

PROPUESTA DE DISEÑO Y ACTUALIZACIÓN DE MANUAL DE FUNCIONES
POR COMPETENCIAS LABORALES PARA LA EMPRESA SUMOTO S.A. DE LA
CIUDAD DE PALMIRA PARA EL AÑO 2015

LUIS DAVID JIMENEZ ORDOÑEZ

201052230

Trabajo de grado como requisito para optar el título de ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS

UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION
PALMIRA VALLE DEL CAUCA
2015

PROPUESTA DE DISEÑO Y ACTUALIZACIÓN DE MANUAL DE FUNCIONES
POR COMPETENCIAS LABORALES PARA LA EMPRESA SUMOTO S.A. DE LA
CIUDAD DE PALMIRA PARA EL AÑO 2015

LUIS DAVID JIMÉNEZ ORDOÑEZ

201052230

DIRECTOR:

ESPERANZA REYES OTALORA

UNIVERSIDAD DEL VALLE

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

PALMIRA - VALLE DEL CAUCA

2015

Nota de aceptación:

Firma del presidente del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

Palmira 16 enero de 2016

DEDICATORIA

A Dios por su presencia en mi vida, por su amor incondicional, por todas las bendiciones y por su inigualable sabiduría, por permitirme alcanzar cada uno de mis logros obtenidos y venideros.

A mi familia por el apoyo incondicional desde mi niñez

A mis profesores por enseñarme valores positivos para toda mi carrera profesional y personal.

TABLA DE CONTENIDO

1.	INTRODUCCIÓN	1
2.	ANTECEDENTES	4
3.	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	6
3.1.	Formulación del Problema	7
3.2.	Sistematización del Problema.....	7
4.	JUSTIFICACIÓN	8
4.1.	Justificación Teórica	8
4.2.	Justificación Metodológica	8
4.3.	Justificación Práctica	8
4.4.	Justificación Institucional	9
4.5.	Justificación para la Empresa	9
5.	OBJETIVOS	10
5.1.	Objetivo General	10
5.2.	Objetivos Específicos.....	10
6.	MARCO CONTEXTUAL.....	11
6.1.	Topografía	11
6.2.	Población y actividad económica.....	12
6.3.	Descripción de la Empresa Suzuki Motor de Colombia S.A.	15
6.4.	Ubicación de la Empresa SUMOTO S.A.....	16
6.5.	Diseño de la Empresa SUMOTO S.A.	17
6.6.	Categoría de Servicio de la Empresa SUMOTO S.A.	18
6.7.	Reseña Histórica SUMOTO S.A.	19
6.8.	Misión	20
6.9.	Visión	20
6.10.	Política de Calidad y Ambiental	20
6.11.	Política de Seguridad y Salud en el Trabajo.....	20
6.12.	Formulario De Contacto Vía Web.....	20
6.13.	Estructura Organizacional	21
6.14.	Autoridad	23
6.15.	La Comunicación.....	24

6.16.	Horarios de Trabajo	24
7.	MARCO CONCEPTUAL	26
8.	MARCO TEÓRICO	29
8.1.	Manual de Funciones.....	29
8.2.	Las Competencias	29
8.3.	La Matriz de Competencias	30
8.4.	Lista de Competencias	30
8.5.	Competencias Individuales	31
8.5.1.	Competencias Individuales de Acción	31
8.5.2.	Competencias Individuales de Regulación de la Conducta.....	32
8.5.3.	Competencias Individuales de Pensamiento	33
8.6.	Competencias Sociales	34
8.6.1.	Competencias Sociales de Ayuda.....	34
8.6.2.	Competencias Sociales de Influencia.....	35
8.6.3.	Competencias Sociales de Gerencia	36
8.6.4.	Competencias Sociales de Eficacia de Grupos.....	37
8.7.	Evaluación de Competencias	38
8.8.	Diseño del Cargo	40
8.9.	Teoría Clásica de la Administración	42
8.10.	Principios de Administración de Fayol.....	43
8.11.	El Proceso Administrativo.....	44
8.11.1.	Planeación	46
8.11.2.	Organización.....	47
8.11.3.	Dirección	48
8.11.4.	Control	50
8.12.	Escuela Estructuralista de la Administración	51
8.12.1.	Características de la Burocracia	51
8.12.2.	Los Diez Factores Considerados por la Escuela Estructuralista o de la Burocracia (Weber)	52
8.13.	La matriz DOFA.....	53
8.13.1.	Debilidades y Fortalezas.....	54
8.13.2.	Oportunidades y Amenazas.....	54

9.	MARCO LEGAL	56
9.1.	Constitución de la Sociedad Anónima	56
9.2.	Deberes del Comerciante - Registro Mercantil	56
9.3.	Funciones del Registro Público	57
10.	METODOLOGÍA	58
10.1.	Tipo de Investigación.....	58
10.2.	Fuentes de Información	59
10.3.	Técnicas de Recolección.....	59
10.4.	Población.....	59
10.5.	Marco Muestral.....	59
10.6.	Muestra.....	59
11.	SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA SUMOTO S.A. DE PALMIRA.....	60
11.1.	Estructura Orgánica.....	60
11.2.	Definición de la Estructura Organizacional	60
11.3.	Matriz DOFA (debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas)	65
11.4.	Manuales de Funciones	66
11.5.	Análisis y Diseño de Cargos.....	67
11.5.1.	Métodos de Análisis de Puesto	67
11.5.2.	Diseño de Cargo	68
12.	RECOLECCIÓN E IDENTIFICACIÓN ACTUALIZADA DE LAS FUNCIONES DE LOS 26 CARGOS DE LA EMPRESA SUMOTO S.A.	70
12.1.	Gerente General (un colaborador).....	70
12.2.	Contador (un colaborador).....	71
12.3.	Auxiliar Contable (Personal) (un colaborador).....	71
12.4.	Auxiliar Contable (Proveedores) (un colaborador).....	73
12.5.	Auxiliar contable (cartera) (un colaborador).....	74
12.6.	Cajero (un colaborador).....	74
12.7.	Servicio al cliente (un colaborador)	75
12.8.	Director de Ventas (un colaborador).....	75
12.9.	Asesor Comercial (doce colaboradores)	76
12.10.	Jefe de Mercadeo (un colaborador).....	76
12.11.	Jefe Jurídico (un colaborador)	76

12.12.	Auxiliar Jurídico (un colaborador)	77
12.13.	Analista de Créditos (un colaborador)	77
12.14.	Auxiliar de Créditos (un colaborador)	78
12.15.	Asistente de Facturación (un colaborador)	78
12.16.	Recepción y Boutique (un colaborador)	79
12.17.	Jefe de Cartera (un colaborador).....	80
12.18.	Auxiliar de Cartera (un colaborador).....	80
12.19.	Analista de Repuestos (un colaborador)	81
12.20.	Auxiliar Analista de Repuestos (cuatro colaboradores)	81
12.21.	Jefe de Taller de Motos (un colaborador)	82
12.22.	Auxiliar Taller de Motos (un colaborador)	82
12.23.	Técnico Mantenimiento de Motocicletas (diez colaboradores)	83
12.24.	Conserje (dos colaboradores)	83
12.25.	Mensajero Motorizado (un colaborador)	84
12.26.	Transportador (un colaborador)	84
13.	FORMULACIÓN DEL PROPÓSITO PRINCIPAL ACTUALIZADO DE LOS 26 CARGOS EXISTENTES EN LA EMPRESA SUMOTO S.A.	85
13.1.	Gerente General	85
13.2.	Contador	85
13.3.	Auxiliar Contable (Personal)	85
13.4.	Auxiliar Contable (Proveedores)	85
13.5.	Auxiliar Contable (Cartera)	85
13.6.	Cajero	85
13.7.	Servicio al Cliente	86
13.8.	Director de Ventas	86
13.9.	Asesor Comercial	86
13.10.	Jefe de Mercadeo	86
13.11.	Jefe Jurídico	86
13.12.	Auxiliar Jurídico	86
13.13.	Analista de Créditos	86
13.14.	Auxiliar de Créditos	86
13.15.	Asistente de Facturación	87

13.16.	Recepción y Boutique.....	87
13.17.	Jefe de Cartera.....	87
13.18.	Auxiliar de Cartera.....	87
13.19.	Analista de Repuestos.....	87
13.20.	Auxiliar Analista de Repuestos.....	87
13.21.	Jefe de Taller de Motos.....	87
13.22.	Auxiliar Taller de Motos.....	87
13.23.	Técnico de Mantenimiento de Motos.....	88
13.24.	Conserje.....	88
13.25.	Mensajero Motorizado.....	88
13.26.	Transportador.....	88
14.	IDENTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS LABORALES INDIVIDUALES Y SOCIALES.....	89
14.1.	Gerente General.....	95
14.2.	Contador.....	96
14.3.	Auxiliar Contable (Personal).....	96
14.4.	Auxiliar Contable (Proveedores).....	97
14.5.	Auxiliar Contable (Cartera).....	97
14.6.	Cajero.....	97
14.7.	Servicio al Cliente.....	98
14.8.	Director de Ventas.....	98
14.9.	Asesor Comercial.....	98
14.10.	Jefe de Mercadeo.....	99
14.11.	Jefe Jurídico.....	99
14.12.	Auxiliar Jurídico.....	100
14.13.	Analista de Créditos.....	101
14.14.	Auxiliar de Créditos.....	101
14.15.	Asistente de Facturación.....	101
14.16.	Recepción y Boutique.....	102
14.17.	Jefe de cartera.....	102
14.18.	Auxiliar de Cartera.....	103
14.19.	Analista de Repuestos.....	103

14.20.	Auxiliar Analista de Repuestos	104
14.21.	Jefe de Taller de Motos	104
14.22.	Auxiliar taller de Motos	105
14.23.	Técnico de Mantenimiento de Motos.....	105
14.24.	Conserje	106
14.25.	Mensajero Motorizado	106
14.26.	Transportador	106
15.	DISEÑO PROPUESTA DE LOS MANUALES DE FUNCIONES POR COMPETENCIAS LABORALES PARA LOS COLABORADORES	107
15.1.	Propuesta de manual de funciones para el cargo de Gerente General 109	
15.2.	Propuesta de manual de funciones para el cargo de Contador.....	111
15.3.	Propuesta de Manual de Funciones para el Cargo de Auxiliar Contable (Personal)	113
15.4.	Propuesta de Manual de Funciones para el Cargo de Auxiliar Contable (Proveedores).....	115
15.5.	Propuesta de Manual de Funciones para el Cargo de Auxiliar Contable (Cartera)	117
15.6.	Propuesta de Manual de Funciones para el Cargo de Cajero.....	119
15.7.	Propuesta de Manual de Funciones para el Cargo de Servicio al cliente 121	
15.8.	Propuesta de Manual de Funciones para el Cargo de Director de Ventas 123	
15.9.	Propuesta de Manual de Funciones para el Cargo de Asesor Comercial 125	
15.10.	Propuesta de Manual de Funciones para el Cargo de Jefe de Mercadeo 127	
15.11.	Propuesta de Manual de Funciones para el Cargo de Jefe Jurídico ...	129
15.12.	Propuesta de Manual de Funciones para el Cargo de Auxiliar Jurídico 131	
15.13.	Propuesta de Manual de Funciones para el Cargo de Analista de Créditos	133
15.14.	Propuesta de Manual de Funciones para el Cargo de Auxiliar de Crédito 135	

15.15.	Propuesta de Manual de Funciones para el Cargo de Asistente de Facturación.....	137
15.16.	Propuesta de Manual de Funciones para el Cargo de Recepción y Boutique	139
15.17.	Propuesta de Manual de Funciones para el Cargo de Jefe de Cartera 141	
15.18.	Propuesta de Manual de Funciones para el Cargo de Auxiliar de Cartera 143	
15.19.	Propuesta de Manual de Funciones para el Cargo de Analista de Repuestos	145
15.20.	Propuesta de Manual de Funciones para el Cargo de Auxiliar Analista de Repuestos	147
15.21.	Propuesta de Manual de Funciones para el Cargo de Jefe Taller de Motos 149	
15.22.	Propuesta de Manual de Funciones para el Cargo de Auxiliar Taller de Motos 151	
15.23.	Propuesta de Manual de Funciones para el Cargo de Técnico Mantenimiento de Motos	153
15.24.	Propuesta de Manual de Funciones para el Cargo de Conserje	155
15.25.	Propuesta de Manual de Funciones para el Cargo de Mensajero Motorizado.....	157
15.26.	Propuesta de Manual de Funciones para el Cargo de Transportador .	158
16.	CONCLUSIONES	159
17.	RECOMENDACIONES	160
18.	BIBLIOGRAFÍA	161
19.	WEBGRAFÍA	162

TABLA DE ILUSTRACIONES

<i>Ilustración 1, Ubicación Municipio de Palmira.....</i>	<i>11</i>
<i>Ilustración 2, Parque Automotor Matriculado Palmira Año 2013.....</i>	<i>13</i>
<i>Ilustración 3, Hurto de Motocicletas en Colombia Enero y Febrero 2015</i>	<i>14</i>
<i>Ilustración 4, Portada de SUMOTO S.A. Facebook</i>	<i>15</i>
<i>Ilustración 5, SUMOTO S.A. Sede Principal</i>	<i>17</i>
<i>Ilustración 6, Área Comercial SUMOTO S.A. Principal.....</i>	<i>18</i>
<i>Ilustración 7, Estructura Organizacional por Sucursal</i>	<i>22</i>
<i>Ilustración 8, Evaluación Mediante Cuestionario</i>	<i>40</i>
<i>Ilustración 9, Correcciones en el Ciclo Administrativo</i>	<i>45</i>
<i>Ilustración 10, Las Cuatro Funciones Administrativas</i>	<i>46</i>
<i>Ilustración 11, Fase Organización.....</i>	<i>48</i>
<i>Ilustración 12, Fase Dirección.....</i>	<i>49</i>
<i>Ilustración 13, Fase Control.....</i>	<i>50</i>
<i>Ilustración 14, Matriz DOFA.....</i>	<i>55</i>
<i>Ilustración 15, Organigrama desactualizado SUMOTO S.A. Palmira</i>	<i>62</i>
<i>Ilustración 16, Propuesta Nuevo Organigrama SUMOTO S.A. Palmira para el año 2015.....</i>	<i>63</i>
<i>Ilustración 17, Número de colaboradores por Sede y Funcional de la Empresa SUMOTO S.A.</i>	<i>63</i>
<i>Ilustración 18, Género por Cargo de la Empresa SUMOTO S.A.</i>	<i>64</i>
<i>Ilustración 19, Análisis DOFA Empresa SUMOTO S.A. de la Ciudad de Palmira .</i>	<i>65</i>
<i>Ilustración 20, Ejemplo Matriz de Competencias Gerente General SUMOTO S.A. Palmira.....</i>	<i>90</i>
<i>Ilustración 21, Propuesta Formato Manual de Funciones para la empresa SUMOTO S.A. de Palmira</i>	<i>108</i>

1. INTRODUCCIÓN

El mundo empresarial en el cual se está moviendo la humanidad y la movilidad de personas laboralmente activas exige cada vez más de un personal con un excelente perfil de desempeño, donde solamente existe una forma de lograrlo y es que en las empresas se gestione el talento humano por competencias.

Las competencias laborales son las capacidades de una persona para lograr tener un desempeño exitoso en un contexto determinado o en cualquier contexto. Los teóricos plantean diferentes taxonomías, sin embargo, la utilizada en el presente trabajo se apoya en la de McClelland y Edgar Morin, apoyada por la UNESCO, los cuales las clasifican en tres, las del saber, las del saber hacer y las del ser.

La Gestión por competencias consiste en atraer, desarrollar y mantener el talento a través de la alineación consistente de los sistemas y procesos de Recursos Humanos, teniendo como base principal las capacidades y resultados requeridos para un desempeño laboral competente y de acuerdo con las principales políticas organizacionales de la empresa

Durante el proceso de formación académica en administración de empresas, se logra entender y comprender a las organizaciones, las cuales tienen siempre la necesidad de mejorar los procesos internos para agilizar las respuestas ante otras organizaciones y clientes, no solo por buena imagen externa sino también por un buen sentir de los colaboradores. Esto con el fin de activar un automático para el mejoramiento continuo en el área laboral de cada uno de los integrantes de la organización.

Contar con un manual de funciones por competencias es responsabilidad de toda organización para llevar a cabo funciones acorde a la misión que compete cada cargo en responsabilidad de los colaboradores. Se busca rediseñar y diseñar el formato de manual de funciones para todas las áreas en la empresa SUMOTO S.A., empresa dedicada a la comercialización, mantenimiento y reparación de motocicletas SUZUKI que, adicionalmente se dedica a la venta de repuestos y accesorios. Durante más de 20 años en el mercado SUMOTO S.A. ha mostrado crecimiento en la participación del mercado y en la generación de empleo, ya que actualmente cuenta con un promedio de 50 colaboradores directos cada uno de ellos con la capacidad de mejorar el rendimiento siendo eficiente en la utilización de recursos provistos por la empresa paralelo a la eficacia en el logro de los objetivos propios de cada cargo.

Lo anterior, debido a que no es un secreto de que las organizaciones deben evolucionar de acuerdo al mercado y las exigencias de la misma para el óptimo desempeño organizacional en función a los cargos y conductas necesarias para ello:

En primer lugar se expondrán los antecedentes de la gestión por competencias, los cuales nos permitirán saber hace cuánto tiempo se está hablando de competencias, quienes han hablado de ello y qué se ha dicho en Colombia acerca de este tema tan importante.

Seguidamente se hará el planteamiento del problema, en el cual se vislumbrará las consecuencias de la raíz del problema, se identificará la formulación del problema, como también las preguntas claves para la realización de la sistematización del problema.

Luego se procederá a realizar el por qué es tan importante y necesario para la universidad, empresa y estudiantes realizar una investigación de actualización y rediseño de manuales de funciones por competencias de SUMOTO S.A, también se explicará la metodología.

Después se identificará el objetivo general de la asesoría, así como los objetivos específicos que logran llevar a cabo fielmente el objetivo general.

En los marcos de referencia se encuentra: marco contextual, el cual sitúa y ayuda a entender el lugar y el entorno en donde se realiza la asesoría; marco conceptual, permite entender conceptos, los cuales son importantes para el desarrollo del trabajo; marco teórico, el cual brinda información de las personas que a lo largo de la historia han investigado y escrito sobre la gestión por competencias y gestión del talento humano.

Entre los aspectos más relevantes de propuesta de diseño de manual de funciones por competencias laborales en la empresa SUMOTO S.A. está el método con el cual se realizó la misma, ya que se pudo practicar la observación sistemática de todos y cada uno de los diferentes procesos tanto operativos como administrativos implicados en el funcionamiento de la empresa.

En el desarrollo de la propuesta se encontrará la descripción de las actividades de cada uno de los cargos existentes en SUMOTO S.A., las competencias individuales y sociales necesarias en el cargo y la actualización y rediseño de los manuales de funciones con base en la observación realizada.

El proceso administrativo para todo Administrador de Empresas es la norte para ejercer cualquier actividad en la que se desenvuelva, por tal motivo es la base para el desarrollo de la propuesta de diseño de manual de funciones por competencias laborales en la empresa SUMOTO S.A.

Siendo así, dentro del manual de funciones por competencias se empezará por establecer la misión u objetivo de cada cargo, posteriormente se desglosará y organizará las actividades realizadas por los titulares de los cargos. Se designará qué cargos serán los encargados de direccionar cada uno de los departamentos existentes en la empresa SUMOTO S.A. de Palmira y finalmente se llevará a cabo

el control de las actividades, funciones específicas o conductas haciendo uso de una herramienta para establecer los estándares o criterios de evaluación, observar el desempeño, comparar el desempeño con el estándar establecido y finalmente hacer retroalimentación para corregir aquellas conductas y desarrollar para el buen desempeño en el cargo.

Al final de este informe de propuesta de diseño de manual de funciones por competencias laborales en la empresa SUMOTO S.A. de Palmira, se plantean las conclusiones y recomendaciones respectivas, las cuales son producto de la observación sistemática durante el proceso de las visitas a SUMOTO S.A. de Palmira.

2. ANTECEDENTES

La primera vez que se menciona el término de Gestión del Talento es en 1997 por Mckinsey & Company tras diversos estudios sobre los recursos humanos y fue divulgado en un artículo publicado en el año de 1998 por David Watkins de Softcape. Ed Michaels, Helen Handfield-Jones y Beth Axelrod, publicaron el libro guerra por el talento donde manifiestan que “La competitividad aumenta sin dar tregua en lo referente a los procesos de atracción y retención de candidatos cualificados cuyo desempeño se valore como productivo. La gestión del talento tiene una importancia estratégica decisiva para las organizaciones. La guerra por el talento es un hecho que se acrecienta en etapas de dura competencia entre empresas.”

Junto a la gestión del talento humano, viene la necesidad de ampliar el modelo de competencias que desde los inicios del siglo XX hasta los finales del mismo se diseñaba por el nivel de la inteligencia tradicional y técnica requerida para asumir un cargo. El manual de funciones es proporcional a la modificación de la perspectiva de la conducta del ser humano al interior de la organización, por ende, a finales del siglo XX al modelo de competencias es adicionada competencias individuales y sociales coherentes a las actividades relacionadas al cargo y a la empresa.

La gestión por competencia laboral se toma en consideración en 1973 por el psicólogo David McClelland, profesor de Harvard a través de la publicación del artículo titulado “Testing for Competence Rather than Intelligence” quien define la competencia como “la característica esencial de la persona que es la causa de su rendimiento eficiente en el trabajo.”

Para contextualizar el proyecto en propuesta, es necesario retroceder más de un siglo, época del nacimiento de la administración de empresas, igualmente el nacimiento de la formulación de conductas necesarias para ejercer cargos en una empresa, pasando por las teorías más importantes en función de las competencias y manual de funciones para llegar a un modelo que se adapta a un mercado que exige calidad y rapidez en la respuesta.

La forma en que una persona puede adquirir un cúmulo de competencias, ha cambiado en el transcurrir de los tiempos dando inicio en la era industrial, a principios del siglo XX hasta mediados del mismo siglo en el país de Estados Unidos donde la persona ingresaba a una empresa o actividad desde un cargo de nivel operativo con el propósito de aprender un oficio y en el transcurrir del tiempo se le van agregando tareas más complejas hasta llegar a un cargo de supervisión dentro del mismo grupo operativo. Esto, pensando en la persona como sistema cerrado sin variables que alteren la actividad laboral, dejando así un manual de funciones igualmente cerrado.

Posteriormente, en las teorías de las relaciones humanas queda claro que el trabajador es un ser social y por tal motivo se logra tener en cuenta que dentro de las competencias laborales se debe incorporar otro aspecto en el manual de funciones llamado el nivel de sociabilidad como competencia no académica.

A partir de la era de la información (desde 1990 hasta hoy día) se considera al colaborador como un socio más de la organización y activo más valioso de la misma ya que es capaz de generar cambio, creatividad e innovación (competencias individuales) primeramente al cargo para impactar consecutivamente a la organización (competencias sociales).

Dado que en Colombia la industrialización empezó a finales del siglo XX, hecho que evidencia la desventaja competitiva, exigió al gobierno reestructurar el modelo educativo para la formación de competencias individuales y sociales requeridas en actividades generales igualmente específicas en un cargo.

En Colombia, el tema de una formación por competencias se ha tratado desde los inicios del siglo XXI. Por ejemplo, en el 2005 la Universidad del Norte en Barranquilla se llevó a cabo un seminario internacional sobre el currículo universitario basado en competencias, al igual que la Universidad de Antioquia y la Universidad Industrial de Santander.

El Ministerio de Educación se enfatiza en aquellas competencias que son requeridas en cualquier clase de trabajo y sector económico con el fin de superar dificultades, organizar y mantener en marcha iniciativas propias y colectivas, saber manejar y conseguir recursos, trabajar con otros, tener sentido de responsabilidad personal, colectiva y social, obtener los mejores resultados y, algo esencial, seguir aprendiendo.

3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Actualmente es muy importante para las organizaciones realizar un mejoramiento continuo, lo cual permite a éstas posicionarse en el mercado y proyectar una imagen de calidad a sus clientes externos e internos. Para SUMOTO S.A es de vital importancia mejorar en sus procesos, para proyectarlo a su entorno y en dintorno, además con lo cual se lograra ser competitivo.

Como entidad dedicada a la compra, compraventa, distribución y comercialización de motocicletas, mantenimiento, accesorios y repuestos marca SUZUKI refleja un excelente desempeño mensual en las ventas, lo cual quiere decir, dispone de un mecanismo de selección y entrenamiento para ser parte de un equipo de asesores comerciales altamente comprometido con la misión de la organización, afirmación que queda en duda en los demás cargos de la organización el cual presenta un rendimiento inconstante reflejado en atrasos y fallas en los procesos operativos. Otra situación presente en la organización es la desactualización de los manuales de funciones existentes y en otros cargos la ausencia de éstos, lo cual produce que las actividades realizadas no se hagan de una manera estandarizada, lo cual se traduce en una labor no eficiente ejecutada por el colaborador al no conocer plenamente cómo se deben realizar sus funciones. Adicionalmente a lo dicho anteriormente, cuando a un trabajador no se le comunica cuáles son sus tareas y obligaciones y cómo debe hacerlas, él las realizará de manera conveniente según su propio criterio, pero si comete algún error la organización le culpara por su negligencia, aun cuando la verdadera culpa sea por la negligencia de la empresa al no tener estipulado lo que se espera de la persona que labora en la organización.

El motivo por el cual lo anteriormente mencionado se afirma, es la ausencia de un departamento o área administrativa de mucha importancia a nivel interior de la empresa que es el departamento de gestión del talento humano. Actualmente la empresa cuenta con un departamento de recursos humanos que encierra funciones relacionadas con los procesos contables dejando un espacio casi nulo a la responsabilidad de medir y evaluar el desempeño de los colaboradores de cada cargo con el propósito de proporcionar métodos de mejoramiento continuo a partir de resultados.

La dirección de la empresa, al momento de informarle la importancia de cambiar el nombre del departamento de recursos humanos a departamento de gestión del talento humano y agregar procesos que conlleva a mejorar el desempeño de los colaboradores, expresa el interés por enriquecer la empresa y es consciente de la importancia de llevar a cabo el desarrollo de la asesoría que le ha sido propuesta.

Teniendo en cuenta, la importancia de lo dicho sobre la actualización y rediseño de los manuales de funciones tiene para SUMOTO S.A, de Palmira se realizará

una propuesta de diseño de manual de funciones por competencias, lo cual ayudará a evaluar las competencias necesarias para cada uno de los cargos existentes y aumentará la productividad del personal al saber que se espera de cada uno de ellos.

3.1. Formulación del Problema

A partir de las actividades desarrolladas por los colaboradores de la empresa SUMOTO S.A.

¿Cuál sería el diseño y la actualización del manual de funciones por competencias laborales para al año 2015, para todos los cargos de la empresa SUMOTO S.A. de Palmira?

3.2. Sistematización del Problema

- ✓ ¿Qué tan importante es la identificación y el análisis del diseño de la estructura organizacional de la empresa SUMOTO S.A.?
- ✓ ¿Cuáles son los roles, las responsabilidades y los nuevos procesos y funciones de los colaboradores administrativos y operativos de la empresa SUMOTO S.A. durante la jornada laboral?
- ✓ ¿Qué pasos se deben seguir para llevar a cabo la elaboración de los manuales de Funciones de manera que estos permitan una fácil y rápida identificación de las funciones a realizar dentro cada puesto de trabajo?
- ✓ ¿Cuál es la mayor motivación de SUMOTO S.A para aplicar los Manuales de Funciones en su organización?
- ✓ ¿Qué cambios se presentan dentro de la estructura con la aplicación y el desarrollo de los Manuales de Funciones?
- ✓ ¿Cuáles son los requisitos, propósitos y perfil de los colaboradores en cada uno de los cargos de la empresa SUMOTO S.A. de Palmira?

4. JUSTIFICACIÓN

4.1. Justificación Teórica

Con la propuesta de diseño del manual de funciones por competencias se busca explicar procesos que comprometen el desempeño de los colaboradores que incurrir en fallas y errores que suceden en la organización. El manual de funciones por competencias una herramienta de la gestión del talento humano diseñado con el propósito de establecer funciones, observaciones inherentes y competencias laborales a cargos para el cumplimiento de la misión del mismo. El manual de funciones por competencia consigna entre otras el diseño del cargo.

La teoría que se recibe en la universidad permite entender por qué las organizaciones necesitan de un departamento de gestión del talento humano y cómo debe funcionar correctamente para corregir los problemas actuales producidos por la falta de esta perspectiva.

4.2. Justificación Metodológica

El cumplimiento de la propuesta se logra mediante técnicas de recolección de información como la observación sistemática y entrevista, con lo cual se busca conocer cada uno de los cargos existentes en SUMOTO S.A.

Lo anterior permitirá identificar elementos y diseñar una herramienta que permita a la gerencia de la empresa tomar decisiones para mejorar y ser competitivos no solo por la calidad de los productos comercializados, sino también por la calidad y calidez humana.

4.3. Justificación Práctica

La propuesta del diseño del manual de funciones por competencias permite aplicar los conocimientos adquiridos durante la formación académica, en éste caso, específicamente en gestión del talento humano. Además, ésta investigación es un complemento muy eficaz, por consentir una total honestidad con la empresa en cuanto a los errores que se están cometiendo, lo cual permite encontrar soluciones concretas a causa de que se tienen puntos de vista más objetivos y más crítico por ser personas externas a la organización.

Es una gran oportunidad para obtener una experiencia como estudiante, la cual aporta un mejor desempeño en el campo profesional para que el estudiante logre obtener y desarrollar habilidades en el área del talento humano.

4.4. Justificación Institucional

Para la Universidad del Valle, es importante proyectar su imagen a través de los estudiantes, lo anterior se puede lograr mediante la asesoría y/o consultoría, puesto que de la manera en que fue desarrollado el trabajo se mostrará la calidad de la educación dada en la institución y por ende su compromiso de proveer de profesionales competitivos al mercado.

Es importante destacar que en las asesorías y/o consultorías se tiende a dejar un gran aporte para la empresa SUMOTO S.A. de Palmira, puesto que la mirada de alguien diferente puede encontrar en la observación errores que para ellos no eran tan visibles y así, solucionarlo con el apoyo teórico de la Universidad del valle, el apoyo metodológico de la investigación y práctico en el desarrollo de la misma.

4.5. Justificación para la Empresa

Gran parte del éxito de toda empresa está en el eficiente y efectivo desempeño de su personal y una propuesta de un modelo de gestión por competencias, integrado al desarrollo del manual de funciones permite una perspectiva clara tanto para el empleado como para la empresa acerca del desempeño, conocimientos y destrezas; valores y hábitos; y motivos y habilidades que deben tener sus colaboradores.

SUMOTO S.A es una empresa Palmirana que maneja los más altos estándares de calidad, siendo un requisito fundamental para competir y obtener un posicionamiento en el mercado debe empezar a evidenciar la importancia del recurso humano en toda la organización para el cumplimiento de la misión y la visión empresarial.

5. OBJETIVOS

5.1. Objetivo General

Proponer un diseño y actualización de los manuales de funciones por competencias laborales para la empresa SUMOTO S.A. en la ciudad de Palmira Valle para el año 2015.

5.2. Objetivos Específicos

- ✓ Diagnosticar la situación actual de la empresa SUMOTO S.A
- ✓ Analizar el estado actual de los manuales de funciones y el organigrama la empresa SUMOTO S.A en Palmira
- ✓ Definir un modelo organizacional y funcional adecuado para la empresa
- ✓ Efectuar el análisis de los cargos para establecer las funciones que desarrolla cada uno de los colaboradores de la empresa SUMOTO S.A
- ✓ Diseñar un modelo manual de funciones por competencias en cada uno de los cargos de la organización para así cumplir de una manera idónea el propósito del cargo.

6. MARCO CONTEXTUAL

El territorio del municipio de Palmira se encuentra localizado en el Departamento del Valle del Cauca, y tiene como límites los siguientes: Por el Norte con Municipio de El Cerrito; por el Sur: con los Municipios de Pradera y Candelaria; por el Oriente: Departamento del Tolima; y por el Occidente: con los Municipios de Cali, Yumbo y Vijes. Su cabecera municipal se encuentra localizada a 3°32' de latitud norte; y, 76° 18' de longitud oeste. En el Mapa siguiente se muestra la ubicación del Municipio.

Ilustración 1, Ubicación Municipio de Palmira



Fuente: Alcaldía Municipal de Palmira

6.1. Topografía

Se distinguen dos zonas topográficamente diferentes: Una plana o ligeramente ondulada ubicada al occidente del municipio, que hace parte del Valle del río Cauca; y Montañosa al oriente, que corresponde a la vertiente occidental de la Cordillera Central de los Andes. En el límite con el Departamento del Tolima se encuentra el Páramo de Chinche, que en algunos sectores alcanza alturas mayores a 4.000 metros sobre el nivel del mar.

6.2. Población y actividad económica

Palmira cuenta con una población de 350.333 habitantes sus principales ocupaciones son: Agricultura, ganadería, producción de Alimentos, Textiles, Talleres de partes de Maquinaria Agrícola, además del ejercicio de carreras profesionales.

SUMOTO S.A. es una empresa dedicada a la compra, compra venta y distribución y comercialización de motocicletas, accesorios y repuestos marca SUZUKI. Está ubicada en la carrera 30 N° 33 – 80 de la ciudad de Palmira. Para el año 2013 se calculó una población de 300.707 con proyección para el 2016 de 304.900 habitantes aproximadamente. En el año 2013 se registró según la secretaría de movilidad municipal 205 motocicletas oficiales, 26.493 motocicletas particulares y 2 motocicletas de servicio público para un total de 26.700 motocicletas registradas en la ciudad de Palmira. Adicional a esto, según el registro mercantil y la cámara de comercio de Palmira, en el año 2013 había 2.900 empresas dedicadas al comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos siendo así, 2775 micro-empresas, 106 empresas pequeñas, 14 empresas medianas y cinco empresas grandes ocupando el 43,3% de las empresas en Palmira.

A continuación, la Secretaría Municipal de Movilidad de Palmira Comunica la situación del parque automotriz para el año 2013:

Ilustración 2, Parque Automotor Matriculado Palmira Año 2013

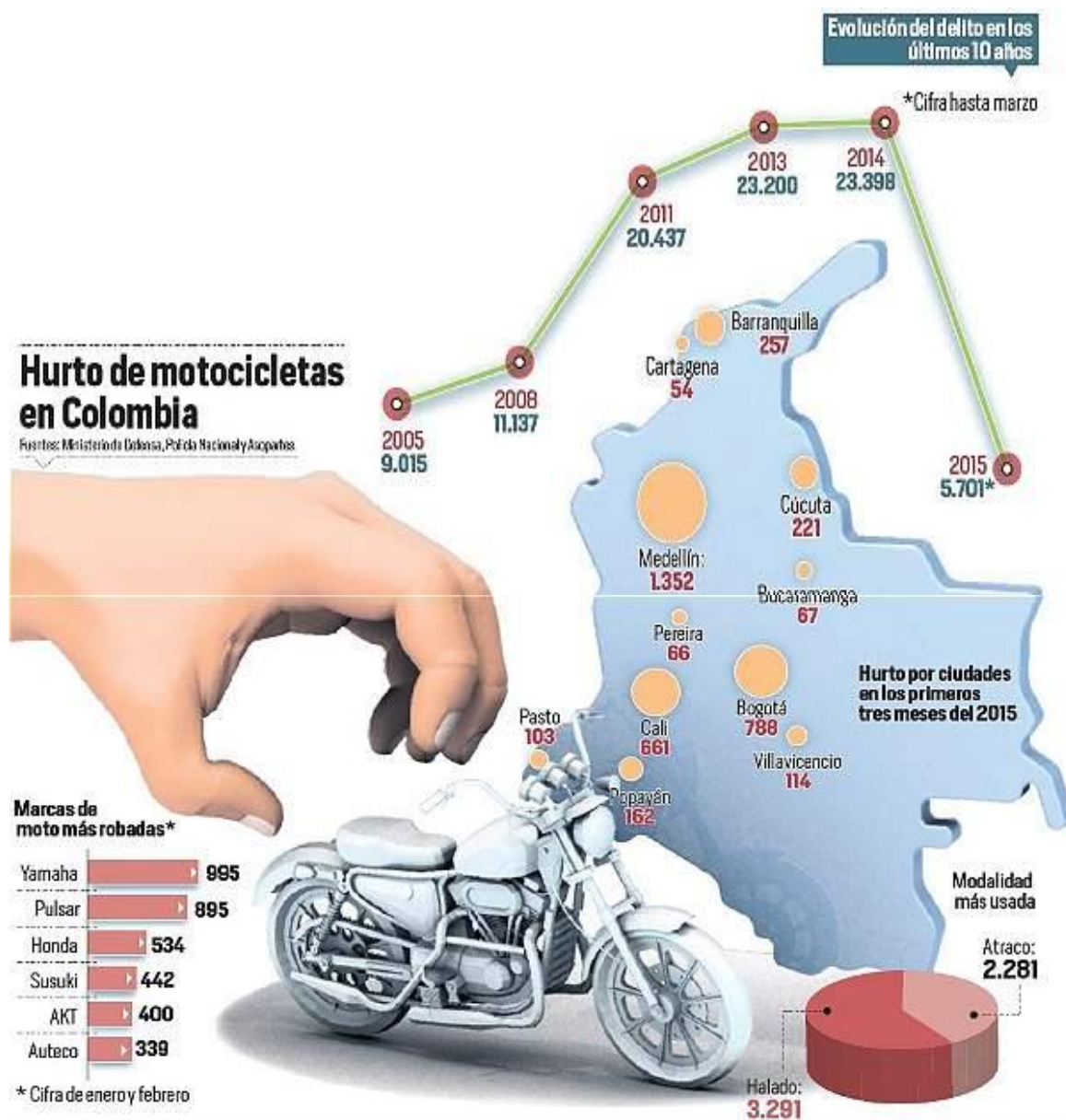
Parque Automotor Matriculado año 2013

Items	Tipo Vehículo	Oficial	Particular	Público	Total
1	Automovil	98	12309	3569	15976
2	Motocicleta	205	26493	2	26700
3	Maquinaria Agrícola	0	1174	0	1174
4	Motocarro	0	57	0	57
5	Bus	10	153	251	414
6	Buseta	10	30	112	152
7	Camión	32	1084	533	1649
8	Camioneta	56	4148	184	4388
9	Campero	26	2578	76	2680
10	Microbus	4	96	347	447
11	Tracto Camión	1	42	83	126
12	Volqueta	21	229	44	294
13	Bicicletas	0	0	0	0
14	Mototriciclo	0	2	2	4
15	Cuatrimoto	0	28	0	28
16	Maquinaria Industrial	0	7	0	7
17	Sin clase	0	0	0	0
	Total	463	48430	5203	54096

Fuente: Secretaría de Movilidad Municipal

La actividad comercial de la empresa SUMOTO S.A. de la ciudad e Palmira es amenazada por la actividad criminal que constantemente buscan desmantelaras y sacar sus partes para el mercado negro. La marca insignia de la empresa SUMOTO S.A. está ubicada en el cuarto puesto de las motos más robadas a nivel nacional con tendencia a crecer así las autoridades intensifiquen los operativos en contra de esta actividad.

