

**DISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL, ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE
PUESTOS Y MANUALES DE FUNCIONES EN LA EMPRESA LLANTOTAS S.A.S.
DEL MUNICIPIO DE ZARZAL, VALLE DEL CAUCA**

KARINA CARDONA RAMÍREZ

FRANCY ALEJANDRA RIVERA ARCE



UNIVERSIDAD DEL VALLE

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

PROGRAMA ACADEMICO DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

ZARZAL

2021

**DISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL, ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE
PUESTOS Y MANUALES DE FUNCIONES EN LA EMPRESA LLANTOTAS S.A.S.
DEL MUNICIPIO DE ZARZAL, VALLE DEL CAUCA**

KARINA CARDONA RAMÍREZ

FRANCY ALEJANDRA RIVERA ARCE

Trabajo de grado para optar al título de administrador de empresas

Director

César Augusto Saavedra Quintero

UNIVERSIDAD DEL VALLE

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

PROGRAMA ACADEMICO DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

ZARZAL

2021

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCION	12
1 GENERALIDADES DEL PROBLEMA	14
1.1 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA.....	14
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	22
1.2.1 Sobrecarga laboral	23
1.2.2 Rotación del personal	28
1.3 FORMULACION DEL PROBLEMA	32
1.4 SISTEMATIZACION DEL PROBLEMA	33
2 JUSTIFICACION	34
3 OBJETIVOS.....	37
3.1 OBJETIVO GENERAL	37
3.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS	37
4 MARCO REFERENCIAL.....	38
4.1 MARCO TEÓRICO	38
4.1.1 Teoría del desarrollo y gestión de talento humano	38
4.1.2 Escuela de diseño	42
4.1.3 Escuela de planificación	43
4.2 MARCO CONCEPTUAL	44
4.3 MARCO LEGAL	48
4.4 MARCO ESPACIAL	51
5 DISEÑO DEL METODO DE INVESTIGACION	57

5.1	TIPO DE ESTUDIO.....	57
5.2	MÉTODO DE INVESTIGACIÓN.....	57
5.3	TIPOS O FUENTES DE INFORMACIÓN.....	58
5.3.1	Fuentes primarias.....	58
5.3.2	Fuentes secundarias.....	59
5.4	TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN.....	60
6	PROCESO ESTRATÉGICO.....	61
6.1	CARACTERIZACIÓN E HISTORIA DE LA EMPRESA.....	61
6.2	PRODUCTOS Y SERVICIOS COMERCIALIZADOS.....	63
6.3	ANÁLISIS EXTERNO (PESTEL).....	65
6.3.1	Macro ambiente.....	65
6.4	ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA.....	100
6.4.1	Empresas para comparar.....	100
6.4.2	Factores claves de éxito.....	104
6.4.3	Matriz de perfil competitivo.....	105
6.5	ANÁLISIS INTERNO.....	108
6.5.1	Modelo de negocio Canvas.....	108
7	ANÁLISIS ESTRATÉGICO DOFA.....	114
7.1	EVALUACIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOS – EFE.....	114
7.2	EVALUACIÓN DE LOS FACTORES INTERNOS – EFI.....	116
7.3	ESTRATEGIAS DOFA.....	118
8	INVESTIGACIÓN SOBRE LA GESTIÓN DE TALENTO HUMANO EN LLANTOTAS	125

8.1	CARACTERÍSTICAS DEL RRHH ACTUAL.....	125
8.2	NECESIDADES DE RRHH ACTUAL	132
8.3	RESULTADOS GENERALES DE LAS OBSERVACIONES PLANEADAS	146
9	PROPUESTA DE INVESTIGACION	149
9.1	JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA.....	149
9.2	DESARROLLO DE LA PROPUESTA.....	150
9.2.1	Estructura organizacional	150
9.2.2	Análisis de cargos	151
9.2.3	Descripción de cargos	152
9.2.4	Manual de funciones.....	154
10	IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA	220
11	SEGUIMIENTO Y CONTROL.....	229
11.1	INDICADORES	229
	CONCLUSIONES	235
	RECOMENDACIONES	237
	BIBLIOGRAFIA	238
	ANEXOS.....	245

INDICE DE FIGURAS

Figura 1. Porcentaje de disminución de ventas por año	28
Figura 2. Despidos correspondientes a los últimos 3 años	29
Figura 3. Árbol de problemas de la empresa Llantotas	32
Figura 4. Mapa del municipio de Zarzal, Valle del Cauca	52
Figura 5. Proyecciones de población	52
Figura 6. Límites del municipio de Zarzal, Valle del Cauca	53
Figura 7. Ingresos y gastos totales per cápita (Pesos corrientes)	54
Figura 8. Logo Llantotas	61
Figura 9. Número de estudiantes matriculados según sector y zona en Zarzal	74
Figura 10. Número de estudiantes matriculados según género en Zarzal	75
Figura 11. Tasa de cobertura neta por nivel educativo del municipio de Zarzal	75
Figura 12. Sectores productivos del municipio de Zarzal	76
Figura 13. Actividad principal económica del municipio de Zarzal	76
Figura 14. Empresas del municipio de Zarzal	77
Figura 15. Desempleo Nacional, Departamental y Local	78
Figura 16. Información de casos probables y positivos por municipio de residencia	80
Figura 17. Información de casos probables y positivos por municipio de residencia (continuación)	81
Figura 18. Desempleo Nacional, Departamental y Local	82
Figura 19. Ubicación empresa Autoracing	101
Figura 20. Ubicación taller YiranCar	102
Figura 21. Ubicación Carrocerías Blandón	103

Figura 22. Formato de entrevista Llantotas	128
Figura 23. Estructura organizacional actual de la empresa Llantotas	133
Figura 24.Propuesta de estructura organizacional de la empresa Llantotas.....	151
Figura 25. Manual de funciones	154
Figura 26. Matriz de cursos de capacitación por niveles	227
Figura 27. Matriz de cursos de capacitación por áreas	227
Figura 28. Cronograma para la ejecución de indicadores	234

INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Resumen hallazgos de publicaciones consultadas	16
Tabla 2 Sobrecarga laboral de la persona encargada de RRHH	23
Tabla 3. Funciones del equipo mecánico	25
Tabla 4. Funciones de los asesores de venta	26
Tabla 5. Porcentaje de desempeño de ventas	27
Tabla 6 Porcentaje de despidos por año	28
Tabla 7 Costos de vinculación laboral	30
Tabla 8. Normograma de la empresa Llantotas S.A.S.....	48
Tabla 9. Descripción de actividades económicas	55
Tabla 10. Registro Único Empresarial y Social.....	56
Tabla 11. Portafolio de servicios y productos de Llantotas S.A.S	63
Tabla 12. Recursos por municipio, monto y sectores.	69
Tabla 13. Instituciones educativas públicas de educación básica primaria y secundaria de Zarzal.....	73
Tabla 14. Instituciones educativas educación técnica, tecnológica y profesional de Zarzal	74
Tabla 15. Personas con síntomas compatibles y positivos para COVID-19	79
Tabla 16. Promedio día de casos Covid19 durante el 2021	82
Tabla 17. Número de muertes confirmadas por municipio de procedencia durante el 2021	83
Tabla 18. Marco normativo.....	92
Tabla 19. Normas ambientales por actividad	94
Tabla 20. Criterios ambientales para supervisar	95

Tabla 21. Normas método de ensayo	98
Tabla 22. Matriz de perfil competitivo de la empresa Llantotas	106
Tabla 23. Modelo de negocio Canvas de la empresa Llantotas	113
Tabla 24. Matriz EFE de la empresa Llantotas	114
Tabla 25 Matriz EFI de la empresa Llantotas	116
Tabla 26. Fortalezas y debilidades de la empresa Llantotas	119
Tabla 27. Oportunidades y amenazas de la empresa Llantotas	120
Tabla 28. Matriz DOFA de la empresa Llantotas	121
Tabla 29. Matriz Delphi	135
Tabla 30. Matriz para análisis de preguntas específicas	142
Tabla 31. Matriz de observaciones planeadas	147
Tabla 32. Plantilla de análisis de cargos	152
Tabla 33. Plantilla de descripción del cargo	153
Tabla 34. Plan de acción para la ejecución de la propuesta en la empresa Llantotas S.A.S	221
Tabla 35. Indicadores de gestión	229
Tabla 36. Síntesis de problemáticas de antecedentes	245
Tabla 37. Identificación de técnicas y fuentes de apartado metodológico, objetivo 1. .	246
Tabla 38. Formato de entrevista semiestructurada para el área de talento humano ...	247
Tabla 39. Formato de entrevista semiestructurada para el área de ventas	250
Tabla 40. Formato de entrevista semiestructurada para el área de dirección.....	252
Tabla 41. Formato de entrevista semiestructurada para el área de atención al cliente	255

Tabla 42. Formato de entrevista semiestructurada para el área de reparación y mantenimiento	257
Tabla 43. Formato de entrevista semiestructurada para el área de reparación y mantenimiento	260
Tabla 44. Formato de entrevista semiestructurada para el área financiera	263
Tabla 45. Formato de entrevista semiestructurada para el área de reparación y mantenimiento	266
Tabla 46. Formato de observación planeada para el área de talento humano	269
Tabla 47. Condiciones del área de trabajo	269
Tabla 48. Lista de chequeo	270
Tabla 49. Formato de observación planeada para el área de atención al cliente	271
Tabla 50. Condiciones del área de trabajo	271
Tabla 51. Lista de chequeo	272
Tabla 52. Formato de observación planeada para el área de mecánica	273
Tabla 53. Condiciones del área de trabajo	273
Tabla 54. Lista de chequeo	274

INDICE DE ANEXOS

ANEXO A. Síntesis de Problemáticas	245
ANEXO B. Matriz de identificación de técnicas y fuentes de apartado metodológico ..	246
ANEXO C. Entrevistas	247
ANEXO D. Formatos de observación	269

INTRODUCCION

El presente proyecto precisa el diseño de un plan de gestión para el talento humano de la empresa Llantotas S.A.S, fundamentado en el diseño de la estructura organizacional, análisis y descripción de puestos y manuales de funciones. Dado que, en el estudio aplicado a la organización se identificaron una serie de problemáticas en cuanto al desempeño de los trabajadores y la productividad, en vista de que la empresa no cuenta con un esquema funcional formalmente definido, generando como consecuencia falta de comprensión, fallas en la tarea, demoras, rechazos y falta de competitividad.

Por tanto, se abordan los objetivos de la investigación en torno al desempeño eficiente de los trabajadores y hacia la consecución de los objetivos de la empresa. También, se puntualizan los antecedentes y se diseña un normograma, que describe las leyes y normas aplicables al área de talento humano y se elabora un marco teórico, conceptual, legal y espacial, donde se detallan los aspectos generales del desarrollo de la investigación y donde actúan tanto los conocimientos previos relacionados con el tema como la experiencia adquirida a través del contacto con el fenómeno de estudio.

Seguidamente, se presenta la parte metodológica de la investigación explicando los mecanismos empleados para el análisis de la problemática en gestión, como son el tipo y método de estudio, las técnicas y fuentes utilizadas para la recolección de información y el procedimiento para el tratamiento y exposición de los datos.

Una vez obtenida toda la información necesaria, se procede a elaborar el proceso estratégico, teniendo en cuenta la caracterización de la empresa Llantotas y su direccionamiento estratégico, como marco de referencia sobre la operación de la entidad, implementando además, herramientas administrativas y de carácter estratégico como el análisis PEST (factores externos políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y jurídicos) y la DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas) con el fin de indagar sobre los cambios de las variables internas y externas, y ayudar a mejorar el desarrollo de la organización mediante la realización de planes de acción, que brinden simplicidad en la toma de decisiones, la planificación y el control, generando beneficios y aumentado el valor empresarial para los accionistas.

Así mismo, se presentan gráficamente ordenados los resultados obtenidos en el proceso de estudio y análisis de la investigación realizada, los cuales sirvieron de parámetro para puntualizar las falencias y llevar a cabo la propuesta final.

En consecuencia, se trabaja sobre un documento formal integrando la estructura organizacional de la empresa, el análisis de puestos y la descripción de las tareas por cada área, con la finalidad de enmarcar las funciones inherentes a cada cargo de la organización, los niveles de autoridad, la responsabilidad y la capacidad de accionar de los trabajadores.

