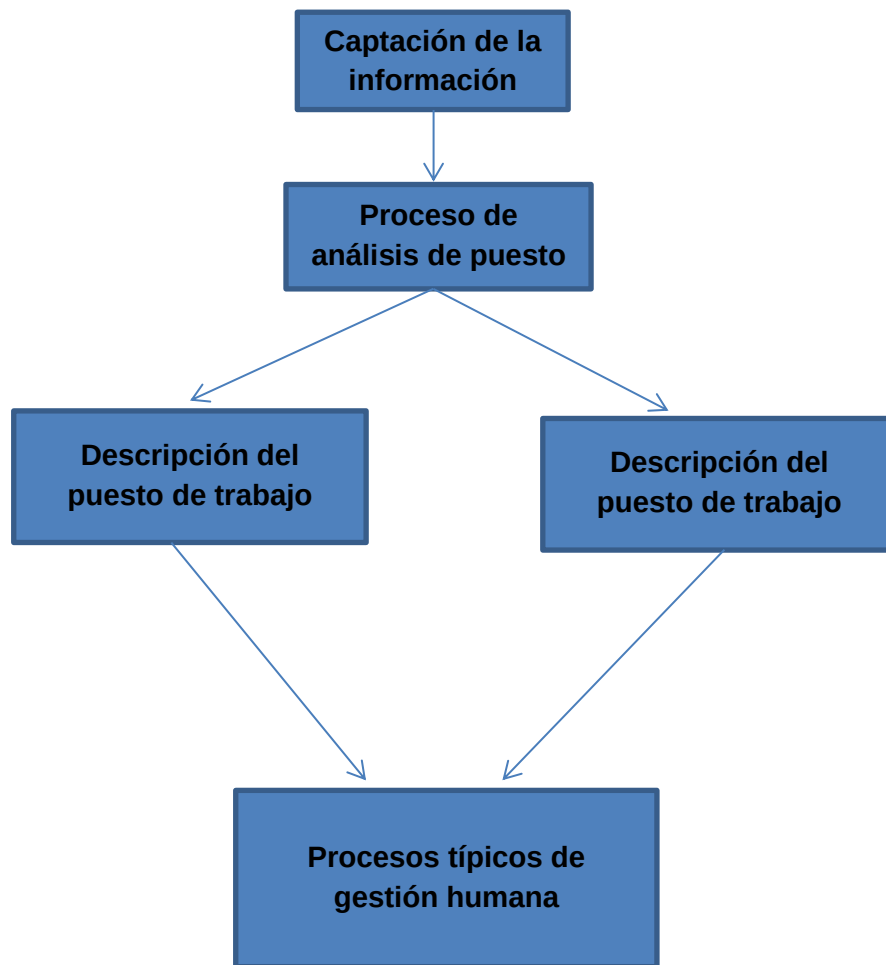
Por otra parte, García et al¹⁴⁷ resalta la importancia que tiene este proceso para la organización afirmando que ésta es la base para varias actividades de la gestión humana, entiéndase el reclutamiento y la selección de personal, la compensación, la evaluación de desempeño y la capacitación.

Jiménez¹⁴⁸ parece concordar con esta visión a través del siguiente diagrama (Figura 7):

¹⁴⁷ GARCÍA, Mónica, Murillo, Guillermo, González, Carlos. Organización y Planificación del área de Gestión Humana. En: Los Macro-Procesos: un Nuevo enfoque al Estudio de la Gestión Humana. Cali: Universidad Del Valle, 2011. P.13-53.

¹⁴⁸ JÍMEZ, Daniel. Planificación y Requerimientos del Puesto de Trabajo. En: Manual de Recursos Humanos. Tercera Edición. Madrid: ESIC Editorial, 2016. P. 40-76.

Figura 7. Relevancia de los procesos de análisis y diseño de cargo.



5.1.3.2. Diseño del cargo

Una vez culminado el proceso de análisis del cargo, se utiliza la información recolectada para preparar la descripción de los requerimientos del puesto de trabajo y la especificación de las características que debe presentar quien aspire a ocuparlo, es decir, se obtiene el perfil del cargo¹⁴⁹¹⁵⁰. El diseño del cargo se caracteriza, además, por ser de carácter subjetivo más que objetivo (a diferencia

¹⁴⁹ DESSLER, Gary y VARELA, Ricardo. Planeación y Reclutamiento de Personal. En: Administración de Recursos Humanos: enfoque Latinoamericano. 5 ed. México: Pearson Educación de México S.A. de C.V. p. 79-128.

¹⁵⁰ GARCÍA, Monica, Murillo, Guillermo, González, Carlos. Organización y Planificación del área de Gestión Humana. En: Los Macro-Procesos: un Nuevo enfoque al Estudio de la Gestión Humana. Cali: Universidad Del Valle, 2011. P.13-53.

del análisis) en la medida que en el diseño quedan inmersas las expectativas de quien desarrolla el proceso¹⁵¹.

El diseño de puestos facilita lograr los objetivos de la organización ya que debe fomentar la eficiencia personal, grupal y organizacional¹⁵², a la vez que reconoce las capacidades y necesidades de quien vaya a desempeñarse en el cargo. Mediante este proceso es determinada la forma en que han de realizarse las funciones, quien debe realizarlas y en donde debe hacerlo¹⁵³.

Existen a la vez un conjunto de características vitales a considerar al momento de definir el perfil de un cargo que permitirán tener una visión clara para el buen desarrollo del puesto: las habilidades, capacidades y conocimientos requeridos por quien ocupe el puesto en cuestión; la significancia y/o grado de importancia que se dará a quien ocupe el cargo; el nivel de autonomía que puede ser otorgado; los elementos cognitivos en función de la comunicación; la toma de decisiones y el análisis de la información; y, por último, los requerimientos físicos del puesto¹⁵⁴.

Así mismo, Armstrong¹⁵⁵ propone cinco principios bajo los cuales debe regirse el diseño de cargos:

1. **Variedad de habilidades:** presentar oportunidades para desempeñar varias tareas y combinarlas.
2. **Unidad de las tareas:** combinar tareas y conformar unidades de trabajo.
3. **Significancia de la tarea:** crear unidades de trabajo naturales y luego darle a conocer a las personas la importancia que representa la labor que realizan.
4. **Autonomía:** dar a las personas la responsabilidad que implica determinar sistemas de trabajo propios.
5. **Feedback:** establecer buenas relaciones y canales de retroalimentación abiertos.

¹⁵¹ Ibid. p. 25

¹⁵² JÍMENEZ, Daniel. Planificación y Requerimientos del Puesto de Trabajo. En: Manual de Recursos Humanos. Tercera Edición. Madrid: ESIC Editorial, 2016. P. 40-76.

¹⁵³ GARCÍA, Monica, Murillo, Guillermo, González, Carlos. Organización y Planificación del área de Gestión Humana. En: Los Macro-Procesos: un Nuevo enfoque al Estudio de la Gestión Humana. Cali: Universidad Del Valle, 2011. P.13-53.

¹⁵⁴ Ibid. p. 27

¹⁵⁵ AMSTRONG, Michael. Organization, Design and Developement. En: Armstrong's Hansbook of Human Resource Management Practice. 13 ed. Londres, 2014. P. 319-479.

el objetivo principal de este proceso es dejar una explicación escrita de lo que debe hacer quien ocupe un puesto determinado en la organización, como debe hacerlo y bajo qué condiciones¹⁵⁶¹⁵⁷¹⁵⁸. Aunque no existe una manera única de realizar este proceso, es necesario considerar algunos aspectos relevantes a tener en cuenta, como son¹⁵⁹:

- 1. La identificación y resumen del puesto:** en este paso se especifica el título del cargo y su nivel de acuerdo con la descripción, quien hará las veces de supervisor inmediato, el salario correspondiente, la dependencia a la cual el cargo está adscrito, y la fecha en que el análisis fue llevado a cabo. Adicionalmente, Dessler y Varela proponen incluir la misión y la visión del cargo en la descripción¹⁶⁰.
- 2. Resumen del puesto:** es una descripción general de las funciones, actividades y responsabilidades asignadas. Este paso es importante ya que permite identificar el tipo de personas ideales para desempeñar el cargo, la capacitación requerida y la forma de evaluar el desempeño.
- 3. Relaciones:** se refiere a las relaciones e interacciones con personas tanto dentro como fuera de la organización en las que se verá involucrado quien desempeñe el cargo, a la vez que se da una breve descripción del propósito de dichas relaciones e interacciones. En las relaciones internas debe especificarse a quien se reporta, a quien supervisa, con quien trabaja y con que agentes externos debe interactuar¹⁶¹.
- 4. Responsabilidades y deberes:** lista detallada de cada una de las responsabilidades y deberes inherentes al cargo con algunas frases breves que las describan. Lo más importante es describir las responsabilidades en términos de los resultados esperados.

¹⁵⁶ JÍMENEZ, Daniel. Planificación y Requerimientos del Puesto de Trabajo. En: Manual de Recursos Humanos. Tercera Edición. Madrid: ESIC Editorial, 2016. P. 40-76.

¹⁵⁷ DESSLER, Gary y VARELA, Ricardo. Planeación y Reclutamiento de Personal. En: Administración de Recursos Humanos: enfoque Latinoamericano. 5 ed. México: Pearson Educación de México S.A. de C.V. p. 79-128.

¹⁵⁸ GARCÍA, Monica, Murillo, Guillermo, González, Carlos. Organización y Planificación del área de Gestión Humana. En: Los Macro-Procesos: un Nuevo enfoque al Estudio de la Gestión Humana. Cali: Universidad Del Valle, 2011. P.13-53.

¹⁵⁹ Ibid. p. 31.

¹⁶⁰ DESSLER, Gary y VARELA, Ricardo. Planeación y Reclutamiento de Personal. En: Administración de Recursos Humanos: enfoque Latinoamericano. 5 ed. México: Pearson Educación de México S.A. de C.V. p. 79-128.

¹⁶¹ Ibid. p. 90.

Con el fin de lograr que ocupar el cargo resulte atractivo para los aspirantes, Armstrong¹⁶² destaca la importancia de tomar en cuenta los siguientes factores motivacionales a la hora de diseñar y describir un puesto de trabajo:

- **Autonomía, discreción, autocontrol y responsabilidad:** dar al trabajador espacio y libertad en el desarrollo de sus funciones para así generar compromiso y responsabilidad con el puesto de trabajo.
- **Variedad:** procurar que la persona no realice siempre las mismas funciones para evitar la monotonía.
- **Uso de habilidades:** propender porque las funciones del cargo logren que quien lo ocupe haga uso de sus habilidades.
- **Retroalimentación:** con el fin de mejorar el desempeño y aprendizaje de las personas, es importante que estas reciban retroalimentación por parte de su jefe directo o inmediato sobre las labores desempeñadas.
- **Significancia de las tareas:** el trabajador debe conocer la importancia de que tiene el desempeño de sus funciones; que le significan a la empresa.

Adicionalmente, este autor también presenta algunos enfoques para el diseño de cargos que pueden enriquecer el trabajo y desarrollar el personal. Tales enfoques son los siguientes¹⁶³:

1. **Rotación:** movilidad de los empleados entre tareas y deberes para evitar o reducir la monotonía.
2. **Ampliación del trabajo:** combinar tareas fragmentadas en el puesto de trabajo para dar variedad y significancia al trabajo a la vez que se reduce la monotonía.
3. **Enriquecimiento del trabajo:** añadir más autonomía y responsabilidad.
4. **Equipos autónomos:** equipos que se autorregulan y trabajan bajo la mínima supervisión.
5. **Diseño de cargo de alto desempeño:** crear equipos de trabajo en ambientes que requieran altos niveles de desempeño.

5.1.3.3. Capacitación y desarrollo

Amstrong define los procesos de capacitación y desarrollo afirmando que Éstos son los procesos mediante los cuales las organizaciones se aseguran de contar

¹⁶² AMSTRONG, Michael. Organization, Design and Developement. En: Armstrong's Hansbook of Human Resource Management Practice. 13 ed. Kogan Page, Londres, 2014. P. 319-479.

¹⁶³ Ibid. p. 340.

con la fuerza de trabajo experta, comprometida y dotada de habilidades que necesita¹⁶⁴. Siguiendo su propia corriente, Mathis, Jackson y Valentine plantean que los procesos en cuestión aluden al esfuerzo que realizan las organizaciones para mejorar las habilidades, con las cuales sus empleados habrán de manejar diferentes tareas, a la vez que cultiva aquellas requeridas más allá del cargo actual¹⁶⁵. Por último, Dessler y Varela los conceptúan cómo los métodos utilizados para dar a trabajadores nuevos y actuales las habilidades necesarias para desempeñar sus labores, es un esfuerzo continuo diseñado para mejorar las capacidades del personal y el desempeño organizacional en general a través del impulso del aprendizaje de los trabajadores¹⁶⁶.

Los términos capacitación y entrenamiento a menudo son empleados como sinónimos, sin embargo existen en la literatura múltiples autores cuyos planteamientos dejan claro que esto es un error.

Entre estos autores se encuentra García¹⁶⁷, quien plantea que los términos capacitación y entrenamiento no son sinónimos, puesto que el entrenamiento es técnico y específico a las habilidades requeridas para un óptimo desempeño en el puesto de trabajo, mientras que la capacitación es de mayor trascendencia, ya que va más allá del cargo y hacia un nivel personal de aprendizaje. De igual forma, Chiavenato¹⁶⁸ añade que el entrenamiento es un proceso educativo de corto plazo, aplicado de forma organizada y sistemática, mediante el cual las personas adquieren conocimiento, actitudes y habilidades en función de los objetivos establecidos. En concordancia, Mathis et al¹⁶⁹ afirman de manera más práctica, que la capacitación y desarrollo difieren del entrenamiento en la medida que “es posible entrenar a la gente para contestar preguntas de servicio al cliente, manejar un camión, ingresar datos en un sistema, utilizar un taladro, o ensamblar un

¹⁶⁴ AMSTRONG, Michael. Learning and Development. En: Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice. 13 ed. Kogan Page, Londres, 2014. P. 281-321.

¹⁶⁵ MATHIS, Robert; JACKSON, Jhon & VALENTINE, Sean. Talent Careers and Development. En: Human Resource Management. Stamford, Cengage Learning, 4 edición, 2014. P. 301-320

¹⁶⁶ DESSLER, Gary y VARELA, Ricardo. Capacitación y desarrollo de la fuerza laboral. En: Administración de Recursos Humanos: enfoque Latinoamericano. 5 ed. México: Pearson Educación de México S.A. de C.V. p. 183-215.

¹⁶⁷ GARCÍA, Monica. La gestión Humana en las Organizaciones: Una perspectiva teórica. En: GARCIA MONICA, SANCHEZ KAREM Y ZAPATA ALVARO. Perspectivas teóricas para estudio de la gestión Humana. Cali: Universidad del valle, 2008. P. 13-67.

¹⁶⁸ CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Citado por: GARCÍA, Monica, Murillo, Guillermo, González, Carlos. Desarrollo del personal. En: Los Macro-Procesos: un Nuevo enfoque al Estudio de la Gestión Humana. Cali: Universidad Del Valle, 2011. P.110-119.

¹⁶⁹ MATHIS, Robert; JACKSON, Jhon & VALENTINE, Sean. Talent Careers and Development. En: Human Resource Management. Stamford, Cengage Learning, 4 edición, 2014. P. 301-320.

televisor; sin embargo, el desarrollo en áreas tales como juicio, responsabilidad, toma de decisiones y comunicación representan un reto mayor”.

La Figura 8 ilustra las diferencias entre capacitación y desarrollo, y entrenamiento.

Figura 8. Diferencias entre los procesos de capacitación y desarrollo, y entrenamiento



Fuente: Adaptado de MATHIS, Robert; JACKSON, Jhon & VALENTINE, Sean. Talent Careers and Development. En. Human Resource Management. Stamford, Cenage Learning, 4 edición, 2014. P. 301-320.

Si bien la capacitación, como ya fue expuesto, se distingue del entrenamiento, también es posible distinguir distintos tipos de capacitación. Así, Rodríguez diferencia tres tipos de capacitación a saber¹⁷⁰:

- **Para el trabajo:** capacitación de preingreso, inducción y capacitación promocional.
- **En el trabajo:** se introduce el adiestramiento y la capacitación específica y humana.

¹⁷⁰ RODRIGUEZ, Javier. Administración Moderna de Personal. Citado por: GARCÍA, Monica, Murillo, Guillermo, González, Carlos. Desarrollo del personal. En: Los Macro-Procesos: un Nuevo enfoque al Estudio de la Gestión Humana. Cali: Universidad Del Valle, 2011. P.110-119.

- **Desarrollo:** educación formal para adultos, integración de la personalidad y actividades recreativas y culturales.

Por el contrario, Mathis et al¹⁷¹ reconocen los siguientes enfoques de capacitación y desarrollo:

- **Aprendizaje para la vida:** para muchos profesionales, este aprendizaje significa seguir cumpliendo con los requisitos de educación requeridos para retener su certificación. Para otros, puede significar expandir las habilidades existentes y prepararse para un cargo distinto o un ascenso.
- **“Re-desarrollo”:** se da cuando las empresas educan a sus empleados o reclutan personal experimentado desde otras áreas. Esto se hace con el fin de “re-desarrollar” y potenciar las capacidades en las personas.

Siguiendo el pensamiento de Martin¹⁷², el punto de partida de cualquier proceso de capacitación y desarrollo se centra en identificar la necesidad que dicho proceso habrá de satisfacer. De acuerdo con este autor, existen muchas razones que conducen a procesos de capacitación y desarrollo; sin embargo, éstas pueden categorizarse bajo tres encabezados:

1. **Brecha:** se halla una diferencia o deficiencia en lo que la empresa puede hacer en relación a lo que requiere o requerirá.
2. **Problema:** surge un problema que se puede resolver con un proceso de capacitación y desarrollo.
3. **Necesidad:** esta categoría se encuentra mejor alineada con las intenciones y dirección de la empresa a largo plazo. Se trata de alinear las estrategias organizacionales con las personales, con el fin de crear sinergia entre las capacidades del personal y las necesidades de la empresa en el largo plazo.

En este orden de ideas, diferentes autores han presentado sus propuestas relacionadas con la forma de llevar a cabo un proceso de capacitación, como Dessler y Varela¹⁷³ que proponen cinco etapas:

¹⁷¹ MATHIS, Robert; JACKSON, Jhon & VALENTINE, Sean. Talent Careers and Development. En. Human Resource Management. Stamford, Cenage Learning, 4 edición, 2014. P. 301-320.

¹⁷² MARTIN, Jhon. Employee Development. En: Key Concepts in Human Resource Management. Londres, SAGE Publications Ltd. P. 100-106.

¹⁷³ DESSLER, Gary y VARELA, Ricardo. Capacitación y desarrollo de la fuerza laboral. En: Administración de Recursos Humanos: enfoque Latinoamericano. 5 ed. México: Pearson Educación de México S.A. de C.V. p. 183-215.

1. **Diagnóstico de necesidades:** identificar habilidades específicas requeridas para mejorar el desempeño y la productividad, posteriormente es necesario asegurar que el programa sea apropiado para todos los niveles de educación, experiencia y habilidades específicas de cada quien, para así, finalmente, formular los objetivos de la capacitación.

En esta etapa inicial, los autores identifican algunas fuentes para conseguir información sobre las necesidades de capacitación: descripción del puesto de trabajo, análisis del cargo, estándares de desempeño, desempeño en el cargo, muestreo del trabajo realizado, literatura relacionada con el puesto de trabajo, preguntas acerca del cargo, conferencias de capacitación y análisis de problemas operativos.

2. **Diseño didáctico:** se debe iniciar con la compilación de objetivos, métodos, medios audiovisuales, descripción, secuencia del contenido y actividades. Luego hay que verificar que todos los materiales sean claros, precisos y adecuados para el programa.
3. **Validación:** presentar y validar el programa de capacitación frente a una audiencia significativa. Las revisiones finales estarán basadas en los resultados de dicha prueba piloto.
4. **Implementación:** utilizar, en lo posible, un taller de capacitación para el instructor que esté enfocado en presentar el conocimiento, habilidades y contenido del programa de capacitación para posteriormente desarrollar el programa.
5. **Evaluación:** realizar una valoración de las reacciones, el aprendizaje, el comportamiento y los resultados de los aprendices.

Adicionalmente, autores como Martin¹⁷⁴ proponen un modelo similar al anterior al esbozar cuatro etapas en las que se debe llevar a cabo un proceso de esta naturaleza:

1. Identificación de necesidades.
2. Diseñar actividades acordes a la necesidad.
3. Desarrollo del proceso.

¹⁷⁴ MARTIN, Jhon. Employee Development. En: Key Concepts in Human Resource Management. Londres, SAGE Publications Ltd. P. 100-106.

4. Evaluar resultados y logros alcanzados.

Por su parte, García et al¹⁷⁵ proponen una serie de interrogantes que servirán como instrumento guía en el diseño de un proceso de capacitación:

- **¿A quién vamos a capacitar?:** determinar que parte del personal y de que áreas requiere de capacitación.
- **¿En qué se va a entrenar?:** determinar cuáles son los conocimientos o habilidades específicas que las personas elegidas deben desarrollar o adquirir.
- **¿Quién debe entrenar?:** determinar si el proceso lo debe llevar a cabo un agente interno o un agente externo dependiendo de las necesidades presentes.
- **¿Cuándo vamos a entrenar?:** determinar en qué momento se debe desarrollar el proceso.
- **¿Cómo podemos entrenar?:** determinar la forma en que se debe desarrollar el proceso.
- **¿En qué lugar entrenar?:** elegir el lugar más adecuado en el cual habrá de desarrollarse la capacitación.
- **¿Para qué se entrena?:** determinar cuál es la finalidad, que objetivo se pretende alcanzar mediante la capacitación del personal seleccionado.

Mientras tanto, Martin también hace lo propio al proponer las siguientes preguntas:

- **¿Planeado o no?:** se refiere al grado de planeación del proceso dado que gran parte del aprendizaje organizacional ocurre de manera informal. La respuesta dependerá entonces del número de factores en juego, entre ellos las estrategias organizacional y de gestión humana.
- **¿Aprendizaje o entrenamiento?:** consiste en decidir entre cursos estandarizados o realizar actividades de desarrollo que se enfoquen en las necesidades individuales y de negocio.
- **¿Quién lo realiza?:** consiste en designar un encargado del proceso, bien sea un agente interno o externo.
- **¿Vertical u horizontal?:** identificar si la necesidad de capacitación está en los gerentes y su equipo de trabajo (vertical) o solo el equipo de trabajo, requiere del proceso (horizontal).

¹⁷⁵ GARCÍA, Mónica, Murillo, Guillermo, González, Carlos. Desarrollo del personal. En: Los Macro-Procesos: un Nuevo enfoque al Estudio de la Gestión Humana. Cali: Universidad Del Valle, 2011. P.110-119.

- **¿Usar o no diagnósticos?:** implica decidir entre utilizar o no las herramientas que permiten identificar necesidades de capacitación.
- **¿Basado en la oferta o en la demanda?:** la planeación basada en la demanda pretende proveer desarrollo con base en las necesidades individuales y organizacionales identificadas. La planeación basada en la oferta implica que las personas elijan o sean direccionadas hacia programas preseleccionados, a menudo estandarizados.

Ahora, culminada la discusión relativa a los apartes de la gestión del talento humano concernientes a ésta investigación, será abordado el punto sobre mantenimiento y su relevancia al interior de la empresa.

5.1.4. Mantenimiento

Heizer y Render, sostienen que el mantenimiento consiste en todas las actividades encaminadas a mantener un sistema en funcionamiento, cumpliendo el objetivo de mantener la capacidad del sistema y controlar costos¹⁷⁶¹⁷⁷. Por su parte, Levitt¹⁷⁸ defiende que la misión del (departamento de) mantenimiento es proveer activos físicos y ambientes seguros y confiables, así como un excelente apoyo a sus clientes por medio de reducción y eventual eliminación de la necesidad de este tipo de servicios. Finalmente, Nyman & Levitt¹⁷⁹ aseguran que las inversiones en mantenimiento traen importantes retornos, a la vez que agregan valor en la medida que aseguran la capacidad, la confiabilidad y la satisfacción del cliente a un menor costo unitario.

Según Heizer y Render, existen 2 tipos de mantenimiento a saber¹⁸⁰: mantenimiento preventivo y mantenimiento por falla.

¹⁷⁶ HEIZER, Jay & RENDER, Barry. Mantenimiento y Fiabilidad. En: Dirección de la Producción: Decisiones Tácticas. Sexta Edición. Madrid, Pearson Education, 2001. P. 279-298.

¹⁷⁷ HEIZER, Jay & RENDER, Barry. Mantenimiento y Confiabilidad. En: Principios de Administración de Operaciones. Novena Edición. Naucalpan de Juárez, Pearson Education, 2014. P. 649-666.

¹⁷⁸ LEVITT, Joel. The Goal of Maintenance. En: Complete Guide to Preventive and Predictive Maintenance. Segunda Edición. Nueva York, Industrial Press INC., 2011. P. 6-12.

¹⁷⁹ NYMAN, Don & LEVITT, Joel. Selling Planning & Scheduling to Management. En: Maintenance Planning, Scheduling and Coordination. Nueva York, Industrial Press INC., 2001. P. 1-10.

¹⁸⁰ HEIZER, Jay & RENDER, Barry. Mantenimiento y Confiabilidad. En: Principios de Administración de Operaciones. Novena Edición. Naucalpan de Juárez, Pearson Education, 2014. P. 649-666.

5.1.4.1. Mantenimiento preventivo

Levitt¹⁸¹, de manera muy sintética, sostiene que en este escenario se buscan problemas. En el mantenimiento preventivo se busca extender la vida útil de los equipos y detectar fallas inminentes, todo gracias al enfoque en las partes críticas de desgaste para así retrasar las averías¹⁸². El autor también es cuidadoso en aclarar que este tipo de actividades requieren dinero, análisis y gestión, un compromiso que pocas organizaciones están dispuestas a hacer¹⁸³.

Por otro lado, Heizer y Render definen esta clase de mantenimiento como la posibilidad de determinar cuándo un sistema necesitará servicio o requerirá reparación¹⁸⁴. Ello implica realizar estudios como el TMEF (tiempo medio entre fallas), con el fin de predecir las condiciones anteriores¹⁸⁵. Por lo general, esta distribución obedece a una curva de distribución normal, y cuando su desviación estándar es pequeña se dice que dicho equipo es candidato a mantenimiento preventivo¹⁸⁶. Los autores también aclaran que en los casos en que el mantenimiento preventivo sea más costoso que la reparación, resulta más favorable permitir la descomposición del equipo siempre y cuando la implicación de dichas fallas no sea de mayor envergadura¹⁸⁷. Mientras tanto, en el otro extremo, según los investigadores, el mantenimiento preventivo es recomendable incluso si la curva de la distribución es casi plana, entre tanto los costos de éste no se tornen considerables.

Siguiendo el pensamiento de Heizer y Render, al interior del mantenimiento preventivo existe el concepto denominado mantenimiento autónomo, el cual se constituye como un énfasis en el cual los empleados aceptan la responsabilidad del mantenimiento del equipo, prediciendo así fallas, previniendo interrupciones y prolongando la vida del equipo¹⁸⁸ (figura 9).

¹⁸¹ LEVITT, Joel. The Goal of Maintenance. En: Complete Guide to Preventive and Predictive Maintenance. Segunda Edición. Nueva York, Industrial Press INC., 2011. P. 6-12.

¹⁸² Ibid. p. 7

¹⁸³ Ibid. p. 8

¹⁸⁴ HEIZER, Jay & RENDER, Barry. Mantenimiento y Confiabilidad. En: Principios de Administración de Operaciones. Novena Edición. Naucalpan de Juárez, Pearson Education, 2014. P. 649-666.

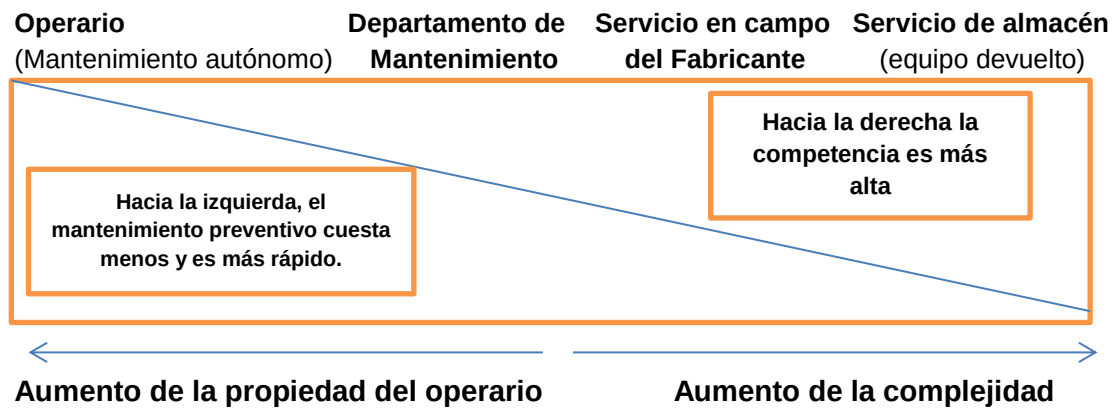
¹⁸⁵ Ibid. p. 655

¹⁸⁶ Ibid. p. 656

¹⁸⁷ Ibid. p. 658

¹⁸⁸ Ibid. p. 659

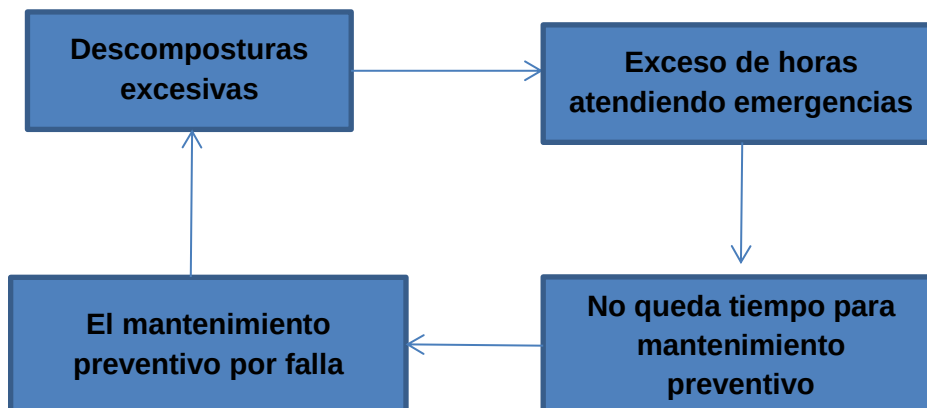
Figura 9. Mantenimiento preventivo y autónomo



Fuente: HEIZER, Jay & RENDER, Barry. Mantenimiento y Confiabilidad. En: Principios de Administración de Operaciones. Novena Edición. Naucalpan de Juárez, Pearson Education, 2014. P. 649-666.