Ilustración 3, Hurto de Motocicletas en Colombia Enero y Febrero 2015



Fuente: <http://www.eltiempo.com/colombia/otras-ciudades/robo-de-motos-en-colombia-aumentan-los-casos-en-el-2015/15831737>

6.3. Descripción de la Empresa Suzuki Motor de Colombia S.A.

Quienes Somos

Ilustración 4, Portada de SUMOTO S.A. Facebook



FUENTE: <https://www.facebook.com/suzukipalmira>

SUMOTO S.A. es una sociedad anónima de carácter privado, la Sociedad tiene por objeto compra, compra venta y distribución y comercialización de motocicletas accesorios y repuestos marca SUZUKI.

Para cumplir con su objeto social, la Compañía tiene su oficina central de administración Palmira Valle y agencias en el municipio de Palmira, en Cerrito, Candelaria y en Pradera.

Nacemos con ganas, sí, con muchas ganas de trabajar y mucha disciplina para imaginar, innovar, emprender y consolidar este proyecto.

No somos simples comercializadores, nos implicamos personal y directamente desde el primer momento, trabajando en asociación con la ensambladora e invirtiendo y comprometiendo nuestros propios recursos financieros, nuestro tiempo y nuestro esfuerzo con un objetivo común, siendo este el éxito de la propia operación, momento en el cual ambas partes (ensambladora y nosotros), obtenemos beneficio.

Nuestra sociedad comercial cuenta con una gran infraestructura para lo cual nos hacemos presentes con nuestras agencias y/o concesionarios ubicados estratégicamente en varios de los municipios del Valle del Cauca:

Palmira

Candelaria

Cerrito

Pradera

Nuestro potencial comercial esta enriquecido con disciplina, emprendimiento, innovación, ganas de trabajar y fortalecidos en hacer de nuestra marca un proyecto consolidado.

Apostamos por una estrategia de crecimiento sostenible, que genere riqueza y valor para la sociedad, éxito y capacidad de emocionar, generando un reconocimiento de marca en nuestras sedes y a nivel nacional.

¹El 28 de enero de 1982 se constituyó la sociedad de Suzuki Motor de Colombia S.A. que compró la ensambladora de propiedad de Gemela Ltda. La empresa nace por la necesidad de posicionar la marca y satisfacer la demanda de un medio de transporte ágil y económico.

Aunque la compañía está enfocada al ensamblaje, comercialización y servicio postventa de motocicletas, en el año 1997 creó un departamento que empezó a comercializar otros productos marca Suzuki, como son: Motores Fuera de Borda.

La constante asesoría Japonesa unida al excelente servicio postventa que se apoya en una amplia red de concesionarios, almacenes directos, talleres autorizados y repuestos distribuidos a lo largo y ancho de la geografía nacional, ha permitido posicionarse en el mercado interno y abrirse puertas en el ámbito internacional como Venezuela, México, Ecuador, República Dominicana, Panamá, Costa Rica y Perú, entre otros.

Nuestra política de satisfacer totalmente al cliente con un transporte ágil y económico lo hemos logrado basándonos en unos excelentes proveedores, una alta tecnología y un personal competente que aplica en el proceso altos estándares de calidad y que están comprometidos con la protección del medio ambiente permitiéndonos obtener la Certificación ISO9001 y 14001, además de la certificación BASC convirtiéndonos en una empresa de total confiabilidad en el ámbito internacional.

6.4. Ubicación de la Empresa SUMOTO S.A.

Principal

Palmira: Calle 30 # 33 – 80.

Sucursales

Palmira: Calle 28 # 28 Esquina.

Pradera: Calle 8 11 – 3.

¹ <http://www.suzuki.com.co/content/la-compa%C3%B1a>

El Cerrito: Calle 8 # 12 – 45.

Candelaria: Carrera 7 # 9 – 26.

Ilustración 5, SUMOTO S.A. Sede Principal



Fuente: <http://www.sumotopalmira.com/quienes-somos>

6.5. Diseño de la Empresa SUMOTO S.A.

La sede principal de la empresa SUMOTO S.A. está conformada por dos pisos en el cual el primero, está dividida en dos secciones: la primera sección y la más grande está compuesta por el área comercial, área de caja y área de repuestos con aproximadamente 70 m²; la segunda sección más pequeña se encuentra el área de taller de mantenimiento y reparación de motocicletas marca SUZUKI con 23 m². El segundo piso está dividida en tres secciones: la primera sección está conformada por el área de cartera, área jurídica y área de contabilidad la cual se encuentran divididos por paneles de media altura generando una comunicación oral de uno para todos; la segunda sección es la oficina estratégica de la gerencia general; la tercera sección es el área de juntas y archivo.

Ilustración 6, Área Comercial SUMOTO S.A. Principal



Fuente: <https://www.facebook.com/suzukipalmira/photos/>

Las sucursales de la empresa SUMOTO S.A. constan de un piso cada uno con y visible al cliente el área comercial, seguido del área de repuestos con excepción de la sucursal de la ciudad de Candelaria y finalmente el área de taller de mantenimiento y reparación de motocicletas marca SUZUKI.

6.6. Categoría de Servicio de la Empresa SUMOTO S.A.

En SUZUKI sabemos que para hablar de futuro tenemos que ser mejores en el presente y por eso cada día trabajamos con la calidad de la tecnología japonesa, el respaldo de una red de más de 300 talleres y repuestos autorizados, más de 120 concesionarios y almacenes directos en todo el país y una de las plantas más modernas de Latinoamérica en su clase, lo que nos hace LÍDERES en el mercado de motocicletas.

Categorías: Concesionario de motocicletas, Repuestos y Centros de Servicios.

6.7. Reseña Histórica SUMOTO S.A.

El día 30 de julio de 1999, Suzuki Motor De Colombia S.A. sucursal Palmira, fue vendida por el señor Kyohito Zahara en su calidad de presidente representante legal al señor Alberto Guevara Zuluaga, dicha sociedad se encontraba ubicada en la carrera 28 N° 26-26 en el municipio de Palmira, destinada a la compra y venta, distribución y en general a la comercialización de motocicletas marca SUZUKI ensambladas en Colombia y a la venta de repuestos originales.

El día 26 de julio de 1994 mediante escritura pública No. 2095 se constituye la sociedad SUMOTO LTDA Nit.800.235.505-9 con una duración de 20 años y un número de asociados de seis (06) es igual objetivo social, el representante legal hasta ese entonces era el señor EMILIO CABREACAMOPO.

En el año 1995, cambia de domicilio a la calle 31 N° 34-48 en Palmira, así mismo asume la gerencia la Doctora PATRICIA HINCAPIE.

En el año 1996, fue nombrada como Gerente General la Dra. YOLANDA ROJAS PATARROYO, contadora pública titulada, que anteriormente desempeñaba el cargo de revisora fiscal. Durante su gestión, la organización cambia de Tipo de Sociedad de Limitada a Anónima, Así mismo se da apertura a dos sucursales una en el municipio de Guacarí y otra en el municipio de Palmira ubicada en la carrera 28 N° 28-05.

En septiembre de 2003 da apertura a una agencia en el municipio de pradera, ambas dedicadas a la comercialización de motocicletas y repuestos SUZUKI.

En el año 2006 por iniciativa del señor RAMON ANTONIO DAVILA LIBREROS (Q.E.P.D.), se da inicio a la consecución de una nueva sede propia en el municipio de Palmira ubicada en la calle 30 N° 33-80, cuya apertura oficial se da el día 3 de agosto de 2008, con el fin de mejorar la calidad de vida de los socios y empleados, ya que estamos convencidos que SUZUKI es el mejor estilo de vida.

La empresa SUMOTO S.A. Cuenta con un número de cincuenta ((50) empleados directos y ocho (indirectos), en las áreas administrativas, de ventas y postventas.

La empresa SUMOTO S.A., y gracias al apoyo de Suzuki Motor De Colombia S.A. desde su creación hasta la fecha se ha caracterizado por la ²búsqueda de mejoramiento continuo de estrategias en caminadas al posicionamiento de la marca.

² <http://www.suzuki.com.co/contenido/objetivos-integrales-54186>

6.8. Misión

Comercializar y distribuir motocicletas y repuestos de la marca SUZUKI brindando un servicio con excelente calidad y con profesionalismo a través de un personal calificado, con el fin de satisfacer las necesidades de transporte de la comunidad de Palmira y de sus zonas aledañas.

6.9. Visión

Ser reconocidos a nivel nacional como una de las mejores y mayores empresas en el mercado de la distribución de venta de motocicletas y en un período de tres años (2018) ser el primer concesionario a nivel del país.

6.10. Política de Calidad y Ambiental

Adaptarse rápidamente a los cambios del mercado, poniendo en práctica programas de mejora continua, velando por la conservación del medio ambiente, reduciendo el desperdicio, apoyándonos en nuestro recurso humano y en los proveedores para la satisfacción de las expectativas de los clientes y la comunidad.

6.11. Política de Seguridad y Salud en el Trabajo

Considerar la seguridad como prioridad para el cumplimiento de las normas legales vigentes y tomando conciencia que los accidentes son evitables si se toman las medidas necesarias.

Todos somos responsables de la seguridad, tanto en el proceso productivo como en la cadena logística del comercio internacional para evitar la contaminación por actividades ilícitas y los sucesos terroristas.

6.12. Formulario De Contacto Vía Web

³Nombre:

E-mail:

Ciudad:

Teléfono:

Mensaje:

³ <http://www.suzuki.com.co/formulario/formulario-de-contacto-3>

Respetuosamente informamos que por este medio solo se dará respuesta a correos recibidos que tengan origen de quejas, inquietudes o sugerencias. De requerir enviar propuestas comerciales, solicitudes de donación, patrocinios u otros, favor enviarla al apartado aéreo 3241 de la ciudad de Pereira.

Suzuki Motor De Colombia S.A. viene dando respuesta ágil y oportuna a la totalidad de los correos recibidos de Servicio al Cliente; consideramos importante que tenga en cuenta que si no recibe respuesta en 72 horas (Lunes a viernes) posiblemente en el momento de digitar el correo omitió alguna letra o su buzón está lleno.

Línea gratuita de atención al cliente Nacional: 018000 117898 Desde Pereira: 3139678 *La información y/o datos que voluntariamente nos facilite a través de nuestra web o a través de los servicios a los que acceda, o de las promociones en las que participe, podrán ser incorporados a la base de datos titularidad de Suzuki Motor de Colombia S.A y/o Eikon Digital SAS, su Agencia interactiva, con la finalidad de realizar la gestión y el mantenimiento de nuestras relaciones con usted, es decir, poder enviarle información sobre nuestros productos, boletines de noticias, publicidad, así como nuevas ofertas, promociones o concursos o para la realización de estudios de mercado o estadísticos. Lo anterior ya sea a través de Suzuki Motor de Colombia S.A y/o Eikon Digital SAS. Protegeremos la privacidad de la información, sin embargo no responderemos por información revelada en caso de que terceras partes intercepten o accedan a cierta información de manera inescrupulosa.

6.13. Estructura Organizacional

El tipo de estructura que se utiliza en la organización es Funcional, la división del trabajo en esta organización se agrupa por las principales actividades o funciones que deben realizarse dentro de la organización. Cada grupo funcional dentro de la organización está integrado verticalmente desde la parte inferior hasta la parte superior de la organización como lo muestra la ilustración 15 de la página 61 titulada *Organigrama desactualizado SUMOTO S.A. Palmira*. Los empleados dentro de las divisiones funcionales de una organización tienden a realizar un conjunto especializado de tareas, esto conduce a la eficiencia operativa dentro de ese grupo. Sin embargo, también podría conducir a una falta de comunicación entre los grupos funcionales dentro de una organización.

Cada una de las sucursales de la empresa SUMOTO S.A. consta de colaboradores de nivel operativo, siendo así extensiones de la razón de ser de la misma empresa sin tener la necesidad de incorporar en ellas cargos de nivel medio o de supervisión para el funcionamiento. Los cargos presentes en cada una de las sucursales de la empresa SUMOTO S.A., están supervisados desde la casa matriz ubicada en la ciudad de Palmira anulando la descentralización en la toma

de decisiones de cada uno de los colaboradores de las sucursales. Es de aclarar que cada uno de los cargos mencionados en la siguiente tabla es supervisado por los jefes inmediatos de acuerdo al nuevo organigrama de la empresa SUMOTO S.A. como lo muestra la ilustración 16 de la página 62 titulado Nuevo Organigrama SUMOTO S.A. Palmira.

Ilustración 7, Estructura Organizacional por Sucursal

Estructura Organizacional Por Sucursal				
Sucursal	Asesor Comercial	Auxiliar Analista de Repuestos	Técnico Mantenimiento de Motos	Total Colaboradores por Sucursal
Palmira	3	1	2	6
El Cerrito	1	1	1	3
Candelaria	1	0	1	2
Pradera	1	1	1	3
	6	3	5	14

Fuente: Elaboración Propia

En relación con la ilustración 7, estructura Organizacional Por Sucursal, los cargos existentes de las sucursales de la empresa SUMOTO S.A. de Palmira representa el 28% del total de colaboradores. El nuevo organigrama de la empresa SUMOTO S.A. de Palmira, no especifica las sucursales ya que el propósito de la misma es señalar los cargos, ubicación jerárquica y responsabilidad.

Elementos y Principios de las Organizaciones

Hay dos tipos de elementos comunes a todas las organizaciones: el elemento básico y los elementos de trabajo (Salvador, M. Administración Aplicada, Teoría y Práctica. Primera parte. Limusa. México, 2000)

- ✓ El elemento básico son las personas, cuyas interacciones conforman la organización. Las interacciones son las manifestaciones de las personas y pueden describirse en cuatro niveles que se vuelven menos personales en la medida que ascienden:

Interacciones individuales,
 Interacciones entre individuos y organizaciones,
 Interacciones entre la organización y otras organizaciones,
 Interacciones entre la organización y su ambiente total

- ✓ Los Elementos De Trabajo de una organización son los recursos que ella utiliza, los cuales determinan su eficiencia en el futuro y son, humanos, materiales y técnicos.

Según Melinkoff, toda organización debe ser orientada bajo unos principios

El principio del objetivo. Toda organización y cada parte de la misma debe constituir una expresión de objetivo de la empresa, o carecerá de significado, siendo por lo tanto redundante.

El principio de especialización. Las actividades de cada uno de los miembros de un grupo organizado deberán confinarse, en todo lo que sea posible, a la ejecución de una sola función.

El principio de coordinación. El objetivo de la organización de por sí, a diferencia del objetivo de la empresa es facilitar la coordinación; unidad del esfuerzo.

El principio de autoridad. En todo grupo organizado, la autoridad suprema debe descansar en alguna parte. Deberá existir una clara línea de autoridad que emana de la autoridad suprema a cada uno de los individuos del grupo.

El principio de responsabilidad. La responsabilidad de un superior por los actos de sus subordinados es absoluta.

El principio de definición. El contenido de cada puesto, tanto en lo que se refiere a los deberes que implica como a la responsabilidad y autoridad que en el mismo radican y a sus relaciones con otros puestos, deberá ser claramente definido por escrito y dado a conocer a todos aquellos a quienes concierna.

El principio de reciprocidad. En todo puesto, la responsabilidad y autoridad deben ser equivalentes.

El ámbito de control. Ninguna persona deberá supervisar a más de cinco, o como máximo seis subordinados directos, cuyos trabajos se relacionan entre sí.

El principio de equilibrio. Es esencial que las diversas unidades de organización se mantengan en equilibrio.

El principio de continuidad. La reorganización es un proceso continuo; en toda empresa deberán efectuarse previsiones específicas a este respecto.

6.14. Autoridad

La autoridad en la empresa SUMOTO S.A. vulnera uno de los aspectos más importantes de la teoría clásica: la unidad de mando.

La unidad de mando o autoridad lineal corresponde a la dependencia de un colaborador a un solo jefe a su vez, el jefe depende de otro jefe de mayor jerarquía similar a la de una unidad militar. Sin embargo, en la empresa SUMOTO S.A. se observa que la autoridad es Funcional ya que un colaborador puede tener hasta tres jefes al mismo tiempo lo que lleva a pensar que es algo en contra de un

estructura organizacional basado en el organigrama funcional. La autoridad funcional afecta en el cumplimiento de las tareas delegadas por las autoridades múltiples por motivos del desconocimiento de las actividades que hace el colaborador y consecuencia de ello es el incumplimiento de las delegaciones hechas al colaborador.

El manual de Funciones por Competencias formalizará quién es el jefe directo de cada colaborador, con el fin de buscar reducir la delegación de actividades por parte de otros jefes que no hacen parte de la autoridad lineal y así, como resultado aprovechar el espacio del colaborador para realizar las actividades por el cual fue incorporado a la empresa SUMOTO S.A.

6.15. La Comunicación

La comunicación en la empresa SUMOTO S.A. no se limita por el organigrama de la misma que sigue una ruta que va desde el cargo del gerente general a cada uno de los cargos de los niveles bajos de la misma estructura, sino que la comunicación es necesariamente horizontal (comunicación entre mismo nivel jerárquico), vertical (comunicación entre diferentes niveles jerárquicos) y a su vez, la retroalimentación que da como resultado un sistema dinámico de corrección progresiva y permanente en el momento de comunicar el mensaje.

Los colaboradores de la empresa SUMOTO S.A. orientados hacia una misión por cumplir y una visión por alcanzar es inherente el dinamismo ya que son todos ellos a la vez quienes siendo seres sociales se encuentran involucradas en una misma acción. La comunicación es uno de los fundamentos por el cual el diseño de la empresa SUMOTO S.A. es la adecuada para cumplir con la misión de cada cargo y a su vez, la misión de cada departamento.

6.16. Horarios de Trabajo

De acuerdo con el artículo 8 del capítulo IV del Reglamento Interno de la empresa SUMOTO S.A., el horario de trabajo es el siguiente:

Lunes a viernes

Mañana:

7:30 a.m. a 12:00 m.

Hora de almuerzo:

12:00 m. a 2:00 p.m.

Tarde:

2:00 p.m. a 6:00 p.m.

Sábados

Mañana:

Hora de entrada: 8:00 a.m.

Hora de salida: 12:00 a.m.

Hora de almuerzo:

12:00 m. a 1:00 p.m.

Tarde:

2:00 p.m. a 3:00 p.m.

Los días sábados por motivos de jornada continua, la hora del almuerzo es de una hora para cada colaborador distribuidas en dos horas (12:00 m. a 2:00 p.m.) siendo así un grupo de colaboradores que almuerzan de 12:00 m a 1:00 p.m. y otro grupo de 1:00 p.m. a 2:00 p.m. para evitar frenar la actividad de la empresa SUMOTO S.A. de Palmira.

7. MARCO CONCEPTUAL

Con el objeto de que exista un mayor entendimiento de la terminología utilizada en la elaboración de los manuales de funciones en SUMOTO S.A, en este marco analizaremos los términos más usados en la formulación de estos así:

Cargo: es el conjunto de tareas ejecutadas de manera cíclica o repetitiva. (Introducción a la teoría general de la administración 5ta. Edición; Pág. 60).

Competencia: de acuerdo a la Real Academia Española, competencia es la Pericia, aptitud, idoneidad para hacer algo o intervenir en un asunto determinado.

Competencia laboral: según el servicio nacional de aprendizaje (SENA), la competencia laboral es la capacidad real que tiene una persona para aplicar conocimientos, habilidades y destrezas, valores y comportamientos, en el desempeño laboral, en diferentes contextos.

Competencias laborales específicas: Son las que están orientadas a habilitar a un individuo para desarrollar funciones productivas propias de una ocupación o funciones comunes a un conjunto de ocupaciones. En el sector educativo, estas competencias han sido ofrecidas tradicionalmente por las instituciones de educación media técnica. (Min educación).

Competencias laborales generales: Son las requeridas para desempeñarse en cualquier entorno social y productivo, sin importar el sector económico, el nivel del cargo o el tipo de actividad, pues tienen el carácter de ser transferibles y genéricas. Además, pueden ser desarrolladas desde la educación básica primaria y secundaria, y por su carácter, pueden coadyuvar en el proceso de formación de la educación superior y, una vez terminado este ciclo, a una vida profesional exitosa. (Min educación).

Competencias individuales: Jose Luis Dirube Mañueco define estas competencias aquellas que son capaz de realizar las personas por si solas. Son las conductas en las que la persona no necesita a otras personas para obtener resultados.

Competencias sociales: Jose Luis Dirube Mañueco define las competencias sociales las que están relacionadas con lo que la gente es capaz de hacer en su relación con los demás.

Desempeño laboral: según Chiavenato (2000) define el desempeño, cómo las acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes el logro de los objetivos de la organización. En efecto, afirma que un buen

desempeño laboral es la fortaleza más relevante con la que cuenta una organización.

Estructura: La estructura según Chiavenato es el patrón para organizar el diseño de una empresa, con el fin de concluir las metas propuestas y lograr el objetivo. Al escoger una estructura adecuada se da a entender que cada empresa es diferente, y toman la estructura que más se acomode a sus prioridades y necesidades y se debe reflejar la situación de la organización.

Función: ⁴“Conjunto de tareas (cargos por horas) o atribuciones (cargos por meses) que el ocupante del cargo ejecuta de manera sistemática y reiterada. También puede ejecutarlas un individuo que, sin ocupar un cargo desempeña una función de manera transitoria o definitiva. Para que un conjunto de tareas o atribuciones constituya una función se requiere que se ejecuten de modo repetitivo”.

Gestión: Proceso de hacer que se realice el trabajo por medio del personal.

Liderazgo: ⁵Intento de hacer uso de tipos de influencia no coercitivos para motivar a los individuos a conseguir algún objetivo.

Manual de funciones: herramienta de la gestión del talento humano diseñado con el propósito de establecer competencias laborales, funciones y observaciones inherentes a cargos para el cumplimiento de la misión del mismo. José Luis Dirube

Normas: Reglas para la conducta aceptada y esperada. Estándares de conducta aceptables en un grupo y compartidos por todos sus miembros. (Wikipedia)

Organigrama: Jack Fleitman, autor del libro "Negocios Exitosos", define el *organigrama* como la *"representación gráfica de la estructura orgánica que refleja, en forma esquemática, la posición de las áreas que integran la empresa, los niveles jerárquicos, las líneas de autoridad y de asesoría"*

Procesos: Actividades que infunden vitalidad en la estructura de la organización. Los procesos habituales son la comunicación, la evaluación de desempeño, la toma de decisiones, la socialización y el desarrollo de la carrera profesional o laboral. (Wikipedia)

Relaciones humanas: Acciones y actitudes resultantes de los contactos entre grupos y personas.

Talento Humano: Chiavenato, (2009), define la Gestión del talento humano como: «el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los

⁴ CHIAVENATO, Op. cit, p 292.

⁵ MORALES Juan Antonio y VELANDIA Nestor F , Salarios Estrategia y Sistema Salarial o de Compensaciones, Editorial McGraw-Hill,2001 p 23

cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación de desempeño»

Teoría situacional: organizaciones como sistemas abiertos, cuya estructura depende de las situaciones ambientales. (Introducción a la teoría general de la administración 5ta. Edición; Pág. 853).

Toma de decisiones: ⁶“Selección de un curso de acciones entre varias opciones”.

Valores: Conjunto de convicciones perdurables que posee una persona; el tipo de conducta que les acompaña, y la importancia de las convicciones para esa persona.

⁶ KOONTZ, Op. cit, p 786.

8. MARCO TEÓRICO

“El hombre razonable se adapta al mundo: el insensato intenta hacer que el mundo se adapte a él. Por lo tanto, todo progreso depende del hombre insensato”

George Bernard Shaw.

8.1. Manual de Funciones

El autor Jose Luis Dirube Mañueco define el manual de funciones ⁷ como una herramienta de la gestión del talento humano diseñado con el propósito de establecer competencias laborales, funciones y observaciones inherentes a cargos para el cumplimiento de la misión del mismo.

8.2. Las Competencias

“Las competencias son características que tienen determinadas personas que hacen que su comportamiento sea especialmente satisfactorio en el entorno empresarial u organizativo en cual se desenvuelven.” Jose Luis Dirube Mañueco comparte esta definición breve y agrega que el comportamiento es el conjunto de conocimientos y destrezas; valores y hábitos; y motivos.

Conocimientos y destrezas: son requisitos de la profesión. Es poseer conocimientos teóricos respecto a temas de la profesión.

Valores y hábitos: son acciones buenas personales alineadas a la organización con el fin de generar hábitos que alimente las relaciones interpersonales.

Motivos: son la razón de ser de todas las acciones para el logro de una tarea o función.

La misión de un cargo se lleva a cabo a partir si realmente una persona puede hacerlo y no de los títulos académicos y experiencias que tiene la misma persona.

Las competencias son una herramienta de la gestión del talento humano con el fin de, identificando características necesarias de un cargo, crear un modelo para:

- ✓ Seleccionar personas
- ✓ Desarrollar a los profesionales.
- ✓ Elaborar planes de sucesión.

⁷ Un modelo de Gestión por Competencias. Lecciones Aprendidas, JOSE LUIS DIRUBE MAÑUECO edición EPISE S.A. 2004.

- ✓ Favorecer una cultura de cambio.
- ✓ Definir y valorar los puestos de trabajo.
- ✓ Evaluar el desempeño.
- ✓ Establecer criterios de retribución.

8.3. La Matriz de Competencias

Para lograr definir las competencias, se debe formular la matriz de competencias la cual ayuda a interconectar todas las conductas existentes en la empresa y todos los cargos igualmente existentes en la misma empresa. La matriz de competencias es una tabla elaborada donde el eje horizontal se enumera todos los cargos y el eje vertical todas las conductas con el fin de a partir de la interconexión entre la conducta, el cargo y el análisis, se estipula si la conducta es requerida o no en el cargo analizado.

8.4. ⁸Lista de Competencias

La siguiente lista de 21 competencias propuestas a continuación se dividen según el autor José Luis Dirube, en dos grupos dependiendo de si es necesario la participación de un colaborador con otros o no, nombrándolas competencias individuales y competencias sociales. Ésta lista es la recopilación de competencias más amplia de varios autores quienes según Dirube no se omite ni agrega competencias, sino que se agrupan de acuerdo a sus características comunes mencionadas por diferentes autores quienes a partir de la observación y análisis de cargos en toda la jerarquía organizacional consideran son las necesarias mas no siempre las mismas para desempeñar y llevar a cabo la misión de cada titular del cargo. ⁹Martha Alles, en su libro *Dirección Estratégica de Recursos Humanos Gestión por Competencias* da a conocer una lista de competencias evidenciadas en la empresa “Alimentos envasados La María” definidas así:

- ✓ Negociación.
- ✓ Orientación a resultados.
- ✓ Visión estratégica.
- ✓ Comunicación.
- ✓ Manejo y resolución de problemas.
- ✓ Creatividad.
- ✓ Integridad.

⁸ Obra citada, pág. 127

⁹ Dirección estratégica de recursos humanos. Gestión por competencias. Casos. MARTHA ALICIA ALLES. Editorial GRANICA.

- ✓ Capacidad de interpretación y análisis.

La lista anterior, aunque es más corta, igualmente cubre todas las competencias requeridas para el cumplimiento de la misión de todos los cargos de una empresa.

8.5. ¹⁰Competencias Individuales

Dentro de esta lista de 10 competencias, se resaltarán las que son posibles realizar por una persona sin la ayuda o cooperación de otra para lograr el resultado. ¹¹Cardona y Chinchilla mencionan tres competencias individuales que facilitan la relación de la persona con su entorno físico las cuales son la proactividad que incluye la iniciativa y autonomía personal; autogobierno encierra la gestión personal del tiempo, gestión personal del riesgo, disciplina, concentración y autocontrol; desarrollo personal la auto crítica, auto-conocimiento y cambio personal.

Las tres competencias de Cardona y Chinchilla son claro ejemplo de la variabilidad en la denominación de las competencias laborales en este caso individuales, y debido a eso, José Luis Dirube explica no ser radical en el uso de diferentes terminologías.

8.5.1. ¹²Competencias Individuales de Acción

Son las cuatro competencias inherentes a quien le gusta conseguir cosas por su propia motivación y esfuerzo.

Orientación al Logro: consiste en la capacidad para trabajar bien con el objetivo de sobrepasar el estándar de excelencia. La orientación al logro también se puede identificar como la orientación al resultado, preocupación por los estándares, enfoque hacia la mejora, optimización en el uso de los recursos o el afán de logro. Las conductas que ponen en manifiesto esta competencia son:

- ✓ Poner de manifiesto el interés por llevar a cabo un trabajo bien hecho
- ✓ Trabajar para alcanzar los objetivos, o el estándar que le marcan.
- ✓ Crear sus propias medias de excelencia, fijándose metas precisas
- ✓ Hacer cambios concretos en el sistema de trabajo o en su propia actividad, a fin de mejorar los resultados.
- ✓ Marcar retos difíciles, pero realistas y posibles, y establece medidas que permiten comprobar el resultado.
- ✓ Realiza análisis coste-beneficio.
- ✓ Asume riesgos controlados.

¹⁰ Obra citada, pág. 128.

¹¹ <http://www.gestiopolis.com/competencias-laborales/>

¹² Obra citada, pág. 129.

Iniciativa: se trata de la capacidad de emprender acción con el fin de aprovechar una oportunidad o evitar problemas. La iniciativa también se puede identificar como decisión, identificación de oportunidades, proactividad. Las conductas que ponen en manifiesto esta competencia son:

- ✓ Persistir, no se rinde ante las primeras dificultades.
- ✓ Reconocer las oportunidades presentes y actuar.
- ✓ Actuar con rapidez y decisión ante los problemas.
- ✓ Actuar antes de que se produzcan los problemas.

Búsqueda de Información: se refleja en el interés de buscar información por cuenta propia y llegar al fondo de los asuntos. La búsqueda de información también se puede denominar como la definición de problemas y diagnóstico. Las conductas que ponen en manifiesto esta competencia son:

- ✓ Realizar preguntas de forma directa
- ✓ Investigar personalmente.
- ✓ Profundizar en la información.
- ✓ Contactar a expertos para que le aporten información para mejorar su perspectiva.

Preocupación por el Orden y la Calidad: se basa en el interés de mermar la incertidumbre por medio de controles o establecimiento de sistemas de trabajo claro. La preocupación por el orden y la calidad también se puede identificar como la preocupación por la claridad y el deseo de reducir la incertidumbre. Las conductas que ponen en manifiesto esta competencia son:

- ✓ Mantener en orden el espacio de trabajo.
- ✓ Mostrar interés por el orden y la claridad general.
- ✓ Verificar su propio trabajo.
- ✓ Controlar el resultado final de cada trabajo o acción emprendida.

8.5.2. ¹³Competencias Individuales de Regulación de la Conducta

Son las tres competencias inherentes a la madurez individual y control de desempeño en momentos de presión o ante dificultades.

Confianza en uno mismo: es la creencia en uno mismo para llevar a cabo una función con autonomía. La confianza en uno mismo también se puede identificar como fortaleza personal, independencia y autoimagen fuerte. Las conductas que ponen en manifiesto esta competencia son:

✓ ¹³ Obra citada, pág. 133.

- ✓ Tomar decisiones con independencia.
- ✓ Actuar con seguridad aún en contra de otras opiniones.
- ✓ Se considera a sí mismo un experto y confía en sus propias posibilidades.

Autocontrol: es la capacidad de mantener el control en sí misma en situaciones tensas. Se puede identificar también como control de estrés o mantener la calma. Algunas conductas por las que se manifiesta esta competencia son:

- ✓ Resistir la tensión.
- ✓ Controlar las emociones.
- ✓ Responder calmadamente.
- ✓ Controlar la tensión con eficacia.
- ✓ Calmar a otros.
- ✓ Responder constructivamente.

Flexibilidad: es la capacidad que tiene una persona de tolerar y entender perspectivas diferentes a la propia de una situación, adaptarse en diferentes equipos de trabajo y a los cambios organizacionales. La flexibilidad también se puede identificar como adaptabilidad, versatilidad o disponibilidad al cambio. Algunas de las conductas que manifiestan esta competencia son:

- ✓ Ver la situación objetivamente y reconocer la validez de otros puntos de vista.
- ✓ Aplicar las normas de una forma no rígida.
- ✓ Utilizar técnicas adecuadas a la situación.
- ✓ Adaptar sus propias estrategias a la situación.
- ✓ Hacer cambios en la organización.
- ✓ Realizar grandes adaptaciones sobre así mismo.

8.5.3. ¹⁴Competencias Individuales de Pensamiento

Son las tres competencias que se pueden definir como el aporte intelectual a otras competencias ya que permite entender una situación, tarea y conjunto de conocimientos o de datos.

Pensamiento Analítico: es la capacidad que tiene una persona para entender una situación y solucionar un problema de forma lógica y sistemática. También se puede identificar como inteligencia práctica, análisis de problemas, razonamiento o habilidad de planificación. Algunas conductas asociadas a esta competencia son:

✓ ¹⁴ Obra citada, pág. 136

- ✓ Analizar los problemas.
- ✓ Analizar las relaciones entre algunas partes del problema.
- ✓ Ver relaciones múltiples.
- ✓ Hacer análisis complejos.
- ✓ Realizar planes o análisis muy complejos.

Pensamiento Conceptual: es la capacidad que tiene un trabajador de identificar un problema o situación de forma general. El pensamiento conceptual también se puede identificar como uso de conceptos, reconocimiento de modelos, pensamiento crítico o definición de problemas. Algunas conductas asociadas a esta competencia son:

- ✓ Utilizar reglas básicas como el sentido común o la experiencia para identificar problemas.
- ✓ Reconocer modelos.
- ✓ Aplicar conceptos complejos, causa-efecto.
- ✓ Simplificar lo compuesto.
- ✓ Crear nuevos conceptos.

Conocimiento Técnico: es la capacidad de entender los aspectos técnicos del trabajo para afectar los resultados de forma positiva. Esta competencia también se puede identificar como capacidad técnica, especialización, expertise, competencia profesional o juicio profesional. Algunas conductas que dejan en evidencia esta competencia son:

- ✓ Realizar tareas que normalmente pueden ser aprendidas en pocos días.
- ✓ Realizar tareas que corresponden a secuencias de trabajo.
- ✓ Realizar tareas que requieren algún tipo de planificación y organización para llevarlas a cabo.

8.6. ¹⁵Competencias Sociales

Dentro de esta lista se resaltan las 11 competencias relacionadas con lo que la gente es capaz de hacer en su relación con los demás.