A través de la estructura organizacional, se emplea una descripción grafica con el orden jerárquico existente en la empresa; el análisis de puestos y su descripción, presentando los parámetros sobre los cuales se deberán definir los deberes y responsabilidades de las posiciones y tipos de personas en términos de capacidad y experiencia. En tanto, el manual de funciones evidencia el resultado del estudio de los puestos de trabajo para llevar a cabo la correcta gestión de las personas.

Referente al plan de acción, se presentan los temas, las acciones necesarias y el presupuesto financiero, organizado cronológicamente junto a sus responsables, para el adecuado desarrollo de la propuesta, incorporando entre sus actividades un sistema de capacitación como valor agregado, cuyo objetivo consiste en preparar e integrar al personal en la correcta ejecución del cargo, y un sistema de control como instrumento para evaluar el desempeño individual y organizacional de tal forma que se pueda alcanzar el nivel máximo de productividad en los recursos de la empresa.

Finalmente, como resultado de la investigación se muestran las conclusiones y recomendaciones establecidas, con la finalidad de que sean acogidas por parte de la gerencia para su futura ejecución, adjuntando como material complementario las referencias y los anexos.

1 GENERALIDADES DEL PROBLEMA

1.1 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

En este paso, se requiere analizar y estudiar la información disponible sobre los antecedentes de los puestos de trabajo existentes en empresas con la misma problemática mediante la revisión del organigrama, con el objetivo de identificar el orden jerárquico de los puestos de trabajo en la estructura organizacional de la empresa, así como las funciones y diagramas de proceso establecidos para cada uno de los puestos de trabajo, entre otros aspectos (Ver tablas de anexo a).

A partir de la revisión documental (ver anexo a) de investigaciones sobre el objetivo de investigación “Estructura organizacional, procesos de análisis y diseños de cargos” se pudo identificar las siguientes tres problemáticas (ver anexo b): Falta de capacitación en los procesos de Gestión humana”; Falta de planeación estratégica en el área de Talento Humano y Necesidad de diseñar un manual de cargos y de procedimientos.

Dicho lo anterior, con base a los antecedentes establecidos anteriormente se logró evidenciar una serie de problemáticas en función a los temas de Gestión del Talento Humano; con respecto a la problemática “Falta de capacitación en los procesos de gestión humana” según (Hernández, 2012), (Ortiz, 2016), (Cárdenas, 2015), (Franco, 2019) y (Rodríguez, 2018) En las empresas existen varios aspectos negativos en el departamento de Talento Humano, ya que presentan inconsistencias en el proceso correspondiente de diseño, descripción y análisis de cargos debido a la falta de actualización y descontextualización, generando así procesos inadecuados como: establecimiento de cargos a personas que no están capacitadas para desempeñar dicho puesto, desconocimiento de los deberes y funciones; creando de esta manera pérdidas y daños de materiales, atrasando o elevando los costos de producción y sobre todo dificultad en el seguimiento y orden administrativo.

En términos metodológicos se utilizaron las técnicas de investigación tales como observación, cuestionarios y entrevistas junto con un tipo y método de investigación descriptivo – mixto, con el propósito de recopilar la información necesaria y oportuna para llegar a la conclusión de que el análisis y diseño de cargos es un proceso que debe estar a disposición de los colaboradores para ofrecer la comprensión de tareas llevadas a cabo durante el proceso productivo, permitiendo estimular de esta manera la motivación del personal y facilitar la evaluación del desempeño.

Por otra parte, frente a la problemática “Falta de planeación estratégica en el área de Talento Humano” según (Pizarro, 2015), (Peña, 2015) y (Benavides, 2018) en las empresas no existen parámetros formales para el desarrollo de las funciones de cada trabajador, es decir, los procesos no presentan bases adecuadas, generando de esta manera una falta de estructuración, definición y documentación en el área de talento humano ocasionando además dificultad en la resolución de conflictos.

En términos metodológicos se utilizaron las técnicas de investigación tales como observación directa, cuestionarios semiestructurados y entrevista junto con un tipo y método de investigación descriptivo – mixto, con el fin de brindar claridad al personal en cuanto a funciones, nivel jerárquico y responsabilidades contribuyendo a las mejoras de los aspectos organizacionales y aumento del desempeño laboral mediante la evaluación de aptitudes, rasgos y motivos.

Por último, en relación con la problemática “Necesidad de diseñar un manual de cargos y de procedimientos” según (Angulo, 2012) las organizaciones han aumentado el índice de actividades y funciones sin llevar un control de las mismas, ocasionando un desconocimiento total en función a las competencias laborales requeridas por cada cargo o procedimiento que afectan los deberes, responsabilidades y acciones de los funcionarios.

En términos metodológicos se utilizaron las técnicas de investigación tales como observación directa, cuestionarios semiestructurados y entrevista junto con un tipo y método de investigación descriptivo, deductivo y mixto, con el objetivo de elaborar y establecer los manuales administrativos para las organizaciones señalando de forma sistemática la información administrativa y concreta de la entidad permitiendo estandarizar y controlar los datos inherentes a los puestos de trabajo.

Tabla 1. Resumen hallazgos de publicaciones consultadas

Título de trabajo	Autores	Temas tratados			Problemática	Objetivo general	Investigación realizada	Conclusiones
		Diseño de puestos	Manuales de funciones	Planeación RRHH				
Propuesta de mejoramiento de los procesos de análisis y diseño de cargos; selección, contratación e inducción; formación de personal y diseño de la estructura organizacional para la empresa A.R. Sistemas año 2015	Pizarro Sierra, J, Ramírez Jiménez, Y Aguilera Castro, A.		X	X	En la empresa no existen parámetros formales para el desarrollo de las funciones de cada trabajador, ya que cada uno tiene asignadas unas labores que son inherentes a su área, pero esto se realiza en la mayoría de las ocasiones de una forma empírica debido a que no se han establecido unos parámetros para asignar las labores a cada trabajador de acuerdo con su perfil.	Diseñar la estructura organizacional; los procesos de análisis y diseño de cargos; selección, contratación e inducción; y formación de personas, de la empresa A.R. Sistemas para el año 2015.	Tipo de estudio: Descriptivo Método: mixto	La claridad del personal en cuanto a funciones, nivel jerárquico y responsabilidades en cada cargo mejoran la ejecución y eficiencia de los diferentes procesos, además de ser factores que pueden contribuir a mejorar aspectos organizacionales como el clima organizacional personales como la satisfacción y realización personal desde el ámbito laboral.
Análisis de descripción de puestos de trabajo y propuesta de evaluación de desempeño del personal operativo de la	Lugo Hernández, D	X	X		Se pudo constatar la existencia de varios aspectos negativos que se presentan en el departamento de talento humano de Guantes Occidental SAS, entre estos se destacan, abandono de las normas, asignación de	Elaborar la descripción de cargos, y propuesta de evaluación de desempeño del personal del área de producción para de	Tipo de estudio: Descriptivo Método: mixto	El análisis y descripción de cargos se realizó satisfactoriamente ya que el personal tuvo la disposición necesaria para responder el cuestionario que tenía como fin elaborar el análisis y la descripción

empresa Guantes de Occidental SAS					responsabilidades sin programar a cada uno de los empleados; otorgando cargos a personas que no están capacitadas para desempeñar dicho cargo, desconociendo los deberes y las atribuciones que le corresponde a cada puesto de trabajo, realizando trabajos que le corresponden a otros departamentos.	la empresa Guantes Occidental SAS.		del cargo, permitiendo crear instrumentos para estimular la motivación del personal y facilitar la evaluación del desempeño, además de determinar el perfil ideal del ocupante del cargo.
Propuesta: Diseño de perfiles por competencias en los cargos operativos de la empresa Agroinpava S.A.S del sector panelero de la ciudad de Palmira.	Peña Zambrano, L y Martínez Rosero, P.	X	X		El área de recursos humanos tiene la responsabilidad de realizar procesos adecuados, donde el reclutamiento, la selección, la remuneración y la evaluación de desempeño, deben cumplir con las necesidades de la empresa. Por lo que se identifica que estos procesos son realizados sin una base adecuada.	Diseñar los perfiles por competencias en los cargos operativos de la empresa AGROINPAVA S.A.S.	Tipo de estudio: Descriptivo-aplicativo Método: mixto	La generación de perfiles de cargo por competencias resulta importante para brindar una ventaja competitiva en el sector panelero a la empresa AGROINPAVA S.A.S., ya que con esta estructuración se logra una maximización del desempeño de los funcionarios en los puestos de trabajo.
Diseño de los procesos de análisis y diseño de cargos, selección e inducción del instituto de prospectiva, innovación y	Benavides Cerón, J, Pulgarín Mosquera, R y Salas Arbeláez, L.	X		X	En el Instituto de Prospectiva, Innovación y Gestión del Conocimiento (IPIGC) de la Universidad del Valle, los procesos de Gestión Humana relacionados con el análisis y diseño de cargos, selección e inducción del	Diseñar los procesos de análisis y diseño de cargos, selección e inducción de personal para el Instituto de Prospectiva, Innovación y Gestión del Conocimiento	Tipo de estudio: Descriptivo Método: Cualitativo	Tras la realización del presente estudio, se pudo cumplir satisfactoriamente el objetivo inicialmente definido: Diseñar los procesos de gestión humana relacionados con el análisis y diseño de cargos, selección,

gestión del conocimiento de la Universidad del Valle.					personal en la actualidad no se encuentran definidos, documentados y/o estructurados. Estos (procesos) son manejados por las directivas del IPIGC informal y aisladamente, es decir, cada caso de manera distinta y única por la falta de estandarización.	(IPIGC) de la Universidad del Valle		inducción y socialización del personal para el IPIGC de la Universidad del Valle. Para ello, se realizó un diagnóstico de la situación actual de dichos procesos en el IPIGC, a partir de la aplicación de entrevistas semiestructuradas y de realizar observación directa a los cargos y empleados que los ocupan, por varias secciones. Dicho diagnóstico finalmente sirvió de insumo principal para el diseño de los procesos ya mencionados.
Diseño de los manuales de funciones y procedimientos para el cargo de Jefe de División Técnica de la Contraloría Distrital de Buenaventura.	Angulo Mosquera, U, Espinosa Estupiñán, I y Braham Barco, M.		X		En la Actualidad la Organización creo un cargo de libre nombramiento y remoción que no cuenta con los manuales de funciones y procedimientos que permitan al funcionario conocer sus deberes, responsabilidades, acciones y procesos relacionados con su puesto de trabajo, y a la organización cumplir con las diferentes exigencias concertadas en la norma para su total adopción.	Diseñar el Manual de Funciones y de Procedimientos del cargo de Jefe de División Técnica de la Contraloría Distrital de Buenaventura para la vigencia 2011-2012 enmarcado en la norma NTC GP 1000:2009.	Tipo de estudio: Descriptivo Método: Deductivo	Durante el desarrollo de la investigación, se pudo evidenciar que la importancia que radica en el diseño de los manuales administrativo para las organizaciones se debe a que estos constituyen un medio de comunicación de las decisiones administrativas, por lo tanto, su propósito es señalar en forma sistemática la información administrativa de la entidad.