Adicionalmente, el mantenimiento preventivo es importante para romper lo que Levitt denomina el círculo vicioso del mantenimiento como lo ilustra la Figura 10.

Figura 10. Círculo vicioso del mantenimiento



Fuente: adaptado de LEVITT, Joel. The Goal of Maintenance. En: Complete Guide to Preventive and Predictive Maintenance. Segunda Edición. Nueva York, Industrial Press INC., 2011. P. 6-12.

5.1.4.2. Mantenimiento por falla

Tal como lo indica su nombre, este es un mantenimiento correctivo que se da cuando un equipo falla y su reparación supone un alto nivel de prioridad, sino un carácter de urgencia¹⁸⁹.

5.1.5. Plan de acción y mejora

De acuerdo con Valencia¹⁹⁰, un plan de acción es la orientación mediante la cual es dirigida un área de la empresa y de la cual se desprenden las decisiones, acciones y procedimientos de la alta gerencia. En su sentido más alto, estos planes abarcan propósitos y directrices, mientras que vistos de manera integral forman la base para la toma de decisiones¹⁹¹. Finalmente, el autor asegura que a través de estos planes se cumplen las funciones de dirección y control, puesto que éstos se ponen en acción a través de la toma de decisiones y requieren sistemas de control para cumplir su finalidad, como la herramienta mediante la cual el plan estratégico es llevado a la acción¹⁹²¹⁹³.

Por su parte, Simerson¹⁹⁴ plantea que los planes de acción aseguran que:

- A lo largo de la organización se entienda como ésta alcanzará el éxito a largo y corto plazo.
- La empresa considere y analice como alcanzar el éxito en el largo y corto plazo.
- Exista atención y enfoque en los medios a través de los cuales se llegará al éxito.
- Los recursos se dirijan a mejorar la forma en que la organización alcanzará sus objetivos.

A su vez, el mismo autor asegura que, en su estructura, los planes de acción incluyen los siguientes elementos¹⁹⁵:

¹⁸⁹ Ibid. 661.

¹⁹⁰ VALENCIA, Joaquín. Cómo elaborar planes de Acción. En: Cómo Aplicar la Planeación Estratégica a la Pequeña y Mediana Empresa. México D.F., Thomson Learning, INC., 2001. P. 247-276.

¹⁹¹ Ibid.

¹⁹² KENNY, Graham. The Need For Action. En: Strategic Planning and Performance Management. Nueva York, Routledge, Taylor and Francis Group, 2011. P. 189-202.

¹⁹³ VALENCIA, Joaquín. Cómo elaborar planes de Acción. En: Cómo Aplicar la Planeación Estratégica a la Pequeña y Mediana Empresa. México D.F., Thomson Learning, INC., 2001. P. 247-276.

¹⁹⁴ SIMERSON, Keith. Setting Your Course of Action. En: Strategic Planning: a Practical Guide to Strategy Formulation and Execution. Santa Barbara, Praeger, 2011. P. 151-174.

¹⁹⁵ Ibid. p. 160.

- Descripción del objetivo estratégico.
- Descripción de los medios a través de los cuales se llegará al objetivo.
- La persona o personas responsables y que deben responder por dicho objetivo.
- El plazo máximo u horizonte temporal en el cual habrá de lograrse.
- Los estándares contra los cuales serán tanto el progreso como el éxito final.

Simerson¹⁹⁶ es claro al decir que no existe una sola metodología o estándar para elaborar un plan de acción; sin embargo, propone el siguiente proceso:

- Crear una superficie o tablero de trabajo.
- Escribir el primer objetivo estratégico en la parte superior izquierda.
- En notas post-it escribir los medios identificados a través de los cuales se alcanzará el objetivo en cuestión.
- Los miembros del equipo deberán: pegar el contenido estratégico a la derecha del objetivo; pegar el contenido táctico u orientado a la tarea a la derecha del contenido estratégico; y por último identificar otros medios (tácticas o labores) para alcanzar el objetivo en cuestión.
- Este proceso se repetirá con todos los objetivos estratégicos hasta que cada uno cuente con sus tácticas (estratégicas y orientadas a la tarea) asociadas.

Mientras tanto, Valencia¹⁹⁷ propone el siguiente proceso:

- Elaborar resumen del objetivo según la estrategia elegida y sus metas asociadas.
- Generar un listado de todas las actividades que puedan resultar necesarias, útiles o convenientes.
- Eliminar las actividades descartadas.
- Priorizar las actividades identificadas de acuerdo a su interdependencia.
- Elaborar un cronograma de actividades.

¹⁹⁶ Ibid. 162.

¹⁹⁷ VALENCIA, Joaquín. Cómo elaborar planes de Acción. En: Cómo Aplicar la Planeación Estratégica a la Pequeña y Mediana Empresa. México D.F., Thomson Learning, INC., 2001. P. 247-276.

A continuación será tratado el marco conceptual concerniente a la presente investigación, obtenido a partir del marco teórico anteriormente expuesto.

5.2. Marco conceptual o glosario

Ahora, serán presentados los conceptos asociados al marco teórico que permitirán abordar la presente investigación:

Análisis del cargo: descripción que debe realizarse de un puesto de trabajo específico, sus funciones, actividades y responsabilidades, resultando ello en una descripción detallada de los elementos que componen el cargo incluyendo las características con que debe contar cualquier individuo que desee ocupar dicho puesto¹⁹⁸.

Capacitación y desarrollo: métodos utilizados para dar a trabajadores nuevos y actuales las habilidades necesarias para desempeñar sus labores, es un esfuerzo continuo diseñado para mejorar las capacidades del personal y el desempeño organizacional en general, a través del impulso del aprendizaje de los trabajadores¹⁹⁹.

Cargo: descripción de las actividades que una persona debe desempeñar dentro de la organización, enmarcadas en un todo unificado que se encuentra en una posición formal dentro del organigrama empresarial²⁰⁰.

Control: monitoreo constante de las actividades y los resultados de los trabajadores para asegurar su consistencia con los estándares fijados en la etapa de planeación²⁰¹.

Dirección: es el proceso de llevar a cabo las actividades planeadas, poner en movimiento la organización, mediante el consumo de energía, bien sea física o intelectual²⁰²²⁰³.

¹⁹⁸ GARCÍA, Mónica, MURILLO, Guillermo y GONZÁLEZ, Carlos. Organización y Planificación del área de Gestión Humana. En: Los Macro-procesos: Un Nuevo Enfoque al Estudio de la Gestión Humana. Cali: Programa Editorial Universidad del Valle, 2011. P. 13-53.

¹⁹⁹ AMSTRONG, Michael. Learning and Developement. En: Amstrong's Hansbook of Human Resource Management Practice. 13 ed. Kogan Page, Londres, 2014. P. 281-321.

²⁰⁰ GARCÍA, Mónica, MURILLO, Guillermo y GONZÁLEZ, Carlos. Organización y Planificación del área de Gestión Humana. En: Los Macro-procesos: Un Nuevo Enfoque al Estudio de la Gestión Humana. Cali: Programa Editorial Universidad del Valle, 2011. P. 13-53.

²⁰¹ BAGAD, Vilas. Henry Fayol. En: Principles of Management. Pune, Technical Publications Pune, 2007. P. 1-23.

²⁰² Ibid. p. 15

Diseño del cargo: descripción de los requerimientos del puesto de trabajo y la especificación de las características que debe presentar quien aspire a ocuparlo²⁰⁴.

Entrenamiento: proceso educativo de corto plazo, aplicado de forma organizada y sistemática, mediante el cual las personas adquieren conocimiento, actitudes y habilidades en función de los objetivos establecidos²⁰⁵.

Estructura: ordenación formal de las unidades de la organización para lograr los propósitos institucionales trazados en el proceso de planeación (estratégica)²⁰⁶.

Gestión por procesos: el apoyo a los procesos de negocio empleando métodos, técnicas y software para diseñar, promulgar, controlar y analizar procesos operacionales que involucren humanos, organizaciones, aplicaciones, documentos y demás fuentes de información²⁰⁷.

Mantenimiento: actividades encaminadas a mantener un sistema en funcionamiento, cumpliendo el objetivo de mantener la capacidad del sistema y controlar costos²⁰⁸²⁰⁹.

Organigrama: el conjunto de actividades y procesos que se desarrollan al interior de la organización, en los cuales se presentan elementos como los cargos existentes, la manera en que se agrupan y las líneas de autoridad²¹⁰.

²⁰³ AMARU, Antonio Cesar. Fayol y la escuela del Proceso de Administración. En: Fundamentos de Administración: Teoría General y Proceso Administrativo. Naucalpan de Juárez, Pearson Educación, 2009. P. 45-60.

²⁰⁴ GARCÍA, M; MURILLO, G y GONZALEZ, C. Organización y planificación del área de Gestión Humana. EN: Los macro-procesos: un nuevo enfoque al estudio de la gestión humana. Cali: Universidad del Valle, 2011. P. 13-53.

²⁰⁵ CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Citado por: GARCÍA, Monica, Murillo, Guillermo, González, Carlos. Desarrollo del personal. En: Los Macro-Procesos: un Nuevo enfoque al Estudio de la Gestión Humana. Cali: Universidad Del Valle, 2011. P.110-119.

²⁰⁶ BETANCOURT, Benjamín & MORRIS, Edison. El diseño de la Estructura Organizacional. En: Diseño Organizacional: La estructura. Segunda Edición. Cali, Betancourt y Morris, 2011. P. 17-22.

²⁰⁷ LECTURE NOTES ON COMPUTER SCIENCE. (Mayo, 2005: Coventry, UK). Business Process Management: A Survey. Coventry: Springer Verlag, 2005. 200 p.

²⁰⁸ ²⁰⁸ HEIZER, Jay & RENDER, Barry. Mantenimiento y Fiabilidad. En: Dirección de la Producción: Decisiones Tácticas. Sexta Edición. Madrid, Pearson Education, 2001. P. 279-298.

²⁰⁹ HEIZER, Jay & RENDER, Barry. Mantenimiento y Confiabilidad. En: Principios de Administración de Operaciones. Novena Edición. Naucalpan de Juárez, Pearson Education, 2014. P. 649-666.

²¹⁰ DAFT, Richard. Fundamentals of Organization Structure. En: Organization Theory and Design. Décima Edición. Andover, South-western CEGANE Learning, 2010. P 92-136.

Organización: utilizar cualquier conjunto de recursos; es una estructura para permitir la realización de los planes²¹¹.

Planeación: prever los eventos que impactarán la organización, para así desarrollar programas operativos que tomen en cuenta todas las amenazas que se actualizan de acuerdo al contexto²¹².

Proceso: secuencia (ordenada) de actividades (repetitivas) cuyo producto tiene valor para su usuario o cliente.

6. Caracterización de la empresa Motovalle S.A.S.

6.1 Reseña histórica

La siguiente reseña histórica fue elaborada a partir de la información hallada en el documento “Historia de Motovalle”²¹³ contenido en el Sistema de Gestión de Calidad de la emoresa.

La empresa conocida como *Motores del Valle Motovalle S.A.S* fue constituida mediante la escritura No. 626 con fecha del 22 de Marzo de 1955 en la notaría tercera de la ciudad de Bogotá e inscrita en Cámara de Comercio el 5 de Abril de ese mismo año en el libro IX bajo el número 13805. Fue el Señor Elías Urrea Villegas, junto a su hermano y dos familiares más, quienes tuvieron la visión de formar una empresa de vehículos y repuestos, aperturando un almacén de repuestos en la ciudad de Honda, Tolima que luego se trasladó al norte de la Ciudad de Cali en la Calle 1 con Carrera 18. Unos años más tarde fue construido el establecimiento de la Calle 26 con Carrera 1, donde actualmente se encuentra un concesionario de Ford y su sede administrativa principal. En aquella época esta sede comenzó con la venta de chasis para buses y taxis, los productos con mayor demanda por esos días. Para el año 1966, la empresa logró la concesión del fabricante de tractores, repuestos e implementos para maquinaria agrícola Massey Ferguson e inició la comercialización de los mismos.

²¹¹ AMARU, Antonio Cesar. Fayol y la escuela del Proceso de Administración. En: Fundamentos de Administración: Teoría General y Proceso Administrativo. Naucalpan de Juárez, Pearson Educación, 2009. P. 45-60.

²¹² AMARU, Antonio Cesar. Fayol y la escuela del Proceso de Administración. En: Fundamentos de Administración: Teoría General y Proceso Administrativo. Naucalpan de Juárez, Pearson Educación, 2009. P. 45-60.

²¹³ Motores del Valle “Motovalle” S.A.S. Historia Motovalle. Versión 0. Cali. 2015.

En la década de los ochenta, la empresa se vio en la necesidad de apalancarse y centrar todo su potencial en la venta de maquinaria e implementos agrícolas, debido a las dificultades para la importación de vehículos y repuestos Ford por el entorno político del momento. La estrategia empleada por la empresa tuvo excelentes frutos hasta 1990, año en el que un cambio más en el entorno político causó que las ventas de dichos insumos cayese un 54%; dado que el gobierno decidió dejar de incentivar la agricultura en el país. Gracias a ello, en el año 1991 las utilidades de la empresa fueron tan bajas que se llegó a considerar su cierre; sin embargo, gracias a la reciente apertura económica se logró una importante franquicia con Ford Motor de Venezuela a inicios de 1992 y a finales de ese mismo año ganó la distinción Q-101 a la excelencia en el servicio gracias a la “mejora continua en la satisfacción” de los clientes. Cabe mencionar que a finales de la década de los noventa, Motovalle también ganó la concesión de Mazda y se convirtió en distribuidor autorizado.

El anterior fue solo uno de los numerosos premios por venir. En Noviembre de 2001 la división de servicios automotrices al consumidor de Ford, concedió a Motovalle el premio de *servicio total* por haber implementado los doce elementos clave del programa servicio total Ford. En Octubre de 2006 la Compañía Colombiana Automotriz certificó a Motovalle como primer concesionario S.U.G en Colombia (*Service Up Grade - Servicio de Alto Nivel*) por implementar y desarrollar las actividades de mejoramiento continuo del mismo programa. Para Junio de 2007, la misma compañía colombiana otorga a Motovalle un premio por obtener una de las diez mejores prácticas de negocio en el concurso efectuado en 2006, en la categoría de control de sistemas de gestión que generan beneficios para el cliente. En Agosto de ese mismo año, Autosura premió el taller de la sede sur de la ciudad de Cali como *taller estrella* durante el 2006, gracias a su excepcional desempeño en la red de talleres autorizados - regional occidente. Finalmente, en Diciembre de 2008 Motovalle fue certificado como distribuidor diamante al cumplir con las exigencias de Massey Ferguson de excelencia de gestión.

6.2 Misión

“En Motovalle, estamos comprometidos a ser líderes en la satisfacción de nuestros clientes, en la venta y postventa de Vehículos y Maquinaria Agrícola, respaldados

por un equipo humano integro, actuando con responsabilidad social y ambiental en un marco de Sostenibilidad”²¹⁴.

6.3 Visión

“En el 2018, ser una empresa sólida y líder a nivel nacional.”²¹⁵

6.4. Políticas corporativas

El siguiente manual de políticas corporativas es presentado con base en la información contenida en el documento “políticas de Motovalle”²¹⁶ almacenado en el Sistema de Gestión de Calidad de la empresa.

6.4.1 Políticas de administración de personal

Política de manejo de comunicaciones

Se debe tener manejo confidencial en las comunicaciones y/o comentarios que se realicen tanto con personal interno o externo de la compañía referente a socios, colaboradores y situaciones que se presenten al interior de ésta y que puedan llegar a tener afectación negativa a la imagen de los mismos.

Política de vacaciones

- No se anticiparán vacaciones, solo se otorgarán vacaciones por periodos cumplidos.
- No se deberán acumular dos periodos.
- No se otorgarán menos de seis (6) día continuos de vacaciones. Los 15 días de vacaciones se podrán dividir en dos fechas de disfrute en el mismo año (7 días en un mes y 8 días en otro mes).
- Solo se compensará en dinero la mitad de las vacaciones, previa aprobación del Jefe inmediato y de la Gerencia Administrativa Nacional.

Política de dotación de uniformes

A los asesores comerciales y personal técnico se les suministrará sin límite salarial 5 dotaciones de traje de labor al año, como gasto de representación en especie

²¹⁴ Motores del Valle “Motovalle” S.A.S. Misión Institucional. Versión: 1. Cali. 2014.

²¹⁵ Motores del Valle “Motovalle” S.A.S. Visión Institucional. Versión: 1. Cali. 2014.

²¹⁶ Motores del Valle “Motovalle” S.A.S. Políticas de Motovalle. Versión: 2. Cali. 2016

que no se tendrá como salario para ninguna liquidación prestacional ni derechos laborales de ninguna índole.

Es obligatorio el uso diario de los uniformes en los días laborales sin excepciones de fin de semana o festivos.

Política de referenciación

Las certificaciones o referencias laborales solo serán emitidas por el área de gestión humana.

Política de no consumo de alcohol y drogas

Hace parte del sistema de gestión de salud y seguridad en el trabajo.

Política de permisos y licencias

Todo lo que se encuentre estipulado en el código laboral y el reglamento interno de trabajo.

Política de no fumadores

La gerencia de Motovalle S.A.S y en general todos sus colaboradores, en concordancia con la Ley 1335 de 2009 especialmente en su artículo 18, están a favor de un ambiente libre de contaminación por efecto del consumo de tabaco y respetan el derecho que tienen los NO FUMADORES a respirar aire limpio; el personal es consciente del riesgo que se genera por fumar en zonas de trabajo con material combustible sólido, líquido o gaseoso, por lo cual se prohíbe a los colaboradores fumar dentro de las instalaciones y en lugares donde se encuentren laborando para el concesionario; también aplica en la parte externa de Motovalle S.A.S. en donde nos afecta la imagen de la empresa comprometida con el medio ambiente.

La empresa dentro de sus programas de promoción y prevención incluye charlas de sensibilización acerca de los efectos negativos del cigarrillo en la salud.

Política de vinculación de personal

Toda persona que sea vinculada mediante contrato de trabajo deberá cumplir con la totalidad de procesos establecidos por gestión humana sin excepción alguna.

Política de convocatorias internas al personal

En el evento de existir vacantes al interior de la compañía se tendrá en cuenta a los trabajadores de la misma, quienes serán informados del proceso con el fin de participar de dicha convocatoria en igualdad de condiciones.

Política de permanencia por entrenamiento y capacitación

Se establece una cláusula de permanencia de 1 a 2 años en la compañía por capacitaciones que se otorguen, a criterio de la gerencia general de acuerdo al tipo de capacitación y costo.

Política de uso del celular

No se permite a ningún colaborador el uso de celulares mientras esté conduciendo vehículos de propiedad de la compañía (nuevos, usados) y de propiedad del cliente.

Política prohibición de recepción de beneficios

Los empleados deben abstenerse de recibir beneficios económicos provenientes de proveedores, contratistas o terceros, no se admiten excepciones.

Política de manejo de vehículos

Todos los colaboradores que por sus funciones deban conducir vehículos nuevos, demo, usados, o de clientes deben contar con licencia de conducción vigente.

Política para el pago de indemnizaciones a trabajadores

Solo se pagaran indemnizaciones a trabajadores previa autorización de la junta directiva.

POLÍTICA DE CONTRATACIÓN:

- No se contrataran a familiares de trabajadores en primer y segundo grado de consanguinidad y segundo de afinidad.
- No se contratara nuevamente al personal a quien se le haya dado por terminado el contrato de trabajo por cualquier causalidad.
- No se vinculara personal que no haya tenido todo el estudio de seguridad establecido en el procedimiento de vinculación y que su resultado sea satisfactorio.
- El personal referido debe cumplir con el proceso de selección y vinculación estipulado.

Política vestuario

Aquellos colaboradores a quienes no se les otorgue dotación ni uniformes deben presentarse a laborar con ropa formal de oficina.

Política de préstamos

La compañía no realiza préstamos de ningún tipo a los trabajadores.

6.4.2 Políticas para administración de recursos

Política para acceder al beneficio de compra de vehículo nuevo

Los colaboradores podrán acceder a comprar vehículo nuevo de la marca que comercializamos después de llevar un año de antigüedad en la compañía con contrato a término indefinido, el vehículo se les dará al costo más el 2% y éste debe quedar a nombre del colaborador, familiares en primer grado de consanguinidad o afinidad. Este beneficio se podrá obtener cada dos años. Las solicitudes deben tramitarse por el área de gestión humana y serán autorizados por la junta directiva.

Política para acceder al beneficio de compra de vehículo usado

Los colaboradores podrán acceder a comprar vehículo usado después de llevar un año de antigüedad en la compañía con contrato a término indefinido, el vehículo se les dará al costo de retoma más el 2% y éste debe quedar a nombre del colaborador, familiares en primer grado de consanguinidad o afinidad. Este beneficio se podrá obtener cada dos años. Las solicitudes deben tramitarse por el área de Gestión Humana y serán autorizados por la Junta Directiva.

Política para acceder al beneficio de compra de vehículo democar

Los colaboradores podrán acceder a comprar vehículo Democar de la marca que comercializamos después de llevar un año de antigüedad en la compañía con contrato a término indefinido, el vehículo se les dará al costo más el 2% y éste debe quedar a nombre del colaborador, familiares en primer grado de consanguinidad o afinidad. Este beneficio se podrá obtener cada dos años. Las solicitudes deben tramitarse por el área de Gestión Humana y serán autorizados por la Presidencia de la Compañía.

Política para el uso de vehículos usados

Los vehículos usados no podrán ser utilizados en ningún caso por el personal de Motovalle, su uso está limitado únicamente a las pruebas de manejo para clientes potenciales manteniendo un registro de estas pruebas.

Política vehículos demo

Los vehículos Demo tienen destinación exclusiva para pruebas de ruta con clientes, queda totalmente prohibido el uso de estos vehículos por parte de trabajadores de la compañía.

Política vehículos propios

Los vehículos de la compañía solo podrán ser utilizados para el fin por el cual se adquirieron, queda totalmente prohibido el uso de éstos para diligencias personales de los trabajadores y por fuera de los horarios establecidos.

Política de uso correo corporativo

El usuario debe limitarse a utilizar el correo corporativo de MOTOVALLE, el cual corresponde al dominio **@motovalle.com**. Bajo ninguna circunstancia debe utilizar cuentas de correo personales, es responsabilidad del usuario el uso que le asigne, si el usuario envía información desde o hacia su cuenta personal de gmail o de otros dominios, podría estar vulnerando la confidencialidad de la información de la compañía.

Política de permisos a usuarios, celulares y equipos de cómputo portátiles

Los gerentes de área autorizan por medio de correo electrónico los permisos a los usuarios que sean diferentes a los que están a su cargo.

Todo colaborador que ingrese equipos de cómputo personales a la compañía, debe reportarlos al personal de vigilancia y no podrá hacer uso de éstos en las instalaciones de la compañía.

Todo colaborador a quien la compañía le asigne plan celular corporativo deberá tener en sus perfiles solo información y fotos corporativas, no personales.

Política de compras

La compañía define que todas las compras de activos y servicios, así como la legalización de contratos con terceros (de bienes y servicio), deben ser tramitadas a través del departamento de compras, y regirse estrictamente al procedimiento de compras y manual de contratación.

Política comunicaciones para clientes, fábricas y entes externos

Solo podrán ser firmadas por gerentes de área.

6.4.3 Políticas de gestión ambiental

Política de manejo de residuos

Peligrosos

Los residuos peligrosos generados por la operación de Motovalle solo serán entregados a empresas que cumplan la normatividad legal ambiental de la autoridad respectiva (detalle en procedimiento, recolección y venta de chatarra, repuestos obsoletos, desechos contaminantes). En el caso que las fábricas tengan un procedimiento definido para programas pos consumo Motovalle se acogerá a lo definido (por ejemplo las baterías de vehículos usadas).

Aprovechables

Los residuos aprovechables como cartón y chatarra serán vendidos a personas jurídicas de acuerdo a precios acordados entre Motovalle y el recolector.

Política uso de papel reciclado

Cada área debe seleccionar el papel reciclado para evitar que información confidencial llegue a destinatarios no previstos.

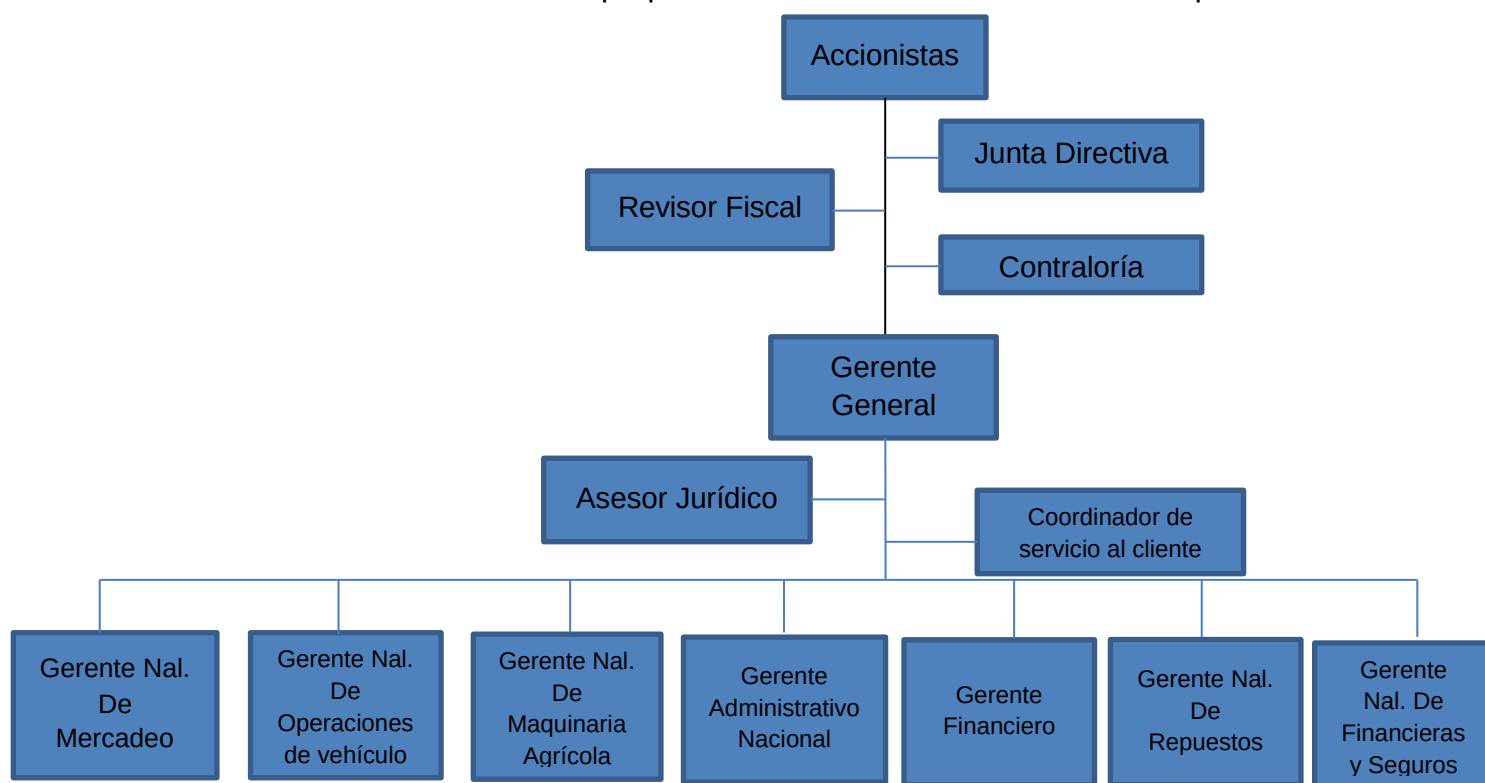
6.5 Organigrama

A continuación se presenta la estructura organizacional de la empresa Motores del Valle Motovalle S.A.S.²¹⁷:

²¹⁷ Motores del Valle "Motovalle" S.A.S. Organigrama. Versión: 1. Cali. 2016

Gráfico 1. Organigrama Motovalle S.A.S.

Fuente: elaboración propia con base en material suministrado por Motovalle S.A.S



6.6 Manuales y perfiles de cargo

De acuerdo al organigrama anterior, se muestran los perfiles de cargo y manual de funciones correspondientes a los cargos que se esbozan en dicha estructura. Cabe aclarar que toda la información aquí mostrada es obtenida de y presentada tal como se encuentra en el sistema de gestión de calidad de Motovalle; con la salvedad de que aquellos perfiles de cargo aquí ausentes, lo están debido a que tanto éstos como sus respectivos manuales de funciones se encuentra actualmente en revisión.

6.6.1 Gerente nacional de mercadeo²¹⁸

6.6.1.1 Objetivo del cargo

Brindar soporte eficiente a cada una de las áreas de la compañía por medio de la creación, elaboración, ejecución y medición con el fin de reducir costos en los procesos de publicidad y mercadeo en todas las sedes de Motovalle a nivel nacional, vehículos, maquinaria agrícola, servicio y repuestos.