8.6.1. ¹⁶Competencias Sociales de Ayuda

Este grupo de dos competencias incluye la intención de conocer las necesidades de otras personas y la disposición a trabajar para lograr satisfacer esas necesidades.

✓ ¹⁵ Obra citada, pág. 140.

✓ ¹⁶ Obra citada, pág. 140.

Comprensión de los Demás: es la capacidad para escuchar, comprender y responder a pensamientos o intereses de otras personas. Otra forma de denominar esta competencia es empatía, escucha activa entendimiento interpersonal o preocupación por los sentimientos de otros. Algunas de las conductas que dejan en manifiesto esta competencia son:

- ✓ Escuchar, entender emociones o contenidos.
- ✓ Invitar al dialogo.
- ✓ Comprender el significado de lo que manifiestan los demás.
- ✓ Entender situaciones encubiertas.

Orientación al Cliente: es el deseo de ayudar a los demás, a base de averiguar sus necesidades para posteriormente satisfacerlas. También puede ser llamado como orientación a la ayuda y al servicio, atención a las necesidades del cliente, preocupación por la satisfacción del cliente y orientación al cliente interno y externo. Las conductas que dejan en evidencia esta competencia son:

- ✓ Atender al cliente en sus peticiones.
- ✓ Distribuir información de ayuda, amistad y servicio cordial.
- ✓ Corregir con rapidez los problemas de servicio que afectan al cliente.
- ✓ Poner en manifiesto su interés por el cliente.
- ✓ Buscar información sobre las necesidades que no han sido descubiertas por el cliente inicialmente.

8.6.2. ¹⁷Competencias Sociales de Influencia

El grupo de tres competencias se caracteriza por el interés de causar un efecto en los demás por medio de poder buscando siempre el bien o por lo menos no dañar a los demás.

Impacto e Influencia: es el deseo de producir un efecto en los demás, influir o impresionarlos con el fin de obtener apoyo en las decisiones que tome. También puede ser nombrado como estrategia de influencia y orientación hacia la persuasión. Algunas de las conductas que lo ponen en evidencia son:

- ✓ Utilizar su status, reputación o apariencia para influir en los demás.
- ✓ Realizar una acción simple para persuadir.
- ✓ Realizar acciones de doble impacto.

✓ ¹⁷ Obra citada, pág. 142.

- ✓ Anticipar el efecto que va a producir en los demás.
- ✓ Preparar acciones poco corrientes para impactar.

Conciencia Política: es la capacidad de entender las relaciones de poder dentro de las organizaciones. Otras formas de llamar esta competencia es conocimiento de la organización, uso de la cadena de mando o astucia política. Algunas de las conductas que reflejan esta competencia son:

- ✓ Entender la estructura formal.
- ✓ Entender el clima y la cultura.
- ✓ Entender la organización política.

Construcción de Relaciones: capacidad de crear y mantener relaciones con las demás personas con el fin de alcanzar metas mutuas relacionadas con el trabajo. También es conocida como desarrollo de contactos, uso de referencias, preocupación por las relaciones con las fuentes de información o mantenimiento de relaciones eficaces. Algunas de las conductas que manifiestan esta competencia son:

- ✓ Aceptar invitaciones de amistad.
- ✓ Iniciar contactos de trabajo.
- ✓ Realizar contactos informales.
- ✓ Mantener relaciones amistosas.
- ✓ Crear y mantener relaciones sociales.

8.6.3. ¹⁸Competencias Sociales de Gerencia

Estas tres competencias son una especialización del impacto e influencia. Son competencias de alto nivel de responsabilidad, sentido de pertenencia, de comprensión y reconocimiento de los deseos de los demás.

Dar Directrices: es la capacidad de informar a los demás los pasos a seguir para cumplir el deseo de uno alineado a los intereses organizacionales. También se puede denominar decisión al dar órdenes, uso directo de la influencia o dirección. Algunas conductas por las que se manifiesta son:

- ✓ Indicar lo que se debe realizar.
- ✓ Delegar tareas rutinarias.
- ✓ Mantener su posición.

✓ ¹⁸ Obra citada, pág. 145.

- ✓ Demandar un alto nivel de actuación de los colaboradores.
- ✓ Dirigir las tareas de los colaboradores.
- ✓ Confrontar a las personas abierta y directamente.
- ✓ Actuar en función de los comportamientos.

Desarrollo de Personas: es la capacidad de emprender acciones con el fin de mejorar el talento y capacidades de los demás. Esta competencia se puede identificar como enseñar y entrenar, facilitar apoyo, coaching o desarrollo del talento. Esta competencia se evidencia en algunas de las conductas como lo son:

- ✓ Expresar expectativas favorables.
- ✓ Dar instrucciones detalladas.
- ✓ Indicar las razones por las cuales es necesario hacer las cosas.
- ✓ Dar ánimos e indicaciones positivas.
- ✓ Facilitar información sobre lo que se ha hecho mal.
- ✓ Dedicar tiempo para el aprendizaje.

Liderazgo: es la capacidad de desempeñar el rol de guía de un grupo o equipo. Se puede identificar como tomar el mando, dirigir y motivar grupos o visión. Las conductas mediante las cuales se identifica esta competencia son:

- ✓ Dirigir reuniones.
- ✓ Informar.
- ✓ Usar la autoridad de forma cordial.
- ✓ Defender la reputación del equipo frente a la organización.

8.6.4. ¹⁹Competencias Sociales de Eficacia de Grupos

Encierra las tres competencias caracterizadas por el interés de la persona en la eficacia del grupo más que la eficiencia individual.

Trabajo en Equipo: capacidad de trabajar y hacer trabajos a los demás, colaborando unos a otros. Esta competencia también se puede denominar orientación al grupo, facilitador de grupos, resolución de conflictos o motivador de otros. Las siguientes conductas manifiestan el trabajo en equipo:

- ✓ Cooperar.
- ✓ Compartir información.
- ✓ Solicitar información.

✓ ¹⁹ Obra citada, pág. 148.

- ✓ Otorgar poder.
- ✓ Establecer un clima amistoso y de cooperación.
- ✓ Resolver los conflictos del equipo.

Compromiso con la Organización: capacidad para orientar el comportamiento en la dirección indicada por las necesidades, las prioridades y los objetivos de la organización. Esta competencia puede identificarse como compromiso con la misión del mando o identificación con la compañía. Las conductas siguientes manifiestan el compromiso con la organización:

- ✓ Se esfuerza por cumplir las normas.
- ✓ Mostrar lealtad a los objetivos.
- ✓ Entender y apoyar los objetivos de la organización.

Aprovechamiento de la Diversidad: es la capacidad de identificar recursos y establecer redes de relación con el fin de que estos ayuden al crecimiento organizacional. También puede denominarse utilización de recursos externos o creación de redes de trabajo. Las conductas que dejan en evidencia esta conducta son:

- ✓ Considerar la diversidad como una oportunidad.
- ✓ Se relacionan con personas de diferentes sustratos.
- ✓ Comprender distintas visiones del mundo.
- ✓ Afrontar los prejuicios y la intolerancia.

La teoría de competencias laborales individuales y sociales suministra la razón de la propuesta de diseño del manual de funciones por competencias, es la conclusión por el cual se desarrollará toda la metodología de investigación con el fin de identificar habilidades y conductas para el desarrollo de la misión del cargo.

8.7. Evaluación de Competencias

²⁰El manual de funciones por competencias, como instrumento de la gestión del talento humano proporciona información para facilitar el proceso de selección de personal. Adicional a esto, es un sistema de medición con la cual sirve para establecer la brecha existente entre las competencias necesarias para la misión del cargo y las competencias del titular del cargo. La evaluación de competencias

²⁰ Obra citada, pág. 180.

suministra el nivel del desempeño del colaborador y es útil para diferentes circunstancias, por ende, se puede evaluar en distintas maneras:

Evaluaciones de 360°. Es el mismo sistema de evaluación mediante cuestionario con la única diferencia que se hace necesaria la participación de varios evaluadores de diferentes niveles jerárquicos para ampliar la perspectiva de la conducta del evaluado.

Assessment Center. Cuando un conjunto de personas son participes de diferentes escenarios para ser evaluados por medio de la observación y tabulación por parte de expertos en escenas o simulaciones. Este tipo de evaluación es eficiente cuando se hace necesario dar a conocer potencialidades o para la selección de personal interna con el fin de seleccionar al mejor y ser quien cumpla la misión del cargo.

Entrevistas Dirigidas. Este tipo de evaluación el evaluador busca que el evaluado exprese lo más detallado posible una situación vivida en relación a la competencia que el evaluador desee conocer las conductas que tomó el evaluado en esa situación.

Entrevista de Incidentes Críticos. Es el tipo de entrevista que busca separar la opinión y los casos hipotéticos de los hechos que llevaron a actuar al evaluado en una situación en específico. Es necesario explicar al evaluado el motivo de la entrevista para obtener la mayor cantidad de información posible, explicándole que es necesario conocer las conductas que lleva a cabo a realizar su trabajo. Posterior a esto, se tabulará para así determinar las competencias evidenciadas en los hechos.

Evaluación Mediante Cuestionario. Los cuestionarios se pueden construir a partir de definiciones de conductas alternando las conductas que se desean evaluar sin ser tan evidentes en la relación entre competencias añadiendo la frecuencia de la conducta. Por ejemplo:

Ilustración 8, Evaluación Mediante Cuestionario

	sí, siempre	a veces	rara vez	nunca
Realiza preguntas de forma directa.				
Investiga personalmente. Busca documentación, pregunta a personas que pueden saber algo sobre el asunto que se trate.				
Profundiza en la información y comprueba la veracidad de los datos.				
Realiza preguntas de comprobación, busca las raíces de un problema o de una situación concreta.				
Llama o contacta con expertos que le aporten datos para mejorar su perspectiva.				

Fuente: Un Modelo De Gestión Por Competencias- José Luis Dirube M.

En la evaluación mediante cuestionario se valida lo que la gente hace mas no la intención con la que lo hace, por eso es necesario la observación como criterio para su identificación.

La evaluación de competencias laborales, es indispensable en la continuidad de la propuesta ya que permitirá conocer, después de formalizar el diseño del manual de funciones por competencias, la brecha existente entre lo que se requiere y lo hay para el cumplimiento idóneo de la misión de los cargos por parte de los colaboradores. Con la finalidad de reducir lo mejor posible la brecha por medio de capacitaciones y actividades.

8.8. Diseño del Cargo

El autor Idalberto Chiavenato considera el ²¹diseño del cargo aquella que consigna cuatro condiciones básicas:

1. Contenido del cargo (tareas o misiones).
2. Métodos y procesos de trabajo (como hacer las tareas o cumplir misiones).

²¹ Gestión del Talento Humano, IDALBERTO CHIAVENATO edición The McGraw-Hill.

3. Responsabilidad (a quien reportar las tareas).
4. Autoridad (a quien/es supervisar).

El diseño de cargos está en manos de ingenieros industriales, quienes distribuyen (en cuanto a métodos) las funciones y tareas de la mayor parte de la organización. Los cargos restantes casi siempre son perfilados por los mismos gerentes de áreas. El cargo, hoy por hoy es inestable e indefinido por motivos de cambios externos que obligan la evolución, innovación y cambio del mismo.

A consideración de Idalberto Chiavenato, existen tres modelos de diseño de cargos: clásico, humanístico y situacional.

A comienzos del siglo XX el diseño de cargos era basado en el modelo clásico o tradicional y estaba a responsabilidad de los ingenieros de la administración científica. Taylor, Gantt y Gilbreth se dedicaron a definir métodos estandarizados y entrenar a las personas para obtener la máxima eficiencia. El modelo clásico se caracteriza por considerar a la persona como apéndice de la máquina, fragmentar tareas y establecer ritmos de trabajo con el fin de buscar la eficiencia, dejando en claro que la teoría científica deja a un lado el concepto de trabajador como una persona social.

El modelo humanístico reemplaza en la década de 1930 el enfoque científico y clásico para pasar a un diseño de cargos basado en las personas y grupos sociales lo cual permite un diseño enfocado en el contexto del cargo más que en el contenido del cargo.

En el inicio de la década de 1970, el diseño del cargo tenía en cuenta tres variables: las personas, la tarea y la estructura de la organización haciéndola así un modelo situacional o contingente.

A partir de los años de 1990 por el cambio veloz del mercado y la competitividad, fue necesario el diseño de un modelo basado en competencias individuales y sociales. Posterior a un diseño del cargo, se estipulan las competencias laborales necesarias para cumplir con la misión del cargo.

El diseño del cargo participará como complemento a la propuesta al diseño del manual de funciones por competencias ya que para estipular las competencias laborales necesarias para ejercer el cargo, es importante tener claridad de las tareas o funciones realizadas en el cargo. Igual manera, la responsabilidad y autoridad.

8.9. Teoría Clásica de la Administración

²²Henry Fayol, como padre de la teoría clásica de la administración, divide la organización en seis operaciones:

- ✓ Operaciones técnicas: se destacan las actividades orientadas a las actividades de producción de la empresa, en cuanto al manejo de materiales y productos que salen al mercado.
- ✓ Operaciones comerciales: es la actividad de gran importancia, debido que de ella depende el funcionamiento general de la organización.
- ✓ Operaciones financieras: es la actividad indispensable para obtener mayor provecho de las disponibilidades para evitar compromisos imprudentes. Para ello es indispensable una hábil gestión financiera.
- ✓ Operaciones de seguridad: Fayol expresa que las operaciones de seguridad “tiene la misión de proteger los bienes y las personas contra accidentes, tales como el robo, el incendio y la inundación; de evitar las huelgas, los atentado y, en general, todos los obstáculos de orden social que pueden comprometer la marcha y hasta la vida de la empresa” (Fayol 1972; 147).
- ✓ Operaciones administrativas: es la actividad orientada a la integración de las cinco operaciones anteriormente mencionadas ya que ninguna de ellas se encargan de formular el programa general de acción de la empresa. Para llevar a cabo la integración Fayol formula el proceso administrativo que consiste en prever (visualizar el futura), organizar (construir el organismo material y social de la empresa), dirigir (guiar y orientar al personal), coordinar (ligar, unir, armonizar todos los actos y todos los esfuerzos colectivos) y controlar (verificar que todo suceda de acuerdo con las reglas establecidas y las órdenes dadas).

La división de las actividades por funciones u operaciones es necesaria para identificar y estipular el área funcional de los cargos existentes en la empresa SUMOTO S.A. en la propuesta de diseño del manual de funciones por competencias.

²² Teorías clásicas de la organización y el management, MURILLO VARGAS Guillermo. Ecoe Ediciones, 2007.

8.10. ²³Principios de Administración de Fayol

Fayol describe en su obra catorce principios, los cuales había tenido la oportunidad de aplicar, y a los que considera como básicos para el ejercicio eficiente de la función administrativa. Tales principios se sintetizan así:

1. Principio de la división del trabajo: la división del trabajo es una necesidad de orden natural. Todos no deben hacer de todo al mismo tiempo. Por ello se requiere la distribución de tareas o actividades. Esto produce como consecuencia la especialización de las funciones y la asignación de responsabilidades concretas.
2. Principio de autoridad: la autoridad consiste en la facultad de mandar y en el derecho de ser obedecido. Esta facultad tiene dos fuentes: la legal (inherente a la función) y la personal (que emana de la inteligencia, juicio, prudencia, valor moral y aptitud de mando)
3. Principio de disciplina: consiste en el respeto y acatamiento de las normas establecidas. Esto surge como consecuencia del establecimiento de acuerdos claros y justos entre superiores y subalternos.
4. Principio de unidad de mando: la organización de las actividades, en una empresa, debe estar dispuesta de tal manera que una persona reciba ordenes únicamente por parte de un solo jefe.
5. Principio de unidad de dirección: la distribución de las actividades debe darse de tal manera que cada grupo de ellas esté bajo la dirección de un solo jefe. Esto conlleva a la departamentalización de la empresa.
6. Principio de la subordinación del interés particular al interés general: Fayol explica este principio, señalando cómo en la empresa el interés de un trabajador no debe prevalecer sobre los objetivos de la empresa.
7. Principio de remuneración del personal: la remuneración constituye el precio del servicio prestado, por ello debe ser equitativa y satisfactoria, tanto para quien la recibe como para quien la da. Adicionalmente, Fayol trató de desarrollar una teoría respecto a la remuneración, al indicar el cómo el monto del salario depende de varios factores como son, la carestía de la vida, la abundancia o escasez de personal, la situación económica de la empresa y el modelo de retribución.
8. Principio de centralización: la centralización, para Fayol, es un hecho natural, consistente en cómo en una empresa- como en los organismos- las sensaciones convergen hacia un cerebro y de aquél emanan las ordenes que ponen en movimiento todas las partes del organismo.
9. Principio de jerarquía: está representado por la serie de jefes que van desde la autoridad superior hasta el jefe de menor categoría. Son los jefes la vía a través de la cual descienden y ascienden las comunicaciones en la empresa.

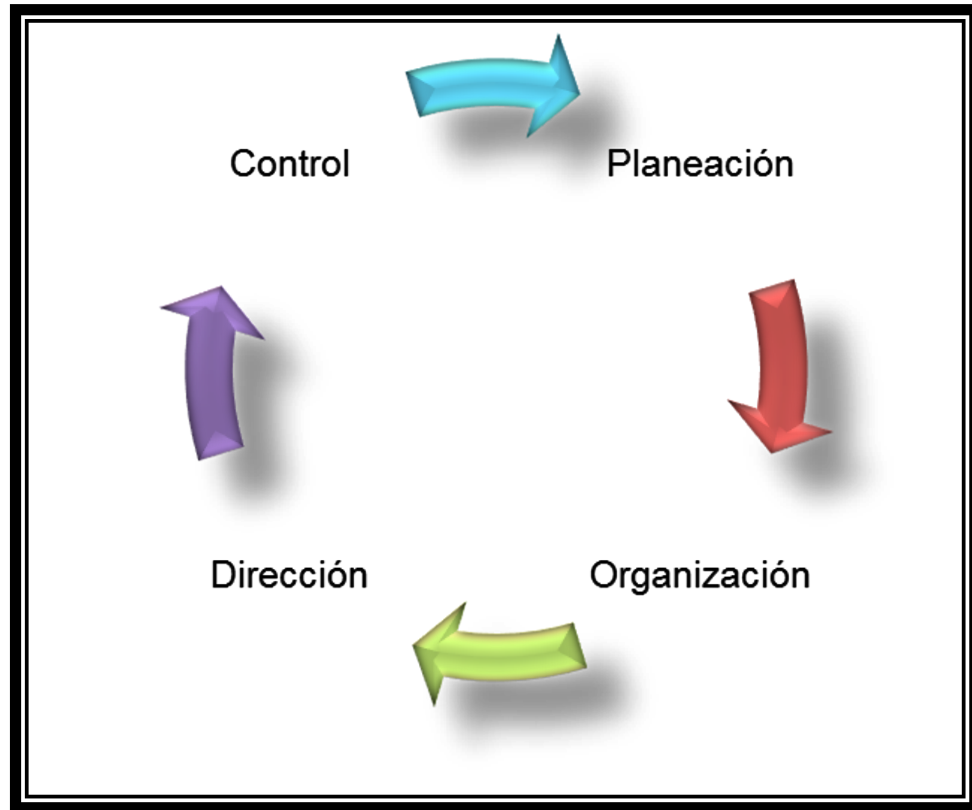
²³ Teorías clásicas de la organización y el management, MURILLO VARGAS Guillermo. Ecoe Ediciones, 2007.

10. Principio de orden: expresado en la frase "un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar", además el orden se detecta en la buena presentación física de los lugares de trabajo, el aseo, la decoración y la ubicación funcional del personal. Para Fayol, existe, no solo un orden material, sino también un orden social, que se alcanza cuando hay una buena organización, un reclutamiento técnico de personal y una comprensión y atención de necesidades del personal.
11. Principio de equidad: Lealtad y dedicación deberían inculcarse al personal mediante una combinación de benevolencia y justicia por parte de los administradores al tratar con los subordinados
12. Principio de estabilidad del personal: Estabilidad en la tenencia de un cargo o puesto. Encontrando innecesaria la rotación, por ser tanto la causa como el efecto de una mala administración, Fayol señaló sus peligros y sus costos.
13. Principio de iniciativa: La iniciativa se concibe como el diseño y ejecución de un plan. Precisamente por ser una de las más sutiles satisfacciones que un hombre inteligente puede experimentar, Fayol exhorta a los administradores a "sacrificar la vanidad personal" para permitir a los subordinados que la ejerzan.
14. Principio de la unión del personal o espíritu de cuerpo: Este es el principio de "la unión hace la fuerza", y también una extensión del de unidad de mando, y subraya la necesidad del trabajo de equipo, así como la importancia de la comunicación para obtenerlo.

8.11. El Proceso Administrativo

Autores como Fayol, Urwick, Gulick, Koontz y O'Donnell Newman y Dale, adoptan la el proceso administrativo (planear, organizar, dirigir y controlar) como el núcleo de la teoría clásica y neoclásica de la administración. Éste proceso también considerado el ciclo administrativo permite la corrección permanente de las actividades organizacionales por medio de la retroalimentación

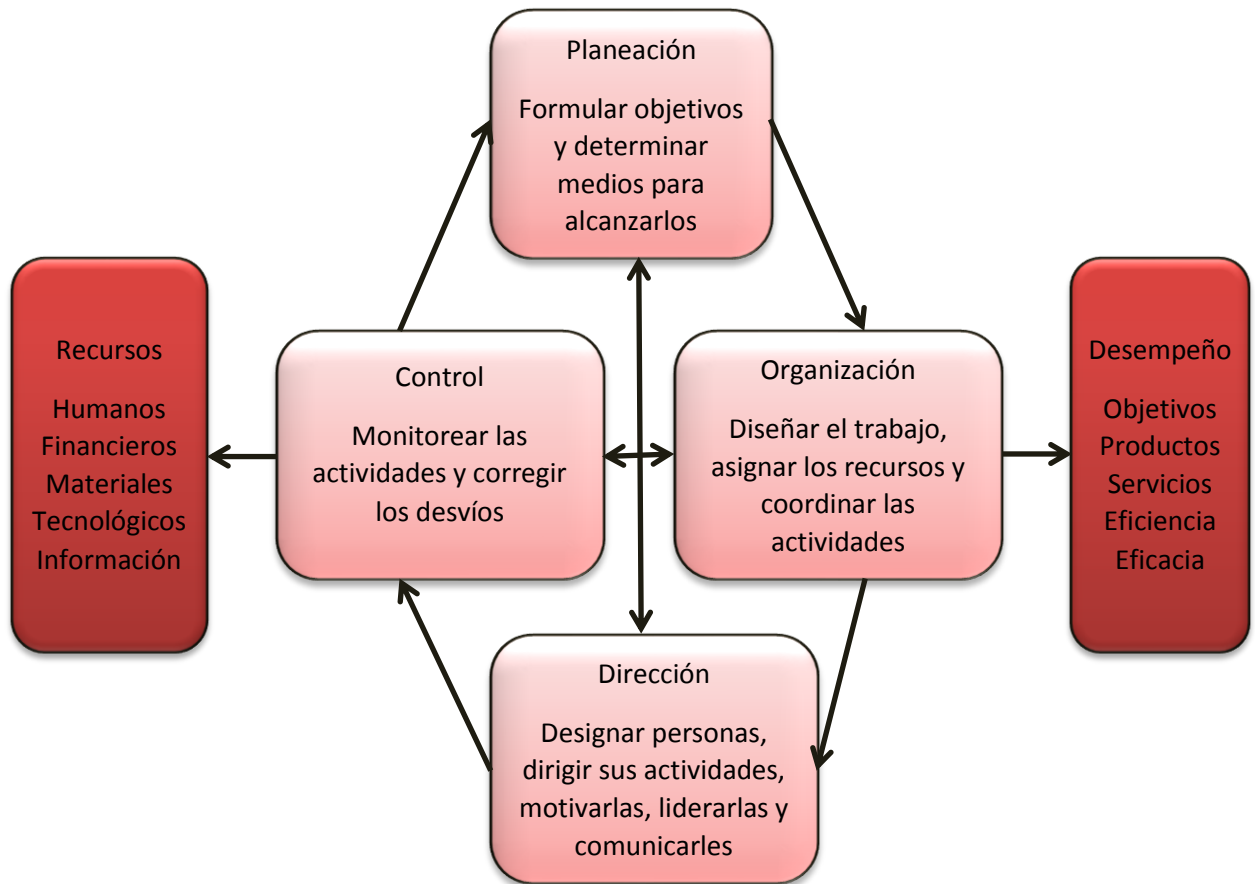
Ilustración 9, Correcciones en el Ciclo Administrativo



FUENTE: Introducción a la Teoría General de la Administración, Idalberto Chiavenato

La teoría Neoclásica se desarrolla en la explicación de cómo se debe desarrollar cada una de estas funciones administrativas en las organizaciones.

Ilustración 10, Las Cuatro Funciones Administrativas



FUENTE: Introducción a la Teoría General de la Administración, Idalberto Chiavenato

8.11.1. Planeación

La planeación se presenta gracias a que las empresas no deben trabajar sobre la base de la improvisación. Todas las actividades a realizar a futuro son casi siempre planeadas con anticipación. Planear es según Idalberto Chiavenato “definir los objetivos y escoger anticipadamente el mejor curso de acción para alcanzarlos”. Con la anterior afirmación se determina que la planeación descarta todas aquellas actividades a través del curso que no son eficaces para alcanzar los objetivos propuestos. La planeación existe en tres niveles:

Planeación estratégica: Es la planeación que abarca toda la empresa y es diseñada para el largo plazo.

Planeación tácita: Es la planeación diseñada por cada uno de los departamentos o áreas de trabajo y es proyectada a mediano plazo.

Planeación operacional: Es a planeación de cada tarea o actividad.

8.11.2. Organización

La segunda función del proceso administrativo depende de la planeación, la dirección y el control el proceso administrativo. La organización tiene como tarea agrupar las actividades y distribuir autoridades para evitar conflictos y confusiones la cual consiste más detalladamente en:

- ✓ Dividir el trabajo
- ✓ Agrupar actividades en una estructura lógica
- ✓ Designar personas para su ejecución
- ✓ Asignar los recursos
- ✓ Coordinar los esfuerzos

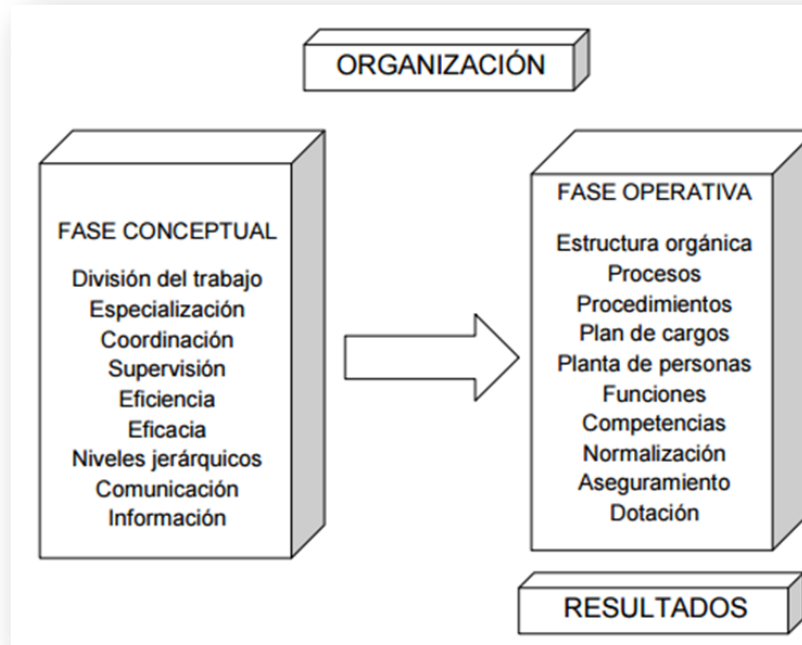
Igual que en el primer proceso administrativo, la organización maneja tres niveles diferentes:

Organización global: Es el mismo denominado diseño organizacional que abarca toda la empresa

Organización Departamental: Es el denominado diseño por departamento la cual abarca cada uno de ellos de la empresa.

Organización de Tareas y Operaciones: es enfocado en las tareas y es denominado diseño de cargos o tareas.

Ilustración 11, Fase Organización



Fuente: Administración por resultados, un enfoque teórico practico para organizaciones cambiantes.

Se hace necesario que en esta fase se tengan claramente definidos los criterios y pautas concernientes a:

- ✓ División del trabajo
- ✓ Especificación de funciones procedimientos y tareas
- ✓ Los modelos de supervisión y coordinación de empleados
- ✓ Los niveles de jerarquía a implementar
- ✓ Los procesos, funciones y procedimientos diarios
- ✓ La comunicación e información de los colaboradores

8.11.3. Dirección

La tercera función del proceso administrativo tiene la misión de poner en marcha todas aquellas actividades planeadas y organizadas para llevarlas a cabo y está directamente relacionada con la disposición del talento humano de la empresa. La dirección tiene como función:

- ✓ Dirigir los esfuerzos hacia un propósito en común
- ✓ Comunicar
- ✓ Liderar
- ✓ Motivar

Ilustración 12, Fase Dirección



Fuente: Administración por resultados, un enfoque teórico practico para organizaciones cambiantes

La dirección tiene tres niveles de diferentes de operar:

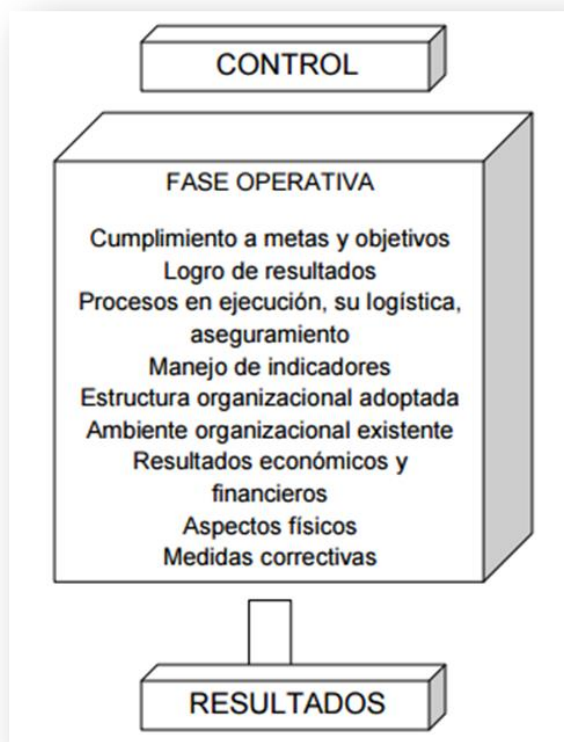
Dirección global: es la función inherente al presidente de la empresa y director de cada uno de las áreas existentes en ella. Hace parte del nivel estratégico de la empresa.

Dirección departamental: Es el nivel que abarca a cada uno de los departamentos la cual se encuentran en el nivel intermedio del organigrama de la empresa y dirigidos por llamado el gerente de área o gerente de departamento.

Dirección Operacional: Oriente a cada grupo de personas hacia una tarea. Es aquella llamada supervisión y es representada como la base del organigrama.

8.11.4. Control

Ilustración 13, Fase Control



Fuente: Administración por resultados, un enfoque teórico practico para organizaciones cambiantes

El control tiene la finalidad de asegurar que los resultados de lo que con anterioridad se planeó, organizó y dirigió sean acordes a los objetivos previamente deseados. Específicamente, el control tiene el deber de:

- ✓ Definir los patrones de desempeño
- ✓ Monitorear el desempeño
- ✓ Comparar el desempeño con los estándares
- ✓ Empezar la acción correctiva para asegurar el logro de los objetivos

Igual que las tres funciones anteriores del proceso administrativo, la cobertura del control es:

- ✓ Estratégico o global
- ✓ Táctico o departamental
- ✓ Operacional o de tareas

8.12. Escuela Estructuralista de la Administración

Fue James Burnham, profesor de filosofía en la Universidad de New York, quien en 1941 publicó la obra, *The Managerial Revolution*, en la cual sostiene que la nueva clase dirigente del mundo está constituida por los administradores. Para este autor los gerentes y los administradores son una misma cosa. Son ellos los que dirigen las organizaciones. Son ellos quienes pueden lograr que la sociedad, conjunto de organizaciones, se desarrolle y alcance sus propios fines.

Max Weber, es considerado como el padre de la Burocracia y considera que ésta es el modelo ideal bajo el cual las organizaciones o la moderna estructura social deben ser administradas.

8.12.1. Características de la Burocracia

Esta teoría se caracteriza por:

Se rige por normas. Las normas escritas son necesarias para dar uniformidad a la actuación de las personas que intervienen en el proceso administrativo. Por ejemplo, los reglamentos de trabajo, los manuales de funciones, etc.

- ✓ Funciona con base en la división del trabajo. En la organización burocrática cada participante tiene una esfera de trabajo organizada con independencia de los otros.
- ✓ Es jerarquizada. Cada cargo inferior está bajo la influencia y control de un cargo superior
- ✓ Busca eficiencia mediante nuevas técnicas. En las organizaciones tecnificadas, cada operación se ejecuta bajo ciertos métodos descritos previamente, lo cual requiere, que el operario esté capacitado para realizarlas correctamente.
- ✓ La especialización y la profesionalización se hacen indispensables. Los empleados se seleccionan con base en los méritos y en la especialidad que tienen, con esto se asegura un buen rendimiento.
- ✓ Generalmente quien administra una empresa no es dueño de la misma. De allí que se requiera la formación de administradores que se desempeñen como funcionarios de la administración sin ser los propietarios de la empresa.

Dos son las connotaciones que se asignan al término Burocracia dentro de las sociedades modernas, la popular y la weberiana.

La Burocracia bajo la perspectiva popular es considerada como un término peyorativo que se asigna a las organizaciones pertenecientes al sector público. Desde esta visión, la burocracia es considerada como una institución en donde para resolver cualquier tipo de problema el usuario debe realizar una serie de trámites engorrosos que desde la perspectiva del propio usuario se podrían evitar.

El papeleo y el uso excesivo del tiempo para resolver cualquier asunto son las características fundamentales de esta forma de administrar. La ineficiencia es su punto de distinción.

La Burocracia bajo la perspectiva weberiana, se plantea como una forma de administración completamente opuesta al punto de vista anterior. Una compañía burocrática se plantea como una institución que busca básicamente la eficiencia a lo largo de su actuación.

Una gran cantidad de autores, entre quienes se destacan Bennis, Merton y Blau, han dejado entrever en sus escritos que la Burocracia es una forma de administración que irremediablemente perecerá en el futuro cercano, sin embargo, a pesar de esos presagios, la Burocracia seguirá siendo ampliamente adoptada dentro de las organizaciones, ya que aspectos como orden, certidumbre, control, y poder son considerados como elementos que requieren las sociedades modernas para sobrevivir y crecer, y que son a su vez elementos ampliamente considerados dentro de la escuela de la Burocracia.

8.12.2. ²⁴Los Diez Factores Considerados por la Escuela Estructuralista o de la Burocracia (Weber)

✓ El Ser Humano

Es considerado como un recurso más que la organización puede utilizar para lograr sus objetivos. Una de las principales características de este individuo es su obediencia tanto a sus superiores, como a las normas, reglas y reglamentos que su puesto en la organización estipula.

El hombre tiene la capacidad de desechar todos sus valores internos para adoptar únicamente el valor de la eficiencia.

✓ El Medio Ambiente

Es considerado como una variable estática

✓ La Motivación

En este modelo es instrumentada por medio de dos tipos de intervenciones. La primera se da a través del movimiento que el personal realiza a lo largo de la estructura organizacional. Existe un sistema de escalafón que permite a los empleados ascender a los diferentes niveles jerárquicos. La segunda corresponde a los propios individuos, y se basa en el supuesto de que el trabajador desea efectuar su carrera profesional en la Burocracia.

24

http://datateca.unad.edu.co/contenidos/301136/301136_Modulo_Exe/leccin_escuela_estructuralista_de_la_administracin.html

✓ **El Liderazgo**

Bajo esta teoría no es necesario, ya que los dirigentes solamente requieren desarrollar las actividades que el puesto especifica.

✓ **La Comunicación**

Se puede realizar fundamentalmente en dos sentidos: 1) El descendente que establece la relación superior-subordinado, donde la comunicación se orienta a la generación de órdenes por parte del jefe y a la obediencia de las mismas por parte del empleado. 2) En forma ascendente subordinado-superior, donde la relación cumple funciones generalmente orientadas a presentar inconformidades que el empleado siente respecto al desempeño de sus labores, así como al informar los resultados obtenidos.

✓ **El Conflicto**

Prácticamente no es relevante, debido a que las funciones específicas desempeñadas en los cargos y los departamentos que conforman la organización se encuentran perfectamente delimitadas.

✓ **El Poder**

Se confunde con la autoridad formal. Esto conduce a que cada una de las líneas de mando establecidas por la empresa sea considerada una fuente de dominio. Por lo tanto, el poder lo tiene en última instancia el puesto y no la persona.