Estandarización de los procesos, procedimientos y diseño del manual de funciones operativas de la Empresa Figura Moderna SAS	Ortiz Ordoñez, M, Trujillo Rosero, C y García Solarte, M	X	X		La empresa no tiene documentados sus procesos de fabricación, lo que le impide establecer un orden en su producción, no están claramente definidas las responsabilidades y se presentan pérdidas y daños de materiales, atrasando o elevando los costos de producción en el afán de cumplir con los compromisos adquiridos.	Identificar y diseñar los procesos y procedimientos operativos, a través del estudio de las actividades del área de producción que permita estandarizar y documentar el Manual de Procesos y Procedimientos y el Manual de Funciones de la empresa Figura Moderna.	Tipo de estudio: Descriptivo Método: Deductivo	Se logró definir y caracterizar las actividades involucradas en los procesos operativos de Figura Moderna de tal manera que facilitara la comprensión de las tareas llevadas a cabo durante su proceso productivo. Además, se realizó la documentación de los procesos y procedimientos operativos de la compañía, quedando consignados en el Manual respectivo y se elaboró el Manual de funciones para aquellos cargos involucrados en los procesos operativos de la compañía con el propósito de facilitar la comprensión de los puestos de trabajo
Diseño de perfiles de cargos en la empresa de estuches "palmilujo" ubicada en la ciudad de Palmira	Cárdenas Quevedo, Y Gómez Vargas, L.	X	X		La fábrica de estuches Palmilujo ha crecido de una manera empírica desde el año 1952, aumentando actividades y funciones sin llevar un control exacto en el desarrollo de funciones de cada uno de sus colaboradores. Lo que ha causado un desconocimiento sobre las competencias que poseen, las funciones que realizan y la formación que necesitan	Diseñar los perfiles de cargos que permita a la empresa Palmilujo de Palmira, contar con una mejor estructura organizacional para el periodo 2015-2016.	Tipo de estudio: Exploratorio-Descriptivo Método: Cualitativo	La fábrica de estuches Palmilujo al contar con un diseño de perfil de cargos, permitirá estandarizar y sistematizar la información proporcionada por los colaboradores, para que el personal conozca el alcance de sus funciones y responsabilidades inherente a su cargo, ejecutando el conducto

					para desempeñar de manera efectiva y con calidad su labor.			regular de la organización.
Propuesta de mejoramiento del proceso de aplicación de personas para la empresa Sucroal S.A	Cárdenas Ángel, V.	X		X	La empresa Sucroal S.A., pese a ser una empresa bien estructurada, presenta algunas inconsistencias en el proceso correspondiente a la Aplicación de personas, el cual se encarga del diseño de los cargos, la descripción y análisis de estos, y por tanto de la identificación de las competencias requeridas por los colaboradores para el correcto desempeño de sus cargos	Mejorar el proceso de la aplicación de personas en la empresa Sucroal S.A.	Tipo de estudio: Descriptivo Método: Cualitativo	Al realizar todas las descripciones de cargo e identificar para los cargos en mención mecánico y soldador las competencias que se requieren, se busca una mejor planeación en todos los procesos de la organización, los cuales se alimentan de acuerdo con la información obtenida en la descripción de cargos, con el fin de generar beneficio y orden a la empresa.
Descripción de cargos desde la versión del ocupante en una pyme: Intercomercial Médica LTDA.	Franco Escobar, K, Olarte Silva, S y Vásquez Rivera, O.	X	X		La falta de procesos de gestión humana en la organización Intercomercial Médica Limitada ha generado procesos inapropiados como el de reclutamiento y selección de personal, una mala distribución de funciones por cargo lo que repercute en una sobrecarga laboral, desconocimiento de funciones por parte de los colaboradores, ya que ha sido la costumbre del día a día quien ha moldeado los procesos internos de cada área dentro de la	Realizar una descripción de cargos desde la versión del ocupante del cargo de la empresa INTERCOMERCIAL MEDICA LIMITADA, que garantice un insumo fundamental para la realización del análisis y diseño de cargos y demás procesos de gestión humana.	Tipo de estudio: Descriptivo Método: Cualitativo	Para darle respuesta y mejoramiento a la situación actual de la empresa Intercomercial Medica Limitada, se realizó una descripción de cargos, que permita obtener al gerente y subgerente una base para realizar una mejor ubicación de sus empleados en la estructura de la organización, y generar una mejor colocación de los cargos y funciones alineados con la misión,

					organización, los cuales conllevan a que estos no se cumplan ni se realicen de la manera adecuada y tampoco que se alineen a la consecución de los objetivos corporativos.			visión y objetivos organizacionales.
Diseño de los cargos administrativos del Centro de Educación en Tecnología CENTEC	Rodríguez Delgado, W y Vásquez Rivera, O.	X			El crecimiento de la población estudiantil no fue proyectado de manera adecuada y la necesidad de personal se fue cubriendo en la medida que se presentaba, sin un plan de selección previo, por lo que no hubo una eficiente definición de los perfiles, descripción del cargo y funciones.	Diseñar óptimamente los cargos administrativos del colegio CENTEC que permita tener una persona idónea en cada puesto de trabajo y garantice un buen proceso de gestión humana.	Tipo de estudio: Descriptivo Método: Cualitativo	Este estudio presenta una propuesta de distribución de cargos, la cual permitirá que, a futuro, quien haga las veces de seleccionador de personal, tenga un criterio claro del perfil óptimo del trabajador esperado por la organización. Esto, a su vez, contribuye a que el clima laboral mejore, pues las personas contratadas entenderán mejor el propósito de sus funciones desde el mismo momento de su contratación.

Nota de tabla. las anteriores investigaciones aportan al presente anteproyecto diversos términos metodológicos y técnicos para la elaboración de este, llevando a cabo una serie de conceptos y teorías correspondientes al área de talento humano en especial a la estructura organizacional, análisis y diseño de cargos para asegurar resultados óptimos frente a la problemática obteniendo las estimaciones esperadas y a la medida de la entidad y sector estudiado.

Fuente: Elaboración propia, 2021

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La necesidad de contribuir a mejorar los procesos de análisis y puestos de la empresa Llantotas S.A.S, nace con el objetivo de ayudar a la alta gerencia a identificar el talento que necesita ser añadido para lograr las metas organizacionales establecidas, además de delegar responsabilidades y descripciones de actividades, funciones y tareas que el recurso humano va a desempeñar en su cargo, teniendo en cuenta su posición específica dentro del organigrama.

Lo anterior, teniendo como referencia una entrevista no estructurada con el propietario de la empresa Llantotas, Juan José García y la encargada de RRHH, donde se puede concluir que el problema principal en la empresa es el mal manejo en el proceso de selección, al ser tomado a la ligera, considerando aspectos muy básicos, y con filtros demasiado sencillos, contrarios a lo que realmente debería ser este asunto. Por tanto, los puestos de trabajo son ocupados en su mayoría por personas que desconocen la gestión y aunque la organización cuenta con documentos de gestión como el reglamento de organización y funciones (ROF), manual de organización y funciones (MOF), manual de procedimientos (MAPRO), entre otros, para guiar la funcionabilidad técnico administrativo, estos se encuentran desactualizados y por lo tanto, fuera de contexto, evitando avanzar a la empresa en beneficio tanto del usuario externo como interno.

De igual forma, se pudo inferir que en la empresa Llantotas no tienen bien definidas las necesidades de la empresa, existe ausencia de personal cualificado para las entrevistas, por lo tanto, los niveles de aprobación se basan en la percepción, opinión o argumento del entrevistado y no en que estén capacitados para la labor a desempeñar, lo que ha hecho que la deficiencia en la labor no recaiga solamente en los hombros del empleado, sino también de sus compañeros y de la persona que decidió contratarlo, en este caso la persona encargada del área de recursos humanos.¹

Es importante resaltar que, una inadecuada gestión en el proceso de selección no solo afecta la productividad y la eficiencia económica, sino también influye en la moral y la satisfacción del trabajo de sus miembros, entorpeciendo la producción y costándole a la empresa no solo los salarios sino también una pérdida de utilidades, así como los costes de selección y contratación, además de los de rotación (Lazear & Gibbs, 2011).

Por consiguiente, se precisa profundizar en las consecuencias del actual método de selección actual de la empresa Llantotas.

1.2.1 Sobrecarga laboral

La empresa Llantotas, cuenta con una sola persona encargada del área de recursos humanos, lo cual exige una excesiva carga laboral¹ que interfiere en la calidad y eficiencia de la prestación del servicio de Recursos Humanos, pese a que se descuida el proceso de selección, contratación e inducción de personal, evaluación de desempeño, capacitación, desarrollo y demás, al tratar de atender otras labores de las cuales ella es la encargada.

A continuación, el siguiente cuadro expone las funciones de la persona encargada de RRHH, por cada cargo.

Tabla 2 Sobrecarga laboral de la persona encargada de RRHH

Área	Funciones
RRHH	• Gestión administrativa de personal • Reclutamiento • Selección (Entrevistas y pruebas) • Inducción • Capacitación • Compensación • Estudia las condiciones de trabajo y riesgos laborales
Cobranzas	• Elaborar los programas mensuales de trabajo y vigilar que se cumpla las metas. • Elaborar el presupuesto mensual de cobranza, con base en el presupuesto de ingresos y de acuerdo con las políticas de plazo de la empresa. • Cumplir con el objetivo departamental y de la empresa dentro de las políticas señaladas por la dirección. • Establecer las políticas de cobranza, de acuerdo con la Gerencia General. • Llevar el control de sus actividades. • Diseñar formularios y reportes. • Supervisar los procedimientos de cobro oportuno de todas las facturas de los clientes y pago a proveedores • Tomar decisiones para regularizar las cuentas que se retrasen o que representen un riesgo mayor del normal o aceptado. • Informar a la Gerencia General en forma oportuna, de las actividades relacionadas con la cobranza.

¹ Información adquirida por medio de entrevista con el propietario y la encargada de Recursos Humanos de la empresa Llantotas S.A.S

Auditoria	• Verificar el cumplimiento, la validez y la suficiencia del sistema de control interno. • Verificar que los recursos financieros, materiales y humanos de que dispone la empresa, se hayan utilizado por la administración con eficiencia, economía y eficacia. • Revisar y evaluar el contenido informativo, la oportunidad, y la confiabilidad de la información contable, financiera, administrativa y de otro tipo, producida de acuerdo con su plan de auditoría. • Verificar, en lo pertinente, el cumplimiento de las disposiciones legales y reglamentarias que rigen la empresa y su funcionamiento. • Comunicar los resultados de las auditorías por medio de informes escritos que contengan comentarios, conclusiones y recomendaciones. • Verificar que los funcionarios responsables hayan tomado las medidas pertinentes para poner en práctica y mantener las recomendaciones que contienen los informes de la Auditoría General.
-----------	---

Nota de tabla. Dicho colaborador realiza múltiples tareas relacionadas al área de RRHH, cobranzas y auditorias; lo que genera, un estado de estrés laboral e ineficiencia en cuanto a la coordinación, organización y ejecución de programas de selección, promoción y bienestar social del equipo de trabajo.
Fuente: Elaboración propia

Fuente: Elaboración propia, 2021.

Cabe resaltar que, la sobrecarga de trabajo es existente también en los demás colaboradores de la organización, estos son: los encargados del servicio mecánicos (5) y los asesores en ventas (3), quienes desempeñan su labor con un nivel alto de exigencia de la tarea (esfuerzo requerido, ritmo, condiciones ambientales), por la demanda existente y el bajo número de empleados, lo cual genera un impacto en la distribución de actividades dentro del marco de lo adecuado para la empresa.

Conforme al dialogo informal con el personal mecánico el día 1 del mes 3 del año 2021, se pudo inferir que su labor conlleva dos ritmos de trabajo: el dinámico (contracciones rítmicas de grandes grupos musculares) y el estático (contracciones prolongadas sin cambio en la longitud de los músculos), según lo requiera la labor de acuerdo con (Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo, s.f). Así, cuando se han presentado cargas de trabajo exageradas o que sobrepasan su capacidad, debido a un mal diseño u ordenación en las tareas, además de la ausencia de alguno por cuestiones de salud, falta de compromiso, etc., que originan la necesidad de cubrir turnos, programando horas extras o sobretiempos de acuerdo a las necesidades y que son cubiertas por los mismos trabajadores, generan condiciones laborales difíciles de tolerar para la mayoría, y, por consiguiente, comienzan a experimentar malestares fisiológicos y psicológicos, como es el caso del estrés, la fatiga, ansiedad, entre otros problemas. Por lo que, se concluye que las exigencias que requieren las labores relacionadas junto con

la multiplicidad de estas, las labores adicionales y las exigencias de tiempo son los mayores factores generadores de sobrecarga laboral en este cargo.