6.6.1.2 Funciones

1. Actualizar diariamente las técnicas de mercadeo que están impactando la sociedad con el objetivo de crear estrategias efectivas.
2. Crear, elaborar y ejecutar semanalmente estrategias de mercadeo y campañas publicitarias con el objetivo de fortalecer los procesos de publicidad y mercadeo que atraiga la atención de los clientes.
3. Realizar seguimiento semanal de las campañas publicitarias con el fin de medir su efectividad.
4. Llevar semanalmente un manejo de proveedores y elaborar estrategias de negociación con el fin de ofrecer la mejor opción en calidad, precios y tiempo a la empresa.
5. Diseñar diariamente las piezas gráficas solicitadas por la empresa con el fin de brindar un soporte eficaz, minimizando costos.
6. Revisar periódicamente las tendencias del mercado en cuanto a medios masivos y especializados con el objetivo de elaborar estrategias personalizadas y efectivas.
7. Realizar seguimiento diario de las actividades asignadas al asistente de mercadeo con el fin de controlar y asesorar la ejecución de estas actividades.
8. Generar diariamente un vínculo con cada área administrativa y comercial con el fin de concientizar al empleador sobre la consecución a un objetivo común.
9. Programar mensualmente reuniones con los directores de área con el propósito de conocer las necesidades del plan comercial y el planteamiento de estrategias efectivas.
10. Mantener una comunicación permanente con las casas matrices en los temas de mercadeo.

²¹⁸ Motores del Valle “Motovalle” S.A.S. Perfil y Manual de Funciones de Gerentes. Versión: 1. Cali. 2015

11. Realizar campañas efectivas de mercadeo para reducir inventarios críticos en la compañía.
12. Hacer el cobro respectivo de los bonos por publicidad regional y propia.
13. Control de horarios de entrada-salida-almuerzos y playas de ventas.
14. Conocer y respetar las normas de la empresa, según se establece en el reglamento interno de Motovalle.
15. Otras funciones inherentes al cargo.

Funciones y responsabilidades en Seguridad, Salud Laboral y Calidad:

17. Participar y poner en práctica los programas de formación sobre la salud, seguridad y procedimientos de trabajo.
18. Cumplir con las políticas, procedimientos y mecanismos de control operacional (incluidos los procedimientos de preparación y respuesta ante emergencias) definidos para disminuir los riesgos identificados.
19. Participar activamente en simulacros, reuniones, inspecciones y comités que lo requieran.
20. Desarrollar y aplicar todos los procedimientos del sistema de gestión de calidad SGC conforme a la política y los objetivos de calidad.

6.6.1.3 Perfil de cargo

- **Educación:** preferiblemente una persona que cuente con una Especialización en Mercadeo; sin embargo, es indispensable que su formación profesional sea en áreas como Mercadeo, Publicidad, Psicología, Administración de Empresas o afines.
- **Experiencia:** preferible 3 años, indispensable 2 años en cargos relativos a mercadeo.
- **Formación complementaria:** en programas especializados de diseño.
- **Habilidades:** requiere un nivel superior en habilidades generales de la organización como: trabajo en equipo, orientación al cliente y cooperación. También requiere nivel superior en la siguientes habilidades relativas al cargo: planeación y organización, visión y conocimiento del entorno.

6.6.2. Gerente Financiero²¹⁹

6.6.2.1. Objetivo del cargo

Controlar las finanzas de la organización a corto, mediano y largo plazo en busca de una óptima rentabilidad. Analizar el mercado financiero y negociar las mejores condiciones, tanto para la inversión de fondos o excedentes, como para obtener recursos financieros. Fijar políticas económico-financieras, supervisar su cumplimiento, optimizar el uso de los recursos económicos y cumplir con los objetivos de la organización.

6.6.2.2. Funciones

1. Manejar diariamente de forma eficaz y oportuna los recursos económicos de la organización para mantener un flujo de caja adecuado a las necesidades de la empresa.
2. Propender diariamente por un sano equilibrio entre rentabilidad y liquidez que permita la generación de utilidades.
3. Verificar diariamente el estado de cada una de las cuentas bancarias para el control y destinación de fondos.
4. Revisar cuando sea necesario la viabilidad de los proyectos de inversión a corto, mediano y largo plazo para que sean generadores de valor.
5. Autorizar diariamente el pago de cuentas para dar cumplimiento a las políticas establecidas.
6. Supervisar los pagos de nómina, sueldos, comisiones, prestaciones sociales y presentar informes financieros para dar cumplimiento a las obligaciones laborales y dar a conocer los resultados económicos y financieros de la empresa.
7. Negociar cuando sea necesario créditos bancarios para poder atender las obligaciones financieras.
8. Aprobar cuando sea necesario las solicitudes de crédito a clientes de la empresa para dar cumplimiento a las políticas crediticias.
9. Negociar cuando sea necesario la compra de divisas para pagos a proveedores del exterior para cumplir con los compromisos en moneda extranjera.
10. Aperturar las cuentas y cupos de crédito con las entidades del sistema financiero para establecer contactos financieros para la empresa.
11. Atender cuando se requiera funcionarios del sector financiero para mantener una adecuada relación con las instituciones.

²¹⁹ Motores del Valle “Motovalle” S.A.S. Perfil y Manual de Funciones de Gerentes. Versión: 1. Cali. 2015.

12. Elaborar y presentar informes financieros para dar a conocer los resultados de la empresa.
13. Conocer y respetar las normas de la Empresa, según se establece en el reglamento interno de Motovalle S.A.S
14. Otras funciones inherentes al cargo.

Funciones y responsabilidades en Seguridad, Salud Laboral y Calidad

15. Participar y poner en práctica los programas de formación sobre la salud, seguridad y procedimientos de trabajo.
16. Cumplir con las políticas, procedimientos y mecanismos de control operacional (incluidos los procedimientos de preparación y respuesta ante emergencias) definidos para disminuir los riesgos identificados.
17. Participar activamente en simulacros, reuniones, inspecciones y comités que lo requieran.
18. Desarrollar y aplicar todos los procedimientos del SGC conforme a la política y los objetivos de calidad.

6.6.2.3. Perfil del cargo

- **Educación:** es preferible que el aspirante cuente con especialización en las áreas de contaduría pública y/o economía; es indispensable que su formación profesional sea en áreas como contaduría pública y/o economía.
- **Experiencia:** preferible 2 años, indispensable 1 año en cargos similares.
- **Formación:** requiere manejo de Excel intermedio.
- **Habilidades:** en las generales de la organización, requiere nivel superior de orientación al cliente, trabajo en equipo y cooperación. Mientras tanto, las habilidades específicas al cargo (con un nivel de desarrollo superior) son: auto organización, integridad y análisis numérico.

6.6.3 Gerente de Repuestos²²⁰

6.6.3.1 Objetivo del cargo

Dirigir y controlar los procesos del departamento de repuestos, incluyendo equipos y personal a cargo, a fin de asegurar un servicio efectivo cumpliendo con las

²²⁰ Motores del Valle “Motovalle” S.A.S. Perfil y Manual de Funciones de Gerentes. Versión: 1. Cali. 2015

necesidades, expectativas de los clientes y requerimientos de las marcas a las que se representan.

6.6.3.2. Funciones

1. Elaborar un plan de acción de acuerdo al análisis de los diferentes procesos de mejoramiento continuo, cumpliendo con los requerimientos de las marcas que se representan.
2. Supervisar el cumplimiento de los indicadores de cada uno de los procesos de ventas de repuestos de acuerdo al objetivo fijado.
3. Realizar plan de necesidades de formación de acuerdo a los requerimientos de cada uno de los empleados.
4. Elaborar el presupuesto anual y presentarlo a la Gerencia General, así como asegurar el cumplimiento del mismo.
5. Asegurar la calidad en el servicio al cliente y ventas de repuestos.
6. Orientar al cliente que acude a la Gerencia de Repuestos con buen trato y calidez.
7. Firmar y aprobar facturas de proveedores del Departamento de Repuestos y enviar al Departamento de Contabilidad para su respectivo pago.
8. Revisar la liquidación de comisiones de los asesores del Departamento de Repuestos.
9. Participar en la selección de candidatos para los diferentes cargos de personal en el Departamento de Repuestos.
10. Promover las buenas relaciones con otras organizaciones: aseguradoras, concesionarios, plantas para el intercambio de información y servicio.
11. Evaluar la correspondencia recibida, en el Departamento de Repuestos y dar el trámite correspondiente.
12. Asistir a convenciones, reuniones y demás compromisos laborales.
13. Sugerir sanciones disciplinarias pertinentes para el personal del área del Departamento de Repuestos y siempre solicitar a la Gerencia General la aprobación de éstas.
14. Conocer y respetar las normas de la empresa, según se establece en el reglamento interno de Motovalle.
15. Otras funciones inherentes a su cargo y que le sean asignadas.

Funciones y responsabilidades en Seguridad, Salud Laboral y Calidad

16. Participar y poner en práctica los programas de formación sobre la salud, seguridad y procedimientos de trabajo.

17. Cumplir con las políticas, procedimientos y mecanismos de control operacional (incluidos los procedimientos de preparación y respuesta ante emergencias) definidos para disminuir los riesgos identificados.

18. Participar activamente en simulacros, reuniones, inspecciones y comités que lo requieran.

19. Desarrollar y aplicar todos los procedimientos del SGC conforme a la política y los objetivos de calidad.

6.6.3.3 Perfil del cargo

- **Educación:** preferible especialización en carreras de Mercadeo, Negocios Internacionales y/o carreras afines; indispensable profesional en Ingeniería Mecánica, Industrial, Administración de Empresas, y/o carreras afines.
- **Experiencia:** indispensable 5 años de experiencia en áreas y cargos afines.
- **Formación complementaria:** se necesitan conocimientos en Excel avanzado, comercio exterior y mecánica automotriz.
- **Habilidades:** a nivel organizacional, requiere nivel superior de trabajo en equipo, orientación al cliente y cooperación. En cuanto al cargo, necesita también un nivel superior de resolución, análisis numérico y orientación al logro.

6.6.4 Gerente de Maquinaria Agrícola²²¹

6.6.4.1 Objetivo del cargo

Dirigir y controlar el proceso de venta de tractores, cosechadoras e implementos Massey, incluyendo equipos y personal a cargo, asegurando un efectivo cumplimiento con las necesidades, expectativas de los clientes y requerimientos de la marca.

6.6.4.2 Funciones

1. Elaborar el presupuesto anual de ventas, gastos y utilidades, y presentarlo a la Gerencia General, así como asegurar el cumplimiento del mismo.
2. Asegurar el objetivo de ventas trazado al inicio del año por la empresa.

²²¹ Motores del Valle “Motovalle” S.A.S. Perfil y Manual de Funciones de Gerentes. Versión: 1. Cali. 2015.

3. Manejar el nivel óptimo de inventarios, con el fin de atender las necesidades de los clientes y controlar los niveles de stock.
4. Llevar un estricto control a la cartera mayor a 60 días.
5. Revisar beneficios e incentivos que la fábrica otorga a la empresa con el fin de motivar a los Asesores Comerciales a cumplir sus objetivos mensuales.
6. Supervisar que la Asistente Comercial realice las cuentas de cobro correspondientes a proveedores, clientes y fábrica.
7. Realizar seguimiento a los prospectos semanales de los Asesores Comerciales, con el fin de verificar el cierre de los negocios o la causa probable del desistimiento, para tomar acciones correctivas.
8. Reunirse con los Gerentes Comerciales de la red de concesionarios para ajustar el Plan Comercial Mensual.
9. Realizar reuniones semanales con el Departamento de Ventas, para informar sobre productos, evolución de la industria y ranking del concesionario y dejar soporte en el acta de reunión.
10. Capacitar a la fuerza de ventas en las nuevas versiones de vehículos.
11. Generar estrategias de publicidad y mercadeo que ayuden a lograr los objetivos de ventas.
12. Dar a conocer y programar los eventos fuera del concesionario a los Asesores Comerciales.
13. Revisar la facturación de vehículos y confirmarla con los documentos soportes.
14. Realizar la rotación de inventarios, con el fin de satisfacer las necesidades de los clientes.
15. Autorizar facturas de los gastos del área y hacer relación de gastos de viaje.
16. Promover las buenas relaciones con otras organizaciones, aseguradoras, concesionarios, bancos, financieras, para el intercambio de información y servicio.
17. Solucionar los reclamos de los clientes en la unidad de negocio de maquinaria.
18. Asistir a convenciones, eventos, reuniones y demás compromisos laborales.
19. Conocer y respetar las normas de la empresa, según se establece en el reglamento interno de Motovalle.
20. Otras funciones inherentes a su cargo y que le sean asignadas.

6.6.4.3 Perfil de cargo

- **Educación:** es indispensable contar con formación profesional en áreas como Administración de Empresas, Economía, Ingenierías y/o carreras afines.

- **Experiencia:** es indispensable tener experiencia de 3 años en áreas y cargos afines.
- **Formación complementaria:** nivel intermedio de powerpoint y Excel, capacitación de productos y conocimientos sobre la marca.
- **Habilidades:** las habilidades generales de la organización requeridas son trabajo en equipo, orientación al cliente y cooperación; las habilidades específicas al cargo son: solución, capacidad de negociación y orientación al logro. Ambos grupos de habilidades necesitan un nivel de desarrollo superior.

6.6.5 Coordinador de Servicio al Cliente²²²

6.6.5.1 Objetivo del cargo

Generar y ejecutar estrategias de seguimiento y control en los procesos de atención al cliente que permita garantizar un nivel alto de satisfacción de los mismos, cumpliendo y sobrepasando la expectativa de las marcas que representamos.

6.6.5.2. Funciones

1. Supervisar y controlar diariamente las llamadas de seguimiento de todas las unidades de negocio a nivel nacional y de las campañas de las fábricas.
2. Diseñar y aplicar mensualmente las encuestas internas y/o externas para indagar el nivel de satisfacción del cliente.
3. Realizar diariamente el seguimiento de los registros PQR (Peticiónes, Quejas y Recursos) y control de cierre de casos, reportando los casos críticos, de igual forma debe entregar un informe semanal.
4. Entregar mensualmente los indicadores al área de calidad y gerencias.
5. Realizar un informe semanal a la gerencia general de PQR y llamadas de seguimiento de todas las unidades de negocio.
6. Soportar las auditorías de Fábricas y SGC (Sistema de Gestión de Calidad).
7. Encargado de subir la información a la página web de la compañía cada vez que el gerente comercial y el gerente de mercadeo actualicen la información, verificando el adecuado funcionamiento de la página web.
8. Atender con celeridad las demandas de abogados y entregar mensualmente a la gerencia general un informe de seguimiento.

²²² Motores del Valle “Motovalle” S.A.S. Perfil y Manual de Funciones de coordinadores. Versión: 0. Cali. 2014

9. Conocer y respetar las normas de la empresa, según se establece en el reglamento interno de Motovalle.
10. Otras funciones inherentes a su cargo y que le sean asignadas.

Funciones y responsabilidades en Seguridad, Salud Laboral y Calidad

12. Participar y poner en práctica los programas de formación sobre la salud, seguridad y procedimientos de trabajo.
13. Cumplir con las políticas, procedimientos y mecanismos de control operacional (incluidos los procedimientos de preparación y respuesta ante emergencias) definidos para disminuir los riesgos identificados.
14. Participar activamente en simulacros, reuniones, inspecciones y comités que lo requieran.
15. Desarrollar y aplicar todos los procedimientos del SGC conforme a la política y los objetivos de calidad.

6.6.5.3. Perfil del cargo

- **Educación:** preferiblemente profesional en Administración de Empresas, Mercadeo y afines; indispensable estudiantes de últimos semestres de Administración de Empresas, Mercadeo y afines.
- **Experiencia:** preferible 2 años, indispensable 1 en cargos similares.
- **Formación complementaria:** office básico y servicio al cliente.
- **Habilidades:** trabajo en equipo, orientación al cliente y cooperación; específicamente para el puesto se requiere planificación, organización, control directivo y análisis de problemas. Todas las habilidades con alto nivel de desarrollo.

6.7. Cadena de Valor

El siguiente diagrama ilustra la forma en que Motovalle ha definido su cadena de valor. Esta información fue tomada del documento “cadena de valor”²²³ almacenado en el Sistema de Gestión de Calidad de la organización:

Figura 2. Cadena de valor de la empresa Motovalle S.A.S

²²³ Motores del Valle “Motovalle” S.A.S. Cadena de Valor. Versión: 1. Cali. 2015



Fuente: elaboración propia con base en información suministrada por la empresa contenida en el documento “Cadena de valor Motovalle 2015.

6.8. Sedes

Motovalle es una empresa que cuenta con una amplia presencia a nivel nacional con sus 8 sedes distribuidas entre el centro, suroccidente y suroriente del territorio nacional. Dichas sedes se encuentran distribuidas de la siguiente manera por concesionario²²⁴.

6.8.1. Ford

Cali:

- **Concesionario, taller y venta de repuestos Sede sur:** Calle 9 # 44-59.
- **Concesionario, taller y venta de repuestos Norte (o S26):** Calle 26 # 1-71.

Bogotá:

- **Concesionario, taller y venta de repuestos Puente Aranda:** Calle 13 # 49-91.

²²⁴ Motores del Valle “Motovalle” S.A.S. Listado de Sedes. Versión: 0. Cali. 2013

6.8.2. Mazda

Bogotá:

- **Concesionario Mazda:** Av. 19 # 127-05.
- **Taller de servicio y venta de repuestos:** Av. Boyacá # 95-81.

6.8.3. Massey Ferguson

Cali:

- **Concesionario, taller y venta de repuestos Sede Norte (o S26):** Calle 26 # 1-71.

Bogotá:

- **Concesionario, taller y venta de repuestos Puente Aranda:** Av. 6 # 49-70.

Villavicencio:

- **Concesionario, taller y venta de repuestos San Benito:** Carrera 33 # 22-27.

Itagüí

- **Concesionario, taller y venta de repuestos Autopista sur:** Carrera 42 # 29-43.

Bucaramanga

- **Concesionario, taller y venta de repuestos:** Carrera 15 # 21-35.

6.9. Oferta de bienes y servicios

La oferta de bienes y servicios que la empresa Motovalle S.A.S brinda al mercado automotriz está compuesta por vehículos automotores de las marcas Ford y Mazda en lo referente a vehículos nuevos, ya que Motovalle también tiene una amplia oferta de vehículos usados (presentada en detalle más adelante). En cuanto a vehículos para maquinaria agrícola, la empresa es distribuidor autorizado de tractores marca Massey Ferguson.

De otro lado, Motovalle también ofrece servicios postventa ligados a sus productos. Dichos servicios consisten en talleres de mecánica especializada y de lámina y pintura para cada una de las marcas de las cuales es distribuidor autorizado. Los servicios de mecánica se limitan exclusivamente a Ford, Mazda y Massey Ferguson, con excepción de los servicios de lámina y pintura, pues la empresa ofrece este tipo de servicios a vehículos de marcas ajenas a las anteriormente listadas; esto lo hace a través de la aseguradora del cliente o directamente con éste.

A continuación se presentará en mayor detalle la oferta de bienes y servicios por parte de Motovalle:

6.9.1 Ford

La tabla 1 da cuenta de la oferta de vehículos de esta marca:

Tabla 1. Oferta de vehículos Ford

Marca	Modelo	Versión		Volumen del motor	Combustible	Cilindros	Transmisión		
							Tipo	Velocidades	Referencia
Ford	Escape	SE 4x2		1.999 C.C	Gasolina	4	Automática	6	Selec Shift
		SE AWD							
		Titanium							
	F150	XLT	Super Cab	3.496 C.C		6			
		Lariat	Super Crew						
	Fusion	Titanium		1.999 C.C		4		6	Select Shift
	Fiesta	Hatchback	SE MT	1.597 C.C			Mecánica	5	N/A
			SE PowerShit AT				Automática	6	Power Shift
			Titanium MT				Mecánica	5	N/A
			Titanium Power Shift				Automática	6	Power Shift con Select Shift
		Sportback	SE MT				Mecánica	5	N/A
			SE PowerShit AT				Automática	6	Power Shift
			Titanium MT				Mecánica	5	N/A
			Titanium Power Shift				Automática	6	Power Shift con Select Shift
	Mustang	Convertible		4.951 C.C.		8			Select Shift
		SE MT	1.999 C.C	4		Mecánica	5	N/A	
	SE PowerShit	Automática				6	Powershift (AT) con SelectShift		
	Titanium Power Shift								
Edge	Titanium	3.497 C.C	6	Automática				6	Powershift (AT) con Paddleshifters
Explorer	Limited AWD	3.496 C.C							
Ranger	Limited	3.198 C.C.	Diesel		5	Mecánica	Driver Recognition		
	XLS								

Fuente: elaboración propia con base en catálogo de Ford Escape, 2016; catálogo de Ford F150, 2016; catálogo de Ford Fusion, 2016; catálogo de Ford Fiesta, 2016; catálogo de Ford Mustang, 2016; catálogo de Ford EcoSport, 2016; catálogo de Ford Edge, 2016; catálogo de Ford Explorer, 2016; y catálogo de Ford Ranger. Recuperados de www.ford.com.co

6.9.2. Mazda

A continuación, en la Tabla 2, será presentada la oferta en cuanto a vehículos Mazda.

Tabla 2. Oferta de vehículos Mazda

Marca	Modelo	Versión		Volumen del motor	Combustible	Cilindros	Transmisión			
							Tipo	Velocidades	Referencia	
Mazda	BT50	Doble cabina		3.198 C.C.	Diesel	5	Automática	6	AT 6 con modo manual	
							Mecánica		MT 6	
	2	Touring		1.496 C.C	Gasolina	4	Automática		SKYACTIV-MT 6	
		Grand Touring							SKYACTIV-DRIVE 6	
	6	Touring		2.488 C.C					Mecánica	SKYACTIV-MT 6
		Grand Touring								SKYACTIV-DRIVE 6 con modo manual
	CX-5	Prime	Prime MT	1.998 C.C.			Automática		SKYACTIV-DRIVE 6 Activematic	
			Prime AT							
		Touring	Touring 4X2							
			Touring AWD							
		Grand Touring	Grand Touring 2,5L AWD	2.488 C.C						
			Grand Touring LX 2,5L AWD							
	3	Prime	Sedán	1.998 C.C.			Mecánica		SKYACTIV-DRIVE 6	
			Sport				SKYACTIV-MT 6			
		Touring	Sedán				Automática		SKYACTIVE G SKYACTIVE DRIVE	
			Sport							
		Grand Touring	Sedán							
			Sport							

Fuente: elaboración propia con base en el catálogo de Mazda BT50, 2016; catálogo de Mazda 2, 2016; catálogo de Mazda 3, 2016; catálogo de Mazda 6, 2016; catálogo de Mazda CX-5, 2016. Recuperados de www.mazda.com.co

6.9.3. Massey Ferguson

La Tabla 3 presenta las referencias ofertadas de tractores Massey Ferguson

Tabla 3. Oferta de tractores marca Massey Ferguson

Marca	Gama	Modelo	Versión	Volumen del motor	Cilindros	Transmisión	Portencia al motor (hp)	Capacidad de levante	
						Tipo			
Massey Ferguson	Alta	MF8600	MF8650	8.400 C.C.	6	Continua Variable CVT	270	9.678 KGF	
			MF8660				295		
		MF7600	MF7615	6.600 C.C.		Dyina-6 Semi-Powershift	150	5.183 KGF	
			MF7618				175		
			MF7620				215	6.242 KGF	
			MF7624				235		
			MF7626				255		
	Serie MF2600	HR	MF2685	4.400 C.C.	4	Synchro	110	2.934 KGF	
			MF2690				120		
			MF2680				105		
			MF2695				130		
		MR	MF2665	4.000 C.C.			80	1.916 KGF	
			MF2670				90		
			MF2635				75	1.265 KGF	
			MF2640				80		
		LR	MF2605	2.500 C.C	3		43	1.219 KGF	
			MF2615	2.700 C.C.			53		
				MF2625	3.600 C.C.		4	60	1.265 KGF
				MF2630				70	
		Serie Classic	Serie Classic	MF285C	4.400 C.C.			80	1.244 KGF
				MF390T				95	1.683 KGF
	Global Series	Global Series	MF4707	3.300 C.C.	3		75	2.347 KGF	
			MF4708				85		

Fuente: elaboración propia con base en el catálogo de MF8600, 2016; catálogo de MF7600, 2016; catálogo de HR, 2016; catálogo de MR, 2016; catálogo de LR, 2016; catálogo de Serie Classic, 2016; y catálogo de Global Series, 2016. Recuperados de www.masseyferguson.com.

6.9.4. Oferta de vehículos usados

Motovalle S.A.S. tiene una amplia oferta de vehículos usados de marca Ford, Mazda, Chevrolet, Kia, Nissan, Mitsubishi, Mercedes, BMW, Volkswagen, etc. Dichos automóviles son adquiridos y vendidos bajo las modalidades de retoma y consignación:

- **Retoma:** ocurre cuando el cliente desea dar su vehículo usado como parte de pago de uno nuevo. En este caso, el perito evalúa que el automóvil cumpla con los siguientes requisitos: (1) que no sea mayor a diez (10) años, (2) no debe tener más de cien mil (100.000) kilómetros, (3) el motor no puede estar próximo a requerir y mucho menos necesitar reparación, (4) que el kilometraje sea proporcional al modelo, es decir que haya acumulado máximo veinte mil (20.000) kilómetros por año en el caso de automóviles y veinticinco mil (25.000) para camionetas, sin pasar de cien mil (100.000) kilómetros; (5) que el vehículo no tenga deudas, (6) debe estar a nombre de la persona que lo ofrece, (7) no debe haber sufrido averías en chasis o parales, y (8) el valor que arroje el perito no puede exceder el 50% del valor del vehículo nuevo.
- **Consignación:** en esta modalidad de venta, el cliente ofrece dejar su vehículo a Motovalle para que éste último, en calidad de concesionario, lo venda. Con base en la información remitida por el perito, la empresa presenta una oferta comercial al cliente (negociable), por encima del cual Motovalle establece su margen de utilidad. El cliente recibe su dinero en cuanto es vendido el vehículo. Cabe mencionar, que los vehículos en esta modalidad deben cumplir los requisitos presentados anteriormente, exceptuando el numeral ocho (8), que no aplica para este caso.

Finalmente, cabe aclarar que en ambos casos quien ofrece el vehículo debe ser el dueño del mismo.

6.9.5. Oferta de repuestos

A continuación, la Tabla 4 presenta la oferta de repuestos para vehículos que Motovalle ofrece al mercado. Es importante aclarar que debido a la amplia oferta existente en esta categoría, únicamente serán presentadas las piezas con mayor volumen de venta para el periodo comprendido entre el 1 de Enero y el 31 de Julio de 2016, pues la empresa ofrece un total de 24.138 referencias de repuestos.

Tabla 4. Oferta de repuestos

DESCRIPCIÓN	TIPO	UNIDADES VENDIDAS	MARCA
BUJIA AGS52C	SISTEMA ELECTRICO MOTOR	50131	FORD
BUJIA AGSF22FM	SISTEMA ELECTRICO MOTOR	23377	FORD
BUJIAS ASF52C	SISTEMA ELECTRICO MOTOR	18669	FORD
(LT) ACEITE LUBRICANTE DE MOTOR GASOLINA API SN EN 1/4 5W20	SISTEMA LUBRICACION	17054	FORD
BUJIA AGSP52C	SISTEMA ELECTRICO MOTOR	13226	FORD
ACEITE MOTOR SAE 5W20 API-SN (1/4 GL)	SISTEMA LUBRICACION	1781	MAZDA
FILTRO DE ACEITE 51	SISTEMA LUBRICACION	1148	MAZDA
LIMPIADOR SISTEMA FRENOS 400ml 24	QUIMICOS	1099	MAZDA
BALANCIN ADMISION MOTOR 48	CULATA MOTOR	702	MAZDA
BROCHE GUARDAPOLVO 5	CARROCERIA	632	MAZDA
TERMINALES ELECTRICOS VARIOS	SISTEMA ELECTRICO	3444	OTROS
VALVULA DE ESCAPE - EATON 3040830	CULATA MOTOR	1233	OTROS
BUJIAS DE ENCENDIDO NGK	SISTEMA ELECTRICO MOTOR	1102	OTROS
ASIENTO 010 VALVULA ADMISION-ESCAPE	CULATA MOTOR	1074	OTROS
BOMBA AUXILIAR CLUTCH	EMBRAGUE	1029	OTROS
FILTRO DE ACEITE	SISTEMA LUBRICACION	962	MASSEY FERGUSON
(4224 811M1) FILTRO COMB. BBA ELECTRICA	SISTEMA COMBUSTIBLE	642	MASSEY FERGUSON
FILTRO RACOR S4200 5650	SISTEMA LUBRICACION	608	MASSEY FERGUSON
AGUJAS PASADORES-MF 290 – 292	CAJA (TRANSMISIÓN)	600	MASSEY FERGUSON
CUCHILLA PLATAFORMA 3640-5650	MAQUINARIA AGRICOLA	530	MASSEY FERGUSON

Fuente: elaboración propia con base en información recuperada del sistema Quitter, 2016.

6.9.6. Oferta de servicios

6.9.6.1 Taller de mecánica rápida

En esta área de la empresa, presente tanto en concesionarios Mazda como Ford, se realizan mantenimientos preventivos requeridos cada 6 meses o cada 8000 kilómetros. Puntualmente, este taller se encarga de trabajos sencillos cuya

duración es igual o menor a 1,5 horas, tales como cambio de aceite, batería, llantas, filtros de combustible, bujías, correas, amortiguadores y pastillas de freno; alineación y balanceo; revisión de luces, kilometraje, etc.

6.9.6.2 Taller de mecánica especializada

En este taller se cubre un mayor espectro, pues se llevan a cabo trabajos de mayor complejidad, puntualidad y análisis. Aquí son reparados el motor del vehículo (bien sea reparación total o un daño puntual), la transmisión, los frenos, la suspensión y cualquier otra parte del vehículo que lo requiera.

Es posible afirmar que este taller se diferencia del anterior en la medida que aquí son reparados los vehículos, mientras que en servicio rápido se les realiza mantenimiento preventivo.

6.9.6.3 Taller de lámina y pintura

Esta división de negocio, también conocida como “colisión”, se encarga de atender vehículos accidentados. A diferencia de las dependencias anteriormente descritas, la presente atiende todos los vehículos independientemente de su marca, bien sea directamente con el cliente o a través de su aseguradora. Cabe aclarar, que no solo son atendidos vehículos estrellados, también se ocupan de reparaciones menores como hundidos y rallones.