✓ **El Cambio**

Es temido por los empleados de la organización, y se considera como un síntoma de fracaso que la institución ha tenido al lograr la coherencia de sus acciones.

✓ **La Toma de Decisiones**

Se da a través de las normas, reglas y reglamentos establecidos, o a través de los actos de los individuos, orientadas por aspectos lógicos. La toma de decisiones se hace mecánicamente relacionando el problema con las reglas estipuladas por la organización, o por la sensatez que el mismo asunto requiere.

✓ **La Participación**

Es nula, las personas se deben a los puestos y éstos, a su vez están delimitados a ciertas áreas de competencia que los individuos no pueden sobrepasar.

8.13. La matriz DOFA

DOFA proviene de las siglas en inglés SWOT (strengths, weaknesses, opportunities, threats); en español determinan a debilidades, oportunidades, fortalezas y debilidades.

La matriz DOFA consta de realizar una evaluación interna (debilidades, fortalezas) de una empresa así como también la evaluación externa (oportunidades, amenazas). Thompson y Strikland (1998) establecen que el análisis DOFA estima el efecto que una estrategia tiene para lograr un equilibrio o ajuste entre la

capacidad interna de la organización y su situación externa, esto es, las oportunidades y amenazas.

8.13.1. Debilidades y Fortalezas

Una debilidad se define como un factor que hace vulnerable a la empresa o simplemente una actividad que la empresa realiza en forma deficiente, lo que la coloca en una situación débil (Henry, 1980). Las Fortalezas son aquellas actividades valiosas que la empresa realiza de forma eficiente y gracias a ella es competitiva. Para Porter (1998), las fortalezas y oportunidades son, en conjunto, las capacidades posibles de controlar, esto es, los aspectos fuertes como débiles de la empresas competidoras y propia (productos, distribución, comercialización y ventas, operaciones, investigación e ingeniería, costos generales, estructura financiera, organización, habilidad directiva, etc).

8.13.2. Oportunidades y Amenazas

Las oportunidades son aquellas fuerzas externas no controlables por la empresa y a la vez representan elementos de mejoría o crecimiento. Estas oportunidades solo son aprovechadas por aquellas empresas capaces de identificarlas y adaptarlas velozmente a sus capacidades internas. Las amenazas son lo contrario de las oportunidades es decir, aspectos externos negativos que pueden generar contratiempos a la empresa.

Thompson y Strikland consideran las siguientes características las más importantes sin limitar su contenido debido a que las empresas son sistemas muy variables:

Ilustración 14, Matriz DOFA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Capacidades fundamentales en áreas claves.	No hay una dirección estratégica clara.
Recursos financieros adecuados.	Instalaciones obsoletas.
Buena imagen de los compradores.	Rentabilidad inferior al promedio.
Ser un reconocido líder en el mercado.	Falta de oportunidad y talento gerencial.
Estrategias de las áreas funcionales bien ideadas.	Seguimiento deficiente al implantar la estrategia.
Acceso a economías de escala.	Abundancia de problemas operativos internos.
Aislada (por lo menos hasta cierto grado) de las fuertes presiones competitivas.	Atraso en investigación y desarrollo.
Propiedad de la tecnología.	Línea de productos demasiado limitada.
Ventajas en costos.	Débil imagen en el mercado.
Mejores campañas de publicidad.	Débil red de distribución.
Habilidades para la innovación de productos.	Habilidades de mercadotecnia por debajo del promedio.
Dirección capaz.	Incapacidad de financiar los cambios necesarios en la estrategia.
Posición ventajosa en la curva de experiencia.	Costos unitarios generales más altos en relación con los competidores clave.
Mejor capacidad de fabricación.	
Habilidades tecnológicas superiores.	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Atender a grupos adicionales de clientes.	Entrada de competidores foráneos con costos menores.
Ingresar en nuevos mercados o segmentos.	Incremento en las ventas y productos sustitutos.
Expandir la línea de productos para satisfacer una gama mayor de necesidades de los clientes.	Crecimiento más lento en el mercado.
Diversificarse en productos relacionados.	Cambios adversos en los tipos de cambio y políticas comerciales de gobiernos extranjeros.
Integración vertical (hacia adelante o hacia atrás).	Requisitos reglamentarios costosos.
Eliminación de barreras comerciales en mercados foráneos atractivos.	Vulnerabilidad a la recesión y ciclo empresarial.
Complacencia entre las compañías rivales.	Creciente poder de negociación de clientes o proveedores.
Crecimiento más rápido en el mercado.	Cambio en las necesidades y gustos de los compradores.
	Cambios demográficos adversos.

Fuente: Thompson y Strikland (1998).

9. MARCO LEGAL

Código de Comercio DECRETO 410 DE 1971

TÍTULO VI DE LA SOCIEDAD ANÓNIMA

CAPÍTULO I

9.1. Constitución de la Sociedad Anónima

Art. 373.- La sociedad anónima se formará por la reunión de un fondo social suministrado por accionistas responsables hasta el monto de sus respectivos aportes; será administrada por gestores temporales y revocables y tendrá una denominación seguida de las palabras "Sociedad Anónima" o de las letras "S. A."

Si la sociedad se forma, se inscribe o se anuncia sin dicha especificación, los administradores responderán solidariamente de las operaciones, sociales que se celebren.

Art. 374.- La sociedad anónima no podrá constituirse ni funcionar con menos de cinco accionistas.

Art. 375.- El capital de la sociedad anónima se dividirá en acciones de igual valor que se representarán en títulos negociables.

Art. 376.- Al constituirse la sociedad deberá suscribirse no menos del cincuenta por ciento del capital autorizado y pagarse no menos de la tercera parte del valor de cada acción de capital que se suscriba.

Al darse a conocer el capital autorizado se deberá indicar, a la vez, la cifra del capital suscrito y la del pagado

Código de Tránsito de Colombia: Las normas del Código Nacional de Tránsito rigen para todo el país y reglamentan la circulación de peatones, usuarios, pasajeros, conductores, motociclistas, ciclistas, agentes de tránsito y vehículos. Los principios rectores de este código son: seguridad de los usuarios, calidad, oportunidad, cubrimiento, libertad de acceso, plena identificación, libre circulación, educación y descentralización. 8Constitución política de Colombia "Congreso de la república". 1991. Ley n° 769-2002 nivel nacional. Colombia.

9.2. Deberes del Comerciante - Registro Mercantil

Art. 19 c. cio: Deberes de los comerciantes

*1.Matricularse en el registro mercantil. (El objetivo principal de la matrícula en el registro mercantil es volver público el acto).

NOTA: Matrícula y registro mercantil son dos figuras diferentes, pero necesariamente coexisten.

Matrícula: Significa la inscripción, la manifestación, la voluntad.

Registro: Es el instrumento, el medio para ejecutar la matrícula. La materialización de la inscripción. Tiene por objeto llevar la matrícula de los comerciantes y de los establecimientos de comercio; así como la inscripción de todos los actos, libros o documentos, respecto de los cuales la ley exija esa formalidad. El registro mercantil es público, o sea, que cualquier persona podrá examinar los libros y archivos en que fuere llevado, tomar anotaciones de sus asientos o actos y obtener copia de los mismos.

Fuera del registro mercantil está el registro público que es una institución y sirve de sistema de depósitos de actos y documentos. Las entidades encargadas del registro público son las Cámaras de Comercio.

9.3. Funciones del Registro Público

Función administrativa: Da información del registro, organiza la información e orden cronológico.

Función probatoria: Establecen la calidad del comerciante, expedir las certificaciones para el registro mercantil.

Función protectora de derechos: La ejerce la Cámara de Comercio.

10.METODOLOGÍA

Teniendo en cuenta el aspecto operativo de la realización de la propuesta, el método analítico-deductivo es la metodología a emplear ya que para el proceso de construcción del manual de funciones, es necesario estudiar individualmente cada aspecto del manual y competencias laborales, igualmente es necesario estudiar las teorías administrativas para explicar hechos particulares que originan la necesidad de modificar los manuales de funciones. Las fases operacionales a ejecutar hacen parte de la Investigación Acción Participativa (IAP), ya que brinda la interacción con personas partícipes de la investigación. Como primer paso de la IAP, se entrará en contacto con los sujetos de investigación en este caso son los colaboradores de la empresa SUMOTO S.A. ilustrando la necesidad por investigar la realidad y el resultado beneficioso al final del resultado. La fase intermedia o elaboración del plan de acción se define los objetivos que se pretenden alcanzar en este caso es el diseño de un manual de funciones por competencias, estipulando las técnicas para la obtención de la información. La fase de ejecución y evaluación del estudio, es donde se inicia con la participación de la comunidad del estudio con el fin de llegar a la solución del problema. Y se finaliza con la solución concreta del problema estudiado.

10.1. Tipo de Investigación

El tipo de investigación a desarrollar para llevar a cabo este proyecto es de carácter documental y descriptivo, ya que es necesario analizar información escrita sobre los manuales de funciones realizados por la empresa con el fin analizar su estado y mejorarlos; descriptivo, como afirma Salkind (1998), “se reseñan las características o rasgos de la situación o fenómeno objeto de estudio”, porque el propósito de la investigación es el diseño de manual de funciones por competencias laborales donde se describen conductas, actitudes y perfiles para cada cargo.

La metodología del enfoque cualitativo se manifiesta en una estrategia que trata de reconocer los hechos, procesos, estructuras y personas en su totalidad, evitando la medición y cuantificación de algunos de sus elementos (Mendoza, 2006). Desde esta perspectiva se plantea el uso de procedimientos que se acercan a la esencia el fenómeno, su interacción y su significado simbólico.

10.2. Fuentes de Información

Con el propósito de dar respuesta a la investigación, se recolectará información desde:

- ✓ Fuentes primarias, es decir, desde el lugar de los hechos mediante la observación.
- ✓ Fuentes secundarias, todos los medios impresos por la empresa, internet y trabajo de investigación.

10.3. Técnicas de Recolección

Las técnicas de recolección de información de tipo cualitativo, se llevara a cabo por medio de: relatos, observación directa, entrevistas, análisis de documentos y notas de campo, las cuales son de fuente primaria.

Para la recolección de datos se tendrá en cuenta el objetivo de la investigación y la selección de la población.

10.4. Población

La población sobre la cual se desarrollará la propuesta de diseño de manual de funciones por competencias laborales en la empresa SUMOTO S.A. será los 50 colaboradores quienes tienen la característica en común de ser parte de la misma empresa.

10.5. Marco Muestral

Para efectos del trabajo se realizaran los manuales de funciones de la sede principal para un total de 26 manuales de funciones por competencia laborales en la empresa SUMOTO S.A.

10.6. Muestra

La observación de las variables objeto de estudio en este caso para el desarrollo de la propuesta de diseño de manual de funciones por competencias laborales en la empresa SUMOTO S.A. será sobre los 26 cargos existentes ya sea que tiene un único colaborador y para los cargos que tiene varios colaboradores se seleccionará aquella persona considerado por el Gerente General que tiene el mejor rendimiento entre los colaboradores.

11. SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA SUMOTO S.A. DE PALMIRA

11.1. Estructura Orgánica.

Según lo observado, la empresa SUMOTO S.A., es insuficiente en la aplicación de principios clásicos de estructura orgánica y por ende, se hace difícil, según las actividades internas de los colaboradores definir la misma estructura, lo que hace necesario adjuntar en el diseño del manual de funciones por competencias los principios de ésta visión organizativa clásica que permite reconocer reglas y elementos en la empresa SUMOTO S.A., a la vez, estipular características importantes en el manual de funciones por competencias como lo son:

- ✓ Principio de Unidad de mando, es decir, ningún colaborador dentro de la empresa SUMOTO S.A. debe tener más de un jefe a quien responder como superior. A su vez, cada jefe debe saber quiénes dependen de él.
- ✓ Principio de alcance del control, lo cual indica que en la empresa SUMOTO S.A. ningún jefe debe supervisar a un número de colaboradores mayores a los que humana y efectivamente es posible.
- ✓ Principio de homogeneidad operativa, limita las funciones de cada persona o departamento en la empresa SUMOTO S.A. según sea el propósito y no funciones heterogéneas competentes a otros colaboradores o departamentos.
- ✓ Principio de delegación efectiva, es la realización de funciones encomendadas por el jefe a su equipo de apoyo teniendo en cuenta la compatibilidad del jefe, las funciones, delegaciones y colaboradores con el fin de cada uno de los departamentos de la empresa SUMOTO S.A.

11.2. Definición de la Estructura Organizacional

Un organigrama es la representación gráfica de la estructura de una empresa u organización. Según DELGADO y VENTURA (2005), la estructura organizativa de la empresa está formada por el conjunto de elementos (cargos y responsabilidades) que la integran, las funciones que tienen asignadas cada uno de los cargos y las relaciones jerárquicas y funcionales existentes entre los distintos elementos (cargos).

Los principios que guían el diseño de la estructura de la organización son:

- ✓ Principio de Autoridad y Jerarquía: se fundamenta en la existencia en la empresa diferentes niveles de autoridad, ordenados en jerarquías según el grado de responsabilidad y control.

- ✓ Principio de Unidad de Dirección: debe existir una dirección única encargada de definir los objetivos generales y estrategia de la empresa, ejemplo: el director o gerente general.
- ✓ Principio de Departamentalización: consiste en la agrupación de tareas y funciones en áreas funcionales, departamentos o divisiones que coordinen las diferentes relaciones de la empresa, ejemplo: departamento de finanzas, departamento de mercadeo y ventas,
- ✓ Principio de Comunicación: debe existir un sistema de comunicación en varios sentidos: descendente (de superior a subordinado), horizontal (de jefe a jefe o de empleado a empleado), y ascendente (de subordinado a superior).

Las partes fundamentales de una organización según MINTZBERG, H., (1985), son:

- ✓ Núcleo de operaciones: conformado por los empleados operarios que realizan funciones básicas de compra, producción, ventas, entre otras; ejemplo: los operarios de una planta de producción, los vendedores de un almacén.
- ✓ El ápice estratégico: son los altos directivos, ocupan los cargos de mayor jerarquía y supervisan todo el sistema, son responsables de hacer realidad la misión, visión y diseño del plan estratégico; ejemplo: los gerentes y empresarios.
- ✓ Línea media: profesionales responsables de las áreas funcionales, y departamentos, divisiones y procesos; ejemplo: los jefes de departamentos.
- ✓ Tecno-estructura: son analistas responsables del estudio, planeación y control en la organización, normalizan las actividades de la empresa; ejemplo: jefes de control de calidad, diseñadores, creativos e investigadores de área.
- ✓ Staff de apoyo: son unidades especializadas que se encargan de asesorar en temas específicos, asesor fiscal, de finanzas, o cualquier profesional que asesora al gerente en procesos y toma de decisiones.

Teniendo en cuenta que, cualquier actividad humana por simple que sea, constituye una empresa. Se puede concluir que sin importar su simplicidad o complejidad toda empresa, debe desarrollar tres funciones básicas; las cuales se convierten en razones poderosas para nacer y desarrollarse. Entonces, estas funciones básicas son:

- a. Producir bienes o servicios para servicio de la comunidad.
- b. Buscar y asegurar clientes o mercado para sus bienes o productos.
- c. Conseguir y proveer los recursos o fondos necesarios para operar.

A medida que crece y se expande la empresa, sus funciones y estructura también se vuelven más complejas. Demostrando con esto que las empresas no son instituciones estáticas, sino que por el contrario están a la vanguardia de los continuos cambios que se suceden dentro del entorno que las rodea, para hacer su respectiva adaptación y ajuste.

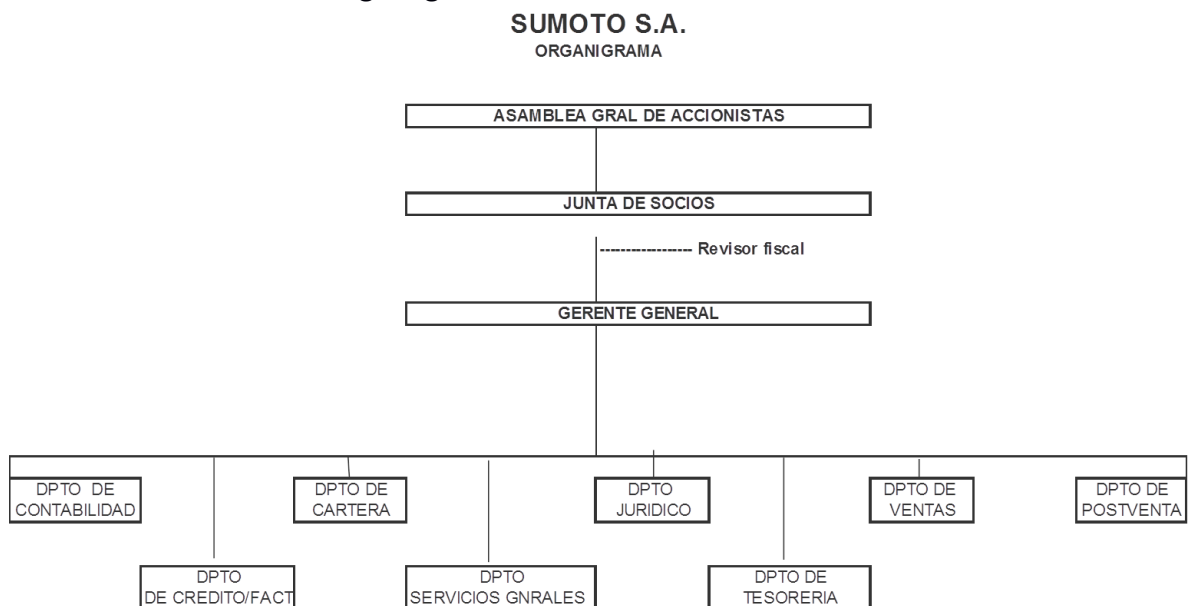
Para facilitar la organización y adaptación de una estructura la empresa dispone de varios modelos: Organización funcional, Organización por producto,

Organización territorial, Organización por clientes. La presentación de estos modelos puede ser vertical u horizontal.

La razón de ser de la departamentalización es agrupar actividades homogéneas con el fin de formar sub-sistemas de menor tamaño para el logro de los propósitos organizacionales por el cual fueron formados con especialidades diferentes a los otros sub-sistemas.

Es así como la empresa SUMOTO S.A. tiene un organigrama diseñado y la observación de que las actividades y funciones de los colaboradores han sido agrupadas dentro de un concepto general, se concluye que la departamentalización es funcional (organigrama desactualizado).

Ilustración 15, Organigrama desactualizado SUMOTO S.A. Palmira

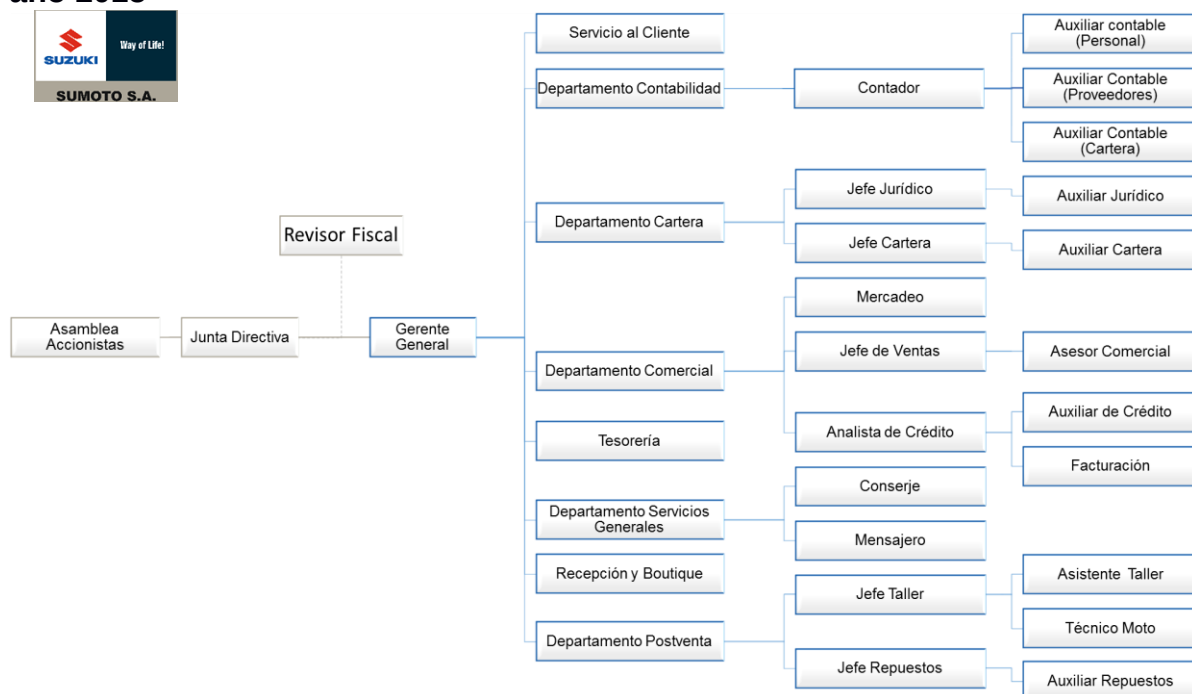


Fuente: Documento Interno

La ilustración número 15 entra en confrontación con las actividades y cargos que han evolucionado con el crecimiento de la empresa SUMOTO S.A., es así que donde se hace necesaria la representación gráfica de todos los cargos existentes para entender la integridad de los sub-sistemas. Dando como resultado la

actualización del organigrama para el año 2015. Una vez terminado el diseño recibió la aprobación de la Gerente General la Doctora Yolanda Rojas Patarroyo.

Ilustración 16, Propuesta Nuevo Organigrama SUMOTO S.A. Palmira para el año 2015



Fuente: Elaboración Propia

La ilustración número 16, muestra actualizado el organigrama estructural de la empresa SUMOTO S.A., quedan claro los ocho departamentos o áreas funcionales, jefes de las áreas y colaboradores que serán parte de los manuales de funciones por competencias.

Ilustración 17, Número de colaboradores por Sede y Funcional de la Empresa SUMOTO S.A.

Sede/ Área Funcional	Administrativo	Comercial	Operativo	Total
Principal Palmira	1	6	29	36
Sucursal Palmira	0	3	3	6
Sucursal El Cerrito	0	1	2	3
Sucursal Candelaria	0	1	1	2
Sucursal Pradera	0	1	2	3
Total	1	12	37	50

Fuente: Elaboración Propia

La ilustración Número 17 nos muestra que el 50% del personal comercial de todas las sedes corresponde a la sede principal.

Igualmente la ilustración número 17 nos muestra que el 74% corresponde al personal operativo de toda la empresa.

Finalmente, la ilustración número 15 nos muestra que el 24% del personal de la empresa es comercial y el restante 2% administrativo dando a conocer que la toma de decisiones es centralizada y cualquier cambio o actividad debe ser consultada por la Gerente General. Siendo así, el diseño de la planeación estratégica organizacional debe ser consultado.

Ilustración 18, Género por Cargo de la Empresa SUMOTO S.A.

Cargo/Género	Mujer	Hombre	Total
Gerente General	1		1
Contador	1		1
Auxiliar Contable (Personal)	1		1
Auxiliar Contable (Proveedores)	1		1
Auxiliar Contable (Cartera)	1		1
Cajero	1		1
Servicio al cliente	1		1
Director de Ventas		1	1
Asesor Comercial	11	1	12
Jefe de Mercadeo	1		1
Jefe Jurídico	1		1
Auxiliar Jurídico		1	1
Analista de Créditos	1		1
Auxiliar de Crédito	1		1
Asistente de Facturación	1		1
Recepción y Boutique	1		1
Jefe de Cartera	1		1
Auxiliar de Cartera	1		1
Analista de Repuestos		1	1
Auxiliar Analista de Repuestos	3	1	4
Jefe Taller de Motos		1	1
Auxiliar Taller de Motos	1		1
Técnico Mantenimiento de Motos		10	10
Conserje	2		2
Mensajero Motorizado		1	1
Transportador		1	1
Total	32	18	50

Fuente: Elaboración Propia

La ilustración número 18, indica que el 64% del personal de la empresa son mujeres siendo el cargo de asesor comercial la mayor participación en mujeres para un total de 11, seguido del cargo de auxiliar analista de repuestos con una representación de tres mujeres.

En el caso de los hombres, la mayor cantidad representada se encuentra en el cargo de técnico mantenimiento de motos, con un total de 10 representantes.

11.3. Matriz DOFA (debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas)

Con el fin de realizar un diagnóstico general a la empresa SUMOTO S.A. de Palmira, se toma la matriz DOFA como herramienta administrativa ya que permite separar actividades internas y externas de la empresa orientado a la propuesta de diseño y actualización de manual de funciones por competencias laborales para la empresa SUMOTO S.A. de la ciudad de Palmira para el año 2015. Siendo así, el diagnóstico arrojó los siguientes resultados

Ilustración 19, Análisis DOFA Empresa SUMOTO S.A. de la Ciudad de Palmira

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Representar a la marca SUZUKI en el mercado.	Instalaciones físicas reducidas
Campañas de publicidad agresiva.	Falta de comunicación formal.
Buena imagen comercial y de los asesores comerciales.	
Fuerte red de distribución.	Reactivo a los procesos internos.
Disponibilidad de apredizaje en todos los niveles de la estructura jerarquica.	Empleados vulnerados por el nivel salarial y largas jornadas laborales no renumeradas.
Celebración de fechas especiales.	Lenta respuesta en el mantenimiento y reparación de motocicletas en el área de taller.
Relaciones comerciales con empresas públicas, privadas y mixtas.	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Crecimiento poblacional y potencial de clientes.	Ingreso de motocicletas de otras marcas acompañada de publicidad agresiva.
Facilidades crediticias	Clientes potenciales que prefieren bajo precio de producto que la alta calidad.
Desplazamiento vehicular lento	Productos sustitutos como la bicicleta.

Fuente: Elaboración Propia.

La ilustración número 19, en el análisis de la matriz DOFA se observa que las debilidades de la empresa derivan de la falta la distribución tanto del reglamento interno como de los manuales de funciones por competencias. Las debilidades es el motivo por el cual la Propuesta de Diseño y Actualización de Manual de Funciones por Competencias Laborales Para la Empresa SUMOTO S.A. de la Ciudad de Palmira Para el Año 2015 es crucial para la eficiencia y eficacia interna de la empresa.

11.4. Manuales de Funciones

El propósito de los manuales de funciones es describir por escrito a cada cargo lo que se espera de él, funciones, tareas, responsabilidad y autoridad. La necesidad de los manuales de funciones por competencias se hace evidente cuando se ve que existen una gran cantidad de cargos y jefes en donde primeramente, se divide hasta qué punto de responsabilidad tiene cada uno y a quien se le atribuye. Igualmente el manual de funciones por competencias escrito ayuda a la constante evaluación y evolución del mismo de acuerdo a las necesidades de la empresa.

La empresa SUMOTO S.A. cuenta con nueve manuales de funciones de veintiséis cargos existentes, exponiendo así la escasa formalización de las funciones, responsabilidades y autoridad. Los manuales de funciones serán corregidos y actualizados con el fin de lograr la propuesta de diseño del manual de funciones por competencias.

El manual de funciones por competencias estará compuesto por los siguientes puntos:

✓ **Identificación**

- Nivel: Debe ser alto, medio o bajo de acuerdo a responsabilidades y nivel jerárquico.
- Denominación del cargo: Nombre del cargo.
- Número de empleados: Cantidad de colaboradores que tienen la misma denominación del cargo.
- Dependencia: Área de desempeño.
- Jefe Inmediato: Cargo inmediatamente Superior al cargo del Manual de Funciones por Competencias.

✓ **Área Funcional**

- Área de desempeño laboral.

✓ **Contenido Funcional**

- Propósito Principal: Identificación macro de las actividades desarrolladas por el colaborador titular del cargo.

- Descripción de funciones Esenciales: Clasificación de las actividades y funciones que debe desarrollar el colaborador o titular del cargo.
- ✓ **Competencias Laborales**
 - Competencias individuales: Lista de Competencias necesarias a partir de conductas individuales observadas.
 - Competencias Sociales: Lista de Competencias necesarias para la misión del cargo a partir de conductas observadas.
- ✓ **Requisitos de Formación Académica**
 - Formación Académica: Formación Académica requerida como requisito para ser titular del cargo.
 - Experiencia: Tiempo estimado de experiencia obtenida en actividades anteriores similares al cargo.
- ✓ **Alternativa**
 - Formación académica: Formación Académica alternativa requerida como requisito para ser titular del cargo.
 - Experiencia: Tiempo estimado de experiencia alternativa obtenida en actividades anteriores similares al cargo.

NOTA: El tema de seguridad y salud en el trabajo fue implementado y gestionado por el autor, y al término de mi contrato, se dejó estipulado por escrito con carta a la Doctora Yolanda Rojas Patarroyo que es necesario permanecer y mejorar en el sistema de Seguridad y Salud. El propósito de la investigación es el diseño y actualización de manual de funciones por competencias laborales para la empresa SUMOTO S.A. de la ciudad de Palmira para el año 2015, por tal motivo, considero que el tema de Seguridad y Salud en el trabajo es importante tanto para la empresa SUMOTO S.A. como los colaboradores de la misma pero de muy baja relación con el fin de ésta investigación.

11.5. Análisis y Diseño de Cargos

Las razones para llevar a cabo el análisis de cargo es que la información que brinda impacta en cada uno de los procesos de gestión humana. Por ejemplo, para hacer la selección de personal se hace necesario conocer el perfil, para desarrollo cuales competencias laborales que se van a trabajar.

11.5.1. Métodos de Análisis de Puesto

El análisis de puesto es el proceso permanente que consiste en determinar competencias, habilidades, destrezas, conocimientos necesarios para tener un alto desempeño en trabajos concretos dentro de una organización.

- ✓ Cuestionario: El cuestionario es estructurado y se diligencia con el fin de poseer información de las tareas que se llevan a cabo. La ventaja es que la información puede recogerse en corto tiempo. Tiene el inconveniente que los colaboradores sugieren más responsabilidades de las que poseen.
- ✓ Observación: Se visualiza al colaborador desempeñando las tareas en su puesto de trabajo y se registra dicha observación. La ventaja es que es objetivo porque lo realiza una tercera persona. Tiene la dificultad de reunir información insuficiente cuando el cargo requiere de habilidades mentales superiores.
- ✓ Entrevistas: Se entrevista tanto al servidor como a su jefe inmediato con el fin de corroborar la información suministrada por el primero y desvanecer aquellas dudas y puntos que le hayan quedado. La ventaja es que participan los colaboradores. La desventaja es que se toma bastante tiempo en la implementación del mismo.
- ✓ Registro de actividades de los Colaboradores: Las actividades laborales son registradas por ellos mismos en un diario. La ventaja es que cada persona sabe lo que realiza. La desventaja es que algunos exceden la importancia de su puesto de trabajo (mirar anexo Formato matriz de competencias laborales).
- ✓ Combinación de métodos: Es la combinación de dos o más métodos con el fin de poseer información oportuna y valiosa del cargo que se analiza.

Se sugiere que el análisis de cargo lo haga una entidad externa a la organización porque carece de algún interés en particular, los análisis de cargos laborales suelen confundirse con las personas que lo desempeñan, y debe quedar claro que lo uno no tiene nada que ver con lo otro.

11.5.2. Diseño de Cargo

El cargo es la descripción de cada una de las actividades ejercidas por un funcionario, dentro de un proceso holístico, el cual ocupa una categoría formal en la estructura organizacional. También el cargo puede ser un componente de la organización que posee deberes y responsabilidades que lo diferencian de otros cargos.

Ahora bien, la descripción de puesto de trabajo es un documento que brinda información referente a los deberes, responsabilidades y tareas de un puesto.

En este módulo se entiende por palabras semejantes puesto y cargo.

Por último, la definición de diseño de cargo es el detalle del contenido, procedimientos de trabajo, y relaciones con el resto de cargos con el propósito de solventar las necesidades de las tecnologías de la información y comunicación (TIC), organizacionales, sociales que desempeña el cargo.

Modelos de Diseño de Cargos

²⁵ Hay tres modelos de diseño de cargo que son: clásico, relaciones humanas y contingente.

- ✓ Modelo clásico: El objetivo es la eficiencia máxima, para lo cual se divide el trabajo y se fraccionan las tareas. El trabajador ayuda a la máquina para que sea más productiva, se separa el trabajo bajo la racionalidad técnica, repetitiva y monótona. Énfasis en la eficiencia por lo cual el trabajo es programado y determinado por otros, el trabajador toma muy pocas decisiones limitando su autonomía.
- ✓ Modelo de relaciones humanas: Éste modelo surge en contraposición al clásico en la década de 1930. Se pasa de una organización formal a una informal, el jefe por el liderazgo, el incentivo económico por la recompensa social y simbólica, el comportamiento individual, por el trabajo en equipo, entre otros. De esta manera se pasa de un enfoque del énfasis en las tareas y la estructura organizacional a la de colaboradores y sistemas sociales. El modelo humanista se focaliza en el contexto del cargo más que en el contenido.
- ✓ Modelo contingente: Contempla de manera articulada la estructura organizacional, la tarea y los colaboradores. Dado que cada una de estas variables se tornan diferentes es situacional o relativo y no monótono, fijo y rutinario. Este modelo se adapta a los cambios mientras que los otros dos están diseñados para un ambiente estable y predecible. Por lo anterior, este modelo se fundamenta en la variedad, autonomía, significado de las tareas, identidad con la tarea y retroalimentación en la estructura organizacional.

✓ ²⁵ Gestión del talento humano. IDALBERTO CHIAVENATO. Editorial McGraw-Hill.

12. RECOLECCIÓN E IDENTIFICACIÓN ACTUALIZADA DE LAS FUNCIONES DE LOS 26 CARGOS DE LA EMPRESA SUMOTO S.A.

Con el fin de diseñar el manual de funciones por competencias para la empresa SUMOTO S.A. de Palmira, fue necesario realizar las observaciones pertinentes de acuerdo a las actividades efectuadas en el día a día. Tener en cuenta las áreas funcionales administrativa, comercial y operacional. Igualmente, realizar una búsqueda de acciones por medio del formato de registro de actividades diarias y formato de registro de funciones del cargo anexo y con referencia a la carta del mismo autorizado por la revisora fiscal. Con el fin de mostrar la cantidad de colaboradores, cada cargo existente se representará con el número de colaboradores de la empresa SUMOTO S.A. de Palmira.

El producto de la observación y el registro de las actividades diarias es la siguiente:

12.1. Gerente General (un colaborador)

1. Establecer objetivos y metas con el diseño de estrategias para alcanzarlos.
2. Asignar actividades y recursos para el logro de los objetivos.
3. Orientar a los colaboradores para dar cumplimiento a las labores asignadas.
4. Liderar el cumplimiento de la razón social de la organización.
5. Autorizar hojas de negocios entregados por el analista de créditos.
6. Ser representante legal de la empresa.
7. Monitorear las actividades y comparar los resultados con las metas propuestas para si es necesario, corregir el plan de acción.
8. Controlar el desempeño de los colaboradores en todas las áreas funcionales.
9. Representar a la empresa en licitaciones públicas o privadas.
10. Ejercer las demás funciones legales y estatutarias y las que le asignen o deleguen la Junta General de Accionistas.
11. Atender personalmente clientes insatisfechos que exijan hablar con el gerente general con el fin de llegar a un acuerdo que satisfaga ambas partes.
12. Revisar y autorizar los movimientos financieros solicitados por los colaboradores con el fin de realizar actividades coherentes al funcionamiento y mejora de la organización.
13. Hacer cumplir las normas establecidas en el reglamento interno.

12.2. Contador (un colaborador)

1. Revisión diaria de las notas, egresos, causaciones y cuadros de caja, para asegurar que estén cuadrados a la fecha de cierre.
2. Impresión diaria de bancos según internet.
3. Elaborar mensualmente el informe de retención en la fuente.
4. Realizar el informe al DANE.
5. Realizar el informe sociedades visado por el revisor fiscal.
6. Realizar el informe de medios magnéticos revisado por el revisor fiscal.
7. Elaborar bimestralmente, el informe para cancelar el IVA.
8. Revisar mensualmente el IVA.
9. Elaborar el pago de impuestos mensuales- bimensuales y del año de industria y comercio, locales y vehículos.
10. Revisar periódicamente en APLINSA todos los documentos de contabilidad.
11. Revisar periódicamente los inventarios de repuestos vs contabilidad; al cierre verificar que sean iguales los saldos de contabilidad y repuestos.
12. Elaborar notas débito y notas crédito siempre que se requieran.
13. Elaborar informes requeridos por los bancos.
14. Verificar las resoluciones de la DIAN, y solicitar nuevas resoluciones cuando sea necesario.
15. Diligenciar, imprimir y archivar los libros oficiales, libro de inventarios, libro mayor y balance, libro diario columnario cada bimestre.
16. Realizar visita a sucursales periódicamente para realizar auditoría, según el cronograma establecido.
17. Coordinar a la demás áreas para que el cierre de mes sea oportuno.
18. Realizar cierre mensual en APLINSA módulos de cartera-proveedores-inventario y financieras, así mismo efectuar la unificación del directorio CP con sus respectivos consecutivos.
19. Presentar cada mes el balance, con terceros revisados y cuadrados según las fechas establecidas.
20. Presentar a gerencia la información financiera (consolidado-índices-rotaciones-ventas) según fechas establecidas.
21. Efectuar arreglos en APLINSA de los errores de todos los usuarios.
22. Enviar a empaste y custodia de la información contable y financiera de la empresa.
23. Funciones que sean asignadas por la gerencia.
24. Manejo y control de activos fijos.