Tabla 3. Funciones del equipo mecánico

Área	Funciones
Planta de mantenimiento	• Revisar, reparar y mantener en condiciones de operación la maquinaria y equipo con elementos análogos de producción que permita la disponibilidad de maquinaria. • Apoyar la compra de los repuestos necesarios para el cumplimiento de las órdenes de servicio garantizando la disponibilidad de maquinaria. • Inspeccionar y comprobar el estado de maquinaria y equipo según los diferentes catálogos y especificaciones técnicas de la maquinaria y equipo. • Diagnosticar de acuerdo con el análisis de causa raíz, las posibles fallas en la maquinaria y/o equipos. • Realizar labores de mantenimiento preventivo que permita anteponerse a las fallas generando paradas mínimas de maquinaria y equipo. • Realizar monitoreos de condición a los componentes según especificaciones técnicas establecidas. • Reemplazar los componentes que por su estado de falla no permitan continuar con el servicio operativo de la maquina o equipo. • Informar permanentemente el estado de la maquinaria y equipo para su disponibilidad en producción. • Verificar el estado de herramientas y equipos asignados para su labor diaria. • Gestionar el suministro y almacenamiento de los materiales y equipos, definiendo la logística asociada y controlando existencias. • Asegurar la utilización adecuadas de los recursos a su cargo, evitando daños o perdida.
Reparación de equipos	• Diagnosticar, reparar y ajustar distintos tipos de maquinaria • Realizar las operaciones asociadas al montaje y mantenimiento • Unir componentes mecánicos para el mantenimiento y montaje de instalaciones electromecánicas. • Gestionar el suministro y almacenamiento de los materiales y equipos, definiendo la logística asociada y controlando existencias. • Desarrollar intervenciones de mantenimiento atendiendo a la documentación técnica y condiciones de los equipos o sistemas. • Realizar el diagnóstico de las disfunciones o averías en los equipos o sistemas, a partir de los síntomas detectados, información aportada por el usuario, información técnica e historial de la instalación. • Seleccionar, manejar y disponer los residuos y sustancias peligrosas generadas en el proceso de reparación • Planificar las actividades e informar las novedades que se presenten en el ejercicio de sus funciones • Organizar y gestionar las intervenciones para el mantenimiento correctivo de acuerdo con el nivel de servicio y optimizando los recursos humanos y materiales.

Fuente: Elaboración propia, 2021.

Por lo que se refiere a los asesores en ventas, bajo confidencialidad comentan que en la mayoría de casos “se sienten alcanzados” en la búsqueda del incremento de la tasa de retención de clientes para poder cumplir con los objetivos de ventas propuesto por la empresa, lo que quiere decir que sus tiempos de trabajo están directamente relacionados con la labor que desempeñan y requieren de una alta responsabilidad y cualificación para garantizar estándares mínimos de calidad, pese a la complejidad del servicio. Por lo cual perciben dificultad para trabajar, falta de habilidad en el manejo de las personas e intolerancia ante las mismas; incapacidad para trabajar en equipo y dificultad en la toma de decisiones, dejando como consecuencia el desgaste físico y mental. Cabe resaltar que, además, estas dos personas son las encargadas del manejo y resolución de conflictos en el lugar, por tanto, este caso requiere urgente atención y medidas de prevención, dado que compromete de manera significativa la productividad de la empresa.

Tabla 4. Funciones de los asesores de venta

Área	Funciones
Ventas	• Conocer acertadamente los productos y servicios de la organización. • Asesorar de manera real y objetiva a los clientes y sus necesidades. • Ejecutar los procesos de ventas en coordinación con el área de soporte administrativo a fin de contribuir al cumplimiento de los procedimientos. • Administrar coherentemente su agenda de trabajo de acuerdo con los objetivos planteados por la empresa. • Mantener una búsqueda constante de nuevos clientes y mercados. • Realizar investigaciones constantes acerca del mercado y sus precios. • Responsabilizarse del recaudo de cartera de los clientes. • Ofrecer un excelente servicio post venta. • Diligenciar y reportar al coordinador de calidad las oportunidades de mejoramiento expresadas por el cliente. • Cumplir con las metas establecidas para el presupuesto. • Confirmar con el cliente el recibo de la mercancía, la calidad del material, el servicio prestado y resolver cualquier inquietud que pueda tener.
Resolución de conflictos	• Interactuar con las partes involucradas en el conflicto para llegar a un acuerdo que beneficie a todos sin necesidad de llevar la disputa a juicio. • Entrevistar a las partes involucradas. • Dirigir las reuniones con las partes involucradas y controlar las negociaciones. • Determinar el motivo del conflicto e identificar una solución viable. • Facilitar las negociaciones, así como una discusión abierta entre las partes en conflicto. • Brindar guía, dirección e incentivar a las partes a llegar a un acuerdo. • Trabajar en conjunto con las partes para determinar las vías para llegar a un acuerdo.

Fuente: Elaboración propia, 2021.

En consecuencia, teniendo en cuenta lo expuesto con anterioridad, es necesario mencionar que los efectos de la sobrecarga laboral que se expresan generalmente cuando se sobrepasa los niveles de tolerancia y reactividad del empleado también afectan los niveles de productividad de la empresa al conllevar a una disminución de las metas personales del rendimiento del individuo, un menor nivel de cumplimiento de la actividad y desmotivación para con la empresa, según (Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo). Lo anterior, se ve asociado directamente con el deterioro cognitivo lo cual genera mayor dificultad para desarrollar tareas o aprender habilidades nuevas, pérdida de memoria y falta de concentración en especial en los trabajadores jóvenes que son los más involucrados con la empresa automotriz conllevando a la progresiva pérdida de clientes habituales debido a la disminución del rendimiento laboral y ausentismo de trabajadores en la serviteca.

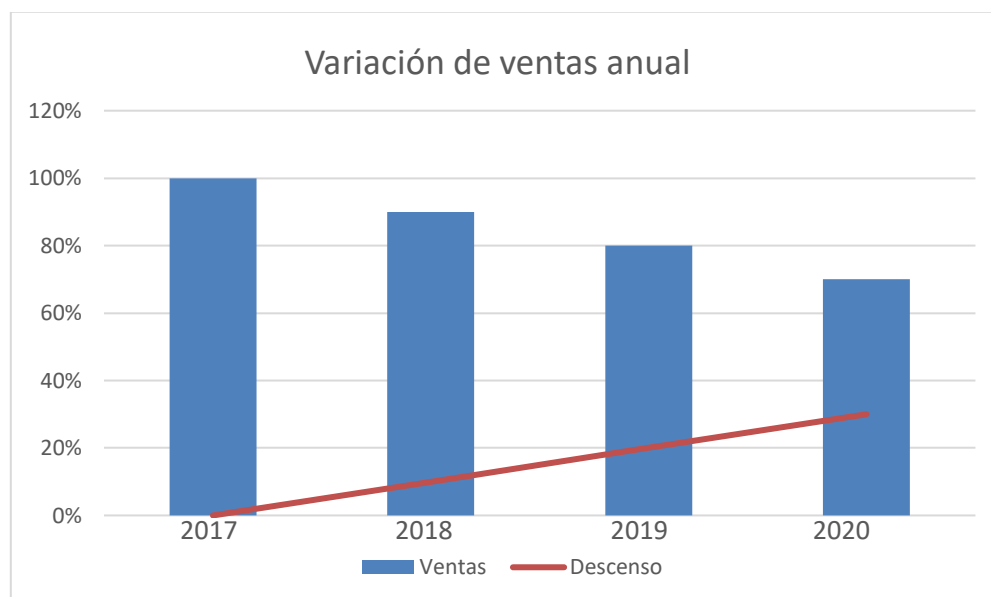
Llegado a este punto y como consecuencia de la problemática abordada, en un periodo promedio de cuatro años, se ha podido observar una disminución en los resultados de las cuentas anuales del registro mercantil de la empresa en los periodos 2017 - 2020, pues se encuentra que, la facturación ha venido decayendo año tras año, tanto así que lo facturado en 2020 demostró un descenso del 70% respecto de lo facturado en el año 2017 con pérdidas relevantes de un 30%

Tabla 5. Porcentaje de desempeño de ventas

Periodo	2017	2018	2019	2020
Ventas	100%	90%	80%	70%
Descenso	0%	10%	20%	30%

Fuente: Elaboración propia, 2021.

Figura 1. Porcentaje de disminución de ventas por año



Fuente: Elaboración propia, 2021.

1.2.2 Rotación del personal

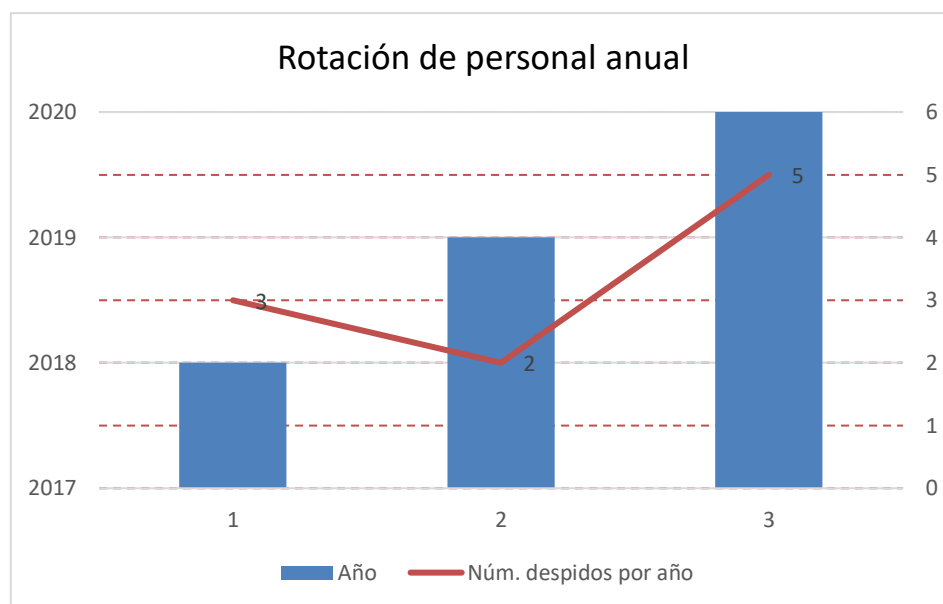
En cuanto, a la rotación del personal se puede observar en el siguiente gráfico, que la empresa ha presentado un declive con relación a los últimos tres años debido a la ausencia de estímulos, falta de satisfacción, poca especialización en las labores, desconocimiento de funciones y falta de perspectiva de crecimiento profesional.

Tabla 6 Porcentaje de despidos por año

Año	Núm. despidos por año	Planta de personal	Índice de rotación de personal
2018	3	15	20%
2019	2	15	13%
2020	5	15	33%

Fuente: Elaboración propia, 2021.

Figura 2. Despidos correspondientes a los últimos 3 años



Fuente: Elaboración propia, 2021.

Con relación a lo anterior, se puede evidenciar una alta rotación de personal de la empresa Llantotas S.A.S, puesto que, en los tres últimos años esta ha aumentado de manera considerable con el 20% del personal retirado en el año 2018, el 13% en el año 2019 y 33% en el año 2020. Mediante el dialogo con el propietario de la empresa se pudo constatar que, esto es debido a la misma falta de especialización de la población trabajadora, pues la mayoría evidencia poca preparación como resultado del descuido en el proceso de selección; y debido a la regular atribución de tareas en los manuales de funciones, gran parte de los individuos solicitan trabajo, pero al iniciar el desempeño de la labor se encuentran con variadas tareas que les resulta indiferentes y/o complejas, y para las cuales no están capacitados, por lo que deciden abandonar la organización de inmediato. En tal sentido, la problemática expuesta hasta el momento desencadena una serie de consecuencias como lo son la desmotivación y poca integración del personal generando así un declive a nivel organizacional, en vista de que, se crean actitudes de rechazo hacia el producto, organización, marca y servicios que ofrece, disminución en la calidad y productividad de esta y, por si fuera poco, un incremento elevado en los costos del área de selección, como son:

- Costos de la publicación de la oferta y materiales para los candidatos.
- Costos del entrevistador, tiempo y facilidades usadas para entrevistar al solicitante, preparar los registros necesarios, exámenes médicos, etc.