6.9.6.4 Otros servicios

Además de los anteriormente descritos, Motovalle ofrece otros servicios como lavado de vehículos, cojinería, alfombras y techo. Por otra parte, cuenta con servicios postventa en la forma de garantías para vehículos nuevos y para las reparaciones realizadas

7. Definición de los aspectos que permitirán un mejor funcionamiento del área de mantenimiento y soporte de la empresa Motovalle S.A.S.

Planeación

7.1. MISIÓN

El área de mantenimiento y soporte tiene como finalidad velar por el buen estado y funcionamiento tanto de los equipos como de la infraestructura de la empresa, a través de los mantenimientos preventivos y correctivos que se realizan a los mismos. Esto habrá de conseguirse a través del trabajo en equipo, cooperación y buena comunicación entre los actores encargados, para así asegurar que los procesos que desarrolla la organización no se vean entorpecidos, ralentizados o de cualquier forma (negativa) afectados, pues ello se verá reflejado en el valor final que la organización le genera a sus clientes.

7.2. VISIÓN

El área de mantenimiento y soporte pretende al 2018 la reducción de los mantenimientos correctivos en un 15%, logrando un óptimo funcionamiento y estado tanto para equipos como para infraestructura a través de procesos ágiles y un mejoramiento continuo que permitan al área responder proactivamente a las necesidades de sus clientes internos, contribuyendo al desempeño organizacional.

7.3. FUNCIONES

Las funciones del área de mantenimiento y soporte son las siguientes:

- Coordinar mantenimientos preventivos a equipos a través de terceros o por parte del coordinador de área, según sea el caso.
- Coordinar mantenimientos correctivos a equipos a través de terceros o por parte del coordinador de área, según sea el caso, en el menor tiempo posible.
- Recibir por parte de los proveedores o generar desde el área un reporte de las actividades realizadas en cada mantenimiento (sea correctivo o preventivo), según corresponda.
- Llevar un registro detallado y actualizado de los equipos de la empresa (de taller y aires acondicionados), así como de reportes de los trabajos ejecutados sobre los mismos.

- Velar por el cumplimiento del cronograma de mantenimientos preventivos.
- Atender las solicitudes de mantenimiento (preventivo o correctivo) cumpliendo los procedimientos establecidos.
- Coordinar y supervisar la ejecución de adecuaciones tales como traslado de equipos de taller, pintura de infraestructura y adecuaciones de oficinas.
- Mantener, en general, el buen estado de los equipos y la infraestructura de la empresa.

7.4. OBJETIVOS

En el presente numeral serán presentados los objetivos bajo los cuales se rige el área de Mantenimiento y Soporte:

- Tener al día el cronograma de mantenimientos preventivos.
- Reducir los mantenimientos correctivos.
- Cumplir los procedimientos para la compra de insumos y la contratación de proveedores.
- Mantener el buen estado de los equipos e infraestructura de la empresa.

Organización

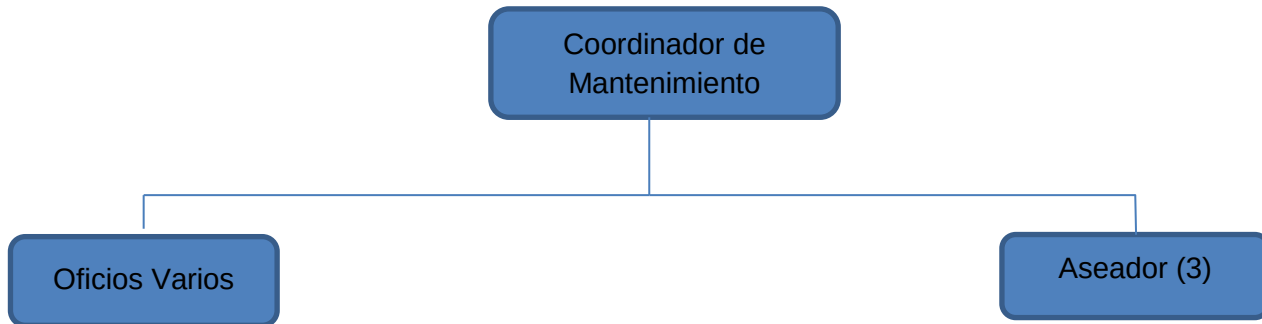
7.5 ORGANIGRAMA

En este punto será expuesto el organigrama que representa la composición actual del departamento, así como un organigrama propuesto con miras a la visión previamente establecida

7.5.1 Organigrama actual

La Figura 11 representa la composición actual del área de mantenimiento y soporte.

Figura 11. Organigrama actual del área de mantenimiento y soporte Motovalle S.A.S.



Fuente: elaboración propia a partir de la información proporcionada por el personal del área

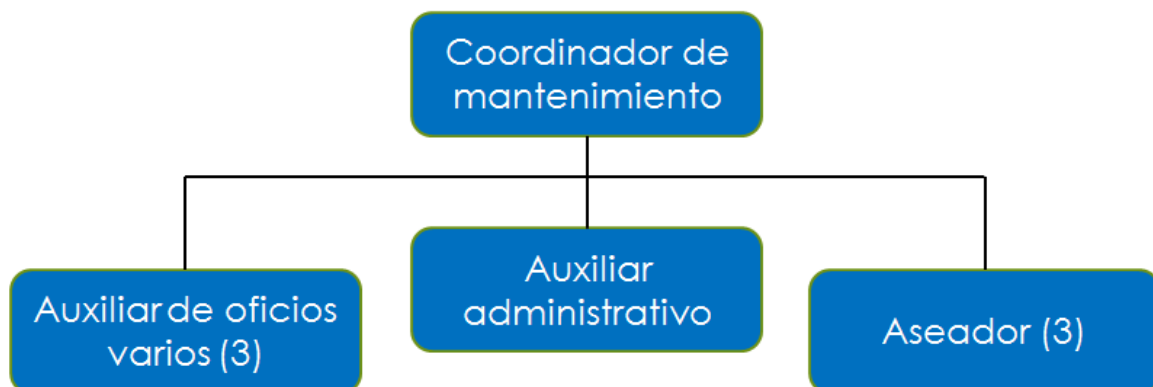
7.5.2 Organigrama propuesto

Se propone el siguiente organigrama pesando a futuro en el crecimiento del área. La persona de "oficios varios" es quien se encarga de pintar los interiores de las sedes, así como de realizar mantenimientos preventivos y correctivos menores (de manera autónoma) a la vez que presta apoyo al coordinador de mantenimiento en las actividades que éste le encargue. Por otra parte, en los momentos de ausencia del coordinador (bien sea por vacaciones, incapacidad o encontrarse en la sede sur de la empresa) quien ocupa el cargo de oficios varios queda a cargo de recibir todos los requerimientos y coordinar la ejecución de los mismos, es decir queda a cargo del área. Tener una segunda persona de oficios varios es coherente con la visión establecida para el área de mantenimiento y soporte de la empresa y la consecución de sus objetivos.

Por otra parte, también sería apropiado que el área contase con un auxiliar administrativo que brinde soporte al coordinador de mantenimiento en este tipo de tareas, pues ello le permitiría a este último estar más presente en el desarrollo de las actividades de mantenimiento como tal junto con las personas de oficios varios, mediante lo cual podrían disminuir las contrataciones de agentes externos para la realización de mantenimiento preventivos y correctivos. El auxiliar administrativo se encargaría de labores tales como el registro de horas extras, elaboración de órdenes de ingreso a contratistas, recibir y enviar órdenes de

compra a proveedores; elaborar y hacer autorizar requisiciones; cotizar insumos y llevar el archivo del área de una manera ordenada, entre otros.

Figura 12. Organigrama propuesto para el área de mantenimiento y soporte Motovalle S.A.S.



Fuente: elaboración propia a partir de la información proporcionada por el personal del área.

7.6. PERFILES DE LOS CARGOS

7.6.1. Coordinador de mantenimiento

El siguiente perfil de cargo fue elaborado con base en la información encontrada en el documento denominado “perfil coordinador de mantenimiento”²²⁵.

7.6.1.1. Objetivo del cargo

Controlar y ejecutar (personalmente cuando se requiera) actividades de mantenimiento preventivo y correctivo en las dependencias de la organización, distribuyendo, coordinando y supervisando los trabajos del personal a su cargo y de terceros (contratistas), con el fin garantizar el buen funcionamiento y conservación de los equipos de la organización y su infraestructura.

²²⁵ Motores del Valle “Motovalle” S.A.S. Perfil de Cargo Coordinador de Mantenimiento. Versión: 1. 2015

7.6.1.2. Funciones

1. Planificar y asignar las funciones del personal a su cargo.
2. Coordinar y supervisar el trabajo del personal a su cargo y de terceros (contratistas).
3. Coordinar mantenimientos correctivos y preventivos con terceros (contratistas).
4. Realizar mantenimientos correctivos y preventivos (cuando aplique).
5. Solicitar, recibir y distribuir los insumos que se requieran para la ejecución de las labores del área.
6. Recibir, revisar y archivar informes de los mantenimientos realizados a los equipos (cuando aplique).
7. Llevar archivo ordenado de los informes recibidos por parte de los proveedores.
8. Presentar dicho archivo al jefe inmediato cuando se le solicite.
9. Reportar y hacer autorizar horas extras de su personal a cargo.
10. Evaluar semestralmente a sus proveedores.

Funciones y responsabilidades en seguridad, salud laboral y calidad

11. Presentar indicadores de gestión a su jefe inmediato.
12. Verificar con el área de salud ocupacional que el personal a su cargo cuente con los implementos de seguridad necesarios en función de la labor a realizar.
13. Verificar con el área de salud ocupacional que los contratistas cuenten con los implementos de seguridad necesarios en función de la labor a realizar.
14. Cumplir con los procedimientos establecidos.
15. Cualquiera que le sea asignada en función del cargo que desempeña.

7.6.1.3. Perfil de cargo

- **Educación:** profesional en ingeniería industrial, eléctrica, mecánica y/o afines
- **Experiencia:** 3 a 4 años en el cargo o cargos afines.
- **Habilidades:** en cuanto a habilidades generales de la organización requiere un nivel medio-alto de trabajo en equipo, delegación, dirección y organización. En cuanto a las habilidades específicas al cargo requiere nivel medio-alto en manejo de herramientas (en general) y equipos de taller.

- **Formación complementaria:** conocimientos en Microsoft Excel y Word básicos, conocimiento medio-alto en construcción (procesos y materiales), pintura, trabajo en alturas y albañilería.

7.6.2. Aseador

Para este caso particular es importante aclarar que no fue posible obtener información al respecto en la empresa, así que el perfil presentado es de elaboración propia.

7.6.2.1. Objetivo del cargo

Mantener la limpieza y el orden en las áreas de la organización que le sean asignadas para tal fin, además de atender labores conexas a su cargo.

7.6.2.2. Funciones

1. Barrer y trapear periódicamente en el transcurso del día el área a su cargo.
2. Despolvar periódicamente durante el día escritorios y equipos de cómputo existentes en el área a su cargo.
3. Sacar la basura de las papeleras ubicadas en las oficinas.
4. Sacar la basura de las canecas ubicadas en el punto ecológico.
5. Cambiar las bolsas de las canecas de basura de punto ecológico cuando se requiera y de acuerdo al color de las mismas.
6. Asear los baños ubicados en el área a su cargo.
7. Velar por el suministro de jabón para manos, papel higiénico y toallas de mano en los baños ubicados en el área a su cargo, solicitando los insumos necesarios a tiempo y en el horario establecido para tal fin.
8. Brillar los pisos del área a su cargo de manera periódica.
9. Informar al jefe inmediato daños o irregularidades en equipos e infraestructura del área a su cargo.
10. Velar por el cuidado, aseo y buen estado de los insumos y/o elementos suministrados por la empresa para el cumplimiento de sus labores.

7.6.2.3. Perfil de cargo

- **Educación:** bachillerato terminado
- **Experiencia:** entre 1 y 2 años en el cargo o cargos similares.
- **Habilidades:** orientación al cliente (interno) y organización.

- **Formación complementaria:** conocimientos en buenas prácticas para el desempeño del cargo.

7.6.3. Personal de oficios varios

Para este caso particular es importante aclarar que no fue posible obtener información al respecto en la empresa, así que el perfil presentado es de elaboración propia.

7.6.3.1. Objetivo del cargo

Prestar apoyo directo al desarrollo de las funciones y actividades del área y al coordinador del área de mantenimiento y soporte; así como suplirlo cuando éste se ausente.

7.6.3.2. Funciones

1. Planificar y asignar las funciones del personal del área en ausencia del coordinador.
2. Coordinar y supervisar el trabajo del personal del área y de terceros (contratistas) en ausencia del coordinador.
3. Coordinar mantenimientos correctivos y preventivos con terceros (contratistas) en ausencia del coordinador.
4. Realizar mantenimiento y reparaciones menores a infraestructura (pintura de muros y pisos).
5. Solicitar, recibir y distribuir los insumos que se requieran para la ejecución de las labores del área en ausencia del coordinador.
6. Recibir informes de los mantenimientos realizados a los equipos (cuando aplique).
7. Reportar y hacer autorizar horas extras de su personal del área en ausencia del coordinador.

Funciones y responsabilidades en seguridad, salud laboral y calidad

8. Verificar con el área de salud ocupacional que el personal del área cuente con los implementos de seguridad necesarios en función de la labor a realizar.
9. Verificar con el área de salud ocupacional que los contratistas cuenten con los implementos de seguridad necesarios en función de la labor a realizar.
10. Cumplir con los procedimientos establecidos.

11. Cualquiera que le sea asignada en función del cargo que desempeña.

7.6.3.3. Perfil de cargo

- **Educación:** técnico o tecnólogo en ingeniería industrial, eléctrica o mecánica.
- **Experiencia:** 2 a 3 años en cargos afines.
- **Habilidades:** en cuanto a habilidades generales de la organización requiere un nivel medio de trabajo en equipo, delegación, dirección y organización. En cuanto a las habilidades específicas al cargo requiere nivel medio en manejo de herramientas (en general) y equipos de taller.
- **Formación complementaria:** conocimientos en Microsoft Excel y Word básicos, conocimiento medio en construcción (procesos y materiales), pintura, trabajo en alturas y albañilería.

7.7. CARACTERIZACIÓN Y ANÁLISIS DE PROCESOS

7.7.1. Matriz de priorización de procesos

La siguiente matriz permite relacionar los procesos que se realizan en el área de mantenimiento y soporte como son los mantenimientos preventivos, los mantenimientos correctivos y las adecuaciones, con el fin de establecer los procesos críticos que deben ser monitoreados y sujetos de mejoramiento.

Tabla 5. Matriz de priorización de procesos

PROCESOS	IMPACTO EN EL ORGANIZACIÓN	IMPACTO REGULATORIO	IMPACTO EN EL CLIENTE (INTERNO)	ESTADO DE INMADUREZ
Mantenimientos preventivos realizados por el coordinador de mantenimiento y/o personal de oficios varios.	M	A	A	M
Mantenimientos preventivos realizados por terceros (contratistas) coordinados desde el área de mantenimiento.	M	A	A	M
Mantenimientos correctivos realizados por terceros (contratistas) coordinados desde el área de mantenimiento.	A	A	A	A
Adecuaciones: pintura de muros.	B	M	M	A
Adecuaciones: movimiento de mobiliario.	B	M	M	A

A: Alto M: Medio B: Bajo. Fuente: elaboración propia a partir de información recuperada en la organización y material docente.

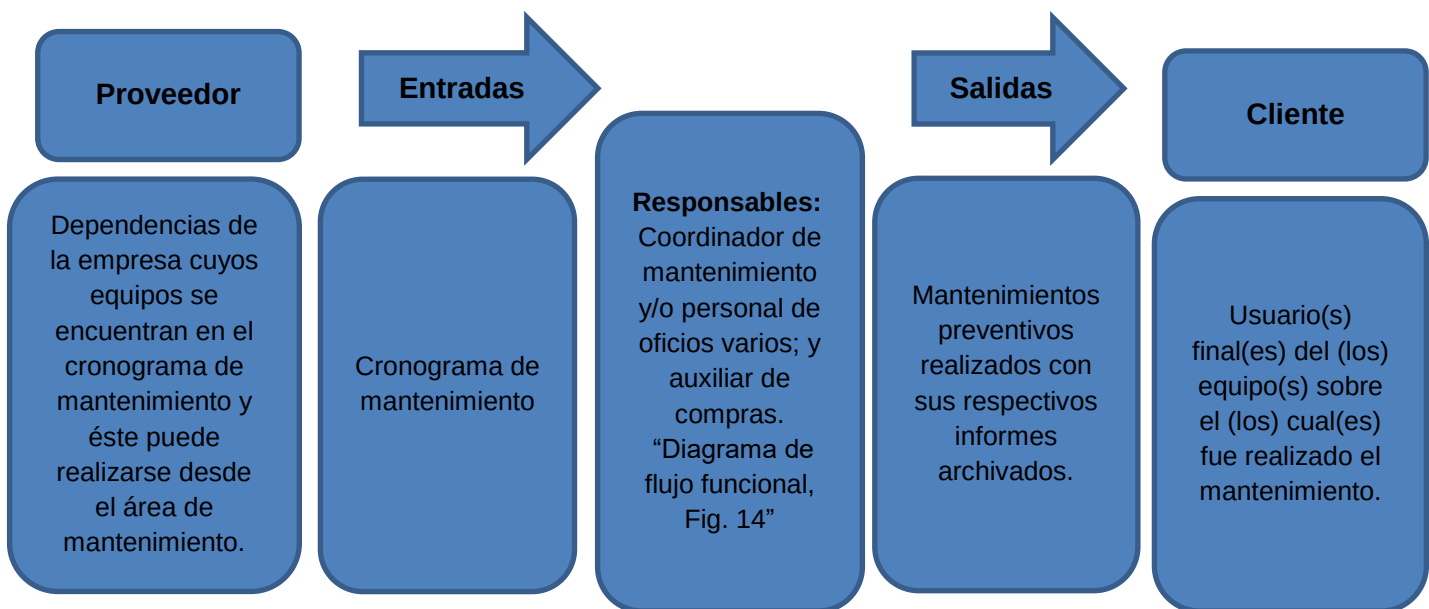
Los procesos que se consideran críticos según la matriz de priorización anterior son en primer lugar los mantenimientos correctivos realizados por terceros (contratistas) coordinados desde el área de mantenimiento, y en segundo lugar los mantenimientos preventivos realizados por el coordinador de mantenimiento y aquellos realizados por terceros (coordinados a través del área de mantenimiento).

7.7.2. Caracterización del proceso de mantenimientos preventivos realizados por el coordinador de mantenimiento y/o personal de oficios varios

7.7.2.1. Descripción general del proceso

- **Macroproceso:** mantenimiento.
- **Proceso:** mantenimientos preventivos realizados por el coordinador de mantenimiento y/o personal de oficios varios.
- **Objetivo:** conservar en buen estado los equipos de la organización, previniendo averías, sobre costos y entorpecimiento en la operación de la empresa.
- **Alcance:**
Inicio: mantenimiento preventivo a realizar por el área según cronograma.
Final: mantenimientos realizados por el área en la fecha estipulada en el cronograma.

Figura 13. Mantenimientos preventivos realizados por el coordinador de mantenimiento y/o personal de oficios varios.



Fuente: elaboración propia

- **Dueño:** coordinador de mantenimiento
- **Frecuencia:** mensual, trimestral, semestral o anual; siendo la trimestral la frecuencia que más se presenta en el cronograma.
- **Definiciones:** mantenimiento preventivo (realizado por el coordinador de mantenimiento o personal de oficios varios): aquel que busca extender la vida útil de los equipos y detectar fallas inminentes, gracias al enfoque en las partes críticas de desgaste para así retrasar las averías, las cuales en este caso, son diagnosticadas por el personal del área.
- **Condiciones generales:** la realización de estas actividades depende de su programación en el cronograma de mantenimiento y la prontitud de la notificación que reciba el área por parte del auxiliar de compras.
- **Requisitos de entradas y salidas:**

Tabla 6. Entradas y salidas mantenimientos preventivos realizados por el coordinador de mantenimiento y/o personal de oficios varios

Entradas	Requisitos
Dependencias de la empresa cuyos equipos se encuentran en el cronograma de mantenimiento y éste puede realizarse desde el área de mantenimiento.	Los mantenimientos preventivos deben incluirse en el cronograma de acuerdo a las especificaciones técnicas del equipo y uso que se dé a los mismos, a su vez determinando si éste se lleva a cabo desde el área o por un tercero (contratista).
Salidas	Requisitos
Mantenimientos preventivos realizados e informe de actividades realizadas.	Deben realizarse las actividades estipuladas en el cronograma, los informes deben archivararse según el orden establecido por el coordinador de mantenimiento e indicar en el cronograma que el proceso se llevó a cabo.

- **Indicadores de gestión:**

Tabla 7. Indicadores de gestión para mantenimientos preventivos realizados por el coordinador de mantenimiento y/o personal de oficios varios

Nombre	Índice
Mantenimientos preventivos realizados.	Mantenimientos preventivos realizados según programación del mes en curso (cronograma de mantenimiento al día): Índice de realización de mantenimientos: mantenimientos preventivos realizados/mantenimientos preventivos programados.

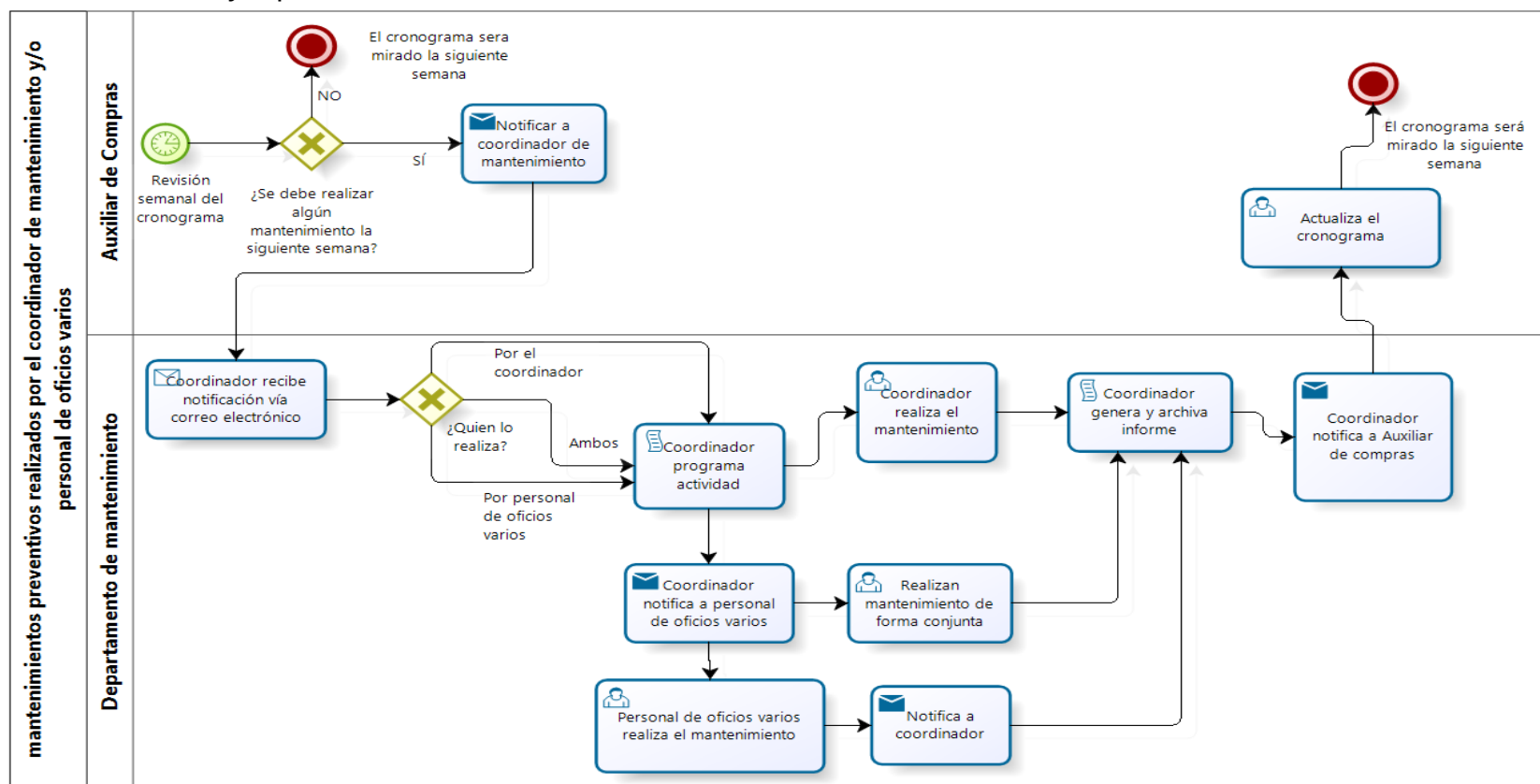
Fuente: elaboración propia

7.7.2.2. Diagrama de flujo funcional

Macroproceso: mantenimiento

Proceso: mantenimientos preventivos realizados por el coordinador de mantenimiento y/o personal de oficios varios

Figura 14. Diagrama de flujo funcional de mantenimientos preventivos realizados por el coordinador de mantenimiento y/o personal de oficios varios



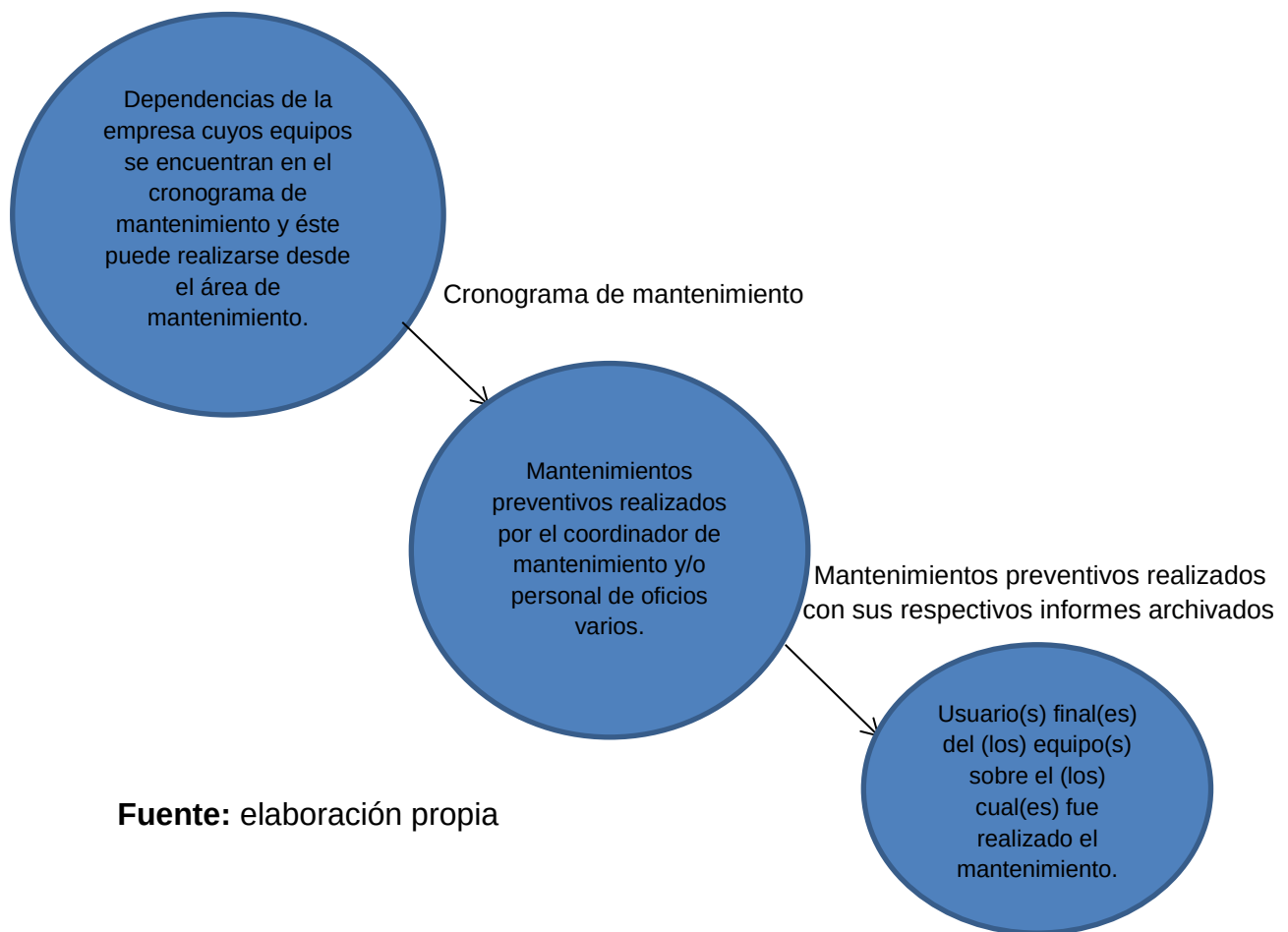
Fuente: elaboración propia

7.7.2.3. Diagrama de relación

Proceso: mantenimientos preventivos realizados por el coordinador de mantenimiento y/o personal de oficios varios

Objetivo: conservar en buen estado los equipos de la organización, previniendo averías, sobrecostos y entorpecimiento en la operación de la empresa.

Figura 15. Diagrama de relación para mantenimientos preventivos realizados por el coordinador de mantenimiento y/o personal de oficios varios



Fuente: elaboración propia

7.7.2.4. Matriz de roles y responsables

En la tabla 8 se podrá apreciar la matriz de roles y responsabilidades para el proceso en cuestión.

Tabla 8. Matriz de roles y responsables para mantenimientos preventivos realizados por el coordinador de mantenimiento y/o personal de oficios varios.