12.3. Auxiliar Contable (Personal) (un colaborador)

1. Liquidar la Nómina dos veces en el mes (días 14 y 29) para pagos; la nómina debe ser revisada por el contador un día antes de su pago y autorizada por el Gerente General.
2. Realizar provisión de Prestaciones Sociales al dos de cada mes.

3. Liquidar y pagar los aportes a salud, pensión y parafiscales el primer día hábil de cada mes.
4. Causar aportes a salud, pensión y parafiscales el día dos de cada mes.
5. Liquidar y causar las vacaciones un día antes del disfrute de la misma.
6. Actualizar cuadro de control de vacaciones e informar a gerente general para la programación de la misma.
7. Liquidar y causar comisiones y bonificaciones al día cuatro de cada mes.
8. Actualizar diariamente las hojas de vida de los colaboradores (memorandos, comunicados, permisos, incapacidades).
9. Vincular al nuevo personal el primer día de ingreso (contratos, afiliaciones seguridad social, manual de funciones).
10. Elaborar memorandos a los colaboradores autorizados por el Gerente General.
11. Realizar la respectiva liquidación y causación de contratos de trabajo de forma inmediata.
12. Revisar los cobros de alistamiento, revisiones y garantías vs cupones a Suzuki motor de Colombia, a más tardar cinco días de la publicación de la liquidación y pasar a auxiliar contable de cartera para su facturación, una vez facturado enviar a la ensambladora.
13. Conciliar mensualmente proveedores (Suzuki, Zagacol, Kenway y demás al día diez de cada mes, debidamente conciliadas las partidas conciliatorias.
14. Reportar seguro de vida a la aseguradora al día cinco de cada mes firmado por gerencia.
15. Elaborar constancias de salarios solicitadas por los empleados para ser entregadas los días sábados, estas solo deben ir firmadas por gerencia.
16. Realizar y archivar su correspondencia y la del departamento contable.
17. Elaborar pedidos de repuestos SUZUKI y estar pendiente del cumplimiento de la meta mensual de compras a Suzuki Motor de Colombia, verificando la rotación de inventario.
18. Elaborar y cuadrar diariamente el traslado de bodega de repuestos y custodia de los documentos de traslado TB, no se pueden autorizar pago de comisiones a analista de repuestos si no está el consecutivo mensual de los TB.
19. Ingresar y cuadrar en Aplinsa de las compras de repuestos y compra de motos; archivos de las mismas.
20. Conciliar bancos de las cuentas corrientes y de ahorros al día diez de cada mes debidamente depuradas las partidas conciliatorias.
21. Coordinar la entrega de puestos de trabajo (acta de entrega e implementos de trabajo).
22. Coordinar reemplazos de puestos de trabajo (incapacidades, licencias, vacaciones).

23. Controlar ausencia de los colaboradores (permisos, licencias, incapacidades, salidas).
24. Manejar la papelería de la empresa, entregar a personal los días martes y viernes.
25. Verificar e informar a gerencia de manera diaria la llegada tarde de los colaboradores en ambas jornadas.
26. Tramitar el reconocimiento de incapacidades a la empresa y efectuar el respectivo registro contable.
27. Contabilizar al día cinco de cada mes los gastos bancarios del mes anterior.
28. Entregar a Auxiliar Contable de Cartera las notas de cruce de proveedores con cartera (Suzuki, Jialing, Zagacil y Keway).
29. Apoyar al contador en el cierre del mes.
30. Archivar las notas de contabilidad NC y ZP.
31. Recepción y verificar diariamente los cupones de alistamiento y revisiones Suzuki, QQ y Keway.
32. Revisar los días sábados el cuadro de taller del almacén principal.
33. Elaborar mensualmente la nota de provisión de impuestos de industria y comercio.
34. Realizar muestreos de inventario de repuestos de la Boutique semanalmente.
35. Realizar las demás funciones designadas por el jefe inmediato.

12.4. Auxiliar Contable (Proveedores) (un colaborador)

1. Elaborar y archivar comprobantes de pago en efectivo y cheque (Matriculas-Rembolsables de Caja Menor, Seguros de Vida, Reintegro de Cuotas Iniciales, Cancelación SOAT, Comisiones, Bonificaciones, Prepagos Financieras, Vencimientos de Financieras, Impuestos, Facturas de Motos, y Repuestos, Nominas-Cuenta 28150519-28150520 Depósito de Garantía).
2. Recibo, causación, archivo y pago oportuno de facturas de gastos varios.
3. Realizar las respectivas notas de cruce y ajustes de anticipos en notas contables.
4. Enviar vía fax o por internet las consignaciones efectuadas a proveedores.
5. Cuadrar semanalmente el módulo de proveedores con contabilidad.
6. Pasar a gerencia todos los días a primer hora vía e-mail informe de bancos y proveedores SUZUKI-ZAGACOL).
7. Cuadre de anticipos para aprobación de pedidos SUZUKI (Dpto. Cartera SUZUKI).
8. Entregar a asistente contable de cartera el dato para la elaboración de facturas de servicio por cobros de teléfono.
9. Solicitar el primer día del mes los extractos bancarios a los respectivos bancos del mes anterior.

10. Elaboración de egresos de Inversión Pacifico.
11. Elaborar recibos de caja de Inversiones Pacifico .
12. Elaborar notas contables de Inversiones Pacifico.
13. Elaborar de información financiera de Inversiones Pacifico.
14. Conciliar bancos de Inversión Pacifico.
15. Contabilizar la amortización de Inversiones Pacifico.
16. Cuadre de cartera de Inversiones Pacifico.
17. Liquidar prepagos de clientes de Inversiones Pacifico.
18. Desembolsar de Inversiones Pacifico a concesionarios.
19. Proyectar de cuotas en el sistema.
20. Elaborar de Rete-fuente e IVA de Inversiones Pacifico.
21. Enviar el primer día del mes de los vencimientos del mes a los concesionarios Motopremium, Motoplus, Astromotos-Sumoto, Pasto-Sumoto, Palmira-Sumoto, Pasto-Sukimoto del Valle.
22. Funciones que el jefe inmediato asigne.

12.5. Auxiliar contable (cartera) (un colaborador)

1. Ingresar hojas de negocio.
2. Realizar cierre de cartera.
3. Realizar aplicación de recibos pendientes.
4. Legalizar caja menor.
5. realizar la contabilización de la caja menor.
6. Realizar cierre de financiera.
7. Revisar y enviar Bonos Suzuki.
8. Archivar los documentos elaborados.
9. Realizar vencimientos Banco de Occidente.
10. Realizar cierre cuenta 2815.
11. Trasladar cartera normal a jurídica.
12. Actualizar información del estado crediticio de los clientes en Data-crédito.
13. Digitar pagos financiera.
14. Elaborar facturas y notas de cruce de las ensambladoras.
15. Controlar y legalizar combustible.
16. Elaboración de facturas amortización y financiación.
17. Revisar saldos de cuentas 271501 y 271502.
18. Funciones que el jefe inmediato asigne.

12.6. Cajero (un colaborador)

1. Recibir dinero de los servicios prestados por la empresa SUMOTO S.A.
2. Realizar cierre de caja al finalizar la jornada laboral diaria.
3. Ingresar al sistema los pagos realizados de los clientes por medio de consignaciones.
4. Realizar pagos autorizados por la gerencia.

5. Enviar consignaciones a los bancos.
6. Realizar informes de movimiento de caja para ser presentados a gerencia.

12.7. Servicio al cliente (un colaborador)

1. Realizar seguimiento a clientes.
2. Aprobar y realizar créditos de repuestos, SOAT y seguro contra robo.
3. Confirmar créditos de repuestos y SOAT.
4. Asesorar al cliente en la adquisición de SOAT.
5. Apoyar servicio técnico cuando se necesite.
6. Apoyar recepción cuando se necesite.
7. Apoyo confirmación créditos para motos cuando se necesite.
8. Atender a clientes no conformes.
9. Realizar seguimiento de las quejas hechas por clientes.
10. Elaborar informe para gerencia.
11. Apoyar al departamento de comercial cuando se requiera.

12.8. Director de Ventas (un colaborador)

1. Ejecutar y controlar planes comerciales.
2. Posicionar el portafolio comercial.
3. Organizar y dirigir el equipo comercial, reclutando, formando y motivando al mismo.
4. Negociar personalmente los contratos comerciales y convenios con grandes clientes.
5. Informar sobre las actividades promocionales a la fuerza de venta.
6. Participar y revisar el seguimiento a clientes de parte de la fuerza de ventas.
7. Cumplir a cabalidad y a tiempo con todas las tareas e informes que le sean encomendados tanto de Suzuki motor de Colombia como de SUMOTO S.A.
8. Hacer uso racional de los recursos y herramientas de la empresa mostrando permanente disposición hacia la labor y hacia los conductos regulares de la empresa.
9. Realizar presentaciones, capacitaciones a toda la fuerza de ventas para cumplir con los objetivos y presupuestos asignados.
10. Realizar el plan de gestión para Suzuki motor de Colombia y SUMOTO S.A., reporte de ventas inventarios, reporte de edades e informe de competencia.
11. Brindar acompañamiento a toda la fuerza comercial para la consecución de nuevas ventas.
12. Analizar cada una de las bases de datos generadas por los asesores para un mejor control de ventas efectivas.
13. Desarrollar las estrategias comerciales de cada mes, como actividades, eventos, entrega de material pop y merchandising.

14. Realizar seguimiento diario con el fin de crear estrategias de ventas, seguimiento a clientes y fidelización de los actuales.
15. Cumplir con el presupuesto asignado.
16. Elaborar y digitar el informe de seguimiento para ser presentados a gerencia.
17. Diseñar promociones con actividades de la marca.

12.9. Asesor Comercial (doce colaboradores)

1. Manejo del sistema de captación de negocios.
2. Asesorar de manera real y objetiva a los clientes y sus necesidades.
3. Elaboración de perfiles de clientes potenciales.
4. Ofrecer excelente servicio post-venta.
5. Conocer acertadamente los productos y servicios ofrecidos por la organización.
6. Mantener la búsqueda constante de nuevos clientes y mercados.
7. Analizar el cumplimiento de los objetivos.
8. Si es necesario, organizar rutas y visitas a nuevos clientes.
9. Atender reclamaciones e incidencias por parte de los nuevos clientes.

12.10. Jefe de Mercadeo (un colaborador)

1. Definir el plan estratégico de Marketing acorde con los objetivos de la empresa SUMOTO S.A.
2. Realizar análisis del sector, competencia, Servicios sustitutos y los posibles ingresos al mercado.
3. Formular e implementar políticas, que orienten los estudios de Mercado, Promoción y labor Publicitaria de motocicletas y servicios que ofrece la empresa SUMOTO S.A.
4. Publicitar y promocionar los diferentes eventos que realice la empresa SUMOTO S.A.
5. Presentar propuestas de mercadeo al gerente general para la ejecución de la misma.

12.11. Jefe Jurídico (un colaborador)

1. Brindar asesoría jurídica dentro del ámbito de influencia de la entidad, bajo la dirección y coordinación de la gerencia general.
2. Representar a la empresa judicial y extrajudicialmente cuando la gerencia general le otorgue los debidos poderes, dentro de los distintos procesos.
3. Participar en los procesos de cobros pre-jurídicos y en el control de los cobros jurídicos de cartera.

4. Estudiar la legislación e informa a las diferentes instancias de la empresa sobre las normas que puedan tener impacto sobre ellas.
5. Verificar que la organización cumpla con todas las normas y permisos necesarios para el desarrollo de su actividad.
6. Participar cuando sea requerido, en los procesos de inducción del personal nuevo.
7. Informar cada una de las actividades realizadas en función del cargo presentados de manera oportuna e idónea.
8. Representar a la empresa en las negociaciones de deudas con los clientes morosos.
9. Realiza cualquier otra tarea que le sea asignada.

12.12. Auxiliar Jurídico (un colaborador)

1. Apoyar al jefe inmediato en el cobro Pre-jurídico y jurídico de los clientes morosos.
2. Visitar clientes morosos para verificar su estadía en el lugar y hablar sobre el motivo de la mora en las obligaciones obtenidas con la empresa SUMOTO S.A.
3. Coordinar con el jefe jurídico las actividades de cobro pre-jurídico y jurídico.
4. Representar a la empresa por medio escrito de poder con la autorización del jefe jurídico.

12.13. Analista de Créditos (un colaborador)

1. Recibir todas las solicitudes de crédito entregadas por los asesores comerciales para su revisión, estudio y aprobación por orden de fecha y hora de recibido.
2. Verificar la buena elaboración de la hoja de negocio.
3. Realizar las respectivas consultas de deudores y codeudores en la base de datos de DATACRÉDITO, anexando uno por uno a los créditos para su análisis, dando la posibilidad de ser aprobados, rechazados o solicitar algún documento, para así continuar con su estudio.
4. Si el crédito es aprobado, realizar el scoring.
5. Verificar la viabilidad del crédito de acuerdo a los parámetros del sueldo, estabilidad laboral y económica, capacidad de pago y garantías.
6. Revisar cuidadosamente cartas laborales, recibos, volantes de pago y todos los documentos que entrega el cliente para soportar su capacidad de endeudamiento.
7. Confrontar los datos de los documentos con los consignados en la solicitud de crédito.
8. Apoyar la confirmación de los negocios.
9. Elaborar de arras.

10. Una vez revisados los documentos y confirmadas las referencias el analista de crédito entrega todos los documentos al gerente quien lo revisa y toma la decisión de aprobar, aplazar o negar el crédito.
11. Verificar antes de pasar el negocio a facturación los datos de la motocicleta y que el depósito de la cuota inicial sea efectivo y los datos de los recibos correctos, si el crédito es con la póliza de seguro contra robo, constatar que también lleve el respectivo recibo de pago y su financiación se encuentre dentro de la hoja de negocio o que se elabore una hoja anexa donde indique el valor a pagar.
12. Entregar los créditos a la secretaria con estricto control de fecha y hora.
13. Atender oportunamente los cambios de precios, tasas, planes, modelos de motocicletas para su correcta aplicación.
14. Apoyar en la charla de cartera y toma de firma a los clientes (pagaré, prenda, etc.).
15. Enviar filtros y estar pendientes de los créditos de av-villas y caja social y otros.
16. Funciones que le sean asignadas por la gerencia.

12.14. Auxiliar de Créditos (un colaborador)

1. Verificar las referencias del deudor y codeudor vía telefónica, depositando la información recopilada en el formato análisis de crédito.
2. Enviar negocios a las financieras.
3. Escanear y entregar al departamento de cartera las carpetas de contados y créditos del mes.
4. Apoyar a la asistente de facturación en la elaboración de documentos y facturación de motos.
5. Apoyar a la analista de crédito en pre-análisis de negocios.
6. Revisar a los clientes en data-crédito solicitado por las sucursales.
7. Efectuar charla de cartera y toma de firmas.
8. Verificar la legalización de los asesores de las sucursales.
9. Elaborar tarjetas de financiación.
10. Funciones que el jefe inmediato designe.

12.15. Asistente de Facturación (un colaborador)

1. Elaborar pagarés, prendas financieras y cartera propia.
2. Elaborar factura de venta, confirmación y acta de entrega de factura en APLINSA programa 223.
3. Crear las motos en APLINSA, programa 202.
4. Asignación de motocicletas para facturación por el método PEPS, programa 262.

5. Realizar traslado de bodega a las sucursales, teniendo en cuenta que no supere los valores asegurados en corredores de seguros del valle, programa 221.
6. Elaborar cierre mensual (último día del mes) del módulo de inventario de motos vs contabilidad, programa 262 vs 469.
7. Custodiar y controlar de los manifiestos de aduana, seguros obligatorios, certificado de emisión de prueba estática, manuales de garantía de las motocicletas nuevas.
8. Entregar al analista de crédito la carpeta del cliente con todos los respectivos documentos debidamente diligenciados.
9. Apoyar la confirmación de negocios.
10. Elaborar SOAT.
11. Recepción y envío de matrículas.
12. Funciones designadas por la gerencia.

12.16. Recepción y Boutique (un colaborador)

1. Facturar la venta de accesorios de boutique.
2. Entregar accesorios a asesores comerciales.
3. Entregar a facturación de los documentos para la respectiva matrícula.
4. Recepción y entrega de documentos (certificado de gases, factura de venta, fotocopia de cédula del cliente) a facturación para la elaboración del respectivo SOAT.
5. Imprimir las improntas físicas de las motos para matrícula.
6. Entregar llaves placa y pre-entrega a servicio técnico para su respectivo alistamiento y entrega a asesor comercial.
7. Diligenciamiento del manual de garantía para ser entregado al asesor comercial.
8. Transcripción de hojas de negocio y firma de facturas de las agencias (cerrito, centro, pradera, candelaria).
9. Custodiar los accesorios facturados a los clientes para ser entregados por parte de los asesores comerciales al cliente cuando reciba la moto.
10. Apoyar en la confirmación de negocios.
11. Solicitar los certificados de tradición en oficina de registro.
12. Enviar documentos (SOAT, factura de venta, confirmación factura pre-entrega, manual de garantía, radicado, llaves y placa) para entrega de motos a las agencias de el cerrito, pradera y candelaria.
13. Funciones que sean asignadas por la gerencia.

12.17. Jefe de Cartera (un colaborador)

1. Coordinar y controlar las operaciones de recuperación de cartera de créditos y de otras carteras.
2. Coordinar y vigilar el cumplimiento de los procedimientos de cartera establecidos y la normatividad vigente.
3. Formular estrategias para el manejo y control de cartera a cargo del área.
4. Asegurar el cumplimiento oportuno de las proyecciones de recaudo de cartera.
5. Proponer mejoras al proceso de cartera cumpliendo con la normatividad establecida al respecto.
6. Supervisar la actualización del sistema de administración de cartera.
7. Responder por la adecuada administración y custodia de títulos valores y documentos derivados de cartera.
8. Coordinar con el jefe jurídico el inicio de cobros pre-jurídicos y jurídicos suministrando oportunamente toda información requerida para los procesos.
9. Suministrar de manera permanente la información de cartera a la gerencia.
10. Coordinar las diferentes actividades del área de cartera.
11. Generar cartas para ser enviadas a clientes por motivos de mora en el pago de obligaciones por las ventas o servicios prestados por SUMOTO S.A.
12. Visitar cuando sea necesario a clientes morosos para el recaudo de cartera personal.
13. Revisar listado de bancos generados por las páginas web de cada una con el fin de verificar el pago de clientes.
14. Mantener actualizado el estado de cartera.
15. Hacer seguimiento a los compromisos firmados por los clientes.
16. Funciones que le sean asignadas por la gerencia.

12.18. Auxiliar de Cartera (un colaborador)

1. Controlar y verificar la cartera a favor de la empresa SUMOTO S.A. y velar por su recaudo oportuno.
2. Verificar y controlar los intereses de cobros de cartera morosa y reportarlos al jefe inmediato.
3. Informar al jefe inmediato sobre el estado de cobros de manera escrita.
4. Generar cartas para ser enviadas a clientes por motivos de mora en el pago de obligaciones por las ventas o servicios prestados por la empresa SUMOTO S.A.
5. Consultar con los clientes sobre dudas en consignaciones realizadas por ellos mismos.
6. Asegurar el cumplimiento oportuno de las proyecciones de recaudo de cartera.

7. Proponer mejoras al proceso de cartera cumpliendo con la normatividad establecida al respecto.
8. Cumplir con las políticas establecidas por el Jefe de Cartera referentes al recaudo.
9. Hacer seguimiento a los compromisos firmados por los clientes.
10. Funciones que le sean asignadas por el jefe inmediato.
11. Realizar la recuperación de cartera de acuerdo a la normatividad de la empresa.

12.19. Analista de Repuestos (un colaborador)

1. Analizar el estado del inventario de repuestos.
2. Enviar repuesto a otras sedes con falta.
3. Realizar pedido de repuestos.
4. Comparar la cantidad de repuestos en el inventario con las cantidades reflejadas en el sistema.
5. Asesorar al cliente en la compra de repuestos.
6. Realizar peritaje de motos.
7. Recibir y verificar mercancía de repuestos enviados desde a casa matriz.
8. Entregar insumos a los técnicos para el mantenimiento o reparación de motos.
9. Tener el lugar de trabajo limpio.
10. Generar las facturas de venta de repuestos.
11. Revisar el back orders de clientes y seguimiento de back orders de fábrica.

12.20. Auxiliar Analista de Repuestos (cuatro colaboradores)

1. Trasladar repuestos a sucursales.
2. Entregar semanalmente los documentos a contabilidad.
3. Enviar repuesto a otras sedes con falta.
4. Realizar elaboración y seguimiento de cotizaciones por escrito de repuestos a partir de dos referencias.
5. Vender repuestos.
6. Diligenciar y controlar el formato de ventas perdidas.
7. Diligenciar, controlar e informar mensualmente a gerencia de los depósitos de repuestos, indicando el seguimiento realizado (conseguirlo o cotización a proveedores).
8. Analizar diariamente el inventario de rotación 1 – 2 y 3 teniendo en cuenta mínimos y máximos con el fin de evitar que el inventario quede en cero y realizar pedidos justo tiempo.
9. Estar en contacto con Suzuki para seguimiento de repuestos que están en back-order y no han sido despachados por la planta; realizar llamadas para los repuestos de rotación 4 y 5 confirmando disponibilidad.

10. Realizar consecución de los repuestos que no estén disponibles para cubrir las necesidades del taller en el siguiente orden: 1. Suzuki planta, 2. Suzuki Carrera 1ra, 3. Manuel Martínez, 4. Bermotos de Bogotá.
11. Funciones que el jefe inmediato designe.
12. Soportar a caja en los días de quincena y el cierre recibiendo pagos de repuestos en efectivo.
13. Soportar a caja en los días ordinarios cuando se requiera, previa autorización de gerencia.
14. Entregar insumos a los técnicos de motos.
15. Tener el lugar de trabajo limpio.
16. Generar las facturas de venta de repuestos.

12.21. Jefe de Taller de Motos (un colaborador)

1. Planificar y coordinar el trabajo a realizarse en el taller de mantenimiento y reparación de motocicletas.
2. Controlar el mantenimiento y las reparaciones realizadas a las motocicletas.
3. Efectuar inspecciones a las motocicletas que presentan fallas y recomienda las reparaciones pertinentes.
4. Seleccionar los materiales y repuestos que van a ser utilizados en el trabajo.
5. Distribuir el trabajo del personal a su cargo.
6. Autorizar y supervisar el mantenimiento y reparación de motocicletas.
7. Evaluar y controlar el uso, salida y entrada de materiales, herramientas, repuestos, lubricantes y aceites utilizados en las unidades.
8. Participar en la ejecución de los trabajos del taller resolviendo los problemas mecánicos que el personal no esté en capacidad de solventar.
9. Aprobar el trabajo realizado por los mecánicos.
10. Contactar con los talleres o empresas mecánicas para resolver problemas mecánicos de las motocicletas.
11. Realizar inventario de materiales y equipos.
12. Elaborar y presentar los reportes estadísticos de servicios de mantenimiento y reparación de motocicletas de clientes a la gerencia.
13. Cumplir con las normas y procedimientos en materia de seguridad integral, establecidos por la organización.
14. Mantener en orden los equipos y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía.
15. Elaborar informes periódicos de las actividades realizadas.
16. Realiza cualquier otra tarea afín que le sea asignada.

12.22. Auxiliar Taller de Motos (un colaborador)

1. Programar a los técnicos del taller los servicios de mantenimiento.

2. Realizar la entrada y salida de las motos a los que se les prestará el servicio técnico.
3. Atender con buena actitud a los clientes que van a ingresar las motos para la prestación de servicio técnico.
4. Apoyar al jefe inmediato en la gestión administrativa.
5. Realizar estadísticas de servicios prestados mensualmente para ser presentados a la gerencia.

12.23. Técnico Mantenimiento de Motocicletas (diez colaboradores)

1. Ajustar, reparar y reemplazar partes y componentes del sistema eléctrico y mecánico utilizando herramientas manuales y equipo.
2. Probar y ajustar los sistemas reparados para garantizar el buen funcionamiento.
3. Revisar y probar el motor y los componentes mecánicos usando aparatos probadores para diagnosticar y aislar fallas.
4. Atender y dar a conocer al cliente la correcta información respecto al estado de las motocicletas y modificaciones a realizar.
5. Corregir fallas y averías de los sistemas componentes de las motocicletas de acuerdo con parámetros y procedimientos del fabricante y normatividad vigente.
6. Prevenir fallas de los componentes de las motocicletas de acuerdo con procedimientos y parámetros del fabricante y normatividad vigente.
7. Realiza la estimación y selección del material necesario para la ejecución de su trabajo.
8. Mantener el área de trabajo limpio.
9. Hacer uso de los elementos de protección personal entregados por la persona encargada.

12.24. Conserje (dos colaboradores)

1. Realizar la limpieza de oficinas, baños, cocina y otras áreas.
2. Limpiar paredes, puertas, vidrios, ventanales, escritorios, mesones, motocicletas, y oficinas.
3. Suministrar y colocar en sus respectivos lugares: toallas, jabón, papel higiénico, otros.
4. Recoger, embolsar y colocar la basura en sus respectivos depósitos.
5. Movilizar material de oficina y mobiliario.
6. Llenar reportes de las tareas asignadas.
7. Mantener limpio y en orden equipos y sitio de trabajo.
8. Cumplir con las normas y procedimientos de seguridad integral establecidos por la Organización.
9. Realizar cualquier otra tarea afín que le sea asignada.

10. Realizar compra de implementos de aseo requeridos para el desarrollo de la actividad.
11. Cumplir con las normas de seguridad establecidas por la organización.

12.25. Mensajero Motorizado (un colaborador)

1. Transportar repuestos a sucursales cercanas.
2. Transportar personal que requieran el servicio de transporte.
3. Entregar cartas de cobro realizadas por Cartera.
4. Tener en buenas condiciones la motocicleta de trabajo.
5. Cumplir con las normas viales.

12.26. Transportador (un colaborador)

1. Transportar motocicletas, repuestos y accesorios entre sucursales de la empresa SUMOTO S.A.
2. Transportar objetos entre sucursales autorizados por la gerencia.
3. Cumplir con las normas viales.
4. Entregar motocicletas nuevas a clientes.
5. Revisar las condiciones físicas de las motocicletas en el momento de recibirlas.
6. Revisar continuamente las condiciones del vehículo suministrado por la empresa SUMOTO S.A.

Conclusión:

La recolección e identificación actualizada de las funciones de los 26 cargos de la empresa SUMOTO S.A. se realizó gracias a la autorización por parte de la Doctora Yolanda Rojas Patarroyo a quien como cabeza de la empresa, formalizó la actividad que tenía por estipulado realizarse desde el día lunes 05 de enero de 2015 hasta el 02 de febrero del mismo año. No se logró lo establecido en la fecha por motivos de tareas o actividades atrasadas o que requerían de mucha dedicación de los colaboradores. Con la Doctora Yolanda Rojas Patarroyo se llegó al acuerdo de que al final de la actividad se entregará la propuesta.

13. FORMULACIÓN DEL PROPÓSITO PRINCIPAL ACTUALIZADO DE LOS 26 CARGOS EXISTENTES EN LA EMPRESA SUMOTO S.A.

Posterior a la estructuración de las actividades realizadas por los colaboradores, se elabora la misión o razón de ser de los cargos con el fin de generalizar todas aquellas actividades o ejercicios que se deben cumplir para realizar un buen desempeño en el cargo:

13.1. Gerente General

Liderar la gestión estratégica, dirigiendo y coordinando a las distintas áreas para asegurar la rentabilidad, competitividad, continuidad y sustentabilidad de la empresa SUMOTO S.A., cumpliendo con los lineamientos estratégicos del directorio y las normativas y reglamentos vigentes.

13.2. Contador

Verificar que se cumplan de manera adecuada todos los procedimientos contables establecidos para el manejo operativo de la empresa, por medio de conciliaciones y revisiones periódicas.

13.3. Auxiliar Contable (Personal)

Realizar todas las operaciones relacionadas con el control de nómina y supervisión del personal de la empresa SUMOTO S.A.

13.4. Auxiliar Contable (Proveedores)

Llevar a cabo todas las operaciones financieras referentes a pagos autorizados por el Gerente General de la empresa SUMOTO S.A.

13.5. Auxiliar Contable (Cartera)

Apoyar en la contabilización de las actividades realizadas en el área de cartera y jurídico junto con las actividades del área de contabilidad.

13.6. Cajero

Registrar los ingresos y egresos por concepto de ventas, servicios gastos inherentes e la actividad de la empresa SUMOTO S.A., adicionalmente a la atención pública.

13.7. Servicio al Cliente

Asegurar la correcta atención a los clientes internos y/o externos, la búsqueda de información sobre sus problemas, las alternativas para solucionarlos y su asesoramiento.

13.8. Director de Ventas

Planificar, organizar, dirigir, controlar y coordinar eficientemente el sistema comercial, diseñando estrategias que permitan el logro de los objetivos empresariales, dirigiendo el desarrollo de las actividades de marketing y las condiciones de venta de motocicletas SUZUKI.

13.9. Asesor Comercial

Asesorar al cliente en la elección de motocicletas que se adecuen a la personalidad, trabajo y gusto.

13.10. Jefe de Mercadeo

Diseñar estrategias y con base en ellas desarrollar planes de mercadeo que permitan el posicionamiento de la empresa SUMOTO S.A.

13.11. Jefe Jurídico

Apoyar judicialmente el proceso de recuperación de cartera, investigación y asesoría jurídica a la empresa SUMOTO S.A.

13.12. Auxiliar Jurídico

Apoyar en consecución de actividades estipuladas en el área jurídica para el cumplimiento de metas en cobranzas Pre-jurídicas y jurídicas.

13.13. Analista de Créditos

Analizar la viabilidad del crédito solicitado por el cliente de acuerdo a los parámetros establecidos (sueldo, estabilidad laboral y económica, capacidad de pago y garantías).

13.14. Auxiliar de Créditos

Apoyar constantemente al departamento de crédito y en los diferentes procesos que allí se lleven a cabo, así mismo coordinar actividades que vayan en función al desarrollo y bienestar de los clientes.

13.15. Asistente de Facturación

Crear al cliente en el sistema APLINSA, elaborando las facturas correspondientes y diligenciar los documentos que conforman el negocio.

13.16. Recepción y Boutique

Apoyar al departamento comercial y en los diferentes procesos operativos que allí se lleven a cabo, así mismo coordinar actividades que vayan en función del desarrollo y bienestar de los clientes, facturación del inventario de boutique.

13.17. Jefe de Cartera

Consolidar los ingresos generados por la facturación a crédito de ventas y servicios prestados por SUMOTO S.A.

13.18. Auxiliar de Cartera

Apoyar en todas las actividades relacionadas con la dependencia para cumplimiento de la misión del proceso de recaudo da cartera.

13.19. Analista de Repuestos

Vender, controlar y custodiar el inventario de repuestos del almacén principal con énfasis en el área de taller ofreciendo asesoría de máxima calidad al cliente en el área de repuestos, buscando fidelización del mismo con la empresa.

13.20. Auxiliar Analista de Repuestos

Apoyar, vender, controlar y custodiar el inventario de repuestos del almacén principal con énfasis en el área de taller ofreciendo asesoría de máxima calidad al cliente en el área de repuestos, buscando fidelización del mismo con la empresa.

13.21. Jefe de Taller de Motos

Planificar las actividades de la unidad bajo su responsabilidad, controlando, coordinando y supervisando el mantenimiento y reparación de las unidades automotoras de la Institución, a fin de garantizar un buen funcionamiento.

13.22. Auxiliar Taller de Motos

Apoyar administrativamente al jefe de taller en la realización, archivo y custodia de documentos generados durante la actividad laboral.

13.23. Técnico de Mantenimiento de Motos

Reparar motocicletas de los clientes utilizando las técnicas, equipos y materiales requeridos para asegurar el correcto funcionamiento de las mismas.

13.24. Conserje

Asear las instalaciones de la Organización, así como distribuir material de aseo, utilizando los equipos y materiales correspondientes para mantener en condiciones óptimas de limpieza a las mismas.

13.25. Mensajero Motorizado

Apoyar el área administrativa para la entrega de documentos y el área comercial para el transporte de correspondencias, repuesto y accesorio para ser entregados al destinatario correspondiente.

13.26. Transportador

Revisar y transportar todas aquellas mercancías que se le han sido entregadas en custodia para ser enviadas al destinatario de manera segura.

Conclusión:

La formulación del propósito principal actualizado de los 26 cargos existentes en la empresa SUMOTO S.A. consistió en agrupar lo mejor posible y coherentemente todas las funciones realizadas por los titulares de cada cargo, con el fin de generalizar y dar soporte del por qué es necesario el cargo existente. Esta labor se realizó después de recolectar todos los documentos con el formato registro de actividades diarias.

14. IDENTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS LABORALES INDIVIDUALES Y SOCIALES

Para el cumplimiento de las actividades que debe realizar los colaboradores en cada uno de sus respectivos cargos, es necesario cumplir con ciertas habilidades o competencias las cuales se encuentran descritas a continuación según cada cargo posterior a la observación, registro y clasificación de las conductas individuales y sociales en el formato matriz de competencias laborales, igualmente a las actividades registradas por los 26 colaboradores de estudio:

Para el análisis y la identificación de la matriz de competencias se tuvieron en cuenta los siguientes criterios:

- Analizar las funciones de cada cargo.
- Analizar la misión de cada cargo.
- Analizar que competencias laborales que ejerce cada titular del cargo.
- Analizar que competencia laborales son coherentes con la misión y funciones del cargo.
- Descartar competencias aisladas de la misión y funciones dl cargo.
- Enlistar las competencias necesarias de cada cargo en la matriz de competencias y en el manual de funciones por competencias laborales

Ilustración 20, Ejemplo Matriz de Competencias Gerente General SUMOTO S.A. Palmira

Gerente General					
COMPETENCIA/CONDUCTA	Si	No	COMPETENCIAS/CONDUCTA	Si	No
COMPETENCIAS INDIVIDUALES			COMPETENCIAS SOCIALES		
De acción			De ayuda		
<i>Orientación al logro</i>			<i>comprensión de los demás</i>		
Pone en manifiesto su interés por llevar a cabo un trabajo bien hecho			Escucha. Entiende emociones o contenidos (una de dos).		
Trabaja para alcanzar los objetivos, o el estandar que le marcan			Entiende emociones y contenidos. Evidencia que escucha e invita al diálogo.		
Crea sus propias medias de excelencia, fijandose metas precisas.			Comprende el significado y la trascendencia de lo que manifiestan los demás. Actúa para satisfacer al interlocutor.		
Hace cambios concretos en el sistema de trabajo o en su propia actividad, a fin de mejorar los resultados.			Entiende situaciones encubiertas. Escucha y responde de manera responsable, ofreciendo un balance de la situación.		
Se marca retos difíciles, pero realistas y posibles, y establece medidas que permiten comprobar el resultado.			<i>Orientación al cliente</i>		
Realiza análisis coste - beneficio			Atiende al cliente en sus peticiones, quejas o reclamaciones, manteniendole informado de los progresos.		
Asume riesgos controlado			Mantiene comunicaciones claras en vías de expectativas mutuas. Se dirige a la satisfacción del cliente. Distribuye información de ayuda, amistad y servicio cordial.		
<i>Iniciativa</i>			Se responsabiliza personalmente. Corrige con rapidez los problemas de servicio que afectan al cliente.		
Persiste, no se rinde ante las primeras dificultades.			Pone de manifiesto su interés por el cliente, especialmente cuando éste atraviesa momentos difíciles. Es fácilmente accesible y dedica tiempo extra a estas situaciones.		
Reconoce las oportunidades presentes y actúa.			Se dirige a las necesidades encubiertas. Busca información sobre las necesidades que no han sido manifestadas inicialmente.		