- Costos de entrenamiento, tiempo del supervisor, del entrenador o de otro empleado que explique el trabajo al nuevo trabajador.
- Roturas, desperdicios e inutilización de materiales al principio del período de aprendizaje o entrenamiento.
- Costos posibles por concepto de accidentes al propio trabajador o a los demás, en tanto adquiere la habilidad necesaria.
- Costo del tiempo extra de trabajo, necesario para mantener la producción a su nivel, hasta que el nuevo trabajador pueda rendir su producción normal.
- Pérdida de producción en el intervalo comprendido entre la separación del empleado anterior, y la fecha en que aquél que le reemplaza, se haya enteramente preparado.
- Costos que demanda el servicio al cliente, tanto de material como de personal por volver a procesar un bien o repetir un servicio que es defectuoso.
- Costos por volver a inspeccionar un bien o servicio una vez procesados.
- Costos de horas extraordinarias por ausentismo laboral, reuniones más largas de lo necesario, pago completo de salario o beneficios.

A continuación, una breve aproximación de los recursos económicos que son empleados en todo el proceso:

Tabla 7 Costos de vinculación laboral²

Publicación de la oferta	\$ 649.000
Honorarios expertos en contratación* 5 horas	\$ 650.000
Honorarios capacitadores del cargo * 3 horas	\$ 390.000
Dotación para candidatos (Overol, Calzado, guantes, gafas de protección, mascarilla, cascos, antibacterial, orejeras y chalecos)	\$ 770.000
Material de administración (Plan de datos, papelería y demás)	\$ 250.000
Total	\$ 2.709.000

Fuente: Elaboración propia, 2021.

² Información adquirida por medio de entrevista con la encargada de Talento Humano de la empresa Llantotas S.A.S

En concordancia con los problemas descritos en la organización estudiada, las autoras han desarrollado un árbol de problemas, usando metodología ZOPP, el cual es un conjunto de técnicas y procedimientos empleados para la planificación de proyectos dirigidos al logro de objetivos (Sinnaps, s.f.). Si bien, ZOPP es una herramienta participativa, de diagnóstico y planeación, cuyas siglas son de denominación alemana “Zielorientierte Projektplanung” que significa Planeación de Proyectos Orientada a Objetivos, dado que es un método que permite la definición consensada de acciones a realizar a través de una secuencia para alcanzar los objetivos planteados.

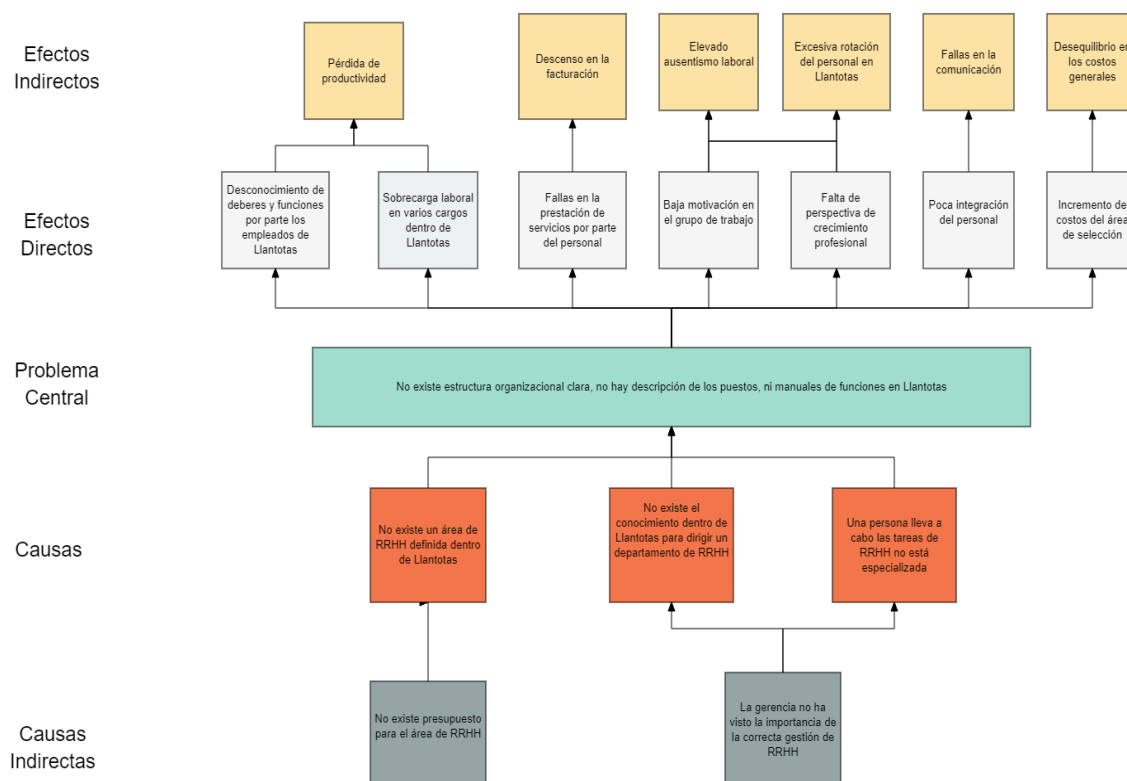
Por otro lado, el método ZOPP ayuda a implementar un proceso ordenador de reflexión conjunta, ya que establece una comprensión uniforme para todos los involucrados en el objetivo a lograr, pues se trata de un conjunto de instrumentos y procedimientos de planificación para gestionar el desarrollo de un proyecto durante el ciclo vital mediante la siguiente serie de pasos:

- Análisis de la participación: Durante la primera fase se analizan los stakeholders afectados por el contexto del proyecto o problema.
- Análisis del problema: En dicho punto se analiza la situación existente con el fin de identificar los problemas críticos y las principales causas a través de un árbol de problemas.
- Análisis del objetivo: En esta etapa el árbol de problemas establecido se transforma en un árbol de objetivos para determinar las futuras soluciones.
- Análisis de alternativas: Se analizan las alternativas con la finalidad de identificar las opciones y estudiar la viabilidad.
- Descripción del proyecto: Se realizará una matriz de planificación de proyectos para sintetizar, sistematizar y ordenar los objetivos del proyecto y así ejecutar el proyecto de manera efectiva.
- Supuestos: Se debe tender en cuenta las condiciones y factores externos existentes en el proyecto para que el proyecto tenga éxito.
- Indicadores y métodos de verificación: Se deben establecer técnicas de evaluación para estudiar la calidad de los procesos de forma cuantitativa o cualitativa y así asegurar el éxito de las acciones.

En general, el método Zopp es un procedimiento flexible, eficiente y realista que armoniza e integra varios intereses para generar la participación en las definiciones y ejecución de objetivos. Cabe resaltar, que dicha herramienta mejora la calidad del proyecto y ayuda a identificar los problemas, pero no sustituye los diagnósticos técnicos como estudios de campo el cual es un proceso que permite obtener datos de la realidad para analizarlos con el fin de manipular las variables.

A continuación, se presenta un árbol de problemas para proporcionar un panorama general de la situación estudiada en la empresa Llantotas, sus posibles causas y una serie de efectos que resultan de la no atención adecuada a problemas en la estructura, los cargos y las funciones de los empleados:

Figura 3. Árbol de problemas de la empresa Llantotas



Fuente: Elaboración propia, 2021.

1.3 FORMULACION DEL PROBLEMA

Con base en lo anterior, surge la siguiente pregunta de investigación:

¿Cuál es el diseño de estructura organizacional, análisis y descripción de puestos y manuales de funciones necesarios en la empresa Llantotas S.A.S del municipio de Zarzal en el año 2021?

1.4 SISTEMATIZACION DEL PROBLEMA

Para lograr cumplir con el propósito de resolver la anterior pregunta formulada, es necesario resolver algunas preguntas adicionales que serán el sustrato de la anterior. Estas son:

- ¿Cuál es el diseño de estructura organizacional adecuado para la empresa Llantotas S.A.S. del municipio de Zarzal en el año 2021?
- ¿Cuál debe ser el análisis de puestos de trabajo requeridos en la empresa Llantotas S.A.S. del municipio de Zarzal en el año 2021?
- ¿Cuál es la descripción de los puestos de trabajo requeridos en la empresa Llantotas S.A.S. del municipio de Zarzal en el año 2021?
- ¿Cuáles son los manuales de funciones necesarios en la empresa Llantotas S.A.S. del municipio de Zarzal en el año 2021?

2 JUSTIFICACION

La gestión del talento humano en la organización es un conjunto de procesos y estrategias elaborados para gestionar, desarrollar, motivar y retener a los trabajadores. Pues, es un área fundamental en el entorno empresarial, ya que de él depende el ambiente, calidad y cultura laboral. Además, realiza grandes contribuciones a los procesos de producción y rentabilidad de la empresa mediante la generación de un sentido de pertenencia y compromiso en los trabajadores.

En la actualidad sostiene conflictos a nivel general en los procesos y procedimientos de las diferentes áreas frente a las actividades, funciones y grado de riesgo en la labor, evidenciados de manera negativa tanto en la satisfacción del trabajador como en la productividad y eficiencia económica, como consecuencia de la ineficiente gestión en consideración a un análisis y diseño de cargos, que responda a la delimitación o especificación de las funciones, actividades y responsabilidades, comprometiendo de manera significativa la organización de la estructura empresarial y, por ende, su desempeño general. De modo que, lo que la empresa Llantotas requiere reforzar y desarrollar aspectos primordiales para continuar sus actividades a partir de una nueva estructura orgánico funcional que le permita regular sus funciones garantizando el logro de las metas y objetivos, interviniendo en las condiciones determinantes e influyentes en la aparición del problema, estos son:

Efectos directos. Donde se reconocieron las consecuencias inmediatas del problema principal, que son: el desconocimiento de deberes y funciones por parte de los empleados, incremento en los costos de selección de personal, sobrecarga laboral, fallas en la prestación de servicios, desmotivación del grupo de trabajo, falta de oportunidades de crecimiento profesional y poca integración del personal.

Efectos indirectos. Donde se identificaron las consecuencias indirectas de niveles mayores, es decir, de los efectos directos del problema, estas fueron: pérdida de productividad, descenso en la facturación, elevado ausentismo laboral, excesiva rotación del personal, fallas en la comunicación y desequilibrio en los costos generales.

Por tal razón, se insiste además en la importancia de que la empresa Llantotas cuente una estructura organizativa y administrativa establecida, pues permitirá que sus directivos tengan una visión de las necesidades de su empresa, clientes y empleadores, a la vez que se podrá detectar cuando se incurre en una falla. Por otro lado, permitirá que la organización sea eficiente y flexible en función de las necesidades propias y de los clientes. Finalmente, contribuirá a destacarse de sus competidores directos, respondiendo con destreza a los mercados locales, regionales y globales, incrementando

su productividad y sostenibilidad, porque conoce su estado actual y los recursos disponibles para hacerlo.

Así, el objetivo es realizar un diseño de estructura organizacional, análisis y descripción de cargos con el objetivo de mejorar los procesos del área de Gestión del Talento Humano tales como: Organización y planificación del área de gestión humana, incorporación y adaptación de las personas en la organización, compensación, bienestar y salud de las personas, mediante el estudio y determinación de requisitos, responsabilidades y condiciones que cada cargo exige para la ejecución adecuada. Para llevar a cabo esta propuesta se hace necesaria la aplicación de un modelo de estudio exploratorio- descriptivo, el cual establece la secuencia que se debe seguir para el proceso de la recolección de los datos e información, al igual que los procedimientos y técnicas que deben ser llevados a cabo para la confección de la propuesta en gestión. Por tanto, permitirá un acercamiento a la población objeto de estudio, donde se puedan detallar hechos o circunstancias y plantear una efectiva solución a la problemática.

Dicho esto, para ejecutar un proceso efectivo de diseño y análisis de cargo se realizará un inventario de las funciones del cargo y se definirán los requisitos tanto intelectuales como físicos que debe tener el aspirante. Por tanto, se emplearán los siguientes métodos establecidos por Chiavenato (2011):

- Método de observación directa, pues se ejecutará durante la realización de las actividades por parte del trabajador, es una herramienta empleada para describir y analizar cargos operativos, donde la identificación o composición de las actividades es más fácil de detectar. Debido a que la observación directa no ofrece la información completa es usada generalmente como forma para complementar o integrar otros métodos.
- Método de la entrevista, dado que se realizará un formato de entrevista no estructurada para identificar las variables físicas e intelectuales de cada cargo se buscará obtener el contacto directo con el trabajador para alcanzar respuestas en tiempo real mediante la interacción y debida información.