No.	Nombre Actividad	Responsable	¿Agrega valor?	¿Esta Automatizada?
1	Notificar a coordinador de mantenimiento	Auxiliar de compras	N	N
2	Coordinador programa actividad	Coordinador de mantenimiento	S	N
3	Realización del mantenimiento (por parte del coordinador, personal de oficios varios o ambos)	Coordinador de mantenimiento y/o personal de oficios varios	S	N
4	Coordinador genera y archiva informe	Coordinador de mantenimiento	S	N
5	Coordinador notifica a Auxiliar de compras	Coordinador de mantenimiento	N	N
6	Actualizar el cronograma	Auxiliar de compras	S	N

Fuente: elaboración propia.

7.7.2.5. Matriz de acuerdo de servicios

La matriz de acuerdo de servicios se encuentra en la tabla 9.

Tabla 9. Matriz de acuerdo de servicios para mantenimientos preventivos realizados por el coordinador de mantenimiento y/o personal de oficios varios.

Actividad		Auxiliar de compras	Coordinador de Mantenimiento	Personal de oficios varios	Área que presenta requerimiento
1. Notificar a coordinador de mantenimiento	Tiempo		Semanal (si hay programación).		
	Características entregables		Correo electrónico al coordinador.		
2. Coordinador programa actividad	Tiempo			Semanal (si hay programación).	
	Características entregables			Bitácora de actividades.	
3. Realización del mantenimiento (por parte del coordinador, personal de oficios varios o ambos)	Tiempo				1 a 2 días
	Características entregables				Equipo con mantenimiento realizado en el área que lo requirió.

4. Coordinador genera y archiva informe	Tiempo		1 a 2 días.		
	Características entregables		Informe de actividades realizadas y novedades encontradas al auxiliar de compras.		
5. Notificar a Auxiliar de compras	Tiempo	1 día			
	Características entregables	Correo electrónico al auxiliar de compras con notificación.			
6. Actualizar el cronograma	Tiempo		Inmediato.		
	Características entregables		Cronograma actualizado.		

Fuente: elaboración propia.

7.7.2.6. Propuesta de mejora al proceso de mantenimientos preventivos realizados por el coordinador de mantenimiento y/o personal de oficios varios.

A continuación serán presentados los problemas identificados en el proceso junto a sus respectivas causas, así como las propuestas para dar solución a éstos

- **Problemas identificados, causas y soluciones propuestas**

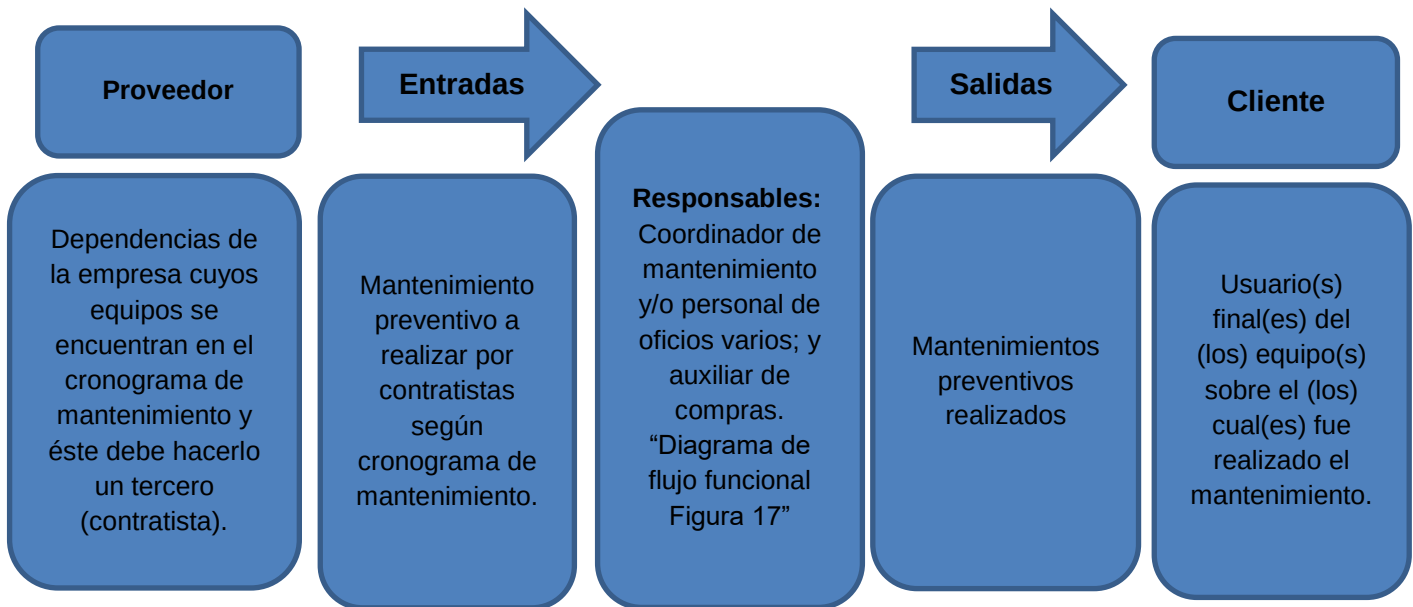
Este proceso se encuentra coordinado desde el área de compras, es decir que la puesta en marcha del mismo depende de una persona que, probablemente, no esté del todo enterada de las actividades programadas en el área. Esto quiere decir que el auxiliar de compras puede interferir con la programación actual del área, lo que resultaría bien sea en dar prioridad al mantenimiento o dejarlo pendiente. Sería más pertinente que el cronograma de mantenimiento fuese llevado directamente desde dicha área, motivo por el cual es importante otorgarle al coordinador de mantenimiento el apoyo administrativo que requiere a través de la contratación de un auxiliar para tales efectos; quien al estar enterado de las actividades programadas en el área, o incluso generando la programación a través de la recepción y organización de requerimientos, podría programar los mantenimientos preventivos con anticipación, para así garantizar que sea llevados a cabo en las fecha contempladas.

7.7.3. Caracterización del proceso de mantenimientos preventivos realizados por terceros (contratistas) y coordinados desde el área de mantenimiento

7.7.3.1. Descripción general del proceso

- **Macroproceso:** mantenimiento
- **Proceso:** mantenimientos preventivos realizados por terceros (contratistas) coordinados desde el área de mantenimiento
- **Objetivo:** conservar en buen estado los equipos de la organización, previniendo averías, sobre costos y entorpecimiento en la operación de la empresa.
- **Alcance:**
 - Inicio:** mantenimiento preventivo a realizar por contratistas según cronograma de mantenimiento.
 - Final:** mantenimientos realizados por contratistas en la fecha estipulada en el cronograma.

Figura 16. Proceso de mantenimientos preventivos realizados por terceros (contratistas) y coordinados desde el área de mantenimiento



Fuente: elaboración propia

- **Dueño:** coordinador de mantenimiento
- **Frecuencia:** mensual, trimestral, semestral o anual; siendo la mensual la frecuencia en la que más se presentan estas actividades.
- **Definiciones:** mantenimiento preventivo (realizado por terceros coordinados desde el área de mantenimiento): aquel que busca extender la vida útil de los equipos y detectar fallas inminentes, gracias al enfoque en las partes críticas de desgaste para así retrasar las averías, las cuales en este caso son diagnosticadas por un tercero (contratista).
- **Condiciones generales:** la realización de estas actividades depende de su programación en el cronograma de mantenimiento y la prontitud de la notificación que reciba el área por parte del auxiliar de compras. El coordinador de mantenimiento presenta una cotización y el auxiliar de compras presenta otra, en caso de que no exista un proveedor previamente establecido con precios fijos para todo el año.

- **Requisitos de entradas y salidas:**

Tabla 10. Requisitos de entradas y salidas

Entradas	Requisitos
Dependencias de la empresa cuyos equipos se encuentran en el cronograma de mantenimiento y éste debe hacerlo un tercero (contratista).	Los mantenimientos preventivos deben incluirse en el cronograma de acuerdo a las especificaciones técnicas del equipo y uso que se dé a los mismos, a su vez determinando si éste se lleva a cabo desde el área o por un tercero (contratista).
Salidas	Requisitos
Mantenimientos preventivos realizados	Deben realizarse las actividades estipuladas en el cronograma, los informes deben archivarlos según el orden establecido por el coordinador de mantenimiento, indicar en el cronograma que el proceso se llevó a cabo y procesar la factura del proveedor.

Fuente: elaboración propia

- **Indicadores de gestión:**

Tabla 11. Indicadores de gestión para mantenimientos preventivos realizados por terceros (contratistas) y coordinados desde el área de mantenimiento

Nombre	Índice
Mantenimientos preventivos realizados	Índice de realización de mantenimientos: mantenimientos preventivos realizados/mantenimientos preventivos programados.

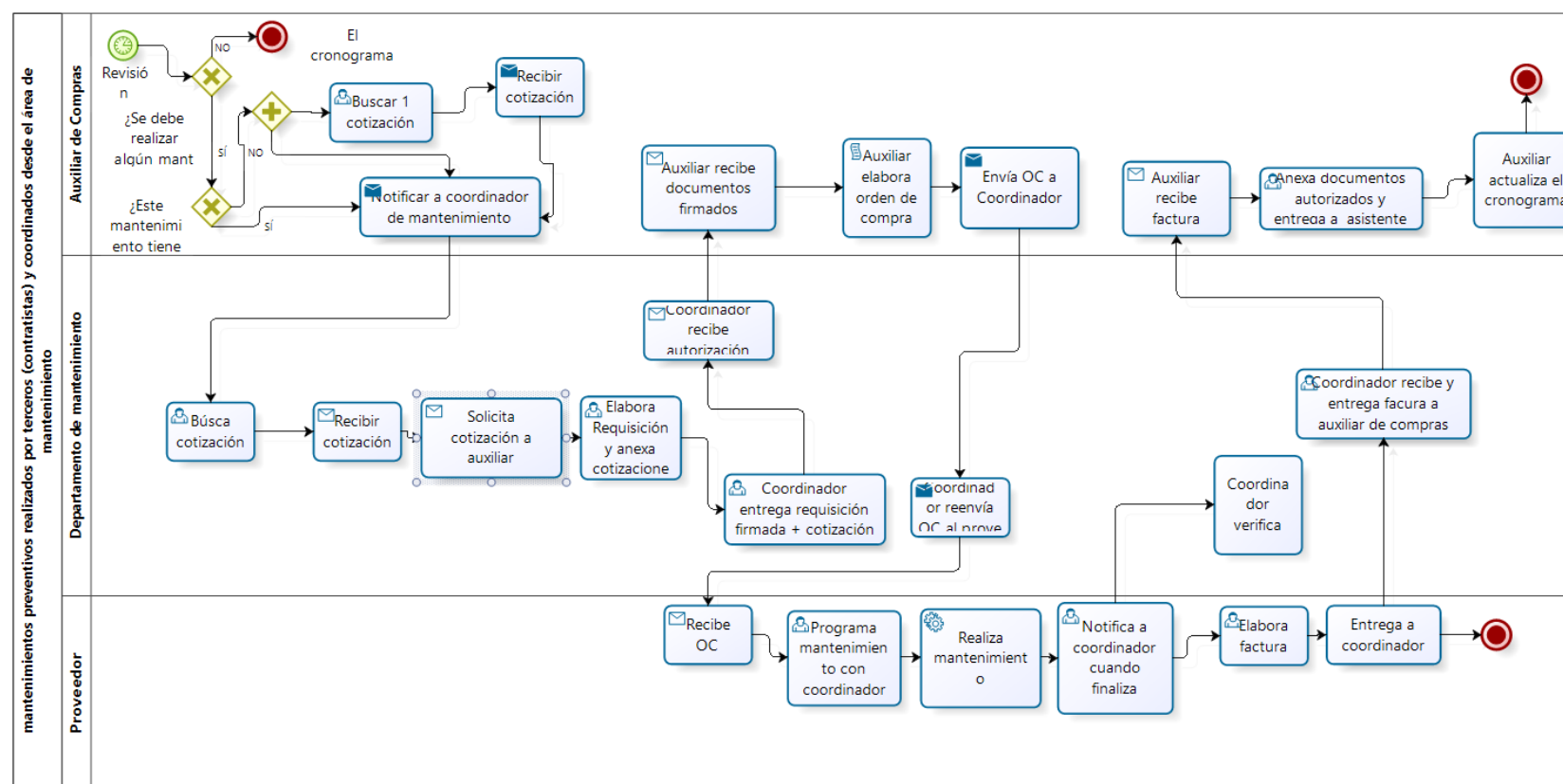
Fuente: elaboración propia

7.7.3.2. Diagrama de flujo funcional

Macroproceso: mantenimiento

Proceso: mantenimientos preventivos realizados por terceros (contratistas) y coordinados desde el área de mantenimiento

Figura 17. Diagrama de flujo funcional mantenimientos preventivos realizados por terceros (contratistas) y coordinados desde el área de mantenimiento



Fuente: elaboración propia

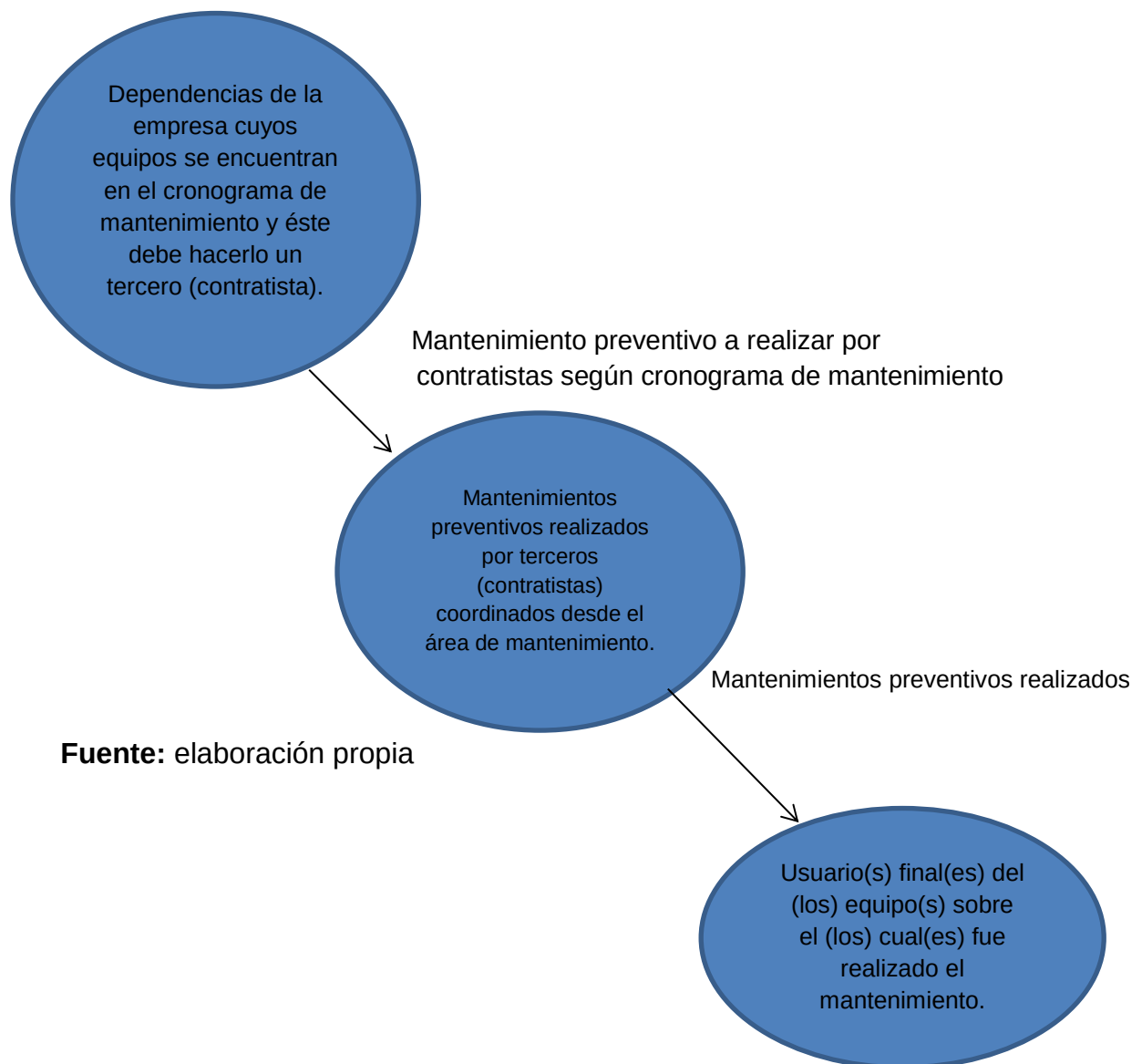
7.7.3.3. Diagrama de relación

Macroproceso: mantenimiento

Proceso: mantenimientos preventivos realizados por terceros (contratistas) y coordinados desde el área de mantenimiento.

Objetivo: conservar en buen estado los equipos de la organización, previniendo averías, sobrecostos y entorpecimiento en la operación de la empresa.

Figura 18. Diagrama de relación para mantenimientos preventivos realizados por terceros (contratistas) y coordinados desde el área de mantenimiento



Fuente: elaboración propia

7.7.3.4. Matriz de roles y responsables

A continuación en la tabla 12 se presenta la matriz de roles y responsables para este proceso.

Tabla 12. Matriz de roles y responsables para mantenimientos preventivos realizados por terceros (contratistas) y coordinados desde el área de mantenimiento

No.	Nombre Actividad	Responsable	¿Agrega valor?	¿Esta Automatizada?
1	Notificar a coordinador de mantenimiento	Auxiliar de compras	N	N
2	Cotizar actividad	Auxiliar de compras y coordinador de mantenimiento	S	N
3	Elaborar requisición y adjuntar cotizaciones	Coordinador de mantenimiento	N	N
4	Hacer autorizar por la Gerencia Administrativa Nacional	Coordinador de mantenimiento	S	N
5	Entregar documentos a auxiliar de compras	Coordinador de mantenimiento	S	N
6	Elaborar orden de compra	Auxiliar de compras	S	N
7	Enviar OC al coordinador de mantenimiento	Auxiliar de compras	S	N
8	Coordinador de mantenimiento envía OC al proveedor	Coordinador de mantenimiento	S	N
9	Programar actividad con el proveedor	Coordinador de mantenimiento	S	N
10	Realizar mantenimiento	Proveedor	S	N
11	Supervisar y verificar trabajos	Coordinador de mantenimiento o personal de oficios varios	S	N
12	Notificar a auxiliar de compras cuando el trabajo se ha realizado	Coordinador de mantenimiento	N	N
13	Entregar factura a auxiliar	Coordinador de	N	N

	de compras para tramite	mantenimiento		
14	Actualizar cronograma	Auxiliar de compras	S	N

Fuente: elaboración propia

7.7.3.5. Matriz de acuerdo de servicios

En la siguiente tabla se esboza la matriz de acuerdo de servicios para el proceso de mantenimientos preventivos realizados por terceros (contratistas) y coordinados desde el área de mantenimiento.

Tabla 13. Matriz de acuerdo de servicios para mantenimientos preventivos realizados por terceros (contratistas) y coordinados desde el área de mantenimiento

Actividad		Auxiliar de compras	Coordinador de Mantenimiento	Proveedor/Contratista	Gerencia Administrativa Nacional	Área que presenta el requerimiento
1. Notificar a coordinador de mantenimiento	Tiempo		Semanal (si hay programación)			
	Características entregables		Correo electrónico a coordinador de mantenimiento			
2. Cotizar actividad	Tiempo		1 a 2 días hábiles			
	Características entregables		Cotización para coordinador de mantenimiento			
3. Elaborar requisición y adjuntar cotizaciones	Tiempo				1 día hábil (una vez recibida(s) la(s) cotización(es)	
	Características entregables				Paquete de requisición + cotización (es)	
4. Hacer autorizar por la Gerencia Administrativa Nacional	Tiempo				Inmediato	
	Características entregables				Paquete de requisición firmada + cotización(es)	
5. Entregar documentos a auxiliar de compras	Tiempo	Inmediato, máximo 1 día hábil				
	Características entregables	Paquete de requisición				

		firmada + cotización (es)				
6. Elaborar orden de compra	Tiempo		Inmediato, máximo 1 día hábil			
	Características entregables		Paquete de requisición firmada + cotización (es) + orden de compra			
7. Enviar OC al coordinador de mantenimiento	Tiempo		Inmediato.			
	Características entregables		Correo electrónico donde se envía la OC			
8. Enviar OC al proveedor	Tiempo			Inmediato		
	Características entregables			Correo electrónico con la OC enviada al proveedor		
9. Programar actividad con el proveedor	Tiempo			1 día hábil		1 día hábil
	Características entregables			Correo electrónico donde se evidencia programación		Correo electrónico donde se evidencia programación
10. Realizar mantenimiento	Tiempo					Depende de la(s) actividad(es) a realizar: 1 a 5 días hábiles
	Características entregables					Informe de actividades. Para coordinador de

						mantenimiento
11. Supervisar y verificar trabajos	Tiempo			Depende de la(s) actividad(es) a realizar: 1 a 5 días hábiles		
	Características entregables			N/A		
12. Notificar a auxiliar de compras cuando el trabajo se ha realizado	Tiempo	1 día hábil				
	Características entregables	Informe de actividades.				
13. Entregar factura a auxiliar de compras para tramite	Tiempo	1 a 5 días hábiles				
	Características entregables	Factura con sello de recibido.				
14. Actualizar cronograma	Tiempo		Inmediato			
	Características entregables		Cronograma actualizado			

Fuente: elaboración propia

7.7.3.6. Propuesta de mejora al proceso de mantenimientos preventivos realizados por terceros (contratistas) y coordinados desde el área de mantenimiento

A continuación serán presentados los problemas identificados en el proceso junto a sus respectivas causas, así como las propuestas para dar solución a éstos.

- **Problemas identificados, causas y soluciones propuestas**

En este proceso se encontró que es necesario presentar dos (2) cotizaciones antes de poder pasar los documentos para que sea autorizada la realización del mantenimiento, lo cual retrasa el proceso debido a que ocasionalmente, a pesar de contar con dos (2) cotizaciones, es necesario presentar una tercera cotización. Esto ocurre cuando se considera que las propuestas presentadas no son comparables, y por lo tanto se debe presentar una tercera para determinar el porqué de las diferencias encontradas. Estos incidentes retrasan el proceso en la medida que para algunos mantenimientos es complicado hallar una tercera oferta con un proveedor ya registrado en la empresa, debido a que a veces solo se encuentran registrados dos (2) que realizan el servicio requerido. En este punto es importante aclarar que la culminación de estos mantenimientos se retrasa aún más cuando la tercera oferta conseguida proviene de un proveedor no registrado en el sistema, dado que antes de poder contratar con él, éste debe diligenciar una serie de formularios, anexar algunos documentos y ser investigado en el visor judicial de la CIFIN; quien se podrá contratar siempre que no se encuentren coincidencias en listas de lavado de activos y/o financiación del terrorismo.

A pesar de lo anterior, generalmente, el mantenimiento lo realiza el mismo proveedor mes a mes, pues siempre presenta una oferta más favorable. Es por los motivos anteriormente expuestos que una manera de agilizar este proceso sería mediante la realización de licitaciones para elegir un proveedor que realice los mantenimientos con precios sostenidos por un (1) año para aires acondicionados, equipos de taller, jardines y dispensadores de agua. La licitación se llevaría a cabo con una terna de proveedores que presenten sus ofertas, en las cuales se evaluarán las siguientes condiciones:

- Mejor precio.
- Alta calidad en el servicio.
- Tiempo de respuesta.
- Garantía.

- Tiempo de entrega.
- Forma de pago.

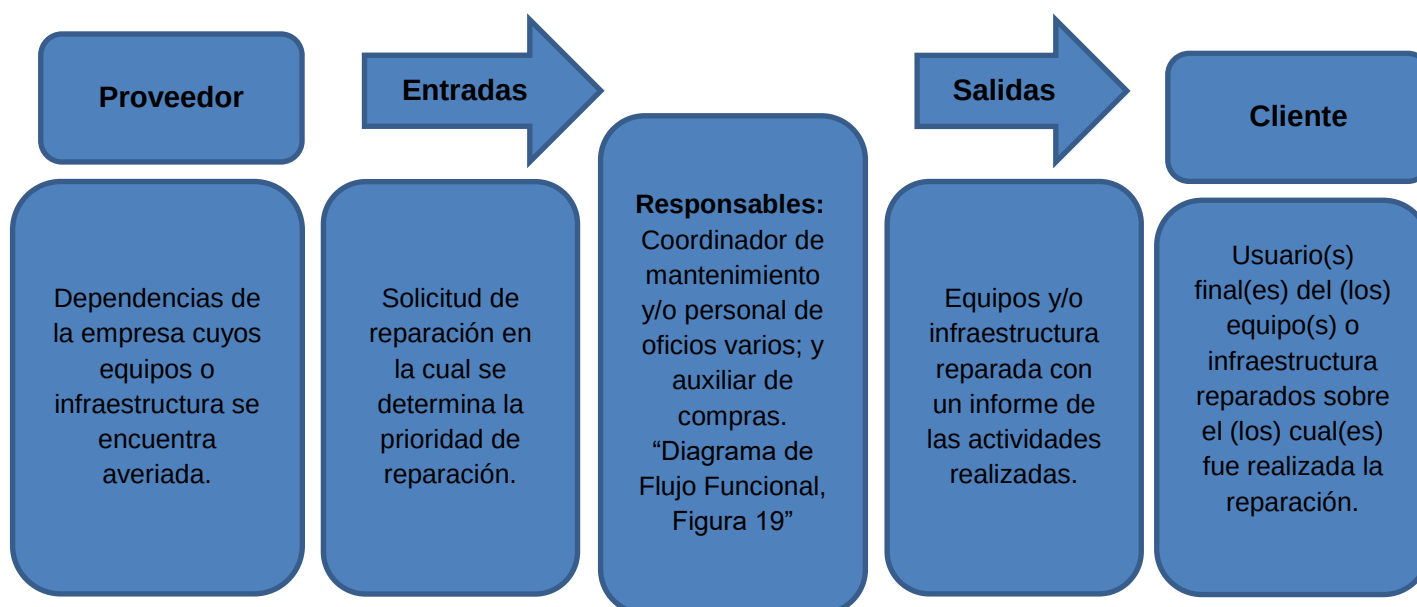
De esta forma, cada vez que se presente la necesidad de estos mantenimientos no será necesario cotizarlos (actividad que eventualmente puede tomar varios días incluso sin requerir de una tercera oferta), pues podría autorizarse tan solo con una requisición y una copia del documento donde se adjunta la licitación del proveedor elegido. Así, el proceso sería más ágil y no se incumplirían con las fechas de los mantenimientos como ocurre actualmente.

7.7.4. Mantenimientos correctivos realizados por terceros (contratistas) coordinados desde el área de mantenimiento

7.7.4.1. Descripción general del proceso

- **Macroproceso:** mantenimiento
- **Proceso:** mantenimientos correctivos realizados por terceros (contratistas) coordinados desde el área de mantenimiento.
- **Objetivo:** atender en el menor tiempo y mejor calidad posible las averías en los equipos para evitar la pérdida total de los mismos, y asegurar la continuidad en el desarrollo de los procesos organizacionales en función de la relevancia del equipo para la ejecución de los mismos.
- **Alcance:**
Inicio: se recibe la notificación de daño por parte del área en donde se encuentra la infraestructura o equipo que presente averías.
Final: equipos o infraestructura reparada según requerimientos del área solicitante.

Figura 18. Mantenimientos correctivos realizados por terceros (contratistas) coordinados desde el área de mantenimiento



Fuente: elaboración propia.

- **Dueño:** coordinador de mantenimiento
- **Frecuencia:** se presentan de manera imprevista.
- **Definiciones:** un mantenimiento correctivo se da cuando un equipo falla y su reparación supone un alto nivel de prioridad, sino un carácter de urgencia.
- **Condiciones generales:** la realización de estas actividades depende de la prontitud con que el área afectada notifique al área de mantenimiento, la gravedad del daño y la importancia del equipo o infraestructura para lograr dar respuesta en el menor tiempo posible.
- **Requisitos de entradas y salidas:**

Tabla 14. Requisitos de entradas y salidas mantenimientos correctivos realizados por terceros (contratistas) coordinados desde el área de mantenimiento.

Entradas	Requisitos
Solicitud de reparación en la cual se determina la prioridad de reparación.	Solicitud de reparación en la cual se determina la prioridad de reparación y las especificaciones de la avería.
Salidas	Requisitos
Equipo(s) y/o infraestructura reparada con un informe de las actividades realizadas.	Deben repararse los daños reportados y entregar un informe de los daños encontrados y las medidas tomadas para repararlos.

Fuente: elaboración propia

- **Indicadores de gestión:**

Tabla 15. Indicadores de gestión para mantenimientos correctivos realizados por terceros (contratistas) coordinados desde el área de mantenimiento.