Actúa con rapidez y decisión ante los problemas, cuando lo normal es esperar a ver la evolución que éstos toman			De influencia		
Actúa antes de que se produzcan los problemas. Crea oportunidades.			Impacto e influencia		
Busqueda de información			Utiliza su estatus, reputación o apariencia para influir en los demás. No realiza acciones específicas.		
Realiza preguntas de forma directa.			Realiza una acción simple para persuadir. Aporta razones concretas, pone ejemplos, utiliza ayuda visual.		
Investiga personalmente. Busca documentación, pregunta a personas que pueden saber algo sobre el asunto de que se trate.			Realiza acciones de doble impacto. Prepara cuidadosamente los datos y la imagen para una presentación; utiliza varios argumentos para convencer.		
Profundiza en la información y comprueba la veracidad de los datos. Realiza preguntas de comprobación, busca las raíces de un problema o una situación concreta.			Calcula el impacto de su acción y se sus palabras sobre la audiencia. Anticipa el efecto que va a producir y apela a sus intereses para lograr persuadir.		
Llama o contacta con expertos que le aporten datos para mejorar su perspectiva.			Prepara la puesta en escena con estrategias complejas. Reproduce comportamientos deseados por los demás, o lleva a cabo acciones poco corrientes para impresionar.		
Preocupación por el orden y la calidad			Realiza estrategias complejas para influir. Utiliza a expertos o a terceras partes, establece alianzas, facilita determinara información a fin de conseguir un efecto concreto.		
Mantiene en orden el espacio de trabajo (mesa, archivos, herramientas)			Conciencia política		
Muestra un interés general por el orden y la claridad. Trabaja para clarificar, quiere definir roles, tareas, generalmente por escrito.			Entiende la estructura formal. Reconoce la estructura jerárquica.		
Verifica su propio trabajo. Realiza verificaciones sobre el trabajo que lleva a cabo, a fin de estar seguro.			Entiende la estructura informal. Reconoce a los personajes claves y a aquellos que pueden influir en las decisiones.		
Controla el resultado final de su sección. Comprueba la calidad y se asegura de que se siguen los procedimientos. Cuida los detalles de su propio trabajo y el de los demás.			Entiende el clima y la cultura, la organización no escrita, lo que es posible y aquello que no lo es, la terminología que se utiliza, los valores dominantes.		

De regulación de la conducta			Entiende la organización política: alianzas, rivalidades.		
Confianza en uno mismo			Construcción de relaciones		
Toma decisiones con independencia y no necesita consultar.			Acepta invitación a otras ofertas amistosas, pero no las extiende fuera del marco establecido para las relaciones del trabajo.		
Actúa con seguridad, aun en contra de otras opiniones o fuera de su área de autoridad.			Inicia contactos de trabajo y mantiene las relaciones, conversando amistosamente sobre temas relacionados con el trabajo.		
Se considera a sí mismo un experto y confía en sus propias posibilidades.			Ocasionalmente, realiza contactos informales, tratando aspectos de carácter personal como hijos y deportes.		
Mantiene una posición clara e independiente en los conflictos			Hace un esfuerzo consciente por mantener relaciones amistosas. Frecuentemente, inicia contactos informales en el trabajo con compañeros y colaboradores.		
Autocontrol			Realiza contactos, inicia o propone relaciones amistosas con compañeros o colaboradores fuera del trabajo.		
Resiste la tensión. Evita ser arrastrado por comportamiento impulsivos.			De gerencia		
Controla las emociones. Puede sentir fuertes emociones, angustia, frustración o tensión. Las controla, pero no lleva a cabo acciones constructivas.			Dar directrices		
Responde calmadamente. Puede controlar sus emociones por fuertes que sean y continuar con una discusión o con la realización de su tarea de un modo calmado.			Indica lo que se debe realizar, facilitando instrucciones razonablemente claras.		
Controla la tensión con eficacia. Usa técnicas de autocontrol que le permiten distribuir la tensión.			Delega tareas mas rutinarias a fin de tener tiempo libre y poder mejorar su propia actuación.		
Responde constructivamente. Controla las emociones fuertes y otras tensiones; además, realiza acciones para resolver los problemas.			Mantiene su posición pudiendo responder firmemente con un "no" rotundo ante solicitudes que se salgan de las orientaciones marcadas.		
Calma a otros. En situaciones muy tensas, controla las propias emociones y tranquiliza a otras personas implicadas en la misma situación			Demanda un alto nivel de actuación a sus colaboradores.		
Flexibilidad			Dirige las tareas de sus colaboradores comparandolas con el estandar.		
Ve la situación objetivamente. Reconoce la validez de otros puntos de vista.			Confronta a la personas abierta y directamente, a fin de comparar las mejores actuaciones.		
Aplica las normas de una forma no rígida. Adapta la actuación a los objetivos de la organización.			Actúa en función de los comportamientos, premiando o castigando.		

Utiliza técnicas adecuadas a la situación o a la respuesta de otros. Cambia su propio comportamiento para acercarse a los requisitos del momento			Desarrollo de personas		
Adapta sus propias estrategias, metas o proyectos a la situación.			Expresa expectativas favorable. Hace comentarios positivos sobre las habilidades o el potencial que muestran otros ante situaciones difíciles.		
Hace cambios en la organización. Realiza pequeñas adaptaciones sobre sí mismo o sobre su entorno, para adecuarse a las nuevas necesidades.			Da instrucciones detalladas. Indica cómo se debe llevar a cabo la tarea, aporta sugerencias para ayudar a mejorar y realizar demostraciones prácticas sobre el trabajo.		
Realiza grandes adaptaciones sobre sí mismo o sobre sus colaboradores para adecuarse a las nuevas necesidades empresariales.			Indica las razones por las cuales es necesario hacer las cosas y da apoyo para que se puedan realizar.		
De Pensamiento			Da ánimos e indicaciones positivas para coseguir el desarrollo.		
Pensamiento analítico			Facilita información sobre lo que se ha hecho mal y expresa expectativas positivas sobre la actuación futura.		
Analiza los problemas confeccionando una lista de tareas o actividades.			Dedica tiempo para guiar el aprendizaje, preparando tareas y tutelando.		
Analiza las relaciones entre algunas partes de un problema o situación, estableciendo cadenas causales y prioridades para las tareas según su importancia.			Liderazgo		
Ve relaciones múltiples. Reconoce las consecuencias de tomar determinadas decisiones. Generalmente, se anticipa a los obstáculos y piensa sobre los siguientes pasos a dar.			Dirige reuniones.		
Hace análisis complejos. Sistemáticamente separa las diferentes partes que componen un proceso o problema y utiliza varias técnicas para encontrar la solución.			Informa. Indica que esta pasando a las personas afectadas por una decisión.		
Realiza planes o análisis muy complejos: utilizando técnicas específicas, aportando varias soluciones a un problema y valorando cada una.			Usa la autoridad de forma cordial.		

Pensamiento conceptual			Se preocupa por el grupo.		
Utiliza reglas básicas, como el sentido común o la experiencia, para identificar problemas o situaciones.			De eficacia de grupos		
Reconoce los modelos. Observa discrepancias, tendencias, interrelaciona datos, establece diferencias entre situaciones y cosas que han ocurrido antes.			Trabajo en equipo		
Aplica conceptos complejos, causa - efecto, selección natural. Aplica conocimientos anteriores sobre discrepancias, tendencias y relaciones, para aplicarlos a situaciones diferentes.			Coopera, participa, apoya decisiones del equipo.		
Simplifica lo complejo. Une ideas, situaciones y observaciones a fin de simplificar un concepto complejo o hacer una presentación clara.			Solicita información.		
Crea nuevos conceptos. Identifica problemas desconocidos anteriormente.			Otorga poder.		
Conocimiento Técnico			Establece un clima amistoso y de colaboración		
Realiza tareas que normalmente puede ser aprendidas en pocos días.			Resuelve los conflictos del equipo.		
Realiza una variedad de tareas que suelen corresponder a secuencias de trabajo y que requieren unos pocos meses de práctica para llegar a adquirir el nivel de capacitación adecuado.			Compromiso con la organización		
Realiza tareas que requieren algún tipo de planificación y organización para llevarlas a cabo. Para su ejecución se requiere una experiencia entre seis meses y dos años o una formación equivalente a Formación Profesional de 2º grado.			Se esfuerza por cumplir las normas que le marcan.		
Realiza múltiples y complejas tareas que requieren una cuidadosa planificación y organización. Normalmente, se requiere una experiencia entre dos y cuatro años o una formación equivalente a una diplomatura o ingeniería técnica.			Muestra lealtad a los objetivos empresariales.		
Realiza diseños y lleva a cabo implantaciones o es capaz de formar otras personas en aspectos técnicos relacionados con tareas diversas y complejas. Puede adquirirse con más de cuatro años de experiencia o con una formación equivalente de licenciatura o ingeniería superior.			Entiende y apoya los objetivos de la organización.		

Manifiesta un alto nivel de especialización profesional. Investiga y busca nuevas vías de mejorar su aportación técnica.			<i>Aprovechamiento de la diversidad</i>		
Se muestra como una autoridad en la materia. Publica artículos, participa en conferencias y realiza aportaciones técnicas.			Considera la diversidad como una oportunidad.		
			Se relaciona con personas de diferentes sustratos.		
			Comprende distintas visiones del mundo.		
			Afronta los prejuicios y la intolerancia defendiendo puntos de vista diferentes de los de su cultura o su grupo.		

Fuente: Elaboración Propia

La ilustración 20 se diligencia a partir de la observación de conductas de los titulares de cada cargo. Para ello, cada una de las competencias mencionadas en la matriz consta de conductas relacionadas a estipuladas en el capítulo 8.4 (lista de competencias)

A continuación se describe el resultado de la ilustración número 20 correspondiente a la matriz de competencias:

14.1. Gerente General

Competencias Individuales

- ✓ Orientación al logro.
- ✓ Iniciativa.
- ✓ Búsqueda de información.
- ✓ Preocupación por el orden y la calidad.
- ✓ Confianza en uno mismo.
- ✓ Autocontrol.
- ✓ Flexibilidad.
- ✓ Pensamiento analítico.
- ✓ Pensamiento conceptual.
- ✓ Conocimiento técnico.

Competencias Sociales

- ✓ Comprensión de los demás.

- ✓ Orientación al cliente.
- ✓ Impacto e influencia.
- ✓ Conciencia política.
- ✓ Construcción de relaciones.
- ✓ Dar directrices.
- ✓ Desarrollo de personas.
- ✓ Liderazgo.
- ✓ Trabajo en equipo.
- ✓ Compromiso con la organización.
- ✓ Aprovechamiento de la diversidad.

14.2. Contador

Competencias Individuales

- ✓ Búsqueda de información.
- ✓ Preocupación por el orden y la calidad.
- ✓ Autocontrol.
- ✓ Pensamiento analítico.
- ✓ Pensamiento conceptual
- ✓ Conocimiento técnico.

Competencias Sociales

- ✓ Conciencia política.
- ✓ Dar directrices
- ✓ Desarrollo de personas.
- ✓ Liderazgo.
- ✓ Trabajo en equipo.
- ✓ Compromiso con la organización.

14.3. Auxiliar Contable (Personal)

Competencias Individuales

- ✓ Búsqueda de información.
- ✓ Preocupación por el orden y la calidad.
- ✓ Autocontrol.
- ✓ Pensamiento conceptual.

Competencias Sociales

- ✓ Conciencia política.
- ✓ Trabajo en equipo.
- ✓ Compromiso con la organización.

14.4. Auxiliar Contable (Proveedores)

Competencias Individuales

- ✓ Búsqueda de información.
- ✓ Preocupación por el orden y la calidad.
- ✓ Autocontrol.
- ✓ Pensamiento conceptual.

Competencias Sociales

- ✓ Conciencia política.
- ✓ Trabajo en equipo.
- ✓ Compromiso con la organización.

14.5. Auxiliar Contable (Cartera)

Competencias Individuales

- ✓ Búsqueda de información.
- ✓ Preocupación por el orden y la calidad.
- ✓ Autocontrol.
- ✓ Pensamiento conceptual.

Competencias Sociales

- ✓ Conciencia política.
- ✓ Trabajo en equipo.
- ✓ Compromiso con la organización.

14.6. Cajero

Competencias Individuales

- ✓ Búsqueda de información.
- ✓ Preocupación por el orden y la calidad.
- ✓ Confianza en uno mismo.
- ✓ Autocontrol.
- ✓ Flexibilidad.
- ✓ Pensamiento analítico.
- ✓ Pensamiento conceptual.
- ✓ Conocimiento técnico.

Competencias Sociales

- ✓ Comprensión de los demás.
- ✓ Orientación al cliente.
- ✓ Conciencia política.
- ✓ Trabajo en equipo.
- ✓ Compromiso con la organización.

14.7. Servicio al Cliente

Competencias Individuales

- ✓ Iniciativa.
- ✓ Autocontrol
- ✓ Conocimiento técnico
- ✓ Búsqueda de la información.
- ✓ Flexibilidad.

Competencias Sociales

- ✓ Comprensión de los demás.
- ✓ Orientación al cliente.
- ✓ Construcción de relaciones.

14.8. Director de Ventas

Competencias Individuales

- ✓ Orientación al logro.
- ✓ Iniciativa.
- ✓ Búsqueda de información.
- ✓ Preocupación por el orden y la calidad.
- ✓ Autocontrol.
- ✓ Flexibilidad.

Competencias Sociales

- ✓ Liderazgo.
- ✓ Desarrollo de personas.
- ✓ Construcción de relaciones.
- ✓ Comprensión de los demás.
- ✓ Trabajo en equipo.
- ✓ Compromiso con la organización.
- ✓ Orientación al cliente.
- ✓ Impacto e influencia.

14.9. Asesor Comercial

Competencias Individuales

- ✓ Orientación al logro.
- ✓ Iniciativa.
- ✓ Búsqueda de información.
- ✓ Preocupación por el orden y la calidad.
- ✓ Confianza en uno mismo.
- ✓ Autocontrol.
- ✓ Flexibilidad.

Competencias Sociales

- ✓ Comprensión de los demás.
- ✓ Orientación al cliente.
- ✓ Impacto e influencia.
- ✓ Construcción de relaciones.
- ✓ Trabajo en equipo.
- ✓ Compromiso con la organización.
- ✓ Aprovechamiento de la diversidad.

14.10. Jefe de Mercadeo

Competencias Individuales

- ✓ Orientación al logro.
- ✓ Búsqueda de información.
- ✓ Preocupación por el orden y la calidad.
- ✓ Flexibilidad.
- ✓ Pensamiento analítico.
- ✓ Pensamiento conceptual.
- ✓ Conocimiento técnico.

Competencias Sociales

- ✓ Orientación al cliente.
- ✓ Impacto e influencia.
- ✓ Conciencia política.
- ✓ Construcción de relaciones.
- ✓ Dar directrices.
- ✓ Liderazgo.
- ✓ Trabajo en equipo.
- ✓ Compromiso con la organización.
- ✓ Aprovechamiento de la diversidad.

14.11. Jefe Jurídico

Competencias Individuales

- ✓ Orientación al logro.
- ✓ Iniciativa.
- ✓ Búsqueda de información.
- ✓ Preocupación por el orden y la calidad.
- ✓ Confianza en uno mismo.
- ✓ Autocontrol.
- ✓ Flexibilidad.
- ✓ Pensamiento analítico.

- ✓ Pensamiento conceptual.
- ✓ Conocimiento técnico.

Competencias Sociales

- ✓ Comprensión de los demás.
- ✓ Orientación al cliente.
- ✓ Impacto e influencia.
- ✓ Conciencia política.
- ✓ Construcción de relaciones.
- ✓ Dar directrices.
- ✓ Desarrollo de personas.
- ✓ Liderazgo.
- ✓ Trabajo en equipo.
- ✓ Compromiso con la organización.
- ✓ Aprovechamiento de la diversidad.

14.12. Auxiliar Jurídico

Competencias Individuales

- ✓ Orientación al logro.
- ✓ Iniciativa.
- ✓ Búsqueda de información.
- ✓ Preocupación por el orden y la calidad.
- ✓ Confianza en uno mismo.
- ✓ Autocontrol.
- ✓ Flexibilidad.
- ✓ Pensamiento analítico.
- ✓ Pensamiento conceptual.
- ✓ Conocimiento técnico.

Competencias Sociales

- ✓ Comprensión de los demás.
- ✓ Orientación al cliente.
- ✓ Impacto e influencia.
- ✓ Conciencia política.
- ✓ Construcción de relaciones.
- ✓ Trabajo en equipo.
- ✓ Compromiso con la organización.

14.13. Analista de Créditos

Competencias Individuales

- ✓ Búsqueda de información.
- ✓ Preocupación por el orden y la calidad.
- ✓ Autocontrol.
- ✓ Flexibilidad.
- ✓ Conocimiento técnico.

Competencias Sociales

- ✓ Trabajo en equipo.
- ✓ Impacto e influencia.
- ✓ Conciencia política.
- ✓ Dar directrices.
- ✓ Compromiso con la organización.

14.14. Auxiliar de Créditos

Competencias Individuales

- ✓ Búsqueda de información.
- ✓ Preocupación por el orden y la calidad.
- ✓ Autocontrol.
- ✓ Flexibilidad.
- ✓ Conocimiento técnico.

Competencias Sociales

- ✓ Trabajo en equipo.
- ✓ Compromiso con la organización.
- ✓ Aprovechamiento de la diversidad.

14.15. Asistente de Facturación

Competencias Individuales

- ✓ Búsqueda de información.
- ✓ Preocupación por el orden y la calidad.
- ✓ Autocontrol.
- ✓ Flexibilidad.
- ✓ Conocimiento técnico.

Competencias Sociales

- ✓ Conciencia política.
- ✓ Trabajo en equipo.
- ✓ Compromiso con la organización.
- ✓ Aprovechamiento de la diversidad.

14.16. Recepción y Boutique

Competencias Individuales

- ✓ Orientación al logro.
- ✓ Iniciativa.
- ✓ Búsqueda de información.
- ✓ Preocupación por el orden y la calidad.
- ✓ Confianza en uno mismo.
- ✓ Autocontrol.
- ✓ Flexibilidad.
- ✓ Conocimiento técnico.

Competencias Sociales

- ✓ Comprensión de los demás.
- ✓ Orientación al cliente.
- ✓ Conciencia política.
- ✓ Trabajo en equipo.
- ✓ Compromiso con la organización.

14.17. Jefe de cartera

Competencias Individuales

- ✓ Orientación al logro.
- ✓ Iniciativa.
- ✓ Búsqueda de información.
- ✓ Preocupación por el orden y la calidad.
- ✓ Confianza en uno mismo.
- ✓ Autocontrol.
- ✓ Flexibilidad.
- ✓ Pensamiento analítico.
- ✓ Conocimiento técnico.

Competencias Sociales

- ✓ Comprensión de los demás.
- ✓ Orientación al cliente.
- ✓ Impacto e influencia.
- ✓ Conciencia política.
- ✓ Construcción de relaciones.
- ✓ Dar directrices.
- ✓ Desarrollo de personas.
- ✓ Trabajo en equipo.
- ✓ Compromiso con la organización.

14.18. Auxiliar de Cartera

Competencias Individuales

- ✓ Orientación al logro.
- ✓ Iniciativa.
- ✓ Búsqueda de información.
- ✓ Preocupación por el orden y la calidad.
- ✓ Confianza en uno mismo.
- ✓ Autocontrol.
- ✓ Flexibilidad.
- ✓ Pensamiento analítico.
- ✓ Conocimiento técnico.

Competencias Sociales

- ✓ Comprensión de los demás.
- ✓ Orientación al cliente.
- ✓ Impacto e influencia.
- ✓ Conciencia política.
- ✓ Trabajo en equipo.
- ✓ Compromiso con la organización.

14.19. Analista de Repuestos

Competencias Individuales

- ✓ Orientación al logro.
- ✓ Iniciativa.
- ✓ Búsqueda de información.
- ✓ Preocupación por el orden y la calidad.
- ✓ Confianza en uno mismo.
- ✓ Autocontrol.
- ✓ Flexibilidad.
- ✓ Pensamiento analítico.
- ✓ Pensamiento conceptual.
- ✓ Conocimiento técnico.

Competencias Sociales

- ✓ Comprensión de los demás.
- ✓ Orientación al cliente.
- ✓ Conciencia política.
- ✓ Construcción de relaciones.
- ✓ Dar directrices.
- ✓ Desarrollo de personas.
- ✓ Liderazgo.
- ✓ Trabajo en equipo.

- ✓ Compromiso con la organización.
- ✓ Aprovechamiento de la diversidad.

14.20. Auxiliar Analista de Repuestos

Competencias Individuales

- ✓ Orientación al logro.
- ✓ Iniciativa.
- ✓ Búsqueda de información.
- ✓ Preocupación por el orden y la calidad.
- ✓ Confianza en uno mismo.
- ✓ Autocontrol.
- ✓ Flexibilidad.
- ✓ Pensamiento analítico.
- ✓ Conocimiento técnico.

Competencias Sociales

- ✓ Comprensión de los demás.
- ✓ Orientación al cliente.
- ✓ Conciencia política.
- ✓ Desarrollo de personas.
- ✓ Trabajo en equipo.
- ✓ Compromiso con la organización.

14.21. Jefe de Taller de Motos

Competencias Individuales

- ✓ Iniciativa.
- ✓ Preocupación por el orden y la calidad.
- ✓ Confianza en uno mismo.
- ✓ Autocontrol.
- ✓ Flexibilidad.
- ✓ Pensamiento analítico.
- ✓ Pensamiento conceptual.
- ✓ Conocimiento técnico.

Competencias Sociales

- ✓ Comprensión de los demás.
- ✓ Orientación al cliente.
- ✓ Impacto e influencia.
- ✓ Conciencia política.
- ✓ Construcción de relaciones.
- ✓ Dar directrices.

- ✓ Desarrollo de personas.
- ✓ Liderazgo.
- ✓ Trabajo en equipo.
- ✓ Compromiso con la organización.
- ✓ Aprovechamiento de la diversidad.

14.22. Auxiliar taller de Motos

Competencias Individuales

- ✓ Orientación al logro.
- ✓ Iniciativa.
- ✓ Búsqueda de información.
- ✓ Preocupación por el orden y la calidad.
- ✓ Confianza en uno mismo.
- ✓ Autocontrol.
- ✓ Flexibilidad.
- ✓ Pensamiento analítico.
- ✓ Pensamiento conceptual.
- ✓ Conocimiento técnico.

Competencias Sociales

- ✓ Comprensión de los demás.
- ✓ Orientación al cliente.
- ✓ Impacto e influencia.
- ✓ Conciencia política.
- ✓ Construcción de relaciones.
- ✓ Dar directrices.
- ✓ Trabajo en equipo.
- ✓ Compromiso con la organización.

14.23. Técnico de Mantenimiento de Motos.

Competencias Individuales

- ✓ Preocupación por el orden y la calidad.
- ✓ Confianza en uno mismo.
- ✓ Autocontrol.
- ✓ Flexibilidad.
- ✓ Pensamiento analítico.
- ✓ Pensamiento conceptual.
- ✓ Conocimiento técnico.

Competencias Sociales

- ✓ Orientación al cliente.

- ✓ Conciencia política.
- ✓ Compromiso con la organización.

14.24. Conserje

Competencias Individuales

- ✓ Orientación al logro.
- ✓ Iniciativa.
- ✓ Preocupación por el orden y la calidad.
- ✓ Autocontrol.
- ✓ Flexibilidad.

Competencias Sociales

- ✓ Orientación al cliente.
- ✓ Compromiso con la organización.

14.25. Mensajero Motorizado

Competencias Individuales

- ✓ Preocupación por el orden y la calidad.
- ✓ Autocontrol.
- ✓ Flexibilidad.

Competencias Sociales

- ✓ Comprensión de los demás.
- ✓ Orientación al cliente.
- ✓ Conciencia política.
- ✓ Compromiso con la organización.

14.26. Transportador

Competencias Individuales

- ✓ Preocupación por el orden y la calidad.
- ✓ Autocontrol.
- ✓ Flexibilidad.
- ✓ Pensamiento técnico.

Competencias Sociales

- ✓ Comprensión de los demás.
- ✓ Orientación al cliente.
- ✓ Conciencia política.
- ✓ Compromiso con la organización.
- ✓ Aprovechamiento de la diversidad.

Conclusión:

La identificación de las competencias individuales y sociales de los colaboradores de la empresa SUMOTO S.A. se logra a partir del diseño de la matriz de competencias laborales que, como instrumento de la gestión del talento humano permita separar por medio de la observación y lectura de registros las competencias necesaria para cumplir con la misión o propósito del cargo. Queda claro que las competencias mencionadas fueron objetivamente evaluadas al cargo y no al titular del mismo. Éste documento se utilizará para la evaluación de los titulares de cada cargo con el fin de medir la brecha existente entre lo que se requiere en para cumplir con la misión del cargo y lo que el titular posee. Servirá para entrenar a los colaboradores en las competencias requeridas por los cargos que ellos tienen. Igualmente para realizar la evaluación aquellas personas que sientan la capacidad de ser titular de los cargos con el fin de incorporar personal ya con el requisito cumplido y no por cumplir.

**15. DISEÑO PROPUESTA DE LOS MANUALES DE FUNCIONES POR
COMPETENCIAS LABORALES PARA LOS COLABORADORES**

A continuación, se expone la propuesta de manual de funciones en cada uno de los cargos para la empresa SUMOTO S.A. Palmira, el cual será entregado a los colaboradores con el fin de formalizar las actividades y obligaciones que se espera realicen responsablemente.

Ilustración 21, Propuesta Formato Manual de Funciones para la empresa SUMOTO S.A. de Palmira

 	Manual de funciones y competencias laborales.		FECHA
			VERSION
	SUMOTO S.A.	SUMOTO S.A.	
I. IDENTIFICACIÓN			
NIVEL			
DENOMINACIÓN DEL CARGO			
NÚMERO DE EMPLEADOS			
DEPENDENCIA			
JEFE INMEDIATO			
II. ÁREA FUNCIONAL			
III CONTENIDO FUNCIONAL			
PROPÓSITO PRINCIPAL			
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES ESENCIALES			
IV. COMPETENCIAS LABORALES			
COMPETENCIAS INDIVIDUALES			
COMPETENCIAS SOCIALES			
V. REQUISITOS DE FORMACIÓN ACADÉMICA Y EXPERIENCIA			
FORMACIÓN ACADÉMICA		EXPERIENCIA	
VI. ALTERNATIVA			
FORMACIÓN ACADÉMICA		EXPERIENCIA	

Fuente: Elaboración propia.

15.1. Propuesta de manual de funciones para el cargo de Gerente General

 	Manual de funciones y competencias laborales.	FECHA
		VERSION
		PÁGINA
SUMOTO S.A.	SUMOTO S.A.	
I. IDENTIFICACIÓN		
NIVEL	Alto	
DENOMINACIÓN DEL CARGO	Gerente General	
NÚMERO DE EMPLEADOS	Uno	
DEPENDENCIA	Gerencia	
JEFE INMEDIATO	Asamblea de Accionistas	
II. ÁREA FUNCIONAL		
Gerencia		
III CONTENIDO FUNCIONAL		
PROPÓSITO PRINCIPAL		
Liderar la gestión estratégica, dirigiendo y coordinando a las distintas áreas para asegurar la rentabilidad, competitividad, continuidad y sustentabilidad de la empresa SUMOTO S.A., cumpliendo con los lineamientos estratégicos del directorio y las normativas y reglamentos vigentes.		
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES ESENCIALES		
1. Establecer objetivos y metas con el diseño de estrategias para alcanzarlos. 2. Asignar actividades y recursos para el logro de los objetivos. 3. Orientar a los colaboradores para dar cumplimiento a las labores asignadas. 4. Liderar el cumplimiento de la razón social de la organización. 5. Autorizar hojas de negocios entregados por el analista de créditos. 6. Ser representante legal de la empresa. 7. Monitorear las actividades y comparar los resultados con las metas propuestas para si es necesario, corregir el plan de acción. 8. Controlar el desempeño de los colaboradores en todas las áreas funcionales. 9. Representar a la empresa en licitaciones públicas o privadas. 10. Ejercer las demás funciones legales y estatutarias y las que le asignen o deleguen la Junta General de Accionistas. 11. Atender personalmente clientes insatisfechos que exijan hablar con el gerente general con el fin de llegar a un acuerdo que satisfaga ambas partes. 12. Revisar y autorizar los movimientos financieros solicitados por los colaboradores con el fin de realizar actividades coherentes al funcionamiento y mejora de la organización. 13. Hacer cumplir las normas establecidas en el reglamento interno.		
IV. COMPETENCIAS LABORALES		
COMPETENCIAS INDIVIDUALES		
1. Orientación al logro. 2. Iniciativa. 3. Búsqueda de información. 4. Preocupación por el orden y la calidad. 5. Confianza en uno mismo. 6. Autocontrol. 7. Flexibilidad. 8. Pensamiento analítico. 9. Pensamiento conceptual. 10. Conocimiento técnico.		

COMPETENCIAS SOCIALES	
1. Comprensión de los demás.	
2. Orientación al cliente.	
3. Impacto e influencia.	
4. Conciencia política.	
5. Construcción de relaciones.	
6. Dar directrices.	
7. Desarrollo de personas.	
8. Liderazgo.	
9. Trabajo en equipo.	
10. Compromiso con la organización.	
11. Aprovechamiento de la diversidad.	
V. REQUISITOS DE FORMACIÓN ACADÉMICA Y EXPERIENCIA	
FORMACIÓN ACADÉMICA	EXPERIENCIA
Pregrado en Administración de Empresas	Minimo cinco(5) años en gerencia.
VI. ALTERNATIVA	
FORMACIÓN ACADÉMICA	EXPERIENCIA
Pregrado en Ingeniería Industrial.	seis(6) años en administración de concesionario de motos.

15.2. Propuesta de manual de funciones para el cargo de Contador

 SUZUKI Way of Life!	Manual de funciones y competencias laborales.	FECHA
		VERSION
		PÁGINA
SUMOTO S.A.	SUMOTO S.A.	
I. IDENTIFICACIÓN		
NIVEL	Medio	
DENOMINACIÓN DEL CARGO	Contador	
NÚMERO DE EMPLEADOS	Uno	
DEPENDENCIA	Contabilidad	
JEFE INMEDIATO	Gerente General	
II. ÁREA FUNCIONAL		
Contabilidad		
III CONTENIDO FUNCIONAL		
PROPÓSITO PRINCIPAL		
Verificar que se cumplan de manera adecuada todos los procedimientos contables establecidos para el manejo operativo de la empresa, por medio de conciliaciones y revisiones periódicas.		
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES ESENCIALES		
1. Revisión diaria de las notas, egresos, causaciones y cuadros de caja, para asegurar que estén cuadrados a la fecha de cierre.		
2. Impresión diaria de bancos según internet.		
3. Elaborar mensualmente el informe de retención en la fuente.		
4. Realizar el informe al DANE.		
5. Realizar el informe sociedades visado por el revisor fiscal.		
6. Realizar el informe de medios magnéticos revisado por el revisor fiscal.		
7. Elaborar bimestralmente, el informe para cancelar el IVA.		
8. Revisar mensualmente el IVA.		
9. Elaborar el pago de impuestos mensuales- bimensuales y del año de industria y comercio, locales y vehículos		
10. Revisar periódicamente en APLINSA todos los documentos de contabilidad.		
11. Revisar periódicamente los inventarios de repuestos vs contabilidad; al cierre verificar que sean iguales los saldos de contabilidad y repuestos		
12. Elaborar notas débito y notas crédito siempre que se requieran		
13. Elaborar informes requeridos por los bancos		
14. Verificar las resoluciones de la DIAN, y solicitar nuevas resoluciones cuando sea necesario.		
15. Diligenciar, imprimir y archivar los libros oficiales, libro de inventarios, libro mayor y balance, libro diario columnario cada bimestre.		
16. Realizar visita a sucursales periódicamente para realizar auditoría, según el cronograma establecido.		
17. Coordinar a la demás áreas para que el cierre de mes sea oportuno.		
18. Realizar cierre mensual en APLINSA módulos de cartera-proveedores-inventario y financieras, así mismo efectuar la unificación del directorio CP con sus respectivos consecutivos.		

19. Presentar cada mes el balance, con terceros revisados y cuadrados según las fechas establecidas.	
20. Presentar a gerencia la información financiera (consolidado-índices-rotaciones-ventas) según fechas establecidas.	
22. Efectuar arreglos en APLINSA de los errores de todos los usuarios.	
23. Enviar a empaste y custodia de la información contable y financiera de la empresa.	
24. Funciones que sean asignadas por la gerencia.	
25. Manejo y control de activos fijos.	
IV. COMPETENCIAS LABORALES	
COMPETENCIAS INDIVIDUALES	
1. Búsqueda de información.	
2. Preocupación por el orden y la calidad.	
3. Autocontrol.	
4. Pensamiento analítico.	
5. Pensamiento conceptual	
6. Conocimiento técnico.	
COMPETENCIAS SOCIALES	
1. Conciencia política.	
2. Dar directrices	
3. Desarrollo de personas.	
4. Liderazgo.	
5. Trabajo en equipo.	
6. Compromiso con la organización.	
V. REQUISITOS DE FORMACIÓN ACADÉMICA Y EXPERIENCIA	
FORMACIÓN ACADÉMICA	EXPERIENCIA
Aprobación del título de Contador público	Dos (2) años de experiencia en el relacionado cargo
VI. ALTERNATIVA	
FORMACIÓN ACADÉMICA	EXPERIENCIA

15.3. Propuesta de Manual de Funciones para el Cargo de Auxiliar Contable (Personal)

 		Manual de funciones y competencias laborales.	FECHA
			VERSION
			PÁGINA
SUMOTO S.A.			
I. IDENTIFICACIÓN			
NIVEL	Bajo		
DENOMINACIÓN DEL CARGO	Auxiliar Contable (Personal)		
NÚMERO DE EMPLEADOS	Uno		
DEPENDENCIA	Contabilidad		
JEFE INMEDIATO	Contador		
II. ÁREA FUNCIONAL			
Contabilidad			
III CONTENIDO FUNCIONAL			
PROPÓSITO PRINCIPAL			
Realizar todas las operaciones relacionadas con el control de nomina de personal.			
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES ESENCIALES			
1. Liquidar la Nómina dos veces en el mes (días 14 y 29) para pagos; la nómina debe ser revisada por el contador un día antes de su pago y autorizada por el Gerente General.			
2. Realizar provisión de Prestaciones Sociales al dos de cada mes.			
3. Liquidar y pagar los aportes a salud, pensión y parafiscales el primer día habil de cada mes.			
4. Causar aportes a salud, pensión y parafiscales el día dos de cada mes.			
5. Liquidar y causar las vacaciones un día antes del disfrute de la misma.			
6. Actualizar cuadro de control de vacaciones e informar a gerente general para la programación de la misma.			
7. Liquidar y causar comisiones y bonificaciones al día cuatro de cada mes.			
8. Actualizar diariamente las hojas de vida de los colaboradores (memorandos, comunicados, permisos, incapacidades).			
9. Vincular al nuevo personal el primer día de ingreso (contratos, afiliaciones seguridad social, manual de funciones).			
10. Elaborar memorandos a los colaboradores autorizados por el Gerente General.			
11. Realizar la respectiva liquidación y causación de contratos de trabajo de forma inmediata.			
12. Revisar los cobros de alistamiento, revisiones y garantías vs cupones a Suzuki motor de Colombia, a mas tardar cinco días de la publicación de la liquidación y pasar a auxiliar contable de cartera para su facturación, una vez facturado enviar a la ensambladora.			
13. Conciliar mensualmente proveedores (Suzuki, Zagacol, Kenway y demás al día diez de cada mes, debidamente conciliadas las partidas conciliatorias.			
14. Reportar seguro de vida a la aseguradora al día cinco de cada mes firmado por gerencia.			
15. Elaborar constancias de salarios solicitadas por los empleados para ser entregadas los días sábados, estas solo deben ir firmadas por gerencia.			
16. Realizar y archivar su correspondencia y la del departamento contable.			
17. Elaborar pedidos de repuestos SUZUKI y estar pendiente del cumplimiento de la meta mensual de compras a Suzuki Motor de Colombia, verificando la rotación de inventario.			