Es evidente que la elaboración del manual de funciones trae consigo muchos conceptos e ideas de aspecto organizacional, se ha tomado argumentos bibliográficos, técnico y jurídicos como referencia, en vista a que el contenido es basado en principios, métodos, técnicas y conocimientos relativos a la administración de recursos humanos y la normatividad basado en las leyes y haciendo consideraciones de la institucionalidad de la empresa Llantotas. Por tanto, se realizará por medio del instrumento revisión documental, ya que de acuerdo con (Hurtado, 2008) es una técnica para recolectar información escrita sobre un tema determinado con el propósito de proporcionar variables

que se relacionen de manera directa e indirecta con el tema establecido, vinculando relaciones, posturas o etapas, en donde se evidencie la situación actual del conocimiento en función al fenómeno o problemática existente.

Por otra parte, a través de esta propuesta de gestión, se espera contribuir al desarrollo organizacional de la empresa Llantotas, al generar una serie de soluciones a la presente problemática actual, para aumentar la efectividad en los cargos y funcionamiento de la misma, puesto que, atribuirá los parámetros que regirán las actividades empresariales y por otra parte, aportará seguridad tanto a los empleados, como a los empresarios, ya que, se podrán realizar las funciones de manera apropiada, apuntando siempre al fortalecimiento de competencias laborales, tomando en cuenta los planes de la organización y los objetivos individuales de cada sujeto, de manera que se obtenga una mejora en los niveles de eficiencia y productividad, en la rotación del personal, en el rendimiento de ventas y por supuesto, de la ventaja competitiva ante el resto de las empresas.

Con la propuesta se beneficiará en primer lugar a la empresa automotriz Llantotas; ya que se le brindarán las herramientas necesarias para gestionar el proceso de análisis y diseño de cargos en el área de Talento Humano y de esta manera contribuir a la mejora del desempeño organizacional, pues al realizar un diseño del análisis y descripción de puestos, la entidad afianzará las bases administrativas y operacionales para desarrollar todos los procesos que intervienen en el recurso humano de la organización mejorando su desempeño y detectando las necesidades con la finalidad de ejecutar la toma de decisiones adecuada, tal como lo menciona Fernández (1995)

Los perfiles profesionales se basan en los requerimientos y exigencias que el puesto de trabajo impone a quien lo desempeña ya sea individuos aislados, grupos o equipos, la información sobre el puesto seguirá siendo un referente inevitable para llevar a cabo una selección científica de personal (p. 113) .

También, se beneficiará a los colaboradores mediante la proporción de conocimientos en función a la estructura organizacional, descripción de cargos, funciones y de esta manera aumentar las competencias laborales.

En tercer lugar, se favorecerá a los clientes, ya que contarán con una atención adecuada de acuerdo con las necesidades debido a la selección apropiada del mejor personal. Además, como responsables de la propuesta se obtendrá un beneficio profesional, puesto que se implementarán conocimientos conseguidos en el lapso de la carrera Administración de Empresas y se afianzarán mediante la práctica del diseño empresarial dirigido al área de talento humano.

3 OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar la estructura organizacional, análisis y descripción de puestos y manuales de funciones necesarios en la empresa Llantotas S.A.S. del municipio de Zarzal en el año 2021

3.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Elaborar un diseño de la estructura organizacional adecuada para la empresa Llantotas S.A.S del municipio de Zarzal en el año 2021
- Realizar análisis de los puestos de trabajo requeridos en la empresa Llantotas S.A.S del municipio de Zarzal en el año 2021
- Establecer descripción de los puestos de trabajo requeridos en la empresa Llantotas S.A.S del municipio de Zarzal en el año 2021
- Plantear manuales de funciones necesarios en la empresa Llantotas S.A.S del municipio de Zarzal en el año 2021

4 MARCO REFERENCIAL

Con el propósito de ambientar al lector, a continuación, se presentan los fundamentos teóricos en el cual se hace referencia al modelo de análisis y diseño de puestos planteado por Chiavenato; conceptuales donde se expone los principales conceptos como análisis y descripción de puestos, cargo, selección y competencias; legales, el cual tiene en cuenta las normas vinculadas a la organización e históricos para evidenciar el contexto organizacional; para delimitar el presente estudio y establecer el sustento para el análisis de resultados.

4.1 MARCO TEÓRICO

4.1.1 Teoría del desarrollo y gestión de talento humano

El recurso humano en las organizaciones es uno de los temas de mayor importancia donde se busca cumplir con los objetivos planteados, pues el personal empresarial es un diferenciador que depara el camino hacia el éxito en un mundo altamente globalizado. Si bien, el talento humano, abarca un conjunto de competencias y habilidades potenciadas que van desde el ser, hacer y el saber hacer. Por ellos, la gestión del conocimiento se enfoca en identificar y desarrollar las capacidades de los individuos con la finalidad de ajustarlas a los requerimientos de la empresa y el entorno.

Las organizaciones son consideradas como heterogéneas y variables en tamaño, particularidades, estructura y objetivos. Unas con naturaleza lucrativa y otras sin ánimo de lucro. No obstante, cada una de ellas están compuestas por un grupo de individuos alineados y coordinados en cuanto al tema de tareas, funciones y obligaciones con el fin de proporcionar el máximo nivel de recursos materiales, técnicos y financieros en las actividades operacionales para alcanzar los fines determinados. Según (Dessler & Varela, 2011) la administración de recursos humanos se refiere a

Las prácticas y a las políticas necesarias para manejar los asuntos que tienen que ver con las relaciones personales de la función gerencial; en específico, se trata de reclutar, capacitar, evaluar, remunerar, y ofrecer un ambiente seguro, con un código de ética y trato justo para los empleados de la organización. (p. 2).

Dicho lo anterior, se puede decir que la administración del talento humano está compuesta por una serie de prácticas y políticas que se encargan de realizar una gestión eficiente independiente de la naturaleza y tamaño de la empresa, dado que estas actúan como fundamento para fortalecer la existencia, supervivencia y evolución de operaciones. Por tanto, entre las prácticas y políticas se encuentran:

- Realizar los análisis de puestos
- Planear las necesidades de personal y reclutar a los candidatos
- Seleccionar a los candidatos
- Aplicar programas de inducción y capacitación
- Evaluar el desempeño
- Administrar los sueldos y salarios
- Proporcionar incentivos y prestaciones
- Asesorar y comunicar
- Afianzar las competencias de los empleados actuales
- Fomentar el compromiso

Ahora bien, es necesario que la administración de recursos humanos tenga un enfoque clásico que muestre los fundamentos y señale las funciones básicas en cada área. Por esta razón se tomará en cuenta la Teoría clásica de la administración de Henry Fayol, la cual define el acto de administrar como un proceso de planeación, para visionar el futuro de la organización a través de planes de acción; organización, para construir las estructuras empresariales adecuadas; dirección, para guiar y orientar al personal; coordinación, con el fin de enlazar y armonizar todas funciones y procesos grupales; y control, para verificar o evaluar los parámetros establecidos.

Chiavenato (2006) resalta que según Fayol en la administración debe existir una proporcionalidad, es decir, se debe repartir los niveles de la jerarquía de la empresa y las obligaciones no solo corresponden a la cúpula de la empresa (directivos o gerentes) sino que son distribuidas en toda la organización de manera equilibrada y racional. Por consiguiente, es necesario aplicar la Teoría Clásica, ya que esta define a la organización como una estructura que se fundamenta en diversas premisas como la división del trabajo, autoridad y responsabilidad, disciplina, unidad de mando, unidad de dirección, subordinación, remuneración del personal, centralización, orden, equidad, estabilidad del persona, iniciativa y espíritu de equipo.

4.1.1.1 Análisis y diseño de puestos de trabajo.

Componen el conjunto de deberes, responsabilidades y condiciones que exige el lugar de trabajo a desempeñar. De manera que, son el vínculo entre el individuo, la estructura y los resultados de la organización, a través de una guía formal sobre la descripción y análisis de cargos que funciona como una herramienta de información donde se detallan las funciones y tareas para la consecución de los objetivos y metas establecidas, explorando al máximo las capacidades y habilidades de los empleados.

Dicho lo anterior, un diseño de puestos de trabajo es mucho más que una cadena de labores que se anotan en una ficha de análisis de responsabilidades y acciones, y que se exponen de forma resumida en una descripción estandarizada. El modo en que se diseñen los puestos de trabajo en una organización determinará en gran medida la productividad, el éxito y, por ende, la posibilidad de supervivencia de esta, pues tiene como fin reflejar las expectativas organizativas, ambientales y conductuales para mantener un equilibrio adecuado y satisfactorio en el lugar de trabajo.

El análisis de cargos es definido por Chiavenato (1999), como “el propósito de obtener, analizar y registrar informaciones relacionadas con los cargos” (p. 276). El análisis estudia y determinan los registros calificativos, las responsabilidades que le atañen y las condiciones exigidas por el cargo para su correcto desempeño.

Es así como, la importancia del análisis de cargos radica en que es una herramienta fundamental de la administración de personal, que responde a una urgente necesidad de las empresas para organizar eficazmente el trabajo, en vista de que, es indispensable conocer con toda precisión lo que cada trabajador hace y las aptitudes que este requiere para hacer el trabajo bien.

4.1.1.2 Elementos básicos del Análisis de Cargos.

La Descripción de Cargos: Es una fuente de información para la planeación de recursos humanos, en relación con la selección de personal, el adiestramiento, la carga de trabajo, los incentivos y la administración salarial. Este proceso comprende la caracterización (título, departamento, jefe inmediato, etc.), las funciones a realizar y los accesorios que se manejan en el cargo (equipos y herramientas). Menciona, además, los requisitos mínimos que debe tener una persona para ocupar el cargo, como son capacidades, habilidades, esfuerzos, responsabilidades y condiciones de trabajo.

Chiavenato (2009) manifiesta que “Es la especificación del contenido, los métodos de trabajo y las relaciones con los demás puestos, a efecto de satisfacer los requisitos tecnológicos, organizacionales y sociales, así como los requisitos personales de su ocupante” (p. 206)

De esta manera, se puede argumentar que es imprescindible contar con el análisis de cada uno de los puestos de trabajo, pues permite la posibilidad de obtener todas las características requeridas por la organización y la información relativa a cada uno de los cargos. Además, el uso de esta información permite establecer la descripción anteriormente mencionada y especificación de cada puesto, la cual proporciona a su vez la base para unificar los subsistemas que conforman la gestión de los recursos humanos.

Cabe resaltar que, el análisis de puestos no sólo consiste en separar y estudiar cada uno de los elementos que integran un puesto; también se deben analizar los datos con objeto de establecer si ya se ha obtenido la información suficiente. Es así, como Chiavenato (2009), expresa que: “Existen tres métodos para obtener datos relativos a los puestos: la entrevista, el cuestionario y la observación” (p. 223). Siendo estos los métodos de extracción de información más comunes. Sin embargo, se adiciona que es necesario utilizar los informes sucesivos tales como bitácoras del trabajador, aunque no es tan relevante su aplicación, debido a la poca información que se recolecta del ocupante del puesto. Habría que decir, también, frente a los métodos de trabajo mencionados en el párrafo anterior, que Chiavenato (2009) especifica que:

Existen tres tipos de entrevistas que se pueden utilizar para obtener datos para el análisis de puestos: entrevistas individuales con cada empleado, entrevistas colectivas con grupos de empleados que desempeñen en el mismo trabajo y las entrevistas con uno o más supervisores que tengan un desarrollo y conocimiento de fondo del puesto que se está analizando (p. 224).

Para ilustrar mejor, este primer elemento de entrevista tiene una clasificación simple, pues la entrevista individual, se la aplica a personas que tienen definido su puesto y no hay otra persona que realice las mismas funciones, la entrevista grupal es cuando varias personas realizan el mismo trabajo, y la última con el supervisor que es la persona encargada de dirigir al equipo de trabajo y que conoce el comportamiento de cada subordinado a su cargo.

Por lo que se refiere al método de observación, se lleva a cabo en el lugar en que se desarrolla el trabajo sin interactuar con el objeto de observación y es pertinente tomar datos por escrito sobre los patrones de conducta evaluados, para validar posteriormente con los archivos disponibles. Según Chiavenato (2009), este proceso se aplica a cargos sencillos y repetitivos, sin requerir la paralización del ocupante del puesto y permitiendo la obtención de información con alto nivel de veracidad.