Nombre	Índice
Mantenimientos correctivos realizados en el menor tiempo posible en función de la relevancia del equipo o infraestructura.	Índice de mantenimientos correctivos: mantenimientos correctivos realizados/mantenimientos correctivos promedio presentados en el mes

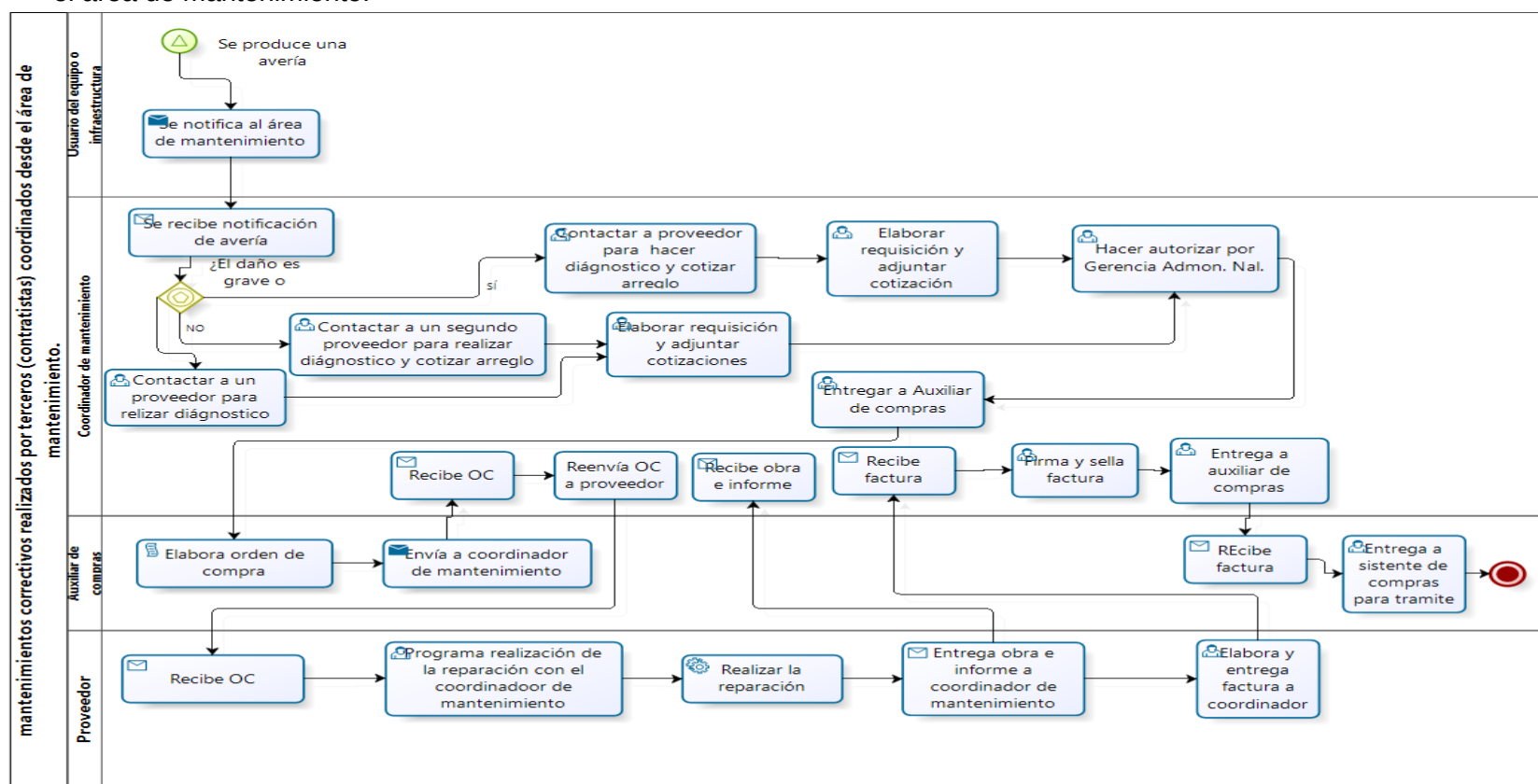
Fuente: elaboración propia

7.7.4.2. Diagrama de flujo funcional

Macroproceso: mantenimiento

Proceso: mantenimientos correctivos realizados por terceros (contratistas) coordinados desde el área de mantenimiento.

Figura 18. Diagrama de flujo funcional mantenimientos correctivos realizados por terceros (contratistas) coordinados desde el área de mantenimiento.



Fuente: elaboración propia

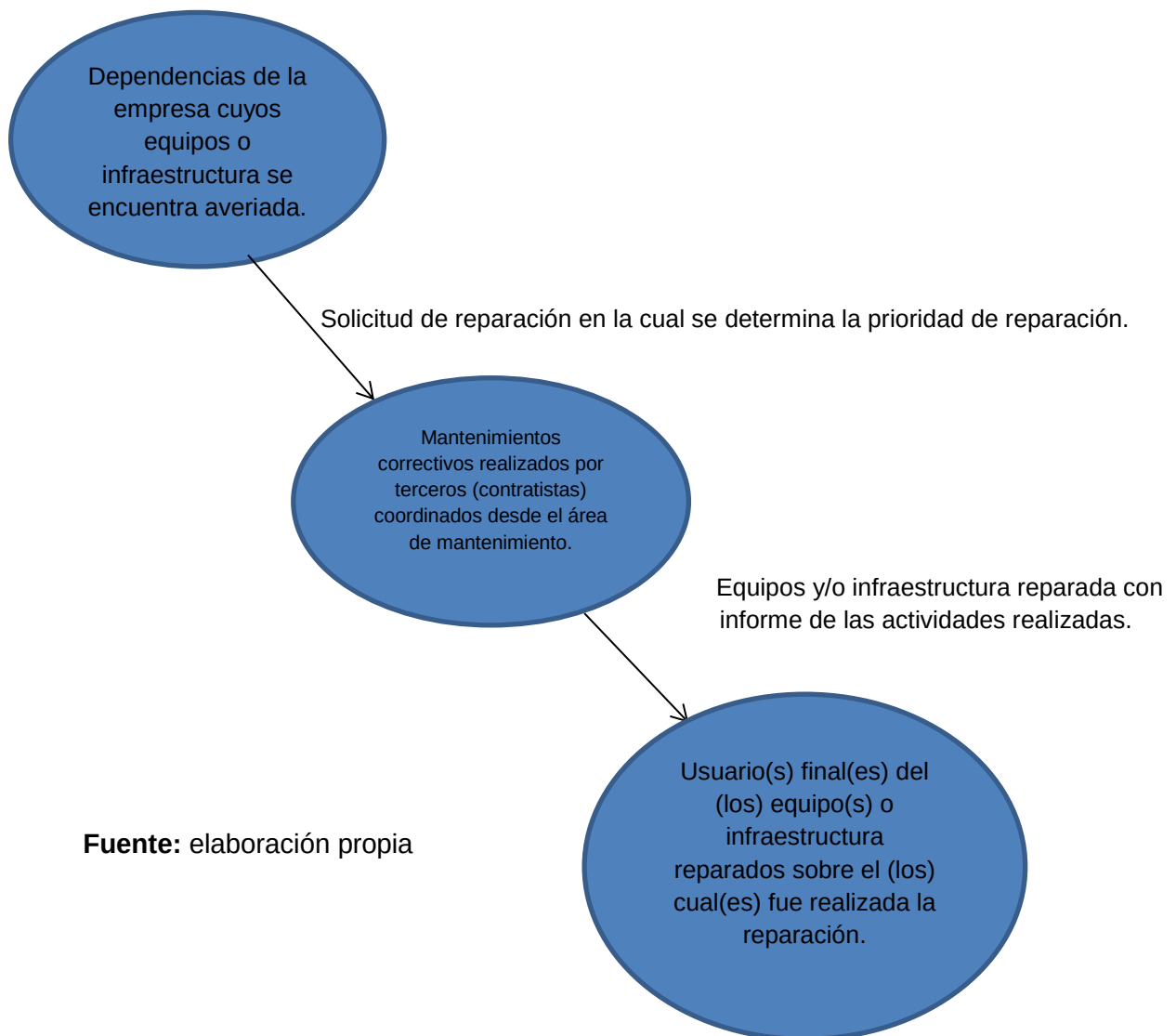
7.7.4.3. Diagrama de relación

Macroproceso: mantenimiento

Proceso: mantenimientos correctivos realizados por terceros (contratistas) coordinados desde el área de mantenimiento.

Objetivo: atender en el menor tiempo y mejor calidad posible las averías en los equipos para evitar la pérdida total de los mismos y asegurar la continuidad en el desarrollo de los procesos organizacionales en función de la relevancia del equipo para la ejecución de los mismos.

Figura 20. Diagrama de relación mantenimientos correctivos realizados por terceros (contratistas) coordinados desde el área de mantenimiento.



7.7.4.4. Matriz de roles y responsables

A continuación se muestra la matriz de roles y responsables para este proceso.

Tabla 15. Matriz de roles y responsables para mantenimientos correctivos realizados por terceros (contratistas) coordinados desde el área de mantenimiento.

No.	Nombre Actividad	Responsable	¿Agrega valor?	¿Está Automatizada?
1	Notificar a coordinador de mantenimiento	Área afectada	N	N
2	Contactar a proveedor para hacer diagnóstico y cotizar arreglo	Coordinador de mantenimiento	S	N
3	Elaborar requisición y adjuntar cotización(es)	Coordinador de mantenimiento	N	N
4	Hacer autorizar por la Gerencia Administrativa Nacional	Coordinador de mantenimiento	N	N
5	Entregar documentos a auxiliar de compras	Coordinador de mantenimiento	N	N
6	Elaborar orden de compra y	Auxiliar de compras	S	N
7	Enviar a coordinador de mantenimiento	Auxiliar de compras	S	N
8	Enviar OC al proveedor	Coordinador de mantenimiento	S	N
9	Programar actividad con el proveedor	Coordinador de mantenimiento	N	N
10	Realizar mantenimiento	Proveedor	S	N
11	Supervisar y verificar trabajos	Coordinador de mantenimiento o personal de oficios varios	S	N
12	Entregar factura a auxiliar de compras para tramite	Coordinador de mantenimiento	N	N

Fuente: elaboración propia

7.7.4.5. Matriz de acuerdo de servicios

La Tabla 16 presenta la matriz de acuerdo de servicios para los mantenimientos correctivos realizados por contratistas.

Tabla 16. Matriz de acuerdo de servicios para mantenimientos correctivos realizados por terceros (contratistas) coordinados desde el área de mantenimiento.

Actividad		Área afectada	Coordinador de Mantenimiento	Auxiliar de compras	Proveedor/Contratista	Gerencia Administrativa Nacional
1. Notificar a coordinador de mantenimiento	Tiempo		Inmediato			
	Características entregables		Correo electrónico con solicitud de reparación			
2. Cotizar actividad	Tiempo				Inmediato, máximo 2 días hábiles (dependiendo del daño)	
	Características entregables				Cotizaciones	
3. Elaborar requisición y adjuntar cotizaciones	Tiempo					Inmediato, máximo 1 día hábil
	Características entregables					Requisición + cotización (es)
4. Hacer autorizar por la Gerencia Administrativa Nacional	Tiempo					Inmediato
	Características entregables					Requisición firmada + cotización (es)
5. Entregar documentos a auxiliar de compras	Tiempo			Inmediato		
	Características entregables			Requisición firmada + cotización (es)		
6. Elaborar orden de	Tiempo		Inmediato			
	Características entregables		Requisición firmada +			

compra y enviar a coordinador de mantenimiento			cotización (es) + orden de compra			
7. Enviar OC al proveedor	Tiempo				Inmediato	
	Características entregables				Correo electrónico con OC adjunta.	
8. Programar actividad con el proveedor	Tiempo	Inmediato, recibida la OC			Inmediato, recibida la OC	
	Características entregables	Correo electrónico con programación			Correo electrónico con programación	
9. Realizar mantenimiento	Tiempo	1 a 3 días hábiles				
	Características entregables	Equipo/infraestructura reparada				
10. Entregar factura auxiliar de compras para trámite	Tiempo			1 a 4 días hábiles		
	Características entregables			Planilla de radicación de facturas		

Fuente: elaboración propia

7.7.4.6. Propuesta de mejora al proceso de mantenimientos preventivos realizados por terceros (contratistas) y coordinados desde el área de mantenimiento

A continuación serán presentados los problemas identificados en el proceso junto a sus respectivas causas, así como las propuestas para dar solución a éstos.

- **Problemas identificados, causas y soluciones propuestas**

En este proceso se encontró que también es necesario, en algunas oportunidades, presentar dos (2) propuestas comerciales para realizar una reparación, lo cual una vez más conlleva al problema hallado en el proceso anterior: las implicaciones de obtener una tercera propuesta, además del tiempo que de por sí puede llegar a demandar la consecución de dos (2) ofertas.

De concretarse las licitaciones propuestas para mejorar el proceso anterior, automáticamente optimizaría este proceso debido a que por cuestiones de garantía en los trabajos realizados, al momento de presentarse una avería, el ganador de la licitación exigiría se le llame a él para reparar el equipo. Lo anterior, gracias a que si, por un lado, el daño se presenta en trabajos o equipos a los que recientemente se les hizo mantenimiento, el proveedor (ganador de la licitación) deberá ser quien lo repare por cuestiones de garantía; pero, por otro lado, si el equipo se avería cierto tiempo después del mantenimiento, la empresa seleccionada no podrá responsabilizarse por el buen funcionamiento del equipo ni por mantenimientos realizados sobre reparaciones ajenas, si lo repara un contratista distinto. Finalmente, es de considerar que, incluso si se omite todo lo anterior, los contratistas podrían exigir, a manera de contrapropuesta, que se les otorgue tanto mantenimientos preventivos como correctivos.

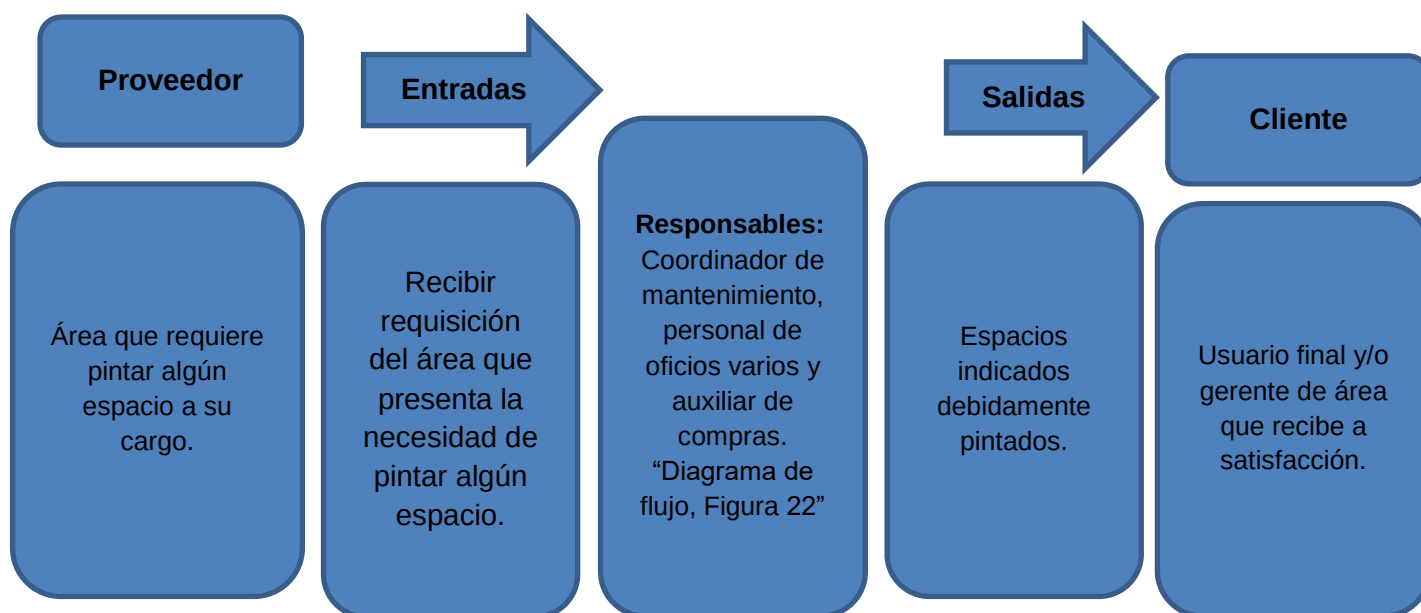
7.7.5. Adecuaciones: pintura de muros y paredes

7.7.5.1. Descripción general del proceso

- **Macroproceso:** mantenimiento
- **Proceso:** adecuaciones: pintura de muros y paredes

- **Objetivo:** conservar en buen estado y la buena imagen de la infraestructura de la empresa tanto para los clientes como para los colaboradores.
- **Alcance:**
Inicio: recibir requisición del área que presenta la necesidad de pintar algún espacio.
Final: espacios indicados debidamente pintados.

Figura 21. Proceso de adecuaciones: pintura de muros y paredes



Fuente: elaboración propia.

- **Dueño:** área de mantenimiento y soporte
- **Frecuencia:** cuando surge la necesidad.
- **Definiciones:** pintar muros y paredes de acuerdo a los lineamientos de las marcas (cuando se encuentra a la vista del cliente) que representa la empresa para así generar una buena impresión en los clientes; cuando ésta no se encuentra a la vista de éstos últimos, se pinta según corresponda bajo los lineamientos institucionales con el fin de generar bienestar en el empleado.
- **Condiciones generales:** los muros y paredes se pintan de acuerdo con los lineamientos de la marca en la cual se encuentre ubicado el espacio o superficie que requiera pintura bien sea por desgaste, suciedad o cambio en lineamientos de marca que dictan como deben lucir los espacios.
- **Requisitos de entradas y salidas:**

Tabla 16. Requisitos de entradas y salidas para el proceso de adecuaciones: pintura de muros y paredes

Entradas	Requisitos
Recibir requisición del área que presenta la necesidad de pintar algún espacio.	La requisición debe ser explícita en cuanto a la necesidad del área, es decir porque requiere pintar la superficie indicada.
Salidas	Requisitos
Espacios indicados debidamente pintados.	El usuario final debe dar su visto bueno una vez terminados los trabajos para dar cierre al requerimiento.

Fuente: elaboración propia

- **Indicadores de gestión:**

Tabla 17. Indicadores de gestión para el proceso de adecuaciones: pintura de muros y paredes

Nombre	Índice
Espacios pintados	Nivel de satisfacción del usuario una vez reciba los trabajos terminados.

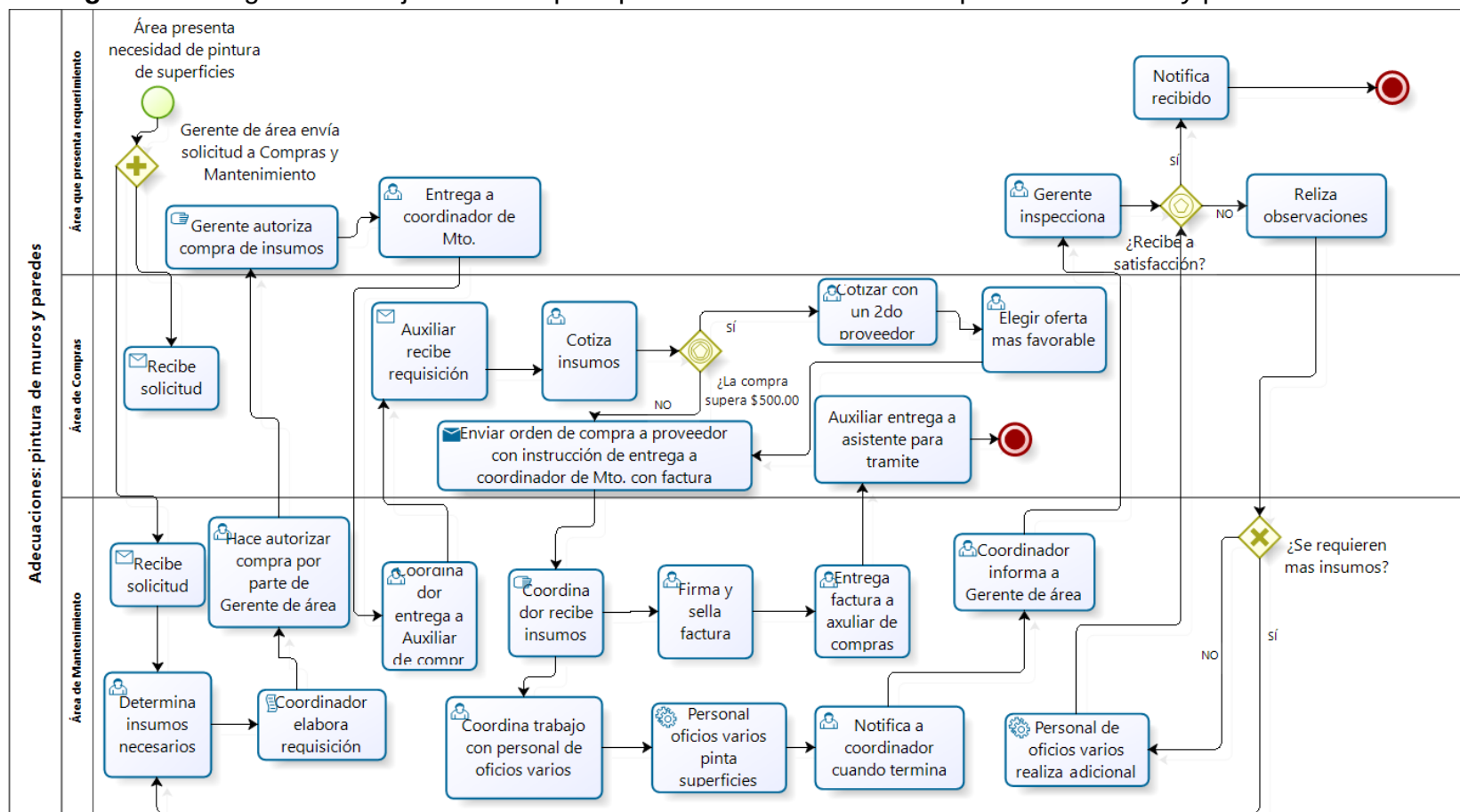
Fuente: elaboración propia

7.7.5.2. Diagrama de flujo funcional

Macroproceso: mantenimiento

Proceso: adecuaciones: pintura de muros y paredes

Figura 22. Diagrama de flujo funcional para proceso de adecuaciones: pintura de muros y paredes



Fuente: elaboración propia

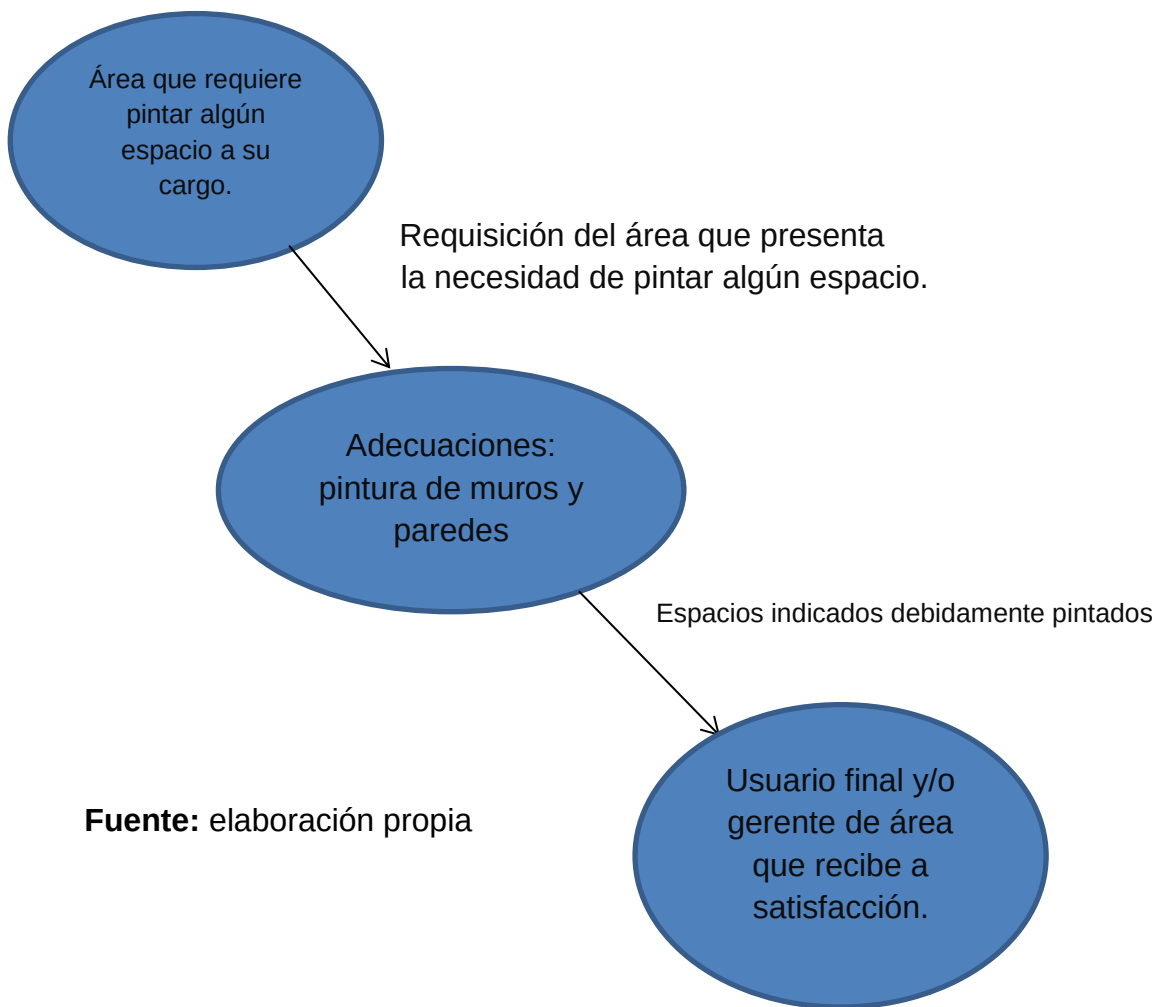
7.7.5.3. Diagrama de relación

Macroproceso: mantenimiento

Proceso: adecuaciones: pintura de muros y paredes

Objetivo: conservar en buen estado y la buena imagen de la infraestructura de la empresa tanto para los clientes como para los colaboradores.

Figura 23. Diagrama de relación para proceso de adecuaciones: pintura de muros y paredes



Fuente: elaboración propia

7.7.5.4. Matriz de roles y responsables

A continuación se presenta la matriz de roles y responsables para el proceso de adecuaciones contemplado en el macroproceso de mantenimiento.

Tabla 18. Matriz de roles y responsables para proceso de adecuaciones: pintura de muros y paredes

No.	Nombre Actividad	Responsable	¿Agrega valor?	¿Está Automatizada?
1	Enviar solicitud a Mantenimiento y compras	Gerente del área	N	N
2	Determinar insumos necesarios	Coordinador de mantenimiento	S	N
3	Elaborar requisición	Coordinador de mantenimiento	N	N
4	Hacer autorizar requisición por gerente del área	Coordinador de mantenimiento	N	N
5	Entregar a auxiliar de compras	Coordinador de mantenimiento	N	N
6	Cotizar insumos	Auxiliar de compras	S	N
7	Determinar si se requiere segunda cotización	Auxiliar de compras	S	N
8	Elaborar orden de compra y enviar a proveedor	Auxiliar de compras	S	N
9	Coordinador recibe insumos	Coordinador de mantenimiento	N	N
10	Entregar factura a auxiliar de compras	Coordinador de mantenimiento	N	N
11	Entregar factura a asistente de compras para trámite	Auxiliar de compras	N	N
12	Coordina trabajo con personal de oficios varios	Coordinador de mantenimiento y personal de oficios varios	S	N
13	Pintar superficies indicadas	Personal de oficios varios	S	N
14	Notificar a coordinador de mantenimiento cuando termina	Personal de oficios varios	N	N
15	Informar a gerente de área	Coordinador de mantenimiento	N	N
16	Revisar los trabajos realizados	Gerente de área	S	N

Fuente: elaboración propia

7.7.5.5. Matriz de acuerdo de servicios

A continuación se presenta la matriz de acuerdo de servicios para el proceso de adecuaciones contemplado en el macroproceso de mantenimiento.

Tabla 19. Matriz de acuerdo de servicios para proceso de adecuaciones: pintura de muros y paredes

Actividad		Área afectada	Coordinador de Mantenimiento	Auxiliar de compras	Personal de oficios varios	Proveedor (es)	Asistente de Compras
1. Enviar solicitud a mantenimiento y compras	Tiempo		1 a 2 días hábiles	1 a 2 días hábiles			
	Características entregables		Requisición del área afectada.	Requisición del área afectada.			
2. Determinar insumos necesarios	Tiempo			1 a 2 días hábiles			
	Características entregables			Requisición con detalle de insumos			
3. Elaborar requisición	Tiempo	1 día hábil					
	Características entregables	Requisición con detalle de insumos					
4. Hacer autorizar requisición por gerente del área	Tiempo	Inmediato					
	Características entregables	Requisición con detalle de insumos autorizada.					
5. Entregar a auxiliar de compras	Tiempo			Inmediato			
	Características entregables			Requisición autorizada			
6. Cotizar insumos	Tiempo					1 día hábil	
	Características entregables					Cotización	
7. Determinar si se requiere segunda cotización	Tiempo			Inmediato			
	Características entregables			Cotización inicial superior a \$500.000			
8. Enviar orden	Tiempo			Inmediato		Inmediato	

de compra a proveedor con instrucción de entrega a coordinador de Mto. con factura	Características entregables			Orden de compra enviada		Orden de compra enviada	
9. Coordinador recibe insumos	Tiempo			1 a 2 días hábiles			
	Características entregables			Remisión y/o factura firmada de recibido			
10. Entregar factura a auxiliar de compras	Tiempo			1 a 5 días hábiles			
	Características entregables			Planilla de radicación de facturas			
11. Entregar factura a asistente de compras para tramite	Tiempo						Inmediato
	Características entregables						Factura con paquete de requisición + OC firmada + cotización (es)
12. Coordina trabajo con personal de oficios varios	Tiempo				1 día hábil		
	Características entregables				N/A		
13. Pintar superficies indicadas	Tiempo	1 a 10 días hábiles					
	Características entregables	Superficies pintadas					
14. Notificar a coordinador de mantenimiento cuando termina	Tiempo		Inmediato				
	Características entregables		N/A				
15. Informar a	Tiempo	Inmediato					

gerente de área	Características entregables	Correo electrónico a gerente de área en el cual se notifica la culminación del trabajo.					
16. Revisar los trabajos realizados	Tiempo	1 a 2 días hábiles	1 a 2 días hábiles		1 a 2 días hábiles		
	Características entregables	Observaciones y/o aprobación	Observaciones y/o aprobación		Observaciones y/o aprobación		

Fuente: elaboración propia

7.7.5.6. Propuesta de mejora al proceso de adecuaciones: pintura de muros y paredes

A continuación serán presentados los problemas identificados en el proceso junto a sus respectivas causas, así como las propuestas para dar solución a éstos.

- **Problemas identificados, causas y soluciones propuestas**

En el presente proceso fueron detectados dos problemas fundamentales: fallas en la comunicación y el tiempo utilizado en el proceso.