18. Elaborar y cuadrar diariamente el traslado de bodega de repuestos y custodia de los documentos de traslado TB, no se pueden autorizar pago de comisiones a analista de repuestos si no esta el consecutivo mensual de los TB.	
19. Ingresar y cuadrar en Aplinsa de las compras de repuestos y compra de motos; archivos de las mismas.	
20. Conciliar bancos de las cuentas corrientes y de ahorros al día diez de cada mes debidamente depuradas las partidas conciliatorias.	
21. Coordinar la entrega de puestos de trabajo (acta de entrega e implementos de trabajo).	
22. Coordinar reemplazos de puestos de trabajo (incapacidades, licencias, vacaciones).	
23. Controlar ausencia de los colaboradores (permisos, licencias, incapacidades, salidas).	
24. Manejar la papelería de la empresa, entregar a personal los días martes y viernes.	
25. Verificar e informar a gerencia de manera diaria la llegada tarde de los colaboradores en ambas jornadas.	
26. Tramitar el reconocimiento de incapacidades a la empresa y efectuar el respectivo registro contable.	
27. Contabilizar al día cinco de cada mes los gastos bancarios del mes anterior.	
28. Entregar a Auxiliar Contable de Cartera las notas de cruce de proveedores con cartera (Suzuki, Jialing, Zagacil y Keway).	
29. Apoyar al contador en el cierre del mes.	
30. Archivar las notas de contabilidad NC y ZP.	
31. Recepcionar y verificar diariamente los cupones de alistamiento y revisiones Suzuki,QQ y	
32. Revisar los días sábados el cuadro de teler del almacén principal.	
33. Elaborar mensualmente la nota de provisión de impuestos de industria y comercio.	
34. Realizar muestreos de inventario de repuestos de la Boutique semanalmente.	
35. Realizar las demás funciones designadas por el jefe inmediato.	
IV. COMPETENCIAS LABORALES	
COMPETENCIAS INDIVIDUALES	
1. Búsqueda de información.	
2. Preocupación por el orden y la calidad.	
3. Autocontrol.	
4. Pensamiento conceptual.	
5. Conocimiento técnico.	
COMPETENCIAS SOCIALES	
1. Conciencia política.	
2. Trabajo en equipo.	
3. Compromiso con la organización.	
V. REQUISITOS DE FORMACIÓN ACADÉMICA Y EXPERIENCIA	
FORMACIÓN ACADÉMICA	EXPERIENCIA
Técnico en contabilidad.	un (1) año como auxiliar contable.
VI. ALTERNATIVA	
FORMACIÓN ACADÉMICA	EXPERIENCIA
Estudiante de contaduría, minimo 4 semestres.	

15.4. Propuesta de Manual de Funciones para el Cargo de Auxiliar Contable (Proveedores)

 Way of Life!	Manual de funciones y competencias laborales.	FECHA
		VERSION
	PÁGINA	
SUMOTO S.A.	SUMOTO S.A.	
I. IDENTIFICACIÓN		
NIVEL	Bajo	
DENOMINACIÓN DEL CARGO	Auxiliar Contable (Proveedores)	
NÚMERO DE EMPLEADOS	Uno	
DEPENDENCIA	Contabilidad	
JEFE INMEDIATO	Contador	
II. ÁREA FUNCIONAL		
Contabilidad		
III CONTENIDO FUNCIONAL		
PROPÓSITO PRINCIPAL		
Llevar a cabo todas las operaciones financieras referentes a pagos autorizados por el Gerente General de la empresa SUMOTO S.A.		
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES ESENCIALES		
1. Elaborar y archivar comprobantes de pago en efectivo y cheque (Matriculas-Rembolsables de Caja Menor, Seguros de Vida, Reintegro de Cuotas Iniciales, Cancelación SOAT, Comisiones, Bonificaciones, Prepagos Financieras, Vencimientos de Financieras, Impuestos, Facturas de Motos, y Repuestos, Nominas-Cuenta 28150519-28150520 Depósito de Garantía.)		
2. Recibo, causación, archivo y pago oportuno de facturas de gastos varios.		
3. Realizar las respectivas notas de cruce y ajustes de anticipos en notas contables.		
4. Enviar vía fax o por internet las consignaciones efectuadas a proveedores.		
5. Cuadrar semanalmente el módulo de proveedores con contabilidad.		
6. Pasar a gerencia todos los días a primer hora vía e-mail informe de bancos y proveedores SUZUKI-ZAGACOL).		
7. Cuadre de anticipos para aprobación de pedidos SUZUKI (Dpto. Cartera SUZUKI).		
8. Entregar a asistente contable de cartera el dato para la elaboración de facturas de servicio por cobros de teléfono.		
9. Solicitar el primer día del mes los extractos bancarios a los respectivos bancos del mes anterior.		
10. Elaboración de egresos de Inversión Pacífico.		
11. Elaborar recibos de caja de Inversiones Pacífico		
12. Elaborar notas contables de Inversiones Pacífico.		
13. Elaborar de información financiera de Inversiones Pacífico.		
14. Conciliar bancos de Inversión Pacífico.		
15. Contabilizar la amortización de Inversiones Pacífico.		
16. Cuadre de cartera de Inversiones Pacífico.		
17. Liquidar prepagos de clientes de Inversiones Pacífico.		
18. Desembolsar de Inversiones Pacífico a concesionarios.		

19. Proyectar de cuotas en el sistema.	
20. Elaborar de Retefuente e IVA de Inversiones Pacifico.	
21. Enviar el primer día del mes de los vencimientos del mes a los concesionarios Motopremium, Motoplus, Astromotos-Sumoto, Pasto-Sumoto, Palmira-Sumoto, Pasto-Sukimoto del Valle.	
22. Funciones que el jefe inmediato asigne.	
IV. COMPETENCIAS LABORALES	
COMPETENCIAS INDIVIDUALES	
1. Búsqueda de información.	
2. Preocupación por el orden y la calidad.	
3. Autocontrol.	
4. Pensamiento conceptual.	
5. Conocimiento técnico.	
COMPETENCIAS SOCIALES	
1. Conciencia política.	
2. Trabajo en equipo.	
3. Compromiso con la organización.	
V. REQUISITOS DE FORMACIÓN ACADÉMICA Y EXPERIENCIA	
FORMACIÓN ACADÉMICA	EXPERIENCIA
Técnico en contabilidad.	un (1) año como auxiliar contable.
VI. ALTERNATIVA	
FORMACIÓN ACADÉMICA	EXPERIENCIA
Estudiante de contaduría, mínimo 4 semestres.	un (1) año como auxiliar contable.

15.5. Propuesta de Manual de Funciones para el Cargo de Auxiliar Contable (Cartera)

 Way of Life!	Manual de funciones y competencias laborales.	FECHA
		VERSION
		PÁGINA
SUMOTO S.A.	SUMOTO S.A.	
I. IDENTIFICACIÓN		
NIVEL	Bajo	
DENOMINACIÓN DEL CARGO	Auxiliar Contable	
NÚMERO DE EMPLEADOS	Uno	
DEPENDENCIA	Contabilidad	
JEFE INMEDIATO	Contador	
II. ÁREA FUNCIONAL		
Contabilidad		
III CONTENIDO FUNCIONAL		
PROPÓSITO PRINCIPAL		
Apoyar en la contabilización de las actividades realizadas en el área de cartera y jurídico junto con las actividades del área de contabilidad.		
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES ESENCIALES		
1. Ingresar hojas de negocio.		
2. Realizar cierre de cartera.		
3. Realizar aplicación de recibos pendientes.		
4. Legalizar caja menor.		
5. realizar la contabilización de la caja menor.		
6. Realizar cierre de financiera.		
7. Revisar y enviar Bonos Suzuki.		
8. Archivar los documentos elaborados.		
9. Realizar vencimientos Banco de Occidente		
10. Realizar cierre cuenta 2815		
11. Trasladar cartera normal a jurídica.		
12. Actualizar información del estado crediticio de los clientes en Datacrédito.		
13. Digitar pagos financiera.		
14. Elaborar facturas y notas de cruce de las ensambladoras.		
15. Controlar y legalizar combustible.		
16. Elaboración de facturas amortización y financiación.		
17. Revisar saldos de cuentas 271501 y 271502		
18. Funciones que el jefe inmediato asigne.		

IV. COMPETENCIAS LABORALES	
COMPETENCIAS INDIVIDUALES	
1. Búsqueda de información.	
2. Preocupación por el orden y la calidad.	
3. Autocontrol.	
4. Pensamiento conceptual.	
5. Conocimiento técnico.	
COMPETENCIAS SOCIALES	
1. Conciencia política.	
2. Trabajo en equipo.	
3. Compromiso con la organización.	
V. REQUISITOS DE FORMACIÓN ACADÉMICA Y EXPERIENCIA	
FORMACIÓN ACADÉMICA	EXPERIENCIA
Técnico en contabilidad.	un (1) año como auxiliar contable.
VI. ALTERNATIVA	
FORMACIÓN ACADÉMICA	EXPERIENCIA
Estudiante de contaduría, mínimo 4 semestres.	un (1) año como auxiliar contable.

15.6. Propuesta de Manual de Funciones para el Cargo de Cajero

 SUZUKI Way of Life!	Manual de funciones y competencias laborales.	FECHA
		VERSION
		PÁGINA
SUMOTO S.A.	SUMOTO S.A.	
I. IDENTIFICACIÓN		
NIVEL	Bajo	
DENOMINACIÓN DEL CARGO	Cajero	
NÚMERO DE EMPLEADOS	Uno	
DEPENDENCIA	Gerencia	
JEFE INMEDIATO	Gerente General	
II. ÁREA FUNCIONAL		
Gerencia		
III CONTENIDO FUNCIONAL		
PROPÓSITO PRINCIPAL		
Registrar los ingresos y egresos por concepto de ventas, servicios gastos inherentes e la actividad de la empresa SUMOTO S.A., adicionalmente a la atención pública.		
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES ESENCIALES		
1. Recibir dinero de los servicios prestados por la empresa SUMOTO S.A.		
2. Realizar cierre de caja al finalizar la jornada laboral diaria.		
3. Ingresar al sistema los pagos realizados de los clientes por medio de consignaciones.		
4. Realizar pagos autorizados por la gerencia.		
5. Enviar consignaciones a los bancos.		
6. Realizar informes de movimiento de caja para ser presentados a gerencia.		
IV. COMPETENCIAS LABORALES		
COMPETENCIAS INDIVIDUALES		
1. Búsqueda de información.		
2. Preocupación por el orden y la calidad.		
3. Confianza en uno mismo.		
4. Autocontrol.		
5. Flexibilidad.		
6. Pensamiento analítico.		
7. Pensamiento conceptual.		
8. Conocimiento técnico.		

COMPETENCIAS SOCIALES	
1. Comprensión de los demás.	
2. Orientación al cliente.	
3. Conciencia política.	
4. Trabajo en equipo.	
5. Compromiso con la organización.	
V. REQUISITOS DE FORMACIÓN ACADÉMICA Y EXPERIENCIA	
FORMACIÓN ACADÉMICA	EXPERIENCIA
Bachiller	Dos (2) años de experiencia de cajero.
VI. ALTERNATIVA	
FORMACIÓN ACADÉMICA	EXPERIENCIA
Estudiantes de contaduría desde el segundo semestre.	Seis (6) meses de experiencia en el cargo.

15.7. Propuesta de Manual de Funciones para el Cargo de Servicio al cliente

 	Manual de funciones y competencias laborales.	FECHA
		VERSION
		PÁGINA
SUMOTO S.A.	SUMOTO S.A.	
I. IDENTIFICACIÓN		
NIVEL	Medio	
DENOMINACIÓN DEL CARGO	Servicio al cliente	
NÚMERO DE EMPLEADOS	Uno	
DEPENDENCIA	Postventa	
JEFE INMEDIATO	Gerente general	
II. ÁREA FUNCIONAL		
Servicio al cliente.		
III CONTENIDO FUNCIONAL		
PROPÓSITO PRINCIPAL		
Asegurar la correcta atención a los clientes internos y/o externos, la búsqueda de información sobre sus problemas, las alternativas para solucionarlos y su asesoramiento.		
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES ESENCIALES		
1. Realizar seguimiento a clientes.		
2. Aprobar y realizar créditos de repuestos, SOAT y seguro contra robo.		
3. Confirmar créditos de repuestos y soat.		
4. Asesorar al cliente en la adquisición de SOAT.		
5. Apoyar servicio técnico cuando se necesite.		
6. Apoyar recepción cuando se necesite.		
7. Apoyo confirmación créditos para motos cuando se necesite.		
8. Atender a clientes no conformes.		
9. Realizar seguimiento de las quejas hechas por clientes.		
10. Elaborar informe para gerencia.		
11. Apoyar al departamento de comercial cuando se requiera.		
IV. COMPETENCIAS LABORALES		
COMPETENCIAS INDIVIDUALES		
1. Iniciativa.		
2. Autocontrol.		
3. Conocimiento técnica.		
4. Búsqueda de la información.		
5. Flexibilidad.		
COMPETENCIAS SOCIALES		
1. Comprensión de los demás.		
2. Orientación al cliente.		
3. Construcción de relaciones.		

V. REQUISITOS DE FORMACIÓN ACADÉMICA Y EXPERIENCIA	
FORMACIÓN ACADÉMICA	EXPERIENCIA
Bachillerato, conocimiento en servicio al cliente.	Un (1) año en servicio al cliente.
VI. ALTERNATIVA	
FORMACIÓN ACADÉMICA	EXPERIENCIA

15.8. Propuesta de Manual de Funciones para el Cargo de Director de Ventas

 	Manual de funciones y competencias laborales.	FECHA
		VERSION
		PÁGINA
SUMOTO S.A.	SUMOTO S.A.	
I. IDENTIFICACIÓN		
NIVEL	Medio	
DENOMINACIÓN DEL CARGO	Director de Ventas	
NÚMERO DE EMPLEADOS	Uno	
DEPENDENCIA	Comercial	
JEFE INMEDIATO	Gerente general	
II. ÁREA FUNCIONAL		
Comercial.		
III CONTENIDO FUNCIONAL		
PROPÓSITO PRINCIPAL		
Planificar, organizar, dirigir, controlar y coordinar eficientemente el sistema comercial, diseñando estrategias que permitan el logro de los objetivos empresariales, dirigiendo el desarrollo de las actividades de marketing y las condiciones de venta de motocicletas SUZUKI.		
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES ESENCIALES		
1. Ejecutar y controlar planes comerciales.		
2. posicionar el portafolio comercial.		
3. organizar y dirigir el equipo comercial, reclutando, formando y motivando al mismo.		
4. negociar personalmente los contratos comerciales y convenios con grandes clientes.		
5. informar sobre las actividades promocionales a la fuerza de venta.		
6. participar y revisar el seguimiento a clientes de parte de la fuerza de ventas.		
7. cumplir a cabalidad y a tiempo con todas las tareas e informes que le sean encomendados tanto de Suzuki motor de Colombia como de Sumoto s.a.		
8. hacer uso racional se los recursos y herramientas de la empresa mostrando permanente disposición hacia la labor y hacia los conductos regulares de la empresa.		
9. realizar presentaciones, capacitaciones a toda la fuerza de ventas para cumplir con los objetivos y presupuestos asignados.		
10. realizar el plan de gestión para Suzuki motor de Colombia y Sumoto s.a., reporte de ventase inventarios, reporte de edades e informe de competencia.		
11. brindar acompañamiento a toda la fuerza comercial para la consecución de nuevas ventas.		
12. analizar cada una de las bases de datos generadas por los asesores para un mejor control de ventas efectivas.		
13. desarrollar las estrategias comerciales de cada mes, como actividades, eventos, entrega de material pop y merchandising.		
14. realizar seguimiento diario con el fin de crear estrategias de ventas, seguimiento a clientes y fidelización de los actuales.		
15. cumplir con el presupuesto asignado.		
16. elaborar y digitar el informe de seguimiento para ser presentados a gerencia.		
17. diseñar promociones con actividades de la marca.		
IV. COMPETENCIAS LABORALES		
COMPETENCIAS INDIVIDUALES		
1. Orientación al logro.		
2. Iniciativa.		
3. Búsqueda de información.		
4. Preocupación por el orden y la calidad.		
5. Autocontrol.		
6. Flexibilidad.		

COMPETENCIAS SOCIALES	
1. Liderazgo.	
2. Desarrollo de personas.	
3. Construcción de relaciones.	
4. Comprensión de los demás.	
5. Trabajo en equipo.	
6. Compromiso con la organización.	
7. Orientación al cliente.	
8. Impacto e influencia.	
V. REQUISITOS DE FORMACIÓN ACADÉMICA Y EXPERIENCIA	
FORMACIÓN ACADÉMICA	EXPERIENCIA
Aprobación de Dos (2) años de educación Superior en carreras relacionadas con el área de desempeño.	Dos (2) años de Experiencia Relacionada o laboral.
VI. ALTERNATIVA	
FORMACIÓN ACADÉMICA	EXPERIENCIA

15.9. Propuesta de Manual de Funciones para el Cargo de Asesor Comercial

 	Manual de funciones y competencias laborales.	FECHA
		VERSION
		PÁGINA
SUMOTO S.A.	SUMOTO S.A.	
I. IDENTIFICACIÓN		
NIVEL	Bajo	
DENOMINACIÓN DEL CARGO	Asesor comercial	
NÚMERO DE EMPLEADOS	Cinco	
DEPENDENCIA	Comercial	
JEFE INMEDIATO	Director de Ventas	
II. ÁREA FUNCIONAL		
Comercial		
III CONTENIDO FUNCIONAL		
PROPÓSITO PRINCIPAL		
Asesorar al cliente en la elección de motocicletas que se adecuen a la personalidad, trabajo y gusto.		
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES ESENCIALES		
1. Manejo del sistema de captación de negocios.		
2. Asesorar de manera real y objetiva a los clientes y sus necesidades.		
3. Elaboración de perfiles de clientes potenciales.		
4. ofrecer excelente servicio post-venta.		
5. Conocer acertadamente los productos y servicios ofrecidos por la organización.		
6. Mantener la búsqueda constante de nuevos clientes y mercados.		
7. Analizar el cumplimiento de los objetivos.		
9. Si es necesario, organizar rutas y visitas a nuevos clientes.		
10. Atender reclamaciones e incidencias por parte de los nuevos clientes.		
IV. COMPETENCIAS LABORALES		
COMPETENCIAS INDIVIDUALES		
1. Orientación al logro.		
2. Iniciativa.		
3. Preocupación por el orden y la calidad.		
4. Autocontrol.		
5. Conocimiento técnico.		

COMPETENCIAS SOCIALES	
1. Comprensión de los demás.	
2. Orientación al cliente.	
3. Construcción de relaciones.	
4. Trabajo en equipo.	
V. REQUISITOS DE FORMACIÓN ACADÉMICA Y EXPERIENCIA	
FORMACIÓN ACADÉMICA	EXPERIENCIA
Aprobación de un (1) año de educación superior en carrera relacionada en el área de desempeño	Seis (6) meses de experiencia en cargos relacionados
VI. ALTERNATIVA	
FORMACIÓN ACADÉMICA	EXPERIENCIA
Formación bachiller	Un (1) año de experiencia en cargos relacionados

15.10. Propuesta de Manual de Funciones para el Cargo de Jefe de Mercadeo

 	Manual de funciones y competencias laborales.	FECHA
		VERSION
		PÁGINA
SUMOTO S.A.	SUMOTO S.A.	
I. IDENTIFICACIÓN		
NIVEL	Medio	
DENOMINACIÓN DEL CARGO	Jefe Mercadeo	
NÚMERO DE EMPLEADOS	Uno	
DEPENDENCIA	Comercial	
JEFE INMEDIATO	Gerente General	
II. ÁREA FUNCIONAL		
Comercial		
III CONTENIDO FUNCIONAL		
PROPÓSITO PRINCIPAL		
Diseñar estrategias y con base en ellas desarrollar planes de mercadeo que permitan el posicionamiento de la empresa SUMOTO S.A.		
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES ESENCIALES		
1. Definir el plan estratégico de Marketing acorde con los objetivos de la empresa SUMOTO S.A.		
2. Realizar análisis del sector, competencia, Servicios sustitutos y los posibles ingresantes al mercado.		
3. Formular e implementar políticas, que orienten los estudios de Mercado, Promoción y labor Publicitaria de motocicletas y servicios que ofrece la empresa SUMOTO S.A.		
4. Publicitar y promocionar los diferentes eventos que realice la empresa SUMOTO S.A.		
5. Presentar propuestas de mercadeo al gerente general para la ejecución de la misma.		
IV. COMPETENCIAS LABORALES		
COMPETENCIAS INDIVIDUALES		
1. Orientación al logro.		
2. Búsqueda de información.		
3. Preocupación por el orden y la calidad.		
4. Flexibilidad.		
5. Pensamiento analítico.		
6. Pensamiento conceptual.		
7. Conocimiento técnico.		
COMPETENCIAS SOCIALES		
1. Orientación al cliente.		
2. Impacto e influencia.		
3. Conciencia política.		
4. Construcción de relaciones.		
5. Dar directrices.		
6. Liderazgo.		

7. Trabajo en equipo.	
8. Compromiso con la organización.	
9. Aprovechamiento de la diversidad.	
V. REQUISITOS DE FORMACIÓN ACADÉMICA Y EXPERIENCIA	
FORMACIÓN ACADÉMICA	EXPERIENCIA
Pregrado en Mercadeo	Un (1) año de experiencia en el cargo.
VI. ALTERNATIVA	
FORMACIÓN ACADÉMICA	EXPERIENCIA
Tecnología en Mercadeo	Dos (2) años de experiencia en el cargo, en el mercado de motos.

15.11. Propuesta de Manual de Funciones para el Cargo de Jefe Jurídico

 SUZUKI Way of Life!	Manual de funciones y competencias laborales.	FECHA
		VERSION
		PÁGINA
SUMOTO S.A.	SUMOTO S.A.	
I. IDENTIFICACIÓN		
NIVEL	Medio	
DENOMINACIÓN DEL CARGO	Jefe Jurídico	
NÚMERO DE EMPLEADOS	Uno	
DEPENDENCIA	Cartera	
JEFE INMEDIATO	Gerente General	
II. ÁREA FUNCIONAL		
Cartera.		
III CONTENIDO FUNCIONAL		
PROPÓSITO PRINCIPAL		
Apoyar judicialmente el proceso de recuperación de cartera, investigación y asesoría jurídica a la empresa SUMOTO S.A.		
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES ESENCIALES		
1. Brindar asesoría jurídica dentro del ámbito de influencia de la entidad, bajo la dirección y coordinación de la gerencia general.		
2. Representar a la empresa judicial y extrajudicialmente cuando la gerencia general le otorgue los debidos poderes, dentro de los distintos procesos.		
3. Participar en los procesos de cobros prejurídicos y en el control de los cobros jurídicos de cartera.		
4. Estudiar la legislación e informa a las diferentes instancias de la empresa sobre las normas que puedan tener impacto sobre ellas.		
5. Verificar que la organización cumpla con todas las normas y permisos necesarios para el desarrollo de su actividad.		
6. Participar cuando sea requerido, en los procesos de inducción del personal nuevo.		
7. Informar cada una de las actividades realizadas en función del cargo presentados de manera oportuna e idónea.		
8. Representar a la empresa en las negociaciones de deudas con los clientes morosos.		
9. Realizar cualquier otra tarea que le sea asignada.		
IV. COMPETENCIAS LABORALES		
COMPETENCIAS INDIVIDUALES		
1. Orientación al logro.		
2. Iniciativa.		
3. Búsqueda de información.		
4. Preocupación por el orden y la calidad.		
5. Confianza en uno mismo.		
6. Autocontrol.		
7. Flexibilidad.		
8. Pensamiento analítico.		
9. Pensamiento conceptual.		
10. Conocimiento técnico.		

COMPETENCIAS SOCIALES	
1. Comprensión de los demás.	
2. Orientación al cliente.	
3. Impacto e influencia.	
4. Conciencia política.	
5. Construcción de relaciones.	
6. Dar directrices.	
7. Desarrollo de personas.	
8. Liderazgo.	
9. Trabajo en equipo.	
10. Compromiso con la organización.	
11. Aprovechamiento de la diversidad.	
V. REQUISITOS DE FORMACIÓN ACADÉMICA Y EXPERIENCIA	
FORMACIÓN ACADÉMICA	EXPERIENCIA
Abogado titulado	Un (1) año de experiencia en cargos relacionados
VI. ALTERNATIVA	
FORMACIÓN ACADÉMICA	EXPERIENCIA

15.12. Propuesta de Manual de Funciones para el Cargo de Auxiliar Jurídico

 	Manual de funciones y competencias laborales.	FECHA
		VERSION
		PÁGINA
SUMOTO S.A.	SUMOTO S.A.	
I. IDENTIFICACIÓN		
NIVEL	Bajo	
DENOMINACIÓN DEL CARGO	Auxiliar Jurídico	
NÚMERO DE EMPLEADOS	Uno	
DEPENDENCIA	Cartera	
JEFE INMEDIATO	Jefe Jurídico	
II. ÁREA FUNCIONAL		
Cartera		
III CONTENIDO FUNCIONAL		
PROPÓSITO PRINCIPAL		
Apoyar en consecución de actividades estipuladas en el área jurídica para el cumplimiento de metas en cobranzas Pre-jurídicas y jurídicas.		
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES ESENCIALES		
1. Apoyar al jefe inmediato en el cobro Pre-jurídico y jurídico de los clientes morosos.		
2. Visitar clientes morosos para verificar su estadía en el lugar y hablar sobre el motivo de la mora		
3. Coordinar con el jefe jurídico las actividades de cobro pre-jurídico y jurídico.		
4. Representar a la empresa SUMOTO S.A. por medio escrito de poder con la autorización del jefe jurídico.		
IV. COMPETENCIAS LABORALES		
COMPETENCIAS INDIVIDUALES		
1. Orientación al logro.		
2. Iniciativa.		
3. Búsqueda de información.		
4. Preocupación por el orden y la calidad.		
5. Confianza en uno mismo.		
6. Autocontrol.		
7. Flexibilidad.		
8. Pensamiento analítico.		
9. Pensamiento conceptual.		
10. Conocimiento técnico.		

COMPETENCIAS SOCIALES	
1. Comprensión de los demás.	
2. Orientación al cliente.	
3. Impacto e influencia.	
4. Conciencia política.	
5. Construcción de relaciones.	
6. Trabajo en equipo.	
7. Compromiso con la organización.	
V. REQUISITOS DE FORMACIÓN ACADÉMICA Y EXPERIENCIA	
FORMACIÓN ACADÉMICA	EXPERIENCIA
Aprobación de cuatro (4) años de la carrera profesional de deracho	Dos (2) años de experiencia en cargos relacionados
VI. ALTERNATIVA	
FORMACIÓN ACADÉMICA	EXPERIENCIA

15.13. Propuesta de Manual de Funciones para el Cargo de Analista de Créditos

		Manual de funciones y competencias laborales.	FECHA
			VERSION
			PÁGINA
SUMOTO S.A.		SUMOTO S.A.	
I. IDENTIFICACIÓN			
NIVEL		Medio	
DENOMINACIÓN DEL CARGO		Analista de créditos	
NÚMERO DE EMPLEADOS		Uno	
DEPENDENCIA		Comercial	
JEFE INMEDIATO		Gerente General	
II. ÁREA FUNCIONAL			
Comercial.			
III CONTENIDO FUNCIONAL			
PROPÓSITO PRINCIPAL			
Analizar la viabilidad del crédito solicitado por el cliente de acuerdo a los parámetros establecidos (sueldo, estabilidad laboral y económica, capacidad de pago y garantías).			
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES ESENCIALES			
1. Recibir todas las solicitudes de crédito entregadas por los asesores comerciales para su revisión, estudio y aprobación por orden de fecha y hora de recibido.			
2. Verificar la buena elaboración de la hoja de negocio.			
3. Realizar las respectivas consultas de deudores y codeudores en la base de datos de DATACRÉDITO, anexando uno por uno a los créditos para su análisis, dando la posibilidad de ser aprobados, rechazados o solicitar algún documento, para así continuar con su estudio.			
4. Si el crédito es aprobado, realizar el scoring.			
5. Verificar la viabilidad del crédito de acuerdo a los parámetros del sueldo, estabilidad laboral y económica, capacidad de pago y garantías.			
7. Revisar cuidadosamente cartas laborales, recibos, volantes de pago y todos los documentos que entrega el cliente para soportar su capacidad de endeudamiento.			
8. Confrontar los datos de los documentos con los consignados en la solicitud de crédito.			
9. Apoyar la confirmación de los negocios.			
10. Elaborar de arras.			
11. Una vez revisados los documentos y confirmadas las referencias el analista de crédito entrega todos los documentos al gerente quien lo revisa y toma la decisión de aprobar, aplazar o negar el crédito.			

12. Verificar antes de pasar el negocio a facturación los datos de la motocicleta y que el deposito de la cuota inicial sea efectivo y los datos de los recibos correctos, si el crédito es con la póliza de seguro contra robo, constatar que también lleve el respectivo recibo de pago y su financiación se encuentre dentro de la hoja de negocio o que se elabore una hoja anexa donde indique el valor a pagar.	
13. Entregar los créditos a la secretaria con estricto control de fecha y hora.	
14. Atender oportunamente los cambios de precios, tasas, planes, modelos de motocicletas para su correcta aplicación.	
15. Apoyar en la charla de cartera y toma de firma a los clientes (pagaré, prenda, etc)	
16. Enviar filtros y estar pendientes de los créditos de avillas y caja social y otros.	
17. Funciones que le sean asignadas por la gerencia.	
IV. COMPETENCIAS LABORALES	
COMPETENCIAS INDIVIDUALES	
1. Búsqueda de información.	
2. Preocupación por el orden y la calidad.	
3. Autocontrol.	
4. Flexibilidad.	
5. Conocimiento técnico.	
COMPETENCIAS SOCIALES	
1. Trabajo en equipo.	
2. Impacto e influencia.	
3. Conciencia política.	
4. Dar directrices.	
5. Compromiso con la organización.	
V. REQUISITOS DE FORMACIÓN ACADÉMICA Y EXPERIENCIA	
FORMACIÓN ACADÉMICA	EXPERIENCIA
Bachiller, con formación financiera	Dos (2) años de experiencia en el cargo.
VI. ALTERNATIVA	
FORMACIÓN ACADÉMICA	EXPERIENCIA
Tecnico en administracion financiera	Dos (2) años de experiencia en el cargo.

15.14. Propuesta de Manual de Funciones para el Cargo de Auxiliar de Crédito

		Manual de funciones y competencias laborales.	FECHA
			VERSION
			PÁGINA
SUMOTO S.A.		SUMOTO S.A.	
I. IDENTIFICACIÓN			
NIVEL	Bajo		
DENOMINACIÓN DEL CARGO	Auxiliar de crédito		
NÚMERO DE EMPLEADOS	Uno		
DEPENDENCIA	Comercial		
JEFE INMEDIATO	Analista de Créditos		
II. ÁREA FUNCIONAL			
Comercial.			
III CONTENIDO FUNCIONAL			
PROPÓSITO PRINCIPAL			
Apoyar constantemente al departamento de crédito y en los diferentes procesos que allí se lleven a cabo, así mismo coordinar actividades que vayan en función al desarrollo y bienestar de los clientes.			
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES ESENCIALES			
1. Verificar las referencias del deudor y codeudor vía telefónica, depositando la información recopilada en el formato análisis de crédito.			
2. Enviar negocios a las financieras.			
3. Escanear y entregar al departamento de cartera las carpetas de contados y créditos del mes.			
4. Apoyar a la asistente de facturación en la elaboración de documentos y facturación de motos.			
5. Apoyar a la analista de crédito en pre-análisis de negocios.			
6. Revisar a los clientes en data-crédito solicitado por las sucursales.			
7. Efectuar charla de cartera y toma de firmas.			
8. Verificar la legalización de los asesores de las sucursales.			
9. Elaborar tarjetas de financiación.			
10. Funciones que el jefe inmediato designe.			
IV. COMPETENCIAS LABORALES			
COMPETENCIAS INDIVIDUALES			
1. Búsqueda de información.			
2. Preocupación por el orden y la calidad.			
3. Autocontrol.			
4. Flexibilidad.			
5. Conocimiento técnico.			
COMPETENCIAS SOCIALES			
1. Trabajo en equipo.			
2. Compromiso con la organización.			
3. Aprovechamiento de la diversidad.			

V. REQUISITOS DE FORMACIÓN ACADÉMICA Y EXPERIENCIA	
FORMACIÓN ACADÉMICA	EXPERIENCIA
Bachiller comercial	Dos años (2) en cargos relacionados en el mercado.
VI. ALTERNATIVA	
FORMACIÓN ACADÉMICA	EXPERIENCIA
Estudiante finanzas desde el segundo semestre.	Un (1) año de experiencia en cargos relacionados en el mercado.

15.15. Propuesta de Manual de Funciones para el Cargo de Asistente de Facturación

 	Manual de funciones y competencias laborales.	FECHA
		VERSION
		PÁGINA
SUMOTO S.A.	SUMOTO S.A.	
I. IDENTIFICACIÓN		
NIVEL	Bajo	
DENOMINACIÓN DEL CARGO	Asistente de Facturación	
NÚMERO DE EMPLEADOS	Uno	
DEPENDENCIA	Comercial	
JEFE INMEDIATO	Analista de Créditos	
II. ÁREA FUNCIONAL		
Comercial.		
III CONTENIDO FUNCIONAL		
PROPÓSITO PRINCIPAL		
Crear al cliente en el sistema APLINSA, elaborando las facturas correspondientes y diligenciar los documentos que conforman el negocio.		
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES ESENCIALES		
1. Elaborar pagarés, prendas financieras y cartera propia.		
2. Elaborar factura de venta, confirmación y acta de entrega de factura en APLINSA programa 223.		
3. Crear las motos en aplinsa, programa 202.		
4. Asignación de motocicletas para facturación por el método PEPS, programa 262.		
5. Realizar traslado de bodega a las sucursales, teniendo en cuenta que no supere los valores asegurados en corredores de seguros del valle, programa 221.		
6. Elaborar cierre mensual (último día del mes) del módulo de inventario de motos vs contabilidad, programa 262 vs 469.		
7. Custodiar y controlar de los manifiestos de aduana, seguros obligatorios, certificado de emisión de prueba estática, manuales de garantía de las motocicletas nuevas.		
8. Entregar al analista de crédito la carpeta del cliente con todos los respectivos documentos debidamente diligenciados.		
9. Apoyar la confirmación de negocios.		
10. Elaborar soat.		
11. Recepción y envío de matrículas.		
12. Funciones designadas por la gerencia.		
IV. COMPETENCIAS LABORALES		
COMPETENCIAS INDIVIDUALES		
1. Búsqueda de información.		
2. Preocupación por el orden y la calidad.		
3. Autocontrol.		
4. Flexibilidad.		
5. Conocimiento técnico.		

COMPETENCIAS SOCIALES	
1. Conciencia política.	
2. Trabajo en equipo.	
3. Compromiso con la organización.	
4. Aprovechamiento de la diversidad.	
V. REQUISITOS DE FORMACIÓN ACADÉMICA Y EXPERIENCIA	
FORMACIÓN ACADÉMICA	EXPERIENCIA
Técnico en contabilidad.	un (1) año de experiencia en el cargo en el mercado.
VI. ALTERNATIVA	
FORMACIÓN ACADÉMICA	EXPERIENCIA
Estudiante de contaduría desde el cuarto semestre.	Seis (6) meses de experiencia en el cargo en el mercado.

15.16. Propuesta de Manual de Funciones para el Cargo de Recepción y Boutique

		Manual de funciones y competencias laborales.	FECHA
			VERSION
			PÁGINA
SUMOTO S.A.		SUMOTO S.A.	
I. IDENTIFICACIÓN			
NIVEL		Bajo	
DENOMINACIÓN DEL CARGO		Recepción y Boutique	
NÚMERO DE EMPLEADOS		Uno	
DEPENDENCIA		Comercial	
JEFE INMEDIATO		Gerente General	
II. ÁREA FUNCIONAL			
Comercial			
III CONTENIDO FUNCIONAL			
PROPÓSITO PRINCIPAL			
Apoyo al departamento comercial y en los diferentes procesos operativos que allí se lleven a cabo, así mismo coordinar actividades que vayan en función del desarrollo y bienestar de los clientes, facturación del inventario de boutique.			
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES ESENCIALES			
1. Facturar la venta de accesorios de boutique.			
2. Entregar accesorios a asesores comerciales.			
3. Entregar a facturación de los documentos para la respectiva matrícula.			
4. Recepción y entrega de documentos (certificado de gases, factura de venta, fotocopia de cédula del cliente) a facturación para la elaboración del respectivo soat.			
5. Imprimir las improntas físicas de las motos para matrícula.			
6. Entregar llaves placa y preentrega a servicio técnico para su respectivo alistamiento y entrega a asesor comercial.			
7. Diligenciamiento del manual de garantía para ser entregado al asesor comercial.			
8. Transcripción de hojas de negocio y firma de facturas de las agencias (cerrito, centro, pradera, candelaria)			
9. Custodiar los accesorios facturados a los clientes para ser entregados por parte de los asesores comerciales al cliente cuando reciba la moto.			
10. Apoyar en la confirmación de negocios.			
11. Solicitar los certificados de tradición en oficina de registro.			
12. Enviar documentos (soat, factura de venta, confirmación factura preentrega, manual de garantía, radicado, llaves y placa) para entrega de motos a las agencias de el cerrito, pradera y candelaria.			
13. Funciones que sean asignadas por la gerencia.			