Respecto al tercer y último elemento denominado cuestionario, tiene la gran ventaja de que puede recopilar una gran cantidad de información, puesto que, contiene preguntas simples elaboradas de forma rápida y eficiente, que permite la recopilación de datos de un gran número de empleados, así mismo se corre el riesgo de atrasos en la información, generando en algunos casos demoras en los procesos. Otro dato importante para mencionar es la bitácora que sirve de registro para el control de los fines previstos señalando periódicamente los progresos alcanzados para la revisión correspondiente.

Llegados a este punto, se procederá a redactar la documentación del puesto a describir, la cual deberá contener la firma del titular del puesto de trabajo y el superior jerárquico, con una descripción detallada y sistemática los elementos que lo integran, que a su vez son la descripción, es decir, la forma escrita en que se consignan las operaciones materiales que debe realizar el trabajador y especificaciones del puesto, que contiene las calificaciones mínimas aceptables que debe poseer una persona para desempeñar un trabajo particular; por su parte Chiavenato (2009), lo define como: “Una explicación escrita de los conocimientos, las habilidades, las capacidades, los rasgos y otras características que se necesitan para el desempeño correcto del puesto”. (p. 221).

De donde se infiere que, las aportaciones obtenidas a través del análisis de cargos se pueden traducir en beneficios para la empresa, los supervisores, los trabajadores y el personal, pues además de la selección de personal, reúne funciones como son programas de entrenamiento, valoración de puestos, mejoramiento de salarios, seguridad industrial y calificación de derechos, destinados a enfrentar el constante cambio que viven las organizaciones. Es allí, donde surge la importancia de las actividades administrativas al generar dichos conocimientos integrados en aplicaciones de procesos, guiadas en base al desarrollo estándar de las actividades que cumplen los roles de funciones y que se concentran en una búsqueda y aceptación de la realidad organizacional, constituyendo una excelente oportunidad para el diseño y descripción de puestos, al estructurar un manual de funciones general para ciertos cargos laborales.

4.1.2 Escuela de diseño

La escuela de diseño es una de las perspectivas de más peso en el proceso de formación de una estrategia, debido al modelo básico que incorpora la evaluación de situaciones externas para analizar las amenazas y oportunidades del entornos e internas para conocer las fortalezas y debilidades de la organización.

Cabe resaltar, que en la escuela de diseño existe una serie de premisas las cuales están encargadas de definir el rumbo de la organización mediante la forma adecuada de cambio organizacional ocasiona y cuántico, entre ellas se encuentran las siguientes:

- La formación de estrategia como un proceso deliberado de pensamiento consciente
- La responsabilidad por el control y el conocimiento
- El modelo de formación del estrategia debe mantenerse firme e informal
- Las estrategias deben ser únicas
- El proceso de diseño finaliza cuando la estrategia aparece completamente formulada como perspectiva

- Las estrategias deben ser explícitas
- Las estrategias se deben aplicar una vez sean consideradas como únicas, maduras, explícitas y simples.

En general, la escuela de diseño ha desarrollado un vocabulario importante mediante el cual analiza las grandes estrategias, y ha proporcionado la idea central que, en gran parte en las prescripciones del campo de la administración estratégica, según Mintzberg y Lampel (1999) “la estrategia representa una concordancia fundamental entre la oportunidad externa y la capacidad interna” (p. 26).

4.1.3 Escuela de planificación

La escuela de planificación visualiza la estrategia como un proceso formal, es decir, la perspectiva de la escuela de diseño se formalizó y se consideró la creación de una estrategia como un proceso más independiente y sistemático de planificación formal.

Si bien, el modelo básico de la planificación estratégica está compuesto por una serie de etapas bien delineadas encargadas de brindar atención a los objetivos establecidos, entre se ellas están las siguientes:

- Etapa de fijación de objetivo: Aquí en lugar se elaboran extensos procedimientos para explicar y cuantificar los objetivos de la empresa.
- Etapa de verificación externa: En la presente se evalúan las condiciones externas en función al conjunto de pronósticos que se realizan respecto al futuro.
- Etapa de verificación interna: Se evalúan las condiciones internas tales como virtudes y flaquezas. Además, se tiene en cuenta las aptitudes distintivas de la empresa.
- Etapa de evaluación de estrategia: Dicho proceso de evaluación se establece para la elaboración y cualificación de estrategias en función a la generación de valor con dirección al análisis financiero.
- Etapa de puesta en operación de la estrategia: Aquí los modelos se detallan y florece la imaginación, es decir, en la aplicación se genera la libertad de descomponer, elaborar y racionalizar a lo largo de una jerarquía que está en continuo cambio.

4.2 MARCO CONCEPTUAL

Alineación: La alineación es un procedimiento mecánico en el que se analiza el reglaje de los ángulos de una llanta para comprobar que estos sean los adecuados con respecto a la carrocería y a las líneas horizontales y verticales paralelas a un vehículo para así lograr una conducción suave y segura.

Análisis de Puestos: Es el procedimiento a través del cual se determinan los deberes y la naturaleza de las posiciones y los tipos de personas (en términos de capacidad y experiencia, que deben ser contratados para ocuparla). (Dessler & Varela, 2011)

Balanceo: se refiere al equilibrio que se busca en cada rueda junto con el rin de un automóvil.

Cargo: Es la posición jerárquica del conjunto de tareas o atribuciones dentro de la organización formal generalmente definidas en el organigrama, cada cargo constituye una designación de trabajo con un conjunto específico de deberes, responsabilidades y condiciones generalmente diferentes de otras asignaciones de trabajo. (Chiavenato, 1990)

Competencias: Constituyen el conjunto de características de una persona, que está directamente relacionado con la buena ejecución en un puesto de trabajo o de una determinada tarea con un desempeño bueno o excelente en una organización concreta. (Chiavenato, 1990)

Desarrollo de personal: Capacidad para emprender acciones eficaces para mejorar el talento y las capacidades de los empleados de la organización, identificando de manera recurrente las oportunidades. (Angel, 2006)

Descripción del Puesto: Es una definición escrita de lo que hace el ocupante de un puesto, de cómo lo hace y en qué condiciones desempeña el trabajo. (Chiavenato, 2009)

Diseño organizacional: Establece un sistema que armonice la acción de los recursos de la organización (personas, planta, tiempo, financieros, equipos y materiales) y la asignación proporcionada de éstos al esfuerzo que se emprenda para lograr el producto "perfilado" que se espera de cada actividad y de cada sistema de trabajo. Todo sistema y toda tarea necesitan de estos seis recursos, aunque en distintas proporciones, calidades y momentos. (Hernández, 1996)

Diversidad de Habilidades: El grado en que un trabajo requiere varias actividades, lo que requiere que el trabajador desarrolle una variedad de tareas establecidas en el diseño

puesto y talentos. Los titulares de empleo pueden experimentar más significado en los trabajos que requieren varias habilidades y capacidades diferentes que cuando los trabajos son elementales y rutinarios. (Hackman & Oldham, 1975)

Estructura organizacional: La estructura organizacional, o sea, la estructura formal de una empresa es la forma en que los órganos y cargos están distribuidos en los distintos niveles (grados) y en los diversos departamentos de la empresa. La estructura organizacional es compleja y puede ser representada gráficamente mediante el organigrama. (Hernández, 1996)

Función: Es un conjunto de tareas (cargos por horas) o atribuciones (cargos por meses) que el ocupante del cargo ejerce de manera sistemática y reiterada o un individuo que, sin ocupar un cargo, desempeña una función de manera transitoria o definitiva. (Chiavenato, 1994)

Identidad de la tarea: El grado en que el trabajo requiere que los empleados identifiquen y completen una pieza de trabajo con un resultado visible. Los trabajadores experimentan más significado en un trabajo cuando están involucrados en todo el proceso en lugar de ser sólo responsables de una parte del trabajo. (Hackman & Oldham, 1975)

Importancia de las funciones: El grado en que el trabajo afecta la vida de otras personas. La influencia puede ser en la organización inmediata o en el ambiente externo. Los empleados sienten más significados en un trabajo que mejora sustancialmente el bienestar psicológico o físico de los demás que un trabajo que tiene un efecto limitado en cualquier otra persona. (Hackman & Oldham, 1975)

Inducción: Es un programa que tiene como finalidad orientar y adiestrar al trabajador novato en sus nuevas responsabilidades, y enterarlo de las políticas, métodos y procedimientos y otros asuntos de su interés relacionados con la organización de la empresa, los cuales debe conocer para un ejercicio eficiente del puesto (Barquero, 1987).

Lubricación: La función del sistema de lubricación es evitar el desgaste de las piezas del motor, creando una capa de lubricante entre las piezas, que están siempre rozando.

Mantenimiento correctivo y preventivo del sistema de frenos: La decisión de la frecuencia de este mantenimiento depende del uso del Vehículo, pero se puede pensar entre cada 20.000 o 30.000 Km.

Mantenimiento de suspensión: Hay tres grupos de elementos. Los de suspensión propiamente dichos que son los brazos o tijeras que conectan a las ruedas con el chasis y los transmisores del movimiento de la dirección llamados terminales. Un segundo

paquete lo forman los acumuladores del peso y energía del vehículo que son los resortes, de cualquier tipo, y los amortiguadores que frenan su movimiento cíclico.

Manual de funciones: Constituyen una manera organizada y coherente de agrupar la información relevante registrada en los análisis ocupacionales a fin de establecer una descripción detallada del cargo y sus respectivas funciones, todo ello con el propósito de mostrar a la gerencia la información necesaria para la toma de decisiones con respecto al mejoramiento de la organización. (Angel, 2006)

Organigrama: Representa la estructura formal de una organización. Es una gráfica compuesta por una serie de rectángulos, que simbolizan a los organismos o cargos, los cuales se unen entre sí por líneas, que representan a las relaciones de comunicación y autoridad dentro de la organización. (Hernández, 1996)

Perfil del empleado: El conjunto de elementos a fin de crear un nuevo puesto de trabajo, o revisar y reestructurar los ya existentes. Dicho análisis puede considerar las características somáticas del individuo, aptitudes, formación, experiencia del puesto, motivaciones y posibilidades de mejoramiento, proyección y realización. (Ramírez, 2005).

Planeación estratégica: Proceso para la previsión del futuro, analizando factores internos y externos estableciendo estrategias como medios de acción, enmarcadas en la visión y la misión, de manera que permitan el logro de los objetivos a largo plazo. (Gonzáles & Rodríguez, 2019)

Proceso administrativo: Es un enfoque funcional, que trata de racionalizar las tareas gerenciales en todos los niveles jerárquicos de la organización, es decir, los rangos de autoridad. (Murillo, 2004)

Puesto de trabajo: Conjunto de acciones organizadas y propositivas que realiza un empleado de una organización, en una determinada posición de su estructura de relaciones internas y externas, con el fin de adoptar valor agregado, mediante la consecución de una serie de áreas de resultados específicos, siguiendo reglas, procedimientos y metodologías – generalmente preestablecidas- dentro de una determinada orientación estratégica fijada por la propia organización y utilizando recursos humanos, informativos, tecnológicos o físicos que pertenecen a la misma. (Ansorena, 1996)

Reclutamiento: Consiste en desarrollar las acciones necesarias para localizar y atraer a las personas que poseen los requisitos o habilidades necesarias para ocupar un puesto vacante en la empresa. (Barquero, 1987).