En primera instancia, las fallas en la comunicación surgen en el momento que la orden de compra es enviada al proveedor, dado que el coordinador de mantenimiento no recibe notificaciones respecto al estado de su pedido; lo cual llega a afectar la programación en las actividades del área. Sin embargo, por otra parte, quien recibe los insumos necesarios, bien sea la persona de oficios varios o el coordinador de mantenimiento, no notifica al auxiliar de compras. Es importante entonces forjar una cultura organizacional en la cual se fomente la calidad en la comunicación de manera bidireccional; es decir, inculcar en los colaboradores el buen hábito de copiar los correos electrónicos pertinentes a las personas de interés. Así, cada área estará al tanto del estado y/o progreso de sus requisiciones y podrá programar sus actividades de acuerdo a dicha información.

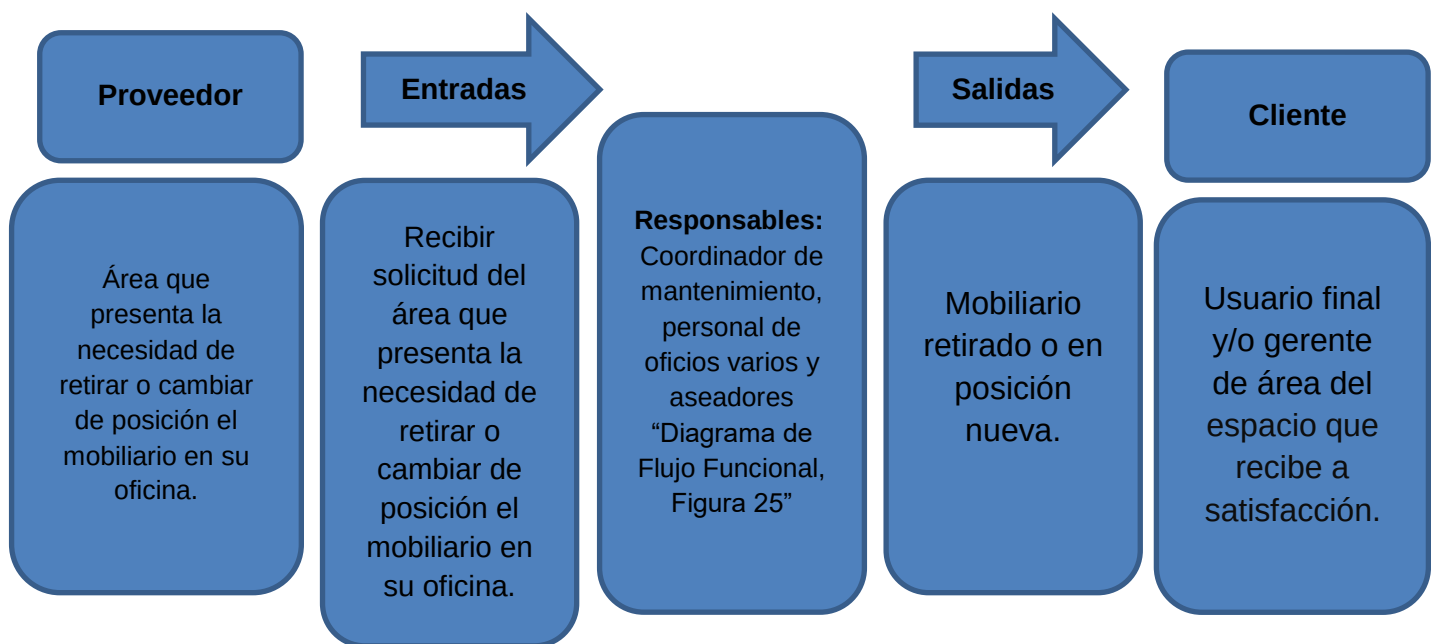
En segunda instancia, es necesario tener en cuenta que el tiempo utilizado en este proceso es considerable, gracias a la carencia de personal en el área. Aquí es importante resaltar que en no pocas oportunidades los espacios que requieren pintura son bastante amplios, como por ejemplo el taller de servicio rápido (de la sede principal) al cual se le pintaron paredes y pisos con demarcación en pintura tráfico amarilla. Esto puede tomar días, e incluso semanas al realizarlo una sola persona (debido a que el coordinador de mantenimiento se encuentra ocupado con labores administrativas del área), represando así las demás actividades del área y ralentizando su funcionamiento como un todo. Es por los motivos aquí expuestos que se sustenta la propuesta presentada en numerales anteriores, en la cual se propone descongestionar el área mediante la contratación de un auxiliar administrativo y, momentáneamente, una persona más de oficios varios.

7.7.6. Adecuaciones: movimiento de mobiliario

7.7.6.1. Descripción general del proceso

- **Macroproceso:** mantenimiento
- **Proceso:** adecuaciones: movimiento de mobiliario
- **Objetivo:** retirar o cambiar de posición el mobiliario existente en las oficinas de acuerdo con las necesidades de los colaboradores.
- **Alcance:**
 - Inicio:** recibir solicitud del área que presenta la necesidad de retirar o cambiar de posición el mobiliario en su oficina.
 - Final:** mobiliario retirado o en posición nueva.

Figura 24. Proceso de adecuaciones: movimiento de mobiliario



Fuente: elaboración propia

- **Dueño:** coordinador de mantenimiento.
- **Frecuencia:** cuando surge la necesidad.
- **Definiciones:** retirar mobiliario que, a criterio del ocupante de un espacio determinado, no es necesario para su oficina; o que en su defecto necesita ubicarse de otra forma.

- **Condiciones generales:** el mobiliario se remueve o reposiciona de acuerdo con las indicaciones de (las) persona(s) que ocupan el espacio y que toman una determinación respecto a un mueble determinado.
- **Requisitos de entradas y salidas:**

Tabla 20. Requisitos de entradas y salidas para proceso de adecuaciones: movimiento de mobiliario

Entradas	Requisitos
Recibir solicitud del área que presenta la necesidad de retirar o cambiar de posición el mobiliario en su oficina.	Explicar si se requiere reposicionar algún mueble o retirarlo, en este último caso se debe establecer si irá a otro espacio o será dado de baja.
Salidas	Requisitos
Mobiliario retirado o en posición nueva.	El usuario final debe dar el visto bueno en relación a la reubicación o retiro del mobiliario.

Fuente: elaboración propia

- **Indicadores de gestión:**

Tabla 21. Indicadores de gestión para proceso de adecuaciones: movimiento de mobiliario

Nombre	Índice
Mobiliario retirado o en posición nueva.	Nivel de satisfacción del usuario una vez se ha dispuesto del mobiliario según sus indicaciones.

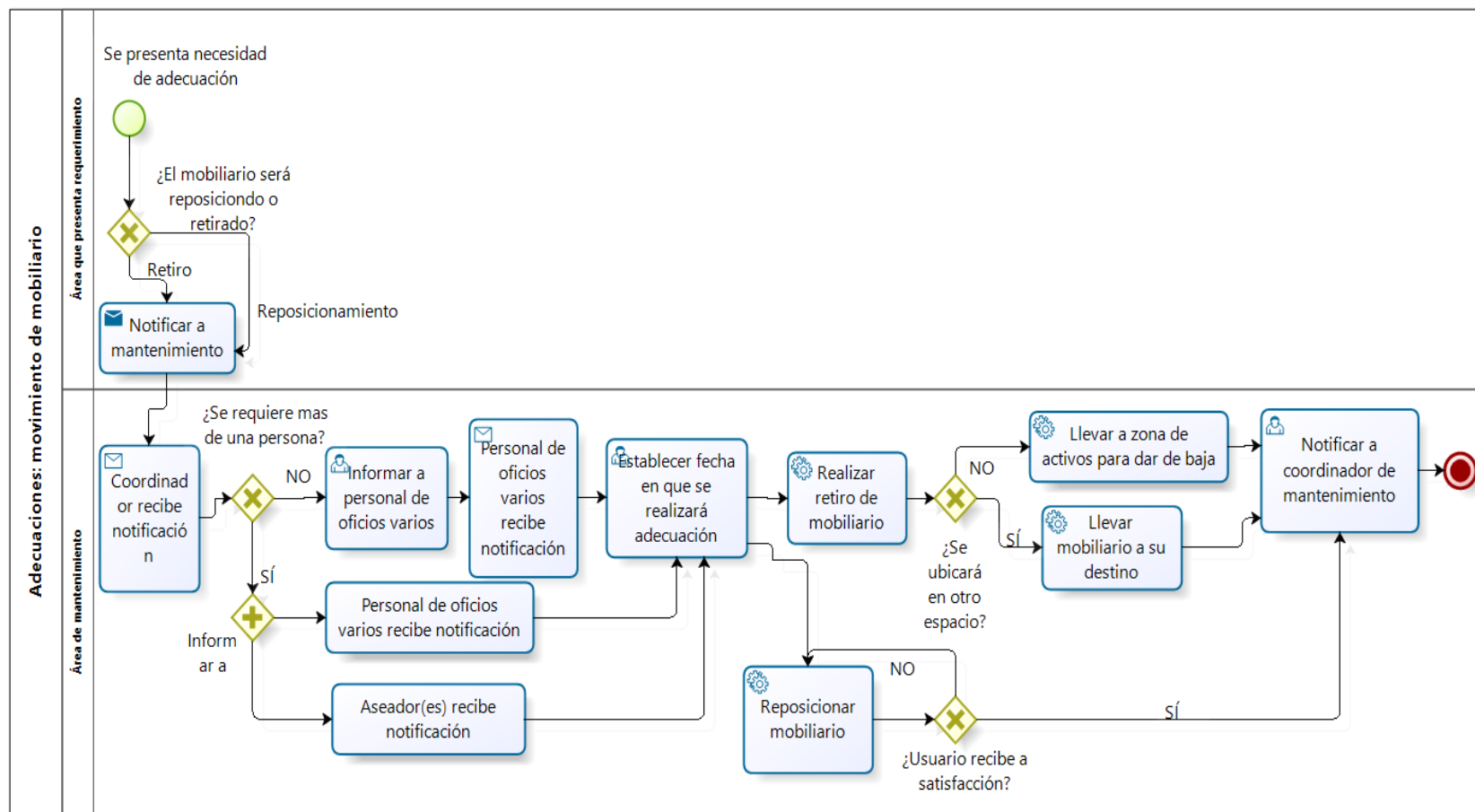
Fuente: elaboración propia.

7.7.6.3. Diagrama de flujo funcional

Macroproceso: mantenimiento

Proceso: adecuaciones: movimiento de mobiliario

Figura 25. Diagrama de flujo funcional para proceso de adecuaciones: movimiento de mobiliario



Fuente: elaboración propia

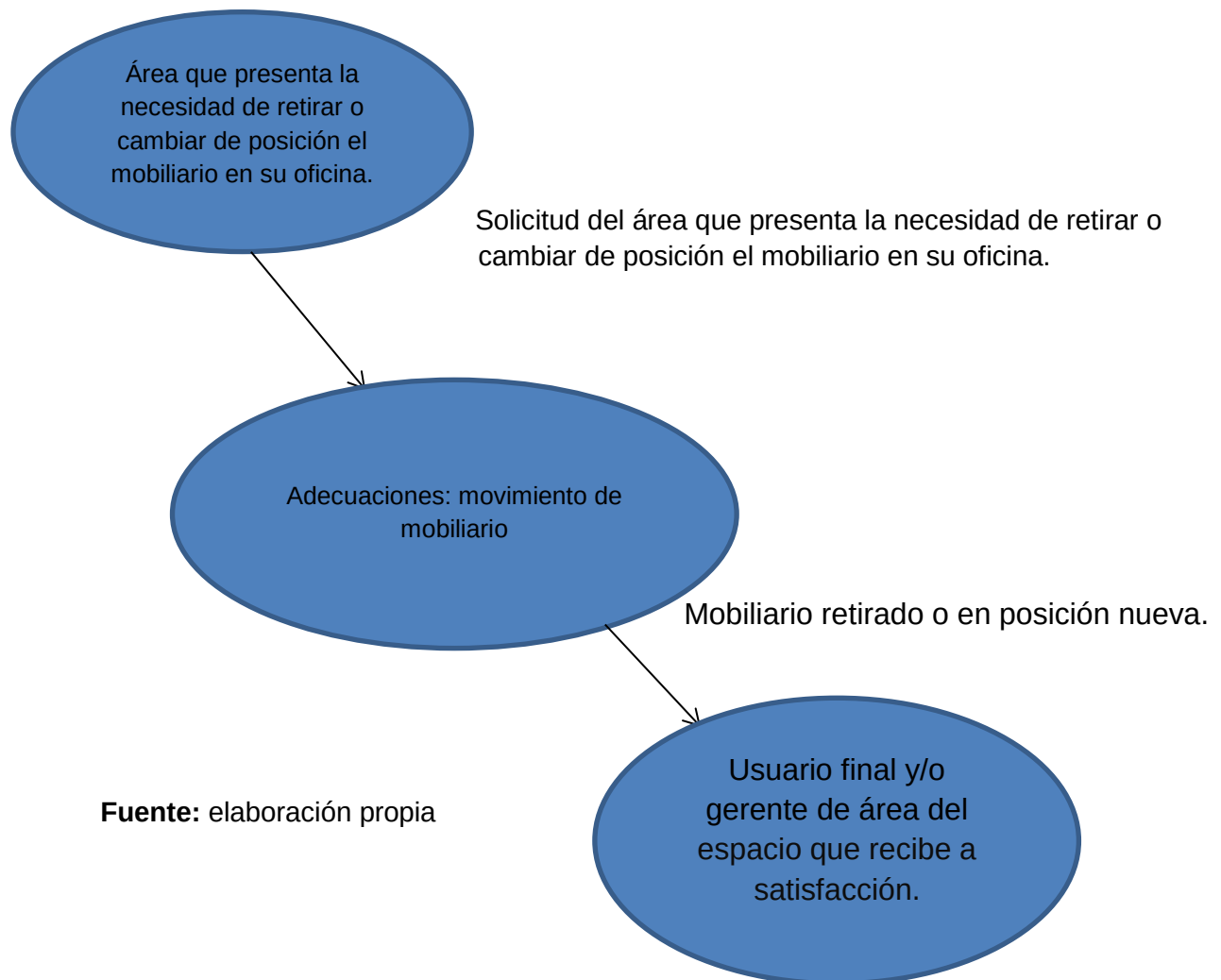
7.7.5.3. Diagrama de relación

Macroproceso: mantenimiento

Proceso: adecuaciones: movimiento de mobiliario

Objetivo: retirar o cambiar de posición el mobiliario existente en las oficinas de acuerdo con las necesidades de los colaboradores.

Figura 26. Diagrama de relación para proceso de adecuaciones: movimiento de mobiliario



7.7.6.4. Matriz de roles y responsables

La Tabla 22 muestra la matriz de roles y responsables para este proceso.

Tabla 22. Matriz de roles y responsables para proceso de adecuaciones: movimiento de mobiliario

No.	Nombre Actividad	Responsable	¿Agrega valor?	¿Está Automatizada?
1	Enviar solicitud a mantenimiento	Usuario del espacio	N	N
2	Determinar el personal requerido	Coordinar de mantenimiento	N	N
3	Informar al personal pertinente	Coordinar de mantenimiento	N	N
4	Programar actividad	Coordinar de mantenimiento	N	N
5	Retirar y reubicar mobiliario o reposicionar	Personal de oficios varios y/o aseadores	S	N
6	Notificar a coordinador de mantenimiento	Personal de oficios varios y/o aseadores	N	N

Fuente: elaboración propia

7.7.6.5. Matriz de acuerdo de servicios

En la siguiente tabla se presenta la matriz de acuerdo de servicios para el proceso de adecuaciones: movimiento de mobiliario.

Tabla 23. Matriz de acuerdo de servicios para proceso de adecuaciones: movimiento de mobiliario

Actividad		Área afectada	Coordinador de Mantenimiento	Aseador (es)	Personal de oficios varios
1. Enviar solicitud a mantenimiento	Tiempo		1 a 2 días hábiles		
	Características entregables		Solicitud del área		
2. Determinar el personal requerido	Tiempo			Inmediato	Inmediato
	Características entregables			N/A	N/A
3. Informar al personal pertinente	Tiempo			1 a 2 días hábiles	1 a 2 días hábiles
	Características entregables			N/A	N/A
4. Programar	Tiempo		Inmediato		

actividad	Características entregables		Se registra la actividad en el cuadro de actividades diarias del coordinador de mantenimiento.		
5. Retirar y reubicar mobiliario o reposicionar	Tiempo	1 día hábil			
	Características entregables	Mobiliario retirado o reubicado			
6. Notificar a coordinador de mantenimiento	Tiempo		Inmediato		
	Características entregables		N/A		

Fuente: elaboración propia.

7.7.6.6. Propuesta de mejora al proceso de adecuaciones: movimiento de mobiliario

Debido a la limitada cantidad de actividades que componen el proceso, y la sencillez de las mismas, éste opera adecuadamente en la actualidad, motivo por el cual no requiere ajustes. Además, es importante tener en cuenta que éste no es un proceso crítico para el área y no se realiza frecuentemente.

7.8. PROCESO DE DIRECCIÓN

La información y propuestas presentadas a continuación fueron obtenidas y formuladas (respectivamente) a partir de los datos obtenidos a través de entrevistas no estructuradas al coordinador de mantenimiento (principalmente) y la observación participativa de las actividades diarias del área en cuestión, gracias a que las labores diarias del proyectista en la empresa le demandaban involucrarse diariamente en las actividades anteriormente mencionadas.

7.8.1 Comunicación

Dado el organigrama presentado y propuesto para el área de mantenimiento y soporte, según el cual el coordinador del área tiene cuatro (4) personas a su cargo (seis en el propuesto), la comunicación de este departamento debe darse de manera vertical: del coordinador a la persona de oficios varios y a los aseadores y viceversa. De esta manera, se demuestra lo evidenciado a lo largo de los procesos descritos, en los cuales se puede ver que el coordinador es quien transmite los requerimientos que llegan al área “hacia abajo” y coordina la realización de los mismos. De igual forma, el personal a cargo transmite “hacia

arriba” la notificación cuando se ha culminado alguna actividad programada o en su defecto cualquier duda que se presente en el desarrollo de las mismas.

Por otra parte, la comunicación en esta área debe ser de manera oral, bien sea de manera personal o vía telefónica (a través de celular). Esto sucede en la medida que ni los aseadores ni la persona de oficios varios cuentan con un puesto de trabajo fijo dada la naturaleza de sus labores. Lo anterior implica que a su cargo no tengan un computador y por consiguiente una cuenta de correo electrónico en la cual recibir requerimientos e instrucciones. Así, el coordinador de mantenimiento se reúne personalmente con el personal del área para coordinar la realización de los requerimientos que lleguen al área y en el desarrollo de los mismos, la comunicación es vía telefónica para aclarar dudas o hacer sugerencias. De igual forma, el coordinador del área se comunica vía telefónica cuando necesita aclarar dudas u obtener cualquier información sobre las actividades en desarrollo o culminadas, cuando la persona con la que requiere comunicarse no se encuentra cerca.

Adicionalmente, para facilitar la comprensión del mensaje que se quiere transmitir, el coordinador de mantenimiento se desplaza con las personas implicadas a las áreas a intervenir e indica de forma clara, por ejemplo, cuales superficies y como deben pintarse, como se debe ubicar el mobiliario y se asegura de que el mensaje sea claro para su interlocutor. De igual forma, el coordinador se apoya en programas de diseño básico, tanto en su celular como en su computador, para ilustrar su mensaje; por ejemplo, cuando la persona de oficios varios debe desplazarse a comprar alguna pieza para algún mantenimiento preventivo o correctivo y ésta no es suministrada por el proveedor o simplemente desea que esta persona conozca más sobre un equipo, el coordinador hace un bosquejo del equipo o la parte del mismo donde se ubica la pieza, a la vez que deja claro cuál es la funcionalidad de la misma y la sección de la cual hace parte.

Es de resaltar que la comunicación en el área presenta un grado de madurez importante en función del tamaño de la misma, de lo cual se desprende que es un factor que en el momento no requiere de herramientas adicionales para marchar a cabalidad. Sin embargo, si se piensa en el crecimiento del área a futuro, con una (1) o dos (2) personas adicionales de oficios varios, la comunicación sería más compleja a través de teléfonos celulares en la medida que éstos no acompañan al personal en todo momento (a veces lo olvidan en su maletín o lo dejan cargando); llegado este momento, la comunicación fluiría de forma rápida a través de radios, tal como se acostumbra en los talleres de servicio. Con una cantidad de personal

mayor, la coordinación para una reunión extraordinaria o un trabajo prioritario no programado tomaría más tiempo sin la existencia de dichas herramientas, pues ello implicaría hacer más de tres (3) llamadas, (asumiendo que todo el personal tenga su celular a la mano) mientras que con un radio, todos escuchan el mensaje a la vez, pueden dar respuesta inmediata y coordinarse la ejecución de la labor de manera más eficiente, impactando también en la efectividad de la comunicación.

7.8.2 Liderazgo

El liderazgo en el área de mantenimiento y soporte se puede encontrar en dos formas a saber. Desde la perspectiva del liderazgo ejercido directamente desde el área, es decir del coordinador hacia las personas a su cargo, es posible afirmar que éste se asemeja al liderazgo interactivo y liderazgo carismático, pues él propende por la mejor ejecución posible de las tareas asignadas al área, más no lo hace a través de la jerarquía establecida si no de las relaciones interpersonales (casi de amistad) que se ha forjado con sus colaboradores en el devenir diario de las labores propias del área. Es por ello que logra conseguir en sus colaboradores el mejor desempeño posible y está ahí para resolver dudas y dar apoyo, no como el jefe del área, sino como un compañero de trabajo más que propende por el bienestar del área a través del desempeño; asemejándose lo anterior al estilo de liderazgo de apoyo.

Sin embargo, bajo este liderazgo carismático y/o democrático ejercido desde al área, subyace aquel ejercido desde el área de la cual ésta depende, siendo autoritario-coercitivo, proveniente de la gerencia administrativa y transmitido al área de mantenimiento a través del departamento de compras. Si bien el liderazgo interactivo predomina en el área por medio de su coordinador, todos los colaboradores son conscientes de que más allá de éste existe la presión del nivel superior que coacciona el desempeño de sus deberes a través del miedo a perder su empleo y/o sanciones como llamados de atención.

Mejorar este aspecto demanda un cambio en el estilo de liderazgo de la gerencia administrativa nacional, que genera prevención en las demás áreas de la organización; pues aunque se ejerza un democrático, siempre subyace la acción del liderazgo autoritario-coercitivo. Cambiar el estilo de liderazgo significa un cambio en la mentalidad de la gerente a cargo, un cambio en su estilo de dirección en el cual se deposite en los colaboradores de las áreas a su cargo la confianza y autonomía necesaria para el desempeño de sus labores; interviniendo cuando no

se cumplan los procedimientos y/o metas establecidas, a través del dialogo consensual logrando que las personas se despojen de sus miedos al momento de recibir llamados de atención y verlo como una oportunidad para mejorar.

Para lograr este cambio se puede recurrir a las siguientes herramientas:

- **Realizar medición de clima organizacional:** con el fin de conocer el nivel de satisfacción general de los empleados, así como los puntos críticos en los cuales se gesta la insatisfacción de los colaboradores. Así, conocimiento estos puntos de mayor interés, la empresa tendrá mayor claridad en cuanto a cómo debe abordar las inconformidades y por donde iniciar.
- **Capacitación en habilidades de liderazgo:** dirigida a la alta gerencia, con ésta se pretende otorgar a los directivos las herramientas necesarias para ejercer un estilo de liderazgo tal que apoye el mejoramiento del clima laboral en las áreas de las cuales se encarga el presente trabajo, pues el estilo actual es una de las inconformidades manifiestas.
- **Realizar actividades de aprendizaje experiencial:** estas actividades son propuestas con el fin de formar a las personas en relación con sus habilidades y estilo de liderazgo, con el fin de fomentar cambios en los hábitos del individuo.

7.8.3 Motivación

Si bien existen lazos de amistad, relaciones cordiales y aprecio entre los colaboradores del área, los departamentos de los cuales ésta depende (Compras y Gerencia Administrativa Nacional) no brindan a éstos el reconocimiento debido por el desempeño de sus labores, incluso si han desempeñado labores que en algún momento han sido cruciales para la organización. Cabe aclarar que esto no ocurre al interior del área, pues el coordinador agradece, reconoce y retroalimenta la labor de sus colaboradores, más si han prestado apoyo a tareas o momentos críticos como por ejemplo las auditorías de las marcas que representa la empresa.

Igualmente es necesario un cambio de mentalidad por parte de la gerencia que posibilite que las labores de todos los colaboradores, independiente del cargo, sean reconocidas por el valor que aportan a los procesos misionales de la empresa, permitiendo que éstos puedan ser desarrollados en un ambiente limpio y cómodo, con equipos en un estado acorde a las necesidades del cargo.

Algunas de las estrategias que se pueden utilizar para motivar al personal del área serían recibir cursos y/o capacitaciones relacionados con los conocimientos y/o habilidades necesarias para el desarrollo de sus funciones. Por ejemplo, para los aseadores serían pertinentes cursos en buenas prácticas para el desarrollo de sus actividades, los cuales traten temáticas con los elementos de seguridad que deben portar; las características de los insumos que utilizan; la manipulación de los químicos usados en la limpieza; el procedimiento a seguir para minimizar los riesgos de los productos químicos y que hacer en caso de alguna novedad con el uso de los mismos; y las posturas que deben adoptar en el ejercicio de su labor, entre otras.

En el caso del personal de oficios varios, son pertinentes los cursos y/o capacitaciones para trabajo en alturas, electricidad, albañilería, ferretería y electrónica. En relación al coordinador de mantenimiento son pertinentes aquellos cursos y/o capacitaciones que profundicen y complementen los anteriores conocimientos, además de algunos enfocados en dirección dada la condición directiva de este cargo.

Así, la realización de estas capacitaciones permitiría a los integrantes del área incrementar sus conocimientos para desarrollar de manera más eficaz y segura sus labores, satisfaciendo de esta manera la última necesidad de la pirámide de Maslow, aquella relacionada con la autorrealización para ser cada día más competitivo, aumentando así el rendimiento y mejorando el desempeño en el puesto de trabajo. Pensando en aumentar la capacidad motivacional de las anteriores actividades, la mejora evidenciada en el desempeño por la implementación de los conocimientos adquiridos puede ligarse al otorgamiento de los siguientes beneficios a manera de “premio”:

- Auxilios educativos para los hijos.
- Auxilios para medicamentos (extensivo a pareja, padres e hijos).
- Tiempo compensatorio.
- Paquetes odontológicos (limpiezas y blanqueamientos extensivos a la pareja, los padres y los hijos).

7.8.4. Trabajo en equipo

El área de mantenimiento y soporte de esta organización no es una que se caracterice por el trabajo en equipo entre sus integrantes, debido a distintos factores. Principalmente, esto ocurre debido a que el departamento se compone

en su mayoría de aseadores (3 personas de 5), lo cual implica que cada uno es responsable por el área que le sea encargada y no tiene injerencia en las demás, mucho menos en lo relativo a mantenimientos preventivos y correctivos, bien sea que se realicen o coordinen desde el área.

Por otra parte, es precisamente la falta de personal de oficios varios uno de los factores que no permite el trabajo en equipo, en la medida que si bien existen muchos mantenimientos que podrían realizarse desde el área, no se llevan a cabo debido a que requieren más de una persona, y a menudo el coordinador de mantenimiento no cuenta con la disponibilidad para atender estos requerimientos junto con la persona de oficios varios, debido a que está ocupado con labores administrativas del área. Si existiesen más personas en el área, 2 o 3 personas más de oficios varios, éstos, como equipo, según manifiesta el coordinador de mantenimiento, podrían atender en conjunto requerimientos como mantenimiento a elevadores, duplicadores de espacio, instalación de redes neumáticas, acometidas eléctricas, etc. con el apoyo del coordinador. El trabajo en equipo anteriormente descrito podría ser más eficaz si coordinador de mantenimiento contase con un auxiliar administrativo que le permita liberar su tiempo para atender con el resto de su equipo los requerimientos de la empresa tal como se propuso en la Figura 12.

A pesar de lo anterior, en el área existen procesos de colaboración grupal cuando se debe realizar la adecuación de un espacio, es decir trasladar mobiliario hacia otra oficina, retirarlo del espacio o en su defecto reubicarlo dentro de la misma oficina. En estos casos, el personal recibe una instrucción clara por parte del coordinador de mantenimiento y cada quien se encarga de realizar su parte.

Sin embargo, pensando en el crecimiento del área, es importante fortalecer el trabajo en equipo que se da entre sus colaboradores. Con el personal de adicional de oficios varios y el auxiliar administrativo, el equipo de mantenimiento podría encargarse de proyectos como el mantenimiento de los elevadores de vehículos o la pintura de un área, y recibir beneficios sociales o económicos en función de su productividad grupal, por el cumplimiento de objetivos y/o mejora en los indicadores del área. También podrían llevarse a cabo pequeñas actividades de integración al inicio de la jornada laboral (por ejemplo un desayuno o reuniones para evaluar pendientes y el ánimo general del equipo) con el fin de recalcarle a cada colaborador la importancia y/o impacto que el buen desempeño en el desarrollo de sus labores tiene para el área y su equipo de trabajo.

7.9. Control

El control es una de las fortalezas en esta área, debido a que existe un sistema de calidad implementado –SGC- en el cual reposan diversos formatos para las diferentes actividades que se realizan en el área. Sin embargo, realizando una revisión detallada de los formatos existentes, fue notoria la ausencia de alguno que dé cuenta del avance de los trabajos que se realizan en el área y otro que sirva como soporte para la entrega de los trabajos realizados al solicitante.

7.9.1. Formato de informe de avance de obra

Cuando el área de mantenimiento se encuentra atendiendo alguno de los procesos anteriormente estudiados, los usuarios que realizaron el requerimiento necesitan estar al tanto del progreso de su requerimiento; información que, generalmente, se transmite de manera oral sin dejar evidencias o soportes de los temas tratados, lo cual genera los inconvenientes propios que le son inherentes a la comunicación oral. Es decir, omisiones (o todo lo contrario) por parte de los interlocutores al momento de llamar a la memoria los temas tratados y las conclusiones alcanzadas, lo cual genera discrepancias en la información poseída por los actores y retrasa la elección del camino a seguir.