IV. COMPETENCIAS LABORALES	
COMPETENCIAS INDIVIDUALES	
1. Orientación al logro.	
2. Iniciativa.	
3. Búsqueda de información.	
4. Preocupación por el orden y la calidad.	
5. Confianza en uno mismo.	
6. Autocontrol.	
7. Flexibilidad.	
8. Conocimiento técnico.	
COMPETENCIAS SOCIALES	
1. Comprensión de los demás.	
2. Orientación al cliente.	
3. Conciencia política.	
4. Trabajo en equipo.	
5. Compromiso con la organización.	
V. REQUISITOS DE FORMACIÓN ACADÉMICA Y EXPERIENCIA	
FORMACIÓN ACADÉMICA	EXPERIENCIA
Bachiller, capacitación al servicio al cliente.	Un (1) año de experiencia en cargos relacionados.
VI. ALTERNATIVA	
FORMACIÓN ACADÉMICA	EXPERIENCIA

15.17. Propuesta de Manual de Funciones para el Cargo de Jefe de Cartera

 	Manual de funciones y competencias laborales.	FECHA
		VERSION
		PÁGINA
SUMOTO S.A.	SUMOTO S.A.	
I. IDENTIFICACIÓN		
NIVEL	Medio	
DENOMINACIÓN DEL CARGO	Jefe de Cartera	
NÚMERO DE EMPLEADOS	Uno	
DEPENDENCIA	Cartera	
JEFE INMEDIATO	Gerente general	
II. ÁREA FUNCIONAL		
Administrativo.		
III CONTENIDO FUNCIONAL		
PROPÓSITO PRINCIPAL		
Recaudar los ingresos generados por la facturación a crédito de ventas y servicios prestados por SUMOTO S.A.		
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES ESENCIALES		
1. Coordinar y controlar las operaciones de recuperación de cartera de créditos y de otras carteras.		
2. Coordinar y vigilar el cumplimiento de los procedimientos de cartera establecidos y la normatividad vigente.		
3. Formular estrategias para el manejo y control de cartera a cargo del área.		
4. Asegurar el cumplimiento oportuno de las proyecciones de recaudo de cartera.		
5. Proponer mejoras al proceso de cartera cumpliendo con la normatividad establecida al respecto.		
6. Supervisar la actualización del sistema de administración de cartera.		
7. Responder por la adecuada administración y custodia de títulos valores y documentos derivados de cartera.		
8. Coordinar con el jefe jurídico el inicio de cobros prejurídicos y jurídicos suministrándole oportunamente toda información requerida para los procesos.		
9. Suministrar de manera permanente la información de cartera a la gerencia.		
10. Coordinar las diferentes actividades del área de cartera.		
11. Generar cartas para ser enviadas a clientes por motivos de mora en el pago de obligaciones por las ventas o servicios prestados por SUMOTO S.A.		
12. Visitar cuando sea necesario a clientes morosos para el recaudo de cartera personal.		
13. Revisar listado de bancos generados por las páginas web de cada una con el fin de verificar el pago de clientes.		
14. Mantener actualizado el estado de cartera.		
15. Hacer seguimiento a los compromisos firmados por los clientes.		
16. Hacer entrega de prendas y pagarés a clientes que lo soliciten al quedar paz y salvo con los créditos solicitados por el mismo.		
17. Funciones que le sean asignadas por la gerencia.		

IV. COMPETENCIAS LABORALES	
COMPETENCIAS INDIVIDUALES	
1. Orientación al logro.	
2. Iniciativa.	
3. Búsqueda de información.	
4. Preocupación por el orden y la calidad.	
5. Confianza en uno mismo.	
6. Autocontrol.	
7. Flexibilidad.	
8. Pensamiento analítico.	
9. Conocimiento técnico.	
COMPETENCIAS SOCIALES	
1. Comprensión de los demás.	
2. Orientación al cliente.	
3. Impacto e influencia.	
4. Conciencia política.	
5. Construcción de relaciones.	
6. Dar directrices.	
7. Desarrollo de personas.	
8. Trabajo en equipo.	
9. Compromiso con la organización.	
V. REQUISITOS DE FORMACIÓN ACADÉMICA Y EXPERIENCIA	
FORMACIÓN ACADÉMICA	EXPERIENCIA
Tecnologo profesional financiero	Dos (2) años de experiencia en cargos relacionados
VI. ALTERNATIVA	
FORMACIÓN ACADÉMICA	EXPERIENCIA
Administrador de empresas	Un (1) año de experiencia en cargos relacionados

15.18. Propuesta de Manual de Funciones para el Cargo de Auxiliar de Cartera

 	Manual de funciones y competencias laborales.	FECHA
		VERSION
		PÁGINA
SUMOTO S.A.	SUMOTO S.A.	
I. IDENTIFICACIÓN		
NIVEL	Bajo	
DENOMINACIÓN DEL CARGO	Auxiliar de cartera	
NÚMERO DE EMPLEADOS	Uno	
DEPENDENCIA	Cartera	
JEFE INMEDIATO	Jefe de cartera	
II. ÁREA FUNCIONAL		
Administrativo.		
III CONTENIDO FUNCIONAL		
PROPÓSITO PRINCIPAL		
Apoyar en todas las actividades relacionadas con la dependencia para cumplimiento de la misión del proceso de recaudo da cartera.		
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES ESENCIALES		
1. Controlar y verificar la cartera a favor de la empresa SUMOTO S.A. y velar por su recaudo oportuno.		
2. Verificar y controlar los intereses de cobros de cartera morosa y reportarlos al jefe inmediato.		
3. Informar al jefe inmediato sobre el estado de cobros de manera escrita.		
4. Generar cartas para ser enviadas a clientes por motivos de mora en el pago de obligaciones por las ventas o servicios prestados por la empresa SUMOTO S.A.		
5. Consultar con los clientes sobre dudas en consignaciones realizadas por ellos mismos.		
6. Asegurar el cumplimiento oportuno de las proyecciones de recaudo de cartera.		
7. Proponer mejoras al proceso de cartera cumpliendo con la normatividad establecida al respecto.		
8. Cumplir con las políticas establecidas por el Jefe de Cartera referentes al recaudo.		
9. Hacer seguimiento a los compromisos firmados por los clientes.		
10. Funciones que le sean asignadas por el jefe inmediato.		
11. Realizar la recuperación de cartera de acuerdo a la normatividad de la empresa.		
IV. COMPETENCIAS LABORALES		
COMPETENCIAS INDIVIDUALES		
1. Orientación al logro.		
2. Iniciativa.		
3. Búsqueda de la información.		
4. Preocupación por el orden y la calidad.		
5. Confianza en uno mismo.		
6. Autocontrol.		
7. Flexibilidad.		
8. Conocimiento técnico.		
9. Pensamiento analítico.		

COMPETENCIAS SOCIALES	
1. Comprensión de los demás.	
2. Orientación al cliente.	
3. Impacto e influencia.	
4. Conciencia política.	
5. Trabajo en equipo.	
6. Compromiso con la organización.	
V. REQUISITOS DE FORMACIÓN ACADÉMICA Y EXPERIENCIA	
FORMACIÓN ACADÉMICA	EXPERIENCIA
Tecnico profesional financiero	Un (año) de experiencia en cargos relacionados
VI. ALTERNATIVA	
FORMACIÓN ACADÉMICA	EXPERIENCIA

15.19. Propuesta de Manual de Funciones para el Cargo de Analista de Repuestos

 	Manual de funciones y competencias laborales.	FECHA
		VERSION
		PÁGINA
SUMOTO S.A.	SUMOTO S.A.	
I. IDENTIFICACIÓN		
NIVEL	Medio	
DENOMINACIÓN DEL CARGO	Analista de repuestos	
NÚMERO DE EMPLEADOS	Uno	
DEPENDENCIA	Postventa	
JEFE INMEDIATO	Gerente General	
II. ÁREA FUNCIONAL		
Postventa.		
III CONTENIDO FUNCIONAL		
PROPÓSITO PRINCIPAL		
Venta, control y custodia del inventario de repuestos del almacén principal con énfasis en el área de taller ofreciendo asesoría de máxima calidad al cliente en el área de repuestos, buscando fidelización del mismo con la empresa.		
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES ESENCIALES		
1. Analizar el estado del inventario de repuestos.		
2. Enviar repuesto a otras sedes con falta.		
3. Realizar pedido de repuestos.		
4. Comparar la cantidad de repuestos en el inventario con las cantidades reflejadas en el sistema.		
5. Asesorar al cliente en la compra de repuestos.		
6. Realizar peritaje de motos.		
7. Recibir y verificar mercancía de repuestos enviados desde a casa matriz.		
8. Entregar insumos a los técnicos para el mantenimiento o reparación de motos.		
9. Tener el lugar de trabajo limpio.		
10. Generar las facturas de venta de repuestos.		
11. Revisar el back orders de clientes y seguimiento de back orders de fábrica.		
IV. COMPETENCIAS LABORALES		
COMPETENCIAS INDIVIDUALES		
1. Orientación al logro.		
2. Iniciativa.		
3. Búsqueda de información.		
4. Preocupación por el orden y la calidad.		
5. Confianza en uno mismo.		
6. Autocontrol.		
7. Flexibilidad.		
8. Pensamiento analítico.		
9. Pensamiento conceptual.		
10. Conocimiento técnico.		

COMPETENCIAS SOCIALES	
1. Comprensión de los demás.	
2. Orientación al cliente.	
3. Conciencia política.	
4. Construcción de relaciones.	
5. Dar directrices.	
6. Desarrollo de personas.	
7. Liderazgo.	
8. Trabajo en equipo.	
9. Compromiso con la organización.	
10. Aprovechamiento de la diversidad.	
V. REQUISITOS DE FORMACIÓN ACADÉMICA Y EXPERIENCIA	
FORMACIÓN ACADÉMICA	EXPERIENCIA
Tecnólogo profesional en logística	Dos (2) años de experiencia en cargos relacionados
VI. ALTERNATIVA	
FORMACIÓN ACADÉMICA	EXPERIENCIA

15.20. Propuesta de Manual de Funciones para el Cargo de Auxiliar Analista de Repuestos

 	Manual de funciones y competencias laborales.	FECHA
		VERSION
		PÁGINA
SUMOTO S.A.	SUMOTO S.A.	
I. IDENTIFICACIÓN		
NIVEL	Bajo	
DENOMINACIÓN DEL CARGO	Auxiliar analista de repuestos	
NÚMERO DE EMPLEADOS	Uno	
DEPENDENCIA	Postventa	
JEFE INMEDIATO	Analista de repuestos	
II. ÁREA FUNCIONAL		
Postventa		
III CONTENIDO FUNCIONAL		
PROPÓSITO PRINCIPAL		
Venta, control y custodia del inventario de repuestos del almacén principal con énfasis en el área de taller ofreciendo asesoría de máxima calidad al cliente en el área de repuestos, buscando fidelización del mismo con la empresa.		
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES ESENCIALES		
1. Trasladar repuestos a sucursales.		
2. Entregar semanalmente los documentos a contabilidad.		
3. Enviar repuesto a otras sedes con falta.		
4. Realizar elaboración y seguimiento de cotizaciones por escrito de repuestos a partir de dos referencias.		
5. Vender repuestos.		
6. Diligenciar y controlar el formato de ventas perdidas.		
7. Diligenciar, controlar e informar mensualmente a gerencia de los depósitos de repuestos, indicando el seguimiento realizado (conseguirlo o cotización a proveedores).		
8. Analizar diariamente el inventario de rotación 1 – 2 y 3 teniendo en cuenta minimos y máximos con el fin de evitar que el inventario quede en cero y realizar pedidos justo tiempo.		
9. Estar en contacto con Suzuki para seguimiento de repuestos que están en backorder y no han sido despachados por la planta; realizar llamadas para los repuestos de rotación 4 y 5 confirmando disponibilidad.		
10. Realizar consecución de los repuestos que no estén disponibles para cubrir las necesidades del taller en el siguiente orden: 1. Suzuki planta, 2. Suzuki cra 1, 3. Manuel martinez, 4. Bermotos de Bogotá.		
11. Funciones que el jefe inmediato designe.		
12. Soportar a caja en los días de quincena y el cierre recibiendo pagos de repuestos en efectivo.		
13. Soportar a caja en los días ordinarios cuando se requiera, previa autorización de gerencia.		
14. Entregar insumos a los técnicos de motos.		
15. Tener el lugar de trabajo limpio.		
16. Generar las facturas de venta de repuestos.		

IV. COMPETENCIAS LABORALES	
COMPETENCIAS INDIVIDUALES	
1. Orientación al logro.	
2. Iniciativa.	
3. Búsqueda de información.	
4. Procupación por el orden y la calidad.	
5. Confianza en uno mismo.	
6. Autocontrol.	
7. Flexibilidad.	
8. Pensamiento analítico.	
9. Conocimiento técnico.	
COMPETENCIAS SOCIALES	
1. Comprensión de los demás.	
2. Orientación al cliente.	
3. Conciencia política.	
4. Desarrollo de personas.	
5. Trabajo en equipo.	
6. Compromiso con la organización.	
V. REQUISITOS DE FORMACIÓN ACADÉMICA Y EXPERIENCIA	
FORMACIÓN ACADÉMICA	EXPERIENCIA
Tecnólogo profesional en logística	Dos (2) años de experiencia en cargos relacionados
VI. ALTERNATIVA	
FORMACIÓN ACADÉMICA	EXPERIENCIA

15.21. Propuesta de Manual de Funciones para el Cargo de Jefe Taller de Motos

 	Manual de funciones y competencias laborales.	FECHA
		VERSION
		PÁGINA
SUMOTO S.A.	SUMOTO S.A.	
I. IDENTIFICACIÓN		
NIVEL	Medio	
DENOMINACIÓN DEL CARGO	Jefe Taller de Repuestos	
NÚMERO DE EMPLEADOS	Uno	
DEPENDENCIA	Post-venta	
JEFE INMEDIATO	Gerente General	
II. ÁREA FUNCIONAL		
Post-venta		
III CONTENIDO FUNCIONAL		
PROPÓSITO PRINCIPAL		
Planificar las actividades de la unidad bajo su responsabilidad, controlando, coordinando y supervisando el mantenimiento y reparación de las unidades automotoras de la Institución, a fin de garantizar un buen funcionamiento.		
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES ESENCIALES		
1. Planificar y coordinar el trabajo a realizarse en el taller de mantenimiento y reparación de motocicletas.		
2. Controlar el mantenimiento y las reparaciones realizadas a las motocicletas.		
3. Efectuar inspecciones a las motocicletas que presentan fallas y recomienda las reparaciones pertinentes.		
4. Seleccionar los materiales y repuestos que van a ser utilizados en el trabajo.		
5. Distribuir el trabajo del personal a su cargo.		
6. Autorizar y supervisar el mantenimiento y reparación de motocicletas.		
7. Evaluar y controlar el uso, salida y entrada de materiales, herramientas, repuestos, lubricantes y aceites utilizados en las unidades.		
8. Participar en la ejecución de los trabajos del taller resolviendo los problemas mecánicos que el personal no esté en capacidad de solventar.		
9. Aprobar el trabajo realizado por los mecánicos.		
10. Contactar con los talleres o empresas mecánicas para resolver problemas mecánicos de las motocicletas.		
11. Realizar inventario de materiales y equipos.		
12. Elaborar y presentar los reportes estadísticos de servicios de mantenimiento y reparación de motocicletas de clientes a la gerencia.		
13. Cumplir con las normas y procedimientos en materia de seguridad integral, establecidos por la organización.		
14. Mantener en orden los equipos y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía.		
15. Elaborar informes periódicos de las actividades realizadas.		
16. Realiza cualquier otra tarea afín que le sea asignada.		

IV. COMPETENCIAS LABORALES	
COMPETENCIAS INDIVIDUALES	
1. Iniciativa.	
2. Preocupación por el orden y la calidad.	
3. Confianza en uno mismo.	
4. Autocontrol.	
5. Flexibilidad.	
6. Pensamiento analítico.	
7. Pensamiento conceptual.	
8. Conocimiento técnico.	
COMPETENCIAS SOCIALES	
1. Comprensión de los demás.	
2. Orientación al cliente.	
3. Impacto e influencia.	
4. Conciencia política.	
5. Construcción de relaciones.	
6. Dar directrices.	
V. REQUISITOS DE FORMACIÓN ACADÉMICA Y EXPERIENCIA	
FORMACIÓN ACADÉMICA	EXPERIENCIA
Tecnólogo profesional en mecánica	Tres (3) años de experiencia en cargos relacionados
VI. ALTERNATIVA	
FORMACIÓN ACADÉMICA	EXPERIENCIA

15.22. Propuesta de Manual de Funciones para el Cargo de Auxiliar Taller de Motos

 	Manual de funciones y competencias laborales.	FECHA
		VERSION
		PÁGINA
SUMOTO S.A.	SUMOTO S.A.	
I. IDENTIFICACIÓN		
NIVEL	Bajo	
DENOMINACIÓN DEL CARGO	Auxiliar Taller de Motos	
NÚMERO DE EMPLEADOS	Uno	
DEPENDENCIA	Post-venta	
JEFE INMEDIATO	Jefe Taller de Motos	
II. ÁREA FUNCIONAL		
Post-venta		
III CONTENIDO FUNCIONAL		
PROPÓSITO PRINCIPAL		
Apoyar Administrativamente al jefe de taller en la realización, archivo y custodia de documentos generados durante la actividad laboral.		
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES ESENCIALES		
1. Programar a los técnicos del taller los servicios de mantenimiento.		
2. Realizar la entrada y salida de las motos a los que se les prestará el servicio técnico.		
3. Atender con buena actitud a los clientes que van a ingresar las motos para la prestación de servicio técnico.		
4. Apoyar al jefe inmediato en la gestión administrativa del taller de motocicletas.		
5. Realizar estadísticas de servicios prestados mensualmente para ser presentados a la gerencia.		
IV. COMPETENCIAS LABORALES		
COMPETENCIAS INDIVIDUALES		
1. Orientación al logro.		
2. Iniciativa.		
3. Búsqueda de información.		
4. Preocupación por el orden y la calidad.		
5. Confianza en uno mismo.		
6. Autocontrol.		
7. Flexibilidad.		
8. Pensamiento analítico.		
9. Pensamiento conceptual.		
10. Conocimiento técnico.		

COMPETENCIAS SOCIALES	
1. Comprensión de los demás.	
2. Orientación al cliente	
3. Impacto e influencia	
4. Conciencia política.	
5. Construcción de relaciones	
6. Dar directrices	
7. Trabajo en equipo	
8. Compromiso con la organización.	
V. REQUISITOS DE FORMACIÓN ACADÉMICA Y EXPERIENCIA	
FORMACIÓN ACADÉMICA	EXPERIENCIA
Técnico en administración de empresas.	Un (1) año del cargo en el mercado.
VI. ALTERNATIVA	
FORMACIÓN ACADÉMICA	EXPERIENCIA
Bachiller y capacitación servicio al cliente.	Tres (3) años en el mercado de motos en el cargo.

15.23. Propuesta de Manual de Funciones para el Cargo de Técnico Mantenimiento de Motos

		Manual de funciones y competencias laborales.	FECHA
			VERSION
			PÁGINA
SUMOTO S.A.		SUMOTO S.A.	
I. IDENTIFICACIÓN			
NIVEL		Bajo	
DENOMINACIÓN DEL CARGO		Técnico Mantenimiento de Motocicletas	
NÚMERO DE EMPLEADOS		Cinco	
DEPENDENCIA		Post-venta	
JEFE INMEDIATO		Jefe Taller de Motos	
II. ÁREA FUNCIONAL			
Post-venta			
III CONTENIDO FUNCIONAL			
PROPÓSITO PRINCIPAL			
Reparar motocicletas de los clientes utilizando las técnicas, equipos y materiales requeridos para asegurar el correcto funcionamiento de las mismas.			
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES ESENCIALES			
1. Ajustar, reparar y reemplazar partes y componentes del sistema eléctrico y mecánico utilizando herramientas manuales y equipo.			
2. Probar y ajustar los sistemas reparados para garantizar el buen funcionamiento.			
3. Revisar y probar el motor y los componentes mecánicos usando aparatos probadores para diagnosticar y aislar fallas.			
4. Atender y dar a conocer al cliente la correcta información respecto al estado de las motocicletas y modificaciones a realizar.			
5. Corregir fallas y averías de los sistemas componentes de las motocicletas de acuerdo con parámetros y procedimientos del fabricante y normatividad vigente.			
6. Prevenir fallas de los componentes de las motocicletas de acuerdo con procedimientos y parámetros del fabricante y normatividad vigente.			
7. Realizar la estimación y selección del material necesario para la ejecución de su trabajo.			
8. Mantener el área de trabajo limpio.			
9. Hacer uso de los elementos de protección personal entregados por la persona encargada.			

IV. COMPETENCIAS LABORALES	
COMPETENCIAS INDIVIDUALES	
1. Preocupación por el orden y la calidad.	
2. Confianza en uno mismo.	
3. Autocontrol.	
4. Flexibilidad	
5. Pensamiento analítico	
6. Pensamiento conceptual.	
7. Pensamiento técnico.	
COMPETENCIAS SOCIALES	
1. Orientación al cliente.	
2. Conciencia política	
3. Compromiso con la organización.	
V. REQUISITOS DE FORMACIÓN ACADÉMICA Y EXPERIENCIA	
FORMACIÓN ACADÉMICA	EXPERIENCIA
Bachiller	Dos (2) años de experiencia en el cargo.
VI. ALTERNATIVA	
FORMACIÓN ACADÉMICA	EXPERIENCIA
Técnico mecánico de motos	Un (1) año de experiencia en el cargo relacionado

15.24. Propuesta de Manual de Funciones para el Cargo de Conserje

 	Manual de funciones y competencias laborales.	FECHA
		VERSION
		PÁGINA
SUMOTO S.A.	SUMOTO S.A.	
I. IDENTIFICACIÓN		
NIVEL	Bajo	
DENOMINACIÓN DEL CARGO	Conserje	
NÚMERO DE EMPLEADOS	Dos	
DEPENDENCIA	Servicios Generales	
JEFE INMEDIATO	Gerente General	
II. ÁREA FUNCIONAL		
Servicios Generales		
III CONTENIDO FUNCIONAL		
PROPÓSITO PRINCIPAL		
Asear las instalaciones de la Organización, así como distribuir material de aseo, utilizando los equipos y materiales correspondientes para mantener en condiciones óptimas de limpieza a las mismas.		
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES ESENCIALES		
1. Realizar la limpieza de oficinas, baños, cocina y otras áreas.		
2. Limpiar paredes, puertas, vidrios, ventanales, escritorios, mesones, motocicletas, y oficinas.		
3. Suministrar y colocar en sus respectivos lugares: toallas, jabón, papel higiénico, otros.		
4. Recoger, embolsar y colocar la basura en sus respectivos depósitos.		
5. Movilizar material de oficina y mobiliario.		
6. Llenar reportes de las tareas asignadas.		
7. Mantener limpio y en orden equipos y sitio de trabajo.		
8. Cumplir con las normas y procedimientos de seguridad integral establecidos por la		
9. Realizar cualquier otra tarea afín que le sea asignada.		
10. Realizar compra de implementos de aseo requeridos para el desarrollo de la actividad.		
11. Cumplir con las normas de seguridad establecidas por la organización.		
12. Hacer entrega de elementos de papelería a todas las dependencias de la empresa SUMOTO S.A.		
IV. COMPETENCIAS LABORALES		
COMPETENCIAS INDIVIDUALES		
1. Orientación al logro.		
2. Iniciativa.		
3. Preocupación por el orden y la calidad.		
4. Autocontrol.		
5. Flexibilidad.		

COMPETENCIAS SOCIALES	
1. Orientación al cliente.	
2. Compromiso con la organización.	
V. REQUISITOS DE FORMACIÓN ACADÉMICA Y EXPERIENCIA	
FORMACIÓN ACADÉMICA	EXPERIENCIA
Bachiller	Seis (6) meses de experiencia en el cargo.
VI. ALTERNATIVA	
FORMACIÓN ACADÉMICA	EXPERIENCIA

15.25. Propuesta de Manual de Funciones para el Cargo de Mensajero Motorizado

 	Manual de funciones y competencias laborales.	FECHA
		VERSION
		PÁGINA
SUMOTO S.A.	SUMOTO S.A.	
I. IDENTIFICACIÓN		
NIVEL	Bajo	
DENOMINACIÓN DEL CARGO	Mensajero Motorizado	
NÚMERO DE EMPLEADOS	Uno	
DEPENDENCIA	Servicios Generales	
JEFE INMEDIATO	Gerente General	
II. ÁREA FUNCIONAL		
Servicios Generales		
III CONTENIDO FUNCIONAL		
PROPÓSITO PRINCIPAL		
Apoyar el área administrativa para la entrega de documentos y el área comercial para el transporte de correspondencias, repuesto y accesorio para ser entregados al destinatario correspondiente.		
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES ESENCIALES		
1. Transportar repuestos a sucursales cercanas.		
2. Transportar personal que requieran el servicio de transporte.		
3. Entregar cartas de cobro realizadas por Cartera.		
4. Tener en buenas condiciones la motocicleta de trabajo.		
5. Cumplir con las normas viales.		
IV. COMPETENCIAS LABORALES		
COMPETENCIAS INDIVIDUALES		
1. Preocupación por el orden y la calidad.		
2. Autocontrol.		
3. Flexibilidad		
COMPETENCIAS SOCIALES		
1. Comprensión de los demás.		
2. Orientación al cliente.		
3. Conciencia política		
4. Compromiso con la organización.		
V. REQUISITOS DE FORMACIÓN ACADÉMICA Y EXPERIENCIA		
FORMACIÓN ACADÉMICA	EXPERIENCIA	
Bachiller	Un (1) año de experiencia en el cargo.	
VI. ALTERNATIVA		
FORMACIÓN ACADÉMICA	EXPERIENCIA	

15.26. Propuesta de Manual de Funciones para el Cargo de Transportador

 	Manual de funciones y competencias laborales.	FECHA
		VERSION
		PÁGINA
SUMOTO S.A.	SUMOTO S.A.	
I. IDENTIFICACIÓN		
NIVEL	Bajo	
DENOMINACIÓN DEL CARGO	transportador	
NÚMERO DE EMPLEADOS	Uno	
DEPENDENCIA	Servicios Generales	
JEFE INMEDIATO	Gerente General	
II. ÁREA FUNCIONAL		
Servicios Generales		
III CONTENIDO FUNCIONAL		
PROPÓSITO PRINCIPAL		
Revisar y transportar todas aquellas mercancías que se le han sido entregadas en custodia para ser enviadas al destinatario de manera segura.		
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES ESENCIALES		
1. Transportar motocicletas, repuestos y accesorios entre sucursales de la empresa		
2. Transportar objetos entre sucursales autorizados por la gerencia.		
3. Cumplir con las normas viales.		
4. Entregar motocicletas nuevas a clientes.		
5. Revisar las condiciones físicas de las motocicletas en el momento de recibirlas.		
6. revisar continuamente las condiciones del vehículo suministrado por la empresa		
IV. COMPETENCIAS LABORALES		
COMPETENCIAS INDIVIDUALES		
1. Preocupación por el orden y la calidad.		
2. Autocontrol.		
3. Flexibilidad.		
4. Pensamiento técnico		
COMPETENCIAS SOCIALES		
1. Comprensión de los demás.		
2. Orientación al cliente.		
3. Conciencia política.		
4. Compromiso con la organización.		
5. Aprovechamiento de la diversidad.		
V. REQUISITOS DE FORMACIÓN ACADÉMICA Y EXPERIENCIA		
FORMACIÓN ACADÉMICA	EXPERIENCIA	
Bachiller	Un (1) año de experiencia en el cargo.	
VI. ALTERNATIVA		
FORMACIÓN ACADÉMICA	EXPERIENCIA	

16. CONCLUSIONES

- ✓ Los manuales de funciones por competencias laborales junto con la divulgación del reglamento interno fortalecerá los procesos administrativos, comerciales y operativos permitiendo a los colaboradores tener claridad de las normas establecidas para comprender formalmente el tipo de convivencia construida en la organización, junto con las conductas, competencias individuales y sociales establecidas.
- ✓ El diagnóstico realizado a través de herramientas como la DOFA a la empresa SUMOTO S.A. permitió aclarar desde que punto se debía partir para cumplir con la propuesta de diseñar y actualizar el manual de funciones por competencias.
- ✓ El manual de funciones por competencias permitirá a los colaboradores lograr a un nivel competitivo respecto a otros colaboradores de otras empresas u organizaciones.
- ✓ El manual de funciones por competencias laborales se convertirá en una herramienta multifuncional para la administración, los colaboradores y quienes deseen ser parte de la empresa SUMOTO S.A. con el fin de formalizar, evaluar y capacitar en aquellas habilidades y conductas necesarias para cumplir con la misión de los cargos respectivos.
- ✓ La ausencia del manual de funciones por competencias facilita delegar funciones que no son acordes al propósito del cargo generando así la pérdida de la misión del mismo.
- ✓ Es importante el concepto de un consultor externo que le apruebe a la empresa entender objetivamente los procesos y evolución de las funciones administrativas, comerciales y operacionales lo cual permita actualizar los manuales de funciones por competencias.
- ✓ La gestión del talento humano es indispensable en las organizaciones para trabajar directamente con los colaboradores como entes que aportan a la

empresa y empresas que aportan a los colaboradores para cumplir con el propósito del cargo.

17.RECOMENDACIONES

Con el desarrollo de la presente propuesta, y gracias al apoyo de la parte administrativa de la empresa se propondrá las siguientes recomendaciones:

- ✓ Hacer uso del manual de funciones por competencias como guía para capacitar tanto a los colaboradores de la organización como a los candidatos seleccionados para ejercer un cargo.
- ✓ Dar a conocer el reglamento interno de la empresa a todos los colaboradores de la organización para dar conocimiento formal sobre las reglas que rigen las actividades internas de la misma.
- ✓ mantener actualizado el manual de funciones por competencias coherentes con las necesidades de la organización.
- ✓ Generar en los colaboradores interés por tener una actitud de mejoramiento continuo en relación a sus funciones y propósitos para ser comunicados y evaluados con el fin de formalizarlos en el manual de funciones por competencias.
- ✓ Hacer uso del modelo de evaluación del desempeño para conocer el que aspectos mejorar.
- ✓ Inicialmente incorporar a un colaborador externo para el seguimiento de la propuesta con el fin de concluir con el propósito de formalizar el departamento de gestión del talento humano.

18. BIBLIOGRAFÍA

- ✓ Estudio sobre como influyó el plan de telemarketing en la empresa SUMOTO S.A. de la ciudad de Palmira en el año 2014. JACKELINE HERRERA OCHOA
- ✓ La función de la organización y el análisis y descripción, las especificaciones, la matriz para elaborar el perfil de las competencias de los cargos u ocupaciones. PEDRO MANUEL ZAYAS AGÜERO PEDRO@UCM.HLG.SLD.CUS. ROSA MARIA GRAVE DE PERALTA AVILA.
- ✓ Un modelo de gestión por competencias. Lecciones aprendidas JOSE LUIS DIRUBE MAÑUECO edición EPISE S.A. 2004.
- ✓ Administración de recursos humanos, quinta edición, IDALBERTO CHIAVENATO editorial McGraw-Hill INTERAMERICANA, S.A.
- ✓ Metodología de la investigación, Tercera edición. Cesar a. Bernal. Editorial PEARSON EDUCACIÓN.
- ✓ Gestión del talento humano. IDALBERTO CHIAVENATO. Editorial McGraw-Hill.
- ✓ Teorías clásicas de la organización y el management, MURILLO VARGAS Guillermo. Ecoe Ediciones, 2007.
- ✓ Dirección estratégica de recursos humanos. Gestión por competencias. Casos. MARTHA ALICIA ALLES. Editorial GRANICA.

19. WEBGRAFÍA

Fundación Progresamos. Anuario estadístico Palmira 2014. En http://fundacionprogresamos.org.co/anuarios_estadisticos/palmira/anuario_2014/files/21.pdf

Fundación Progresamos. Anuario estadístico Palmira 2014. En http://fundacionprogresamos.org.co/anuarios_estadisticos/palmira/anuario_2014/files/26.pdf

Fundación Progresamos. Anuario estadístico Palmira 2014. En http://fundacionprogresamos.org.co/anuarios_estadisticos/palmira/anuario_2014/files/35.pdf

El descubrimiento de la gestión del talento humano y capital humano. En <http://es.workmeter.com/blog/bid/336397/El-descubrimiento-de-la-gesti-n-de-talento-y-capital-humano>

Educación por competencias. En <http://www.colombiaaprende.edu.co/html/home/1592/article-95404.html>

Página oficial ZUSUKI MOTOR DE COLOMBIA. En <http://www.suzuki.com.co>

Nuestra Palmira. En <http://www.culturayturismopalmira.com/nuestro-municipio.html>

SUMOTO S.A. Palmira. En <http://www.sumotopalmira.com/quienes-somos>

Escuela Estructuralista de la administración. En http://datateca.unad.edu.co/contenidos/301136/301136_Modulo_Exe/leccin_escuela_estructuralista_de_la_administracin.html

MANUAL DE FUNCIONES PARA LA EMPRESA MONTAJES
TÉCNICOMETALMECÁNICO S.A.S. EN LA CIUDAD DE CARTAGENA –
BOLÍVAR. En

<http://repository.unad.edu.co/bitstream/10596/2531/1/23137463.pdf>

Matriz FODA: alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de
intervención en diversas organizaciones. En

https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&ved=0CCYQFjABahUKEwjVnb7Rk-HIAhUKDJAKHXhLBac&url=http%3A%2F%2Feco.mdp.edu.ar%2Fcendocu%2F repositorio%2F00290.pdf&usq=AFQjCNFyd0mpzcfKwmQ33B_N8zLDJ oygLA&sig2=8l4xqSHpknrDc01GjjwCQA&cad=rjala

Robo de motos en Colombia. En

<http://www.eltiempo.com/colombia/otras-ciudades/robo-de-motos-en-colombia-aumentan-los-casos-en-el-2015/15831737>

ANEXOS

Anexo 1. Formato de Registro de Actividades Diaria por Titular del Cargo.

Formato registro de actividades diarias por titular del cargo			
Nombre			
Cargo			
lunes		martes	
hora	actividades	hora	actividades
7:30 am - 9:00 am		7:30 am - 9:00 am	
9:00 am - 10:00 am		9:00 am - 10:00 am	
10:00 am - 11:00 am		10:00 am - 11:00 am	
11:00 am - 12:00 am		11:00 am - 12:00 am	
2:00 pm - 3:00 pm		2:00 pm - 3:00 pm	
3:00 pm - 4:00 pm		3:00 pm - 4:00 pm	
4:00 pm - 5:00 pm		4:00 pm - 5:00 pm	
5:00 pm - 6:00 pm		5:00 pm - 6:00 pm	
miercoles		jueves	
hora	actividades	hora	actividades
7:30 am - 9:00 am		7:30 am - 9:00 am	
9:00 am - 10:00 am		9:00 am - 10:00 am	
10:00 am - 11:00 am		10:00 am - 11:00 am	
11:00 am - 12:00 am		11:00 am - 12:00 am	
2:00 pm - 3:00 pm		2:00 pm - 3:00 pm	
3:00 pm - 4:00 pm		3:00 pm - 4:00 pm	
4:00 pm - 5:00 pm		4:00 pm - 5:00 pm	
5:00 pm - 6:00 pm		5:00 pm - 6:00 pm	

viernes		sábado	
hora	actividades	hora	actividades
7:30 am - 9:00 am		7:30 am - 9:00 am	
9:00 am - 10:00 am		9:00 am - 10:00 am	
10:00 am - 11:00 am		10:00 am - 11:00 am	
11:00 am - 12:00 am		11:00 am - 12:00 am	
2:00 pm - 3:00 pm		2:00 pm - 3:00 pm	
3:00 pm - 4:00 pm		3:00 pm - 4:00 pm	
4:00 pm - 5:00 pm		4:00 pm - 5:00 pm	
5:00 pm - 6:00 pm		5:00 pm - 6:00 pm	

Anexo 2, Formato Registro de Funciones del Cargo

Formato registro de funciones del cargo

Lista funciones:

Anexo 3 Carta de Divulgación Masiva de Registro de Actividades Diarias



DIVULGACION MASIVA REGISTRO ACTIVIDADES DIARIAS

Palmira, Enero 03 de 2015

PARA: TRABAJADORES SUMOTO S.A.
DE: YENNY GALVIS

ASUNTO: Registro actividades diarias.

SUMOTO S.A. Con la intencion de mejorar los procesos internos de la empresa, convoca a sus trabajadores a registrar las actividades diarias realizadas durante la jornada laboral con el fin de formalizar un manual de funciones por cada puesto de trabajo, para ello se adjuntarán dos formatos:

1. Las funciones de cargo se registraran en el formato registro de funciones
2. Las actividades diarias se deben registrar en el formato registro actividades diarias.

La actividad iniciará el día lunes 05 de enero de 2015, con fecha limite de entrega el día lunes 02 de febrero de 2015.

Cordialmente,


YENNY GALVIS
REVISORA FISCAL
SUMOTO S.A.
NIT. 800.235.505-9

ANEXO: Formatos de registros (2).