Satisfacción laboral: El contexto del trabajo también afecta la experiencia de los empleados. Los autores sugieren que cuando los trabajadores están satisfechos con cosas como sus gerentes, salarios, 26 compañeros de trabajo y seguridad en el trabajo responden más positivamente a trabajos altamente motivadores y menos positivamente cuando no están satisfechos. La razón es que deben utilizar recursos atencionales para manejar el contexto de trabajo indeseable, que distrae de la riqueza inherente en el trabajo. (Hackman & Oldham, 1975)

Selección: Se define como la escogencia del hombre adecuado para el cargo o más simplemente entre los candidatos reclutados, aquellos más adecuados a los cargos existentes en la empresa con miras a aumentar y mantener la eficiencia y el desempeño del personal. (Chiavenato, 1990)

4.3 MARCO LEGAL

Tabla 8. Normograma de la empresa Llantotas S.A.S

Normograma							
TIPO DE NORMA			EXPEDIDO POR	No	FECHA DE EXPEDICIÓN	DESCRIPCIÓN NORMA	ARTÍCULOS
LEY	RESOLUCIÓN	DECRETO					
X			Congreso de la República de Colombia	80	Octubre 28 de 1993	Por medio del cual se le dicta la competencia para ordenar y dirigir la realización de procesos de selección de contratistas al jefe o representante legal de la entidad	11
	X		Ministerio del trabajo	-	Junio 7 de 1951	El código sustantivo del trabajo tiene como finalidad lograr la justicia en las relaciones que surgen entre {empleadores} y trabajadores, dentro de un espíritu de coordinación económica y equilibrio social.	1-492
X			Ministerio del trabajo	1610	Enero 2 de 2013	Por la cual se regulan algunos aspectos sobre las inspecciones del trabajo y los acuerdos de formalización laboral.	1-19
		X	Ministerio del trabajo	1117	Julio 11 de 2016	Por el cual se modifican los artículos 2.2.4.10.2., 2.2.4.10.3., y 2.2.4.10.5., y se adicionan los artículos 2.2.4.10.8., y 2.2.4.10.9., del Decreto 1072 de 2015, Decreto Único Reglamentario del Sector Trabajo, referentes a los requisitos y términos de inscripción para el ejercicio de intermediación de seguros en el ramo de riesgos laborales.	1-6

		×	Ministerio del trabajo	1507	Julio 13 de 2015	Por el cual se modifica el Decreto 1072 de 2015, Único Reglamentario del Sector Trabajo, en lo referente al plazo para obtener el Registro Único de Intermediarios del Sistema General de Riesgos Laborales.	1-2
		X	Congreso de la República de Colombia	1510	Enero 17 de 2013	Por medio del cual se fijaron lineamientos y requisitos para participar en un proceso de contratación, además de lo establecido para cada modalidad de selección	20-26
X			Congreso de la República de Colombia	776	Diciembre 17 de 2002	Por medio del cual se dictan las normas sobre la organización, administración y prestaciones del sistema general de riesgos profesionales	2-23
X			Congreso de la República de Colombia	100	Diciembre 23 de 1993	Por medio del cual se crea el sistema de seguridad social integral y se dictan otras disposiciones	1, 2, 50
		X	Congreso de la República de Colombia	723	Abril 15 de 2013	Por medio del cual se reglamenta la afiliación al sistema general de riesgos laborales en salud de las personas vinculadas a través de un contrato formal de prestación de servicios	46023
		X	Congreso de la República de Colombia	1990	Diciembre 14 de 2016	Por medio del cual se modifican las reglas de aproximación de los valores contenidos en la planilla de autoliquidación de aportes; se fijan plazos y condiciones para la autoliquidación y pago de los aportes al Sistema de Seguridad Social Integral y parafiscales, respectivamente.	3.2.1.5
X			Congreso de la República de Colombia	789	Diciembre 27 de 2002	Por medio de la cual se dictan normas para apoyar el empleo y ampliar la protección social y se modifican algunos artículos del Código Sustantivo de Trabajo.	18994
X			Congreso de la República de Colombia	2043	Julio 27 de 2020	Por medio de la cual se reconocen las prácticas laborales como experiencia profesional y/o relacionada y se dictan otras disposiciones	1,2,3,6

X			Congreso de la República de Colombia	2039	Julio 27 de 2020	Por medio del cual se dictan normas para, promover la inserción laboral y productiva, de los jóvenes, y se dictan otras disposiciones.	1,2,6
X			Congreso de la República de Colombia	995	Noviembre 10 de 2005	Por medio de la cual se reconoce la compensación en dinero de las vacaciones a los trabajadores del sector privado y a los empleados y trabajadores de la administración pública en sus diferentes órdenes y niveles	1,2
		X	Congreso de la República de Colombia	2663	Agosto 5 de 1950	Todos los trabajadores son iguales ante la ley, tienen las mismas protección y garantías, y, en consecuencia, queda abolida toda distinción jurídica entre los trabajadores por razón del carácter intelectual o material de la labor, su forma o retribución, salvo las excepciones establecidas por la ley	22-492
X			Congreso de la República de Colombia	872	Diciembre 30 de 2003	Por la cual se crea el sistema de gestión de la calidad en la Rama Ejecutiva del Poder Público y en otras entidades prestadoras de servicios.	1,2,3,4,5,6,7,8
X			Congreso de la República de Colombia	1361	Diciembre 3 de 2009	Por medio de la cual se procura un equilibrio entre la vida familiar y laboral de los trabajadores que presten servicios dentro del territorio colombiano, a través de la creación de una única y nueva obligación en cabeza del empleador	1-14
X			Congreso de la República de Colombia	1846	Julio 18 de 2017	Por medio del cual se le dicta la obligación al Estado y los empleadores de ofrecer formación y habilitación profesional y técnica a quienes lo requieran. El Estado debe propiciar la ubicación laboral de las personas en edad de trabajar y garantizar a los minusválidos el derecho a un trabajo acorde con sus condiciones de salud.	54

Fuente: Elaboración propia, 2021.

El marco legal de la empresa Llantotas S.A.S proporciona una serie de fundamentos vinculados con el panorama diario de las actividades laborales, pues cada una se encarga de construir y determinar el alcance y naturaleza de la participación gubernamental.

Los temas relacionados con la actividad empresarial vinculan la integridad del personal con la ley 100 de 1993, la inserción laboral y productiva de jóvenes con la ley 2039 de 2020, el reconocimiento del sistema de compensación e incentivos con la ley 995 de 2005, el establecimiento de mecanismos que velen por la dignidad humana, seguridad social y garantías laborales con la ley 2043 de 2020 y 1562 de 2012; la regulación de relaciones entre los trabajadores y empleadores con la ley 2663 de 1950 y la adopción de herramientas de calidad y satisfacción social en la prestación de servicios de la empresa a través de planes estratégicos y de desarrollo con la ley 872 de 2003.

Dicho lo anterior, el marco legal de Llantotas S.A.S ofrece la autoridad para llevar a cabo las actividades de administración de manera legal y conforme con los derechos de los individuos, ya que esta se encuentra sujeta por diversos estatutos y regulaciones que instituyen criterios de integridad, calidad y buenas prácticas administrativas con el propósito de determinar acciones correctivas que aseguren el orden y control organizacional

4.4 MARCO ESPACIAL

El objeto de estudio de investigación se llevará a cabo en la empresa Llantotas S.A.S que tiene una sucursal en Zarzal, Valle del Cauca. Se dice que el pueblo fue fundado por José Manuel Aldana y Margarita Girón, con un número considerable de habitantes en 1809. Las casas eran en bahareque y techo de paja, y dentro de la clase social existían hacendados y empleados y servidores.

La población pasó a ser municipio en el año 1840 estipulado por el decreto nacional N. 155 con firma del presidente de la República de Colombia, el general Rafael Reyes.

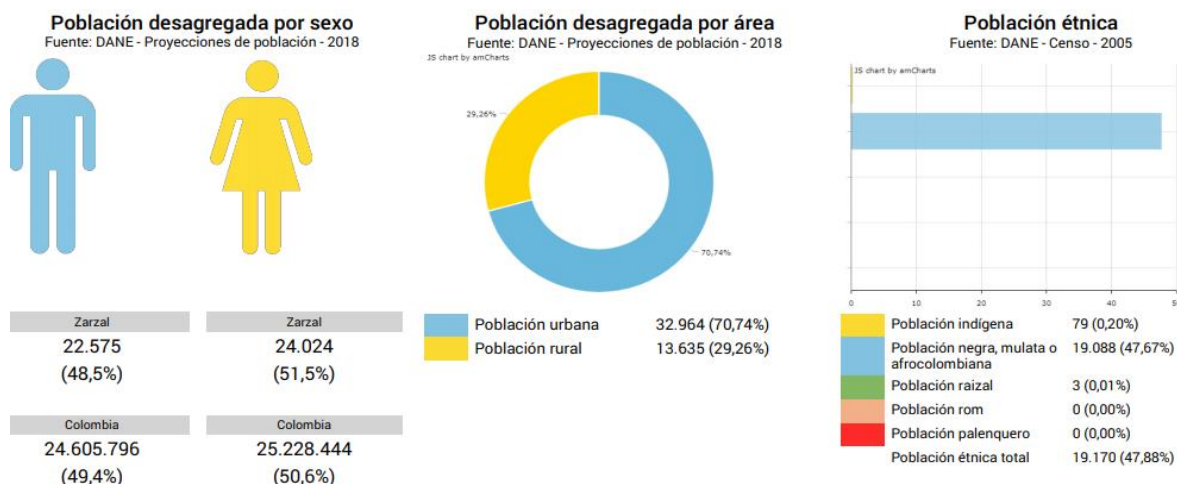
Figura 4. Mapa del municipio de Zarzal, Valle del Cauca



Fuente: Imágenes Google

El municipio de Zarzal, Valle del Cauca está ubicado a 140 kilómetros al noroeste de Cali, la capital del Valle del Cauca, con una altitud de 916 metros sobre el nivel del mar y una temperatura promedio de 26° C. y se encuentra constituido por una población de 46,599 habitantes para el año 2018 según (DANE, 2018).

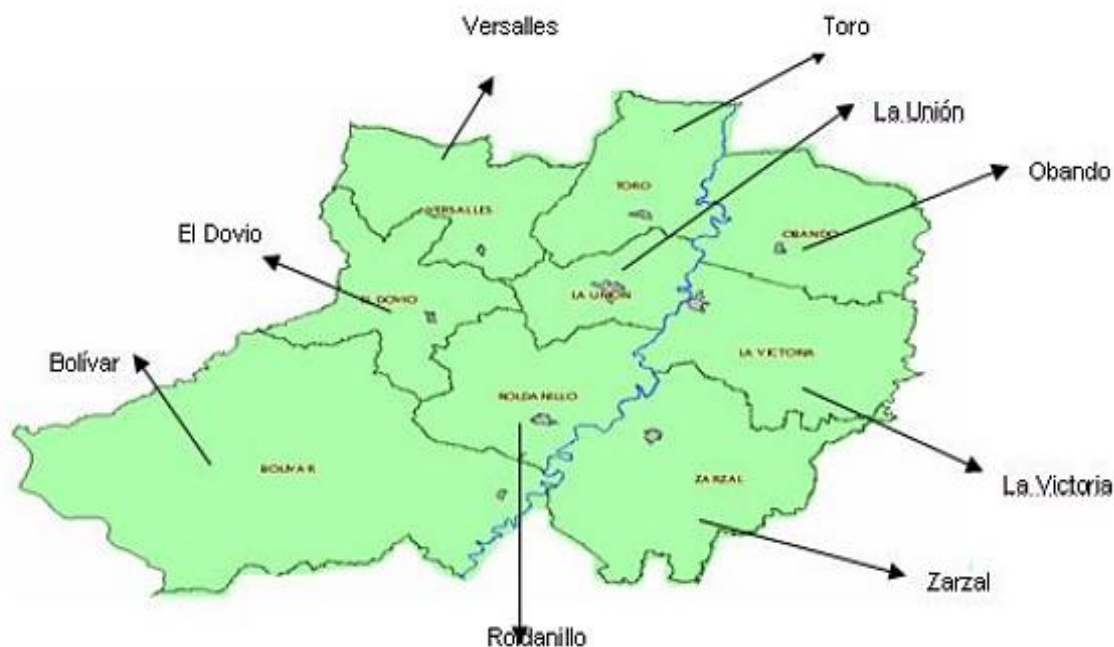
Figura 5. Proyecciones de población



Fuente: DANE- proyecciones de población, 2018

Esta conformado principalmente por terreno plano y colinas, con clima cálido perteneciente al valle geográfico del Río Cauca. Al norte limita con el municipio de La Victoria; al sur con el municipio de Bugalagrande; al occidente con los municipios de Roldanillo y Bolívar y al oriente con el municipio de Sevilla, como se puede visualizar a continuación:

Figura 6.Límites del municipio de Zarzal, Valle del Cauca