El formato propuesto pretende dejar evidencias físicas de la información recibida en cuanto al progreso de los requerimientos realizados, evitando así la desinformación o los reclamos injustificados por olvidos en la información brindada desde el área de mantenimiento. Con el presente formato, los actores tendrán claridad en la información brindada en cuanto a tiempos de ejecución, progreso, retrasos y, lo más importante, certeza debido a que las personas involucradas deben firmar como soporte de la información recibida (Anexo 1).

7.9.2. Formato de entrega de obra

Cuando es finalizada alguna actividad, bien sea adecuaciones o mantenimientos, el personal que realizó el trabajo informa al coordinador de mantenimiento y éste a su vez a quien haya realizado la solicitud. Sin embargo, no queda un soporte que evidencie que el trabajo fue recibido a satisfacción, lo cual conlleva en ocasiones a que se presenten reclamos o afirmaciones injustificadas en cuanto a la realización y recibo del mismo. En el formato propuesto quedaran consignadas todas las observaciones de los actores involucrados, y en caso de que el usuario considere que faltan algunos detalles, dejar constancia de ello. Además, con este formato se

facilita la solicitud de materiales o servicios adicionales, pues en éste se hallará la relación de los mismos (aprobada por el jefe de área) y la justificación del por qué se solicitan (Anexo 2).

Con el fin de asegurar el cumplimiento de las funciones y que la gerencia detecte a tiempo problemas y/o falencias, el coordinador de mantenimiento deberá reportar a la Gerencia de Compras sus actividades diarias programadas para la semana (para lo cual ya existe un formato en el SGC) y el progreso de las mismas. Dicho reporte será tenido en cuenta por el auxiliar de Compras que presta apoyo a las actividades del área, quien estará a cargo de hacer seguimiento a dicha bitácora de actividades y reportar a la Gerente de Compras cualquier anomalía. A su vez, ésta dependencia determinará si las anomalías halladas serán resueltas ahí o si se deben escalar a la Gerencia Administrativa Nacional.

8. Plan de divulgación de la propuesta de estructuración al personal del área de mantenimiento y soporte de la empresa Motovalle S.A.S.

En el siguiente capítulo se presenta el procedimiento de divulgación de la propuesta de estructuración del área de mantenimiento y soporte a las personas directamente implicadas en sus procesos. Así, quienes asistan a esta capacitación serán el coordinador de mantenimiento, la persona de oficios varios, los aseadores, el auxiliar de compras y la gerente de compras.

8.1. Plan de actividades

A continuación se muestra el plan de actividades a partir del cual se desarrollara la divulgación de las propuestas para mejorar el funcionamiento y el desempeño del área de mantenimiento y soporte de Motovalle S.A.S.

8.1.1. Desarrollo del plan de divulgación

La presente propuesta de divulgación se llevará a cabo en 3 sesiones en las cuales serán tratados los siguientes aspectos referentes al área de mantenimiento y soporte:

- **Sesión 1:** planeación
- **Sesión 2:** organización
- **Sesión 3:** dirección y control

Cada sesión tendrá una duración de sesenta (60) a setenta y cinco (75) minutos aproximadamente y se llevarán a cabo en la mañana, a partir de las 8:00 a.m. En estas sesiones serán abordadas las temáticas anteriormente propuestas desde un enfoque teórico, con el fin de contextualizar a los asistentes y así facilitar la apropiación de la información compartida. Cada sesión se desarrollará a partir de una exposición magistral con la ayuda de presentaciones en PowerPoint y material didáctico que contiene la síntesis de las propuestas que se presentan al área. Así mismo, en cada sesión se ofrecerá un descanso de 15 minutos para tomar un refrigerio y un espacio de 10 minutos para formulación de preguntas por parte de los asistentes.

A continuación se presenta el material que será empleado en cada sesión:

8.1.1.1. Folleto para el proceso de planeación

La Figura 26 representa el folleto que sintetiza los temas a tratar para el proceso de planeación. Éste fue elaborado en la plataforma CorelDraw X8, con diversos colores y tamaños que generen impacto y recordación en el lector.

Figura 26. Folleto para el proceso de planeación

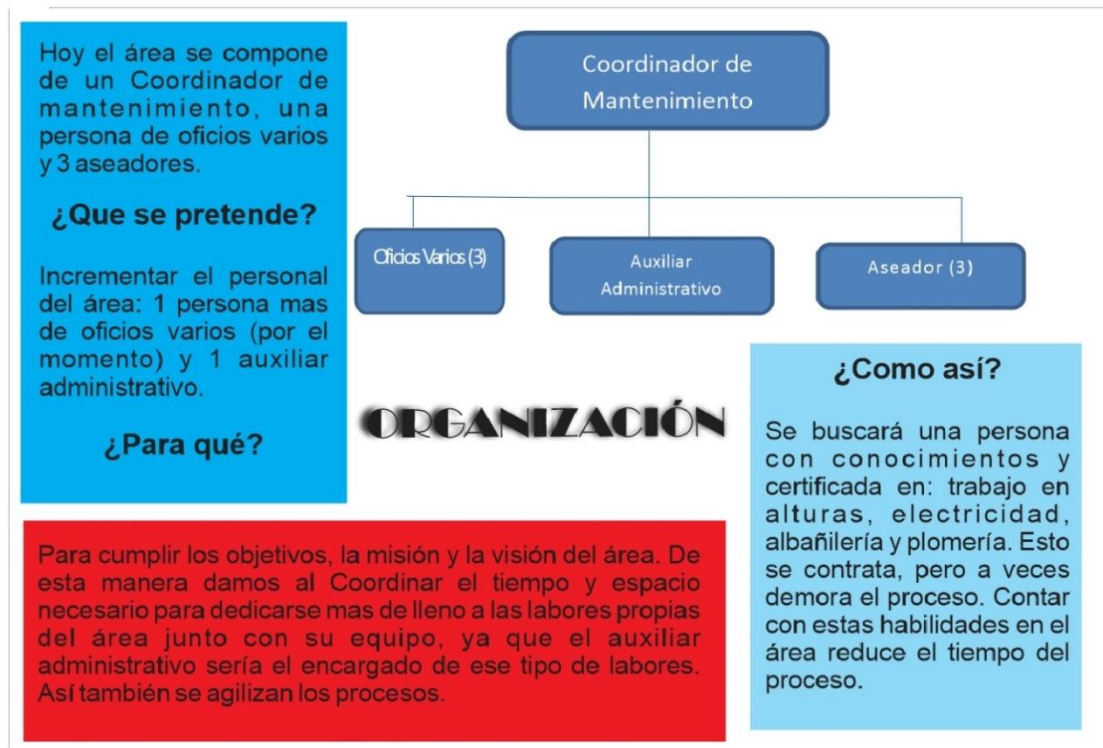


Fuente: elaboración propia

8.1.1.2. Folleto para el proceso de organización

La Figura 27 presenta el folleto diseñado para el proceso de organización, contemplado en la “sesión 2”. Éste fue elaborado mediante la misma plataforma del diseño anterior, con características similares con el fin de generar impacto en el usuario.

Figura 27. Folleto para el proceso de organización



Fuente: elaboración propia

8.1.1.3. Folleto para los procesos de dirección y control

Este folleto se presenta en la Figura 28. A diferencia de los demás, en éste fueron contemplados dos (2) procesos en la medida que el contenido destinado a éstos así lo permitió.

Figura 28. Folleto para los procesos de dirección y control



Fuente: elaboración propia.

8.1.1.4. Material digital de apoyo

El material digital consistirá en una presentación de PowerPoint que contiene algunas bases teóricas y los aspectos prácticos más relevantes para el área de mantenimiento y soporte. Estas diapositivas se adjuntan como el Anexo 3.

8.1.2. Recursos y persona(s) responsable(s)

Para llevar a cabo de manera exitosa el presente plan de divulgación se requerirán los siguientes recursos:

- **Informáticos:** un videobeam, un computador portátil, internet y/o una memoria USB.
- **Mobiliario:** 7 sillas, tres (3) mesas (dos rectangulares y una cuadrada) y la sala de capacitaciones de la empresa.
- **Refrigerio:** café y dos (2) pandebonos. Cabe aclarar que el café es suministrado por la empresa, mientras que los pandebonos serán ofrecidos

por el responsable de este proceso; éstos tendrán un costo de \$10.000 (\$500 pesos por unidad) por sesión para un total de \$30.000.

La coordinación de la logística necesaria para desarrollar este plan de capacitación de manera fructífera estará a cargo del proyectista, con el fin de lograr que lo propuesto se lleve a cabo entre el 5 y el 7 de Diciembre de 2016.

8.2. Ejecución de la propuesta de divulgación

Debido a las novedades propias del cierre de fin de año en las empresas, no fue posible llevar a cabo este proceso en las fechas contempladas, previo a la entrega del presente trabajo de investigación. Para constancia de lo anterior y de que este proceso fue debidamente preparado, se adjunta el comunicado emitido por la gerencia del departamento de Compras (Anexo 4) y la encuesta de satisfacción que se aplicará una vez se lleve a cabo el proceso de divulgación, que se proyecta realizar en el mes de enero de 2017 (Anexo 5).

8.3. Impacto esperado de la divulgación de la propuesta

El impacto esperado de la divulgación de la presente propuesta consiste en que las gerencias responsables del área de mantenimiento y soporte conozcan con mayor claridad y profundidad las falencias del área y sus oportunidades de mejora para así poder trazar un camino a seguir para intervenir la misma, generar un mejor desempeño y reducir los costos fruto de la contratación de personal ajeno a la empresa. Por otra parte, conocer las dificultades del área desde la perspectiva aquí ofrecida, brinda al coordinador de mantenimiento la oportunidad de abordar las falencias más críticas o inmediatas previo a la intervención por parte de la gerencia.

Vale la pena hacer la salvedad en cuanto a que el actual trabajo se presenta como una hoja de ruta para análisis por parte de las directivas de la empresa, más su implementación como tal está supeditada a las directrices y consideraciones por parte de las mismas al respecto.

9. CONCLUSIONES

El primero de los objetivos propuestos en esta investigación fue de fácil desarrollo en la medida que una gran parte de la información requerida para llevar a cabo la caracterización de la empresa reposa de forma organizada en su sistema de gestión de calidad (SGC). La información ahí contenida brinda una visión global de la empresa a nivel administrativo; sin embargo, la visión organizacional no está bien definida y a la fecha aún se encuentran en revisión algunos perfiles de cargo, lo que no ha permitido que se actualice la información de todos los cargos incluidos en el organigrama.

Por otra parte, la información pertinente a la parte comercial de la empresa, es decir su oferta de bienes y servicios, no fue posible hallarla en el SGC debido a que no ha sido incluida en éste. Con el fin de recolectar esta información fue necesario solicitar la autorización de la gerencia administrativa nacional para acudir al área de repuestos y que en ésta suministrasen los datos necesarios. Lo anterior también se aplicó para obtener la información relativa a la oferta de servicios. Posteriormente, en relación a la oferta de vehículos y maquinaria agrícola dichos datos fueron tomados a partir de los catálogos almacenados en la página web de cada una de las marcas que representa Motovalle.

A partir de lo anterior se deduce que la gerencia se ha encargado de que sus colaboradores conozcan la empresa, en tanto que organización (a través de un sistema de gestión de calidad); entendiendo por lo anterior los procesos, organigrama, cadena de valor, políticas, entre otros aspectos. Sin embargo, este SGC no ofrece a los empleados de Motovalle la posibilidad de conocer su empresa en tanto que actor del mercado automotriz, lo cual se hizo evidente en el desarrollo de esta investigación. Es decir, los colaboradores no reconocen la organización más allá de su función como concesionario y taller de mecánica, desconociendo valores agregados de vital importancia para la empresa y el cliente.

El desarrollo del segundo objetivo fue dispendioso en la medida que la empresa posee información escasa acerca del área de mantenimiento y soporte. Gracias a ello, en este aparte fue necesario, en primer lugar, diferenciar los distintos procesos aquí enunciados de forma individual, ya que en el SGC existe un procedimiento de mantenimiento a nivel global. Además, fue menester complementar el perfil de cargo del coordinador del área, así como elaborar los perfiles del personal de oficios varios y los aseadores. También fue notoria la

ausencia de un listado con las funciones específicas del área, al igual que la de un documento con la planeación de esta dependencia.

Adicionalmente, el desarrollo de este objetivo hizo evidente el hecho de que el área de mantenimiento y soporte presenta escasez de personal, lo que desencadena en baja productividad en el área. Para corregir dicha situación, el crecimiento del área es imperioso, especialmente a nivel administrativo. Este aspecto es el mayor generador de contratiempos, dado que el coordinador de mantenimiento debe encargarse de estas labores además de las actividades diarias que se llevan a cabo en el área; lo cual se evidenció en el levantamiento de los mapas de proceso, que indican que el coordinador de mantenimiento emplea gran parte de su tiempo en labores operativas que no le competen a un cargo de dirección, y por ende, deben ser delegadas.

A partir de lo anterior, se concluye que separar las labores de dirección y operación del área abrirán el camino al crecimiento de la misma, pues así el coordinador tendrá el tiempo necesario para dedicar a la planeación del recurso humano idóneo que apoyará las actividades de mantenimiento y por ende disminuir la dependencia de los contratos realizados con personas externas a la organización, que conlleva a sobre costos y finalización de actividades en mayores tiempos de los presupuestados.

El crecimiento del área traerá cambios importantes en aspectos como la comunicación, ya que ésta deberá realizarse mediante medios distintos a los actuales. Fue por ello que se propuso la implementación de intercomunicadores, los cuales permitirán que el personal de mantenimiento pueda comunicarse de manera rápida con miras a solventar en tiempo real, los requerimientos diarios de las diferentes dependencias.

En relación al liderazgo que se ejerce desde la gerencia administrativa hacia el área se evidencia un estilo coercitivo, dado que la supervisión de las actividades que se desarrollan es constante y con mucha presión, sin tener en cuenta las condiciones en que éstas se desarrollan, pues hace falta personal que apoye las actividades del área, conllevando a depender de contrataciones externas, que dilatan los tiempos de ejecución, considerando así mismo, el procedimiento dispendioso de la organización para contratar proveedores externos. Esto conlleva a que dichas actividades no se realicen en los tiempos esperados por la gerencia administrativa, quien cataloga dicha ineficiencia como falta de gestión de la persona encargada del área de mantenimiento y soporte.

Respecto a los indicadores de desempeño del área se evidencia que no son los mejores debido principalmente a la falta de tiempo del coordinador para actividades de gestión, escasez de personal que conlleva a recargar el trabajo en las pocas personas que laboran en el área, debido a los múltiples requerimientos que llegan de diferentes dependencias, siendo imposible atenderlos en los tiempos esperados por los solicitantes.

En lo referente al control en el área se encontraron fortalezas relacionadas con la utilización de registros y formatos pertinentes para la operación de la misma; sin embargo, se encontraron algunas falencias como la inexistencia de formatos; uno que permita registrar los avances obtenidos en el desarrollo de un requerimiento puntual, y otro en el cual se consigne de manera oficial la entrega de un trabajo realizado; o en su defecto las observaciones hechas por el solicitante antes de considerar que puede recibir a satisfacción; que permitirá a su vez, ser un soporte importante al momento de solicitar la compra de insumos o contratación de servicios adicionales.

Respecto al tercer objetivo, se realizó la planeación de las actividades conducentes a la divulgación de la propuesta de estructuración del área, que incluyó la elaboración del cronograma de actividades, determinando el espacio, las ayudas y el presupuesto necesario para su desarrollo; la presentación a realizar con el personal del área; el material de apoyo para ser entregado a cada uno de los participantes; y la encuesta de satisfacción a aplicar, una vez realizada la capacitación.

En relación a la capacitación es importante resaltar que ésta se proyecta realizar en el mes de enero de 2017, tal como lo estipula el comunicado de la gerencia de compras; debido principalmente a la imposibilidad de realizarla antes de entregar este documento por razones ajenas al proyectista, que obedecen al cierre fin de año, en el que el personal involucrado en el proceso de capacitación propuesto está atendiendo requerimientos relacionados con su periodo de vacaciones y entrega de facturas y otros documentos a proveedores; lo que ha absorbido su tiempo para dejar “al día” todo lo que sea posible, siendo imposible agendar la capacitación.

Finalmente, la presente investigación logró abordar todos los aspectos relacionados a la administración o dirección de un área puntual de la empresa, desde la organización, hasta la planeación de la misma identificando los aspectos más críticos que requieren intervención inmediata y los cinco procesos que

desarrolla el área. Lo anterior permitirá tener mayor claridad en el alcance las funciones del área, así como forma en que deben desarrollarse.

10. RECOMENDACIONES

En primer lugar, es recomendable incluir en el sistema de gestión de calidad un apartado que dé a conocer la empresa como actor en el mercado de bienes y servicios del sector automotriz colombiano, pues es importante que los colaboradores conozcan el objeto social de la organización más allá de su puesto de trabajo, y así inferir como aportan al logro de los objetivos organizacionales.

Por otra parte, es importante validar con el área de gestión humana el progreso en la revisión y actualización de los perfiles de cargo contemplados en el organigrama, pues la falta de correspondencia entre éste y los registros del SGC puede generar una “no conformidad en el proceso” en caso de una auditoría por parte del ente certificador.

También se recomienda evaluar la visión de la empresa. Ésta, tal como se encuentra planteada hoy, no es concreta en tanto que no hace explícitos los aspectos mediante los cuales Motovalle será una empresa con las características ahí expresadas, no clarifica el sector en el cual la empresa habrá de ser “líder a nivel nacional” y no es pertinente hablar de solidez, en el caso de una empresa como Motovalle que lleva 61 años en el mercado y es pionera en el sector automotriz.

Haciendo referencia al crecimiento del área, el aspecto más crítico en la actualidad es la contratación de un auxiliar administrativo que le permita al coordinador liberar poco a poco su carga laboral de los oficios operativos. De esta forma, será posible organizar el archivo que se debe llevar en esta dependencia, así como las tareas pendientes. El apoyo administrativo al área es el primer pilar que debe fijarse con miras a un crecimiento que le permita encargarse de los requerimientos internamente, pues antes de crecer es menester organizar.

Respecto de los indicadores de desempeño y efectividad podrán mejorarse a través del trabajo en equipo que existirá una vez se cuente con personal adicional de oficios varios. Ellos junto al coordinador de mantenimiento, podrán formar un

equipo de trabajo lo suficientemente fuerte como para atender, tal como ya fue explicado, de manera autónoma los requerimientos solicitados.

Así mismo, se recomienda la realización de capacitaciones en las habilidades específicas y métodos de trabajo pertinentes para las labores propias del área; lo cual debe ir acompañado de la implementación de un sistema de incentivos y beneficios (no necesariamente económicos) que logre mantener la motivación del equipo de trabajo para dar lo mejor de sí mismos, y de alguna forma garantizar la aplicación de los conocimientos adquiridos en las capacitaciones en la labor diaria, con miras a mejorar los procesos y por ende la satisfacción tanto del cliente interno como externo.

Adicionalmente se sugiere un cambio actitudinal en la gerencia administrativa, que posibilite el ejercicio de un liderazgo más democrático conducente a la instauración de un clima laboral positivo; caracterizado por una mayor motivación y satisfacción del personal; en la medida en que los cambios estructurales propuestos den como resultado un mejor desempeño del área de mantenimiento y soporte, generándose un círculo virtuoso, pues a mejores resultados, mayor confianza por parte de la gerencia administrativa y por ende mayor compromiso del personal del área.

Se sugiere que los cambios propuestos al área tanto en los aspectos estructurales como operativos se coloquen en marcha, así como el monitoreo continuo de las actividades en relación a los procesos que se realizan, los formatos de control que se deben llevar y la implementación de las estrategias de mejoramiento que permitan no solo incrementar los indicadores de desempeño del área, sino también cumplir el rol estratégico que ésta debe protagonizar, dado su papel transversal e influyente en el desempeño de toda la organización.

Bibliografía

- AGUDELO, Luis Fernando & ESCOBAR, Jorge. Transformación de la Organización. La Organización Horizontal. En: Gestión por Procesos. Bogotá: Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación, ICONTEC, 2010. p. 27-50.
- AMARU, Antonio Cesar. Fayol y la escuela del Proceso de Administración. En: Fundamentos de Administración: Teoría General y Proceso Administrativo. Naucalpan de Juárez, Pearson Educación, 2009. P. 45-60.
- AMSTRONG, Michael. Learning and Developement. En: Amstrong's Handbook of Human Resource Management Practice. 13 ed. Kogan Page, Londres, 2014. P. 281-321.
- AMSTRONG, Michael. Organization, Design and Developement. En: Amstrong's Handbook of Human Resource Management Practice. 13 ed. Londres, 2014. P. 319-479.
- Análisis y Descripción de puestos de trabajo. En: Manual de Instrumentos de Gestión y Desarrollo de las Personas en las Organizaciones. Madrid: Díaz de Santos, 2012. P. 21.
- ANTONUCCI, Yvonne & GOEKE, Richard. Identification of Appropriate Responsibilities and Possitions for Business Process Management Success: Seeking a Valid and Reliable Framework. En: Business Process Management Journal, 2011, Vol 17, no. 1, p. 127-146.
- BAGAD, Vilas. Henry Fayol. En: Principles of Management. Pune, Technical Publications Pune, 2007. P. 1-23.
- BETANCOURT, Benjamín & MORRIS, Edison. El diseño de la Estructura Organizacional. En: Diseño Organizacional: La estructura. Segunda Edición. Cali, Betancourt y Morris, 2011. P. 17-22.
- C.R, Kothari. Methods of Data Collection. En: C.R. Kothari. Research Methodology: Methods and Techniques. Tercera Edición. New Delhi: New Age International (P) Limited, Publishers, 2004. P. 95-121

- C.R, Kothari. Research Design. En: C.R. Kothari. Research Methodology: Methods and Techniques. Tercera Edición. New Delhi: New Age International (P) Limited, Publishers, 2004. P. 31-54
- CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Citado por: GARCÍA, Monica, Murillo, Guillermo, González, Carlos. Desarrollo del personal. En: Los Macro-Procesos: un Nuevo enfoque al Estudio de la Gestión Humana. Cali: Universidad Del Valle, 2011. P.110-119.

- CUATRECASAS, Lluís. Organización y Gestión de Procesos Productivos. Enfoques Convencionales y avanzados. En: Diseño Avanzado de Procesos y Plantas de Producción Flexible. Barcelona: Bresca Editorial, 2009. P. 75-95.
- DAFT, Richard. Controlling. En: Management. Décima Edición. Mason, 2012, South-Western CENAGE Learning. P. 540-672.
- DAFT, Richard. Fundamentals of Organization Structure. En: Organization Theory and Design. Décima Edición. Andover, South-western CEGANE Learning, 2010. P 92-136.
- DESSLER, G. Planeación y reclutamiento de personal. En: Administración de personal. 8 ed. México: Pearson Educación, 2001. P 122-172.
- DESSLER, Gary y VARELA, Ricardo. Capacitación y desarrollo de la fuerza laboral. En: Administración de Recursos Humanos: enfoque Latinoamericano. 5 ed. México: Pearson Educación de México S.A. de C.V. p. 183-215.
- DESSLER, Gary y VARELA, Ricardo. Planeación y Reclutamiento de Personal. En: Administración de Recursos Humanos: enfoque Latinoamericano. 5 ed. México: Pearson Educación de México S.A. de C.V. p. 79-128.
- GAN, Federico y TRIGINÉ, Jaume. Análisis y Descripción de puestos de trabajo. En: Manual de Instrumentos de Gestión y Desarrollo de las Personas en las Organizaciones. Madrid: Díaz de Santos, 2012. P. 21-50
- GARCÍA, Manuel, QUISPE, Carlos & RAEZ, Luis. Mejora Continua en la Calidad de los Procesos. En: Industrial Data, Agosto de 2003 Vol 6, no. 1, p. 89-94.
- GARCÍA, Mónica, MURILLO, Guillermo y GONZÁLEZ, Carlos. Organización y Planificación del área de Gestión Humana. En: Los Macro-procesos: Un Nuevo Enfoque al Estudio de la Gestión Humana. Cali: Programa Editorial Universidad del Valle, 2011. P. 13-53.
- GARCÍA, Monica, Murillo, Guillermo, González, Carlos. Desarrollo del personal. En: Los Macro-Procesos: un Nuevo enfoque al Estudio de la Gestión Humana. Cali: Universidad Del Valle, 2011. P.110-119.
- GARCÍA, Monica. La gestión Humana en las Organizaciones: Una perspectiva teórica. En: GARCIA MONICA, SANCHEZ KAREM Y ZAPATA ALVARO. Perspectivas teóricas para estudio de la gestión Humana. Cali: Universidad del valle, 2008. P. 13-67.

- GHUMAN, Karminder & ASWATHAPPA, K. Evolution of Management Thought. En: Management: Concept, Practice and Cases. Nueva Delhi, Tara McGraw Hill Education Private Limited, 2010. P 129-162.
- GRIFFIN, Ricky. Basic Elements of Planning and Decision Making. En: Management. 12 Edición. Boston, CENAGE Learning, 2017. P. 169-272.
- GRIFFIN, Ricky. Organization Structure and Design. En: Fundamentals of Management. Séptima Edición. Mason, South-Western CENAGE Learning 2014. P. 152-182.
- GRIFFIN, Ricky. Planning and Strategic Management. En: Fundamentals of Management. Séptima Edición. Mason, 2014. P. 63-93.
- HEIZER, Jay & RENDER, Barry. Mantenimiento y Confiabilidad. En: Principios de Administración de Operaciones. Novena Edición. Naucalpan de Juárez, Pearson Education, 2014. P. 649-666.
- HEIZER, Jay & RENDER, Barry. Mantenimiento y Fiabilidad. En: Dirección de la Producción: Decisiones Tácticas. Sexta Edición. Madrid, Pearson Education, 2001. P. 279-298.
- HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto; FERNANDEZ-COLLADO, Carlos y BAPTISTA LUCIO, Pilar . Definición del alcance de la investigación a realizar: exploratoria, descriptiva, correlacional o explicativa. En: Metodología de la Investigación. Cuarta Edición. Itzapalapa: McGrawHill, 2006. P. 99-117.
- MARTÍNEZ, Juan L. Liderazgo en las ONGD. En: La Imagen de las ONG de Desarrollo: para ir dimensionando el tercer sector. Madrid, IEPALA Editorial, 1998
- I Simposio de Investigación.- Capítulo Suroccidente de ASCOLFA (1: 8-9, septiembre, 2010: Cali, Colombia). Memorias. Cali: Universidad Javeriana, 2010. P6
- JÍMENEZ, Daniel. Planificación y Requerimientos del Puesto de Trabajo. En: Manual de Recursos Humanos. Tercera Edición. Madrid: ESIC Editorial, 2016. P. 40-76.
- KENNY, Graham. The Need For Action. En: Strategic Planning and Performance Management. Nueva York, Routledge, Taylor and Francis Group, 2011. P. 189-202.
- LECTURE NOTES ON COMPUTER SCIENCE. (Mayo, 2005: Coventry, UK). Business Process Management: A Survey. Coventry: Springer Verlag, 2005. 200 p.

- LEVITT, Joel. The Goal of Maintenance. En: Complete Guide to Preventive and Predictive Maintenance. Segunda Edición. Nueva York, Industrial Press INC., 2011. P. 6-12.
- MARTIN, Jhon. Employee Developement. En: Key Concepts in Human Resource Management. Londres, SAGE Publications Ltd. P. 100-106.
- MATHIS, Robert; JACKSON, Jhon & VALENTINE, Sean. Talent Careers and Developement. En: Human Resource Management. Stamford, Cenage Learning, 4 edición, 2014. P. 301-320.
- MEDINA, Alberto; NOGUEIRA, Danielys; HERNANDEZ, Arialys & VITERI, Jorge. Relevancia de la Gestión por Procesos en la Planificación Estratégica y la Mejora Continua. En: Revista Eídos, 2010, Vol 2, no. 1, p. 1010-130.
- NYMAN, Don & LEVITT, Joel. Selling Planning & Scheduling to Management. En: Maintenance Planning, Scheduling and Coordination. Nueva York, Industrial Press INC., 2001. P. 1-10.
- PÉREZ, José Antonio. Que es un Proceso. Limites, elementos y factores de un proceso. En: Gestión por Procesos: como utilizar ISO 9001:2000 para mejorar la gestión de la organización. Madrid: ESIC Editorial, 2004. P. 39-67.
- RODRIGUEZ, Javier. Administración Moderna de Personal. Citado por: GARCÍA, Monica, Murillo, Guillermo, González, Carlos. Desarrollo del personal. En: Los Macro-Procesos: un Nuevo enfoque al Estudio de la Gestión Humana. Cali: Universidad Del Valle, 2011. P.110-119.
- SIMERSON, Keith. Setting Your Course of Action. En: Strategic Planning: a Practical Guide to Strategy Formulation and Execution. Santa Barbara, Praeger, 2011. P. 151-174.
- SMITH, Howard & FINGAR, Peter. Business Process Management: The Third Wave, citado por TABARES, Marta Silvia y LOCHMULLER, Christian. Propuesta de Un Espacio Multidimensional para la Gestión por procesos. En: Estudios Gerenciales, 30 de Mayo de 2013 Vol 29, no. 1, p. 222-230.
- SOFTWARE ENGINEERING INSTITUTE. Process and Procedure Definitions: a Primer. Pittsburgh: Carnegie Mellon University, 2007.
- TABARES, Marta Silvia y LOCHMULLER, Christian. Propuesta de Un Espacio Multidimensional para la Gestión por procesos. En: Estudios Gerenciales, 30 de Mayo de 2013 Vol 29, no. 1, p. 222-230.

- VALENCIA, Joaquín. Cómo elaborar planes de Acción. En: Cómo Aplicar la Planeación Estratégica a la Pequeña y Mediana Empresa. México D.F., Thomson Learning, INC., 2001. P. 247-276.
- ZARATIEGUI, José Ramón. La Gestión por Procesos: su Papel e Importancia en la Empresa. En: Economía Industrial, Noviembre de 1999, Vol 6, no. 330, p. 81-88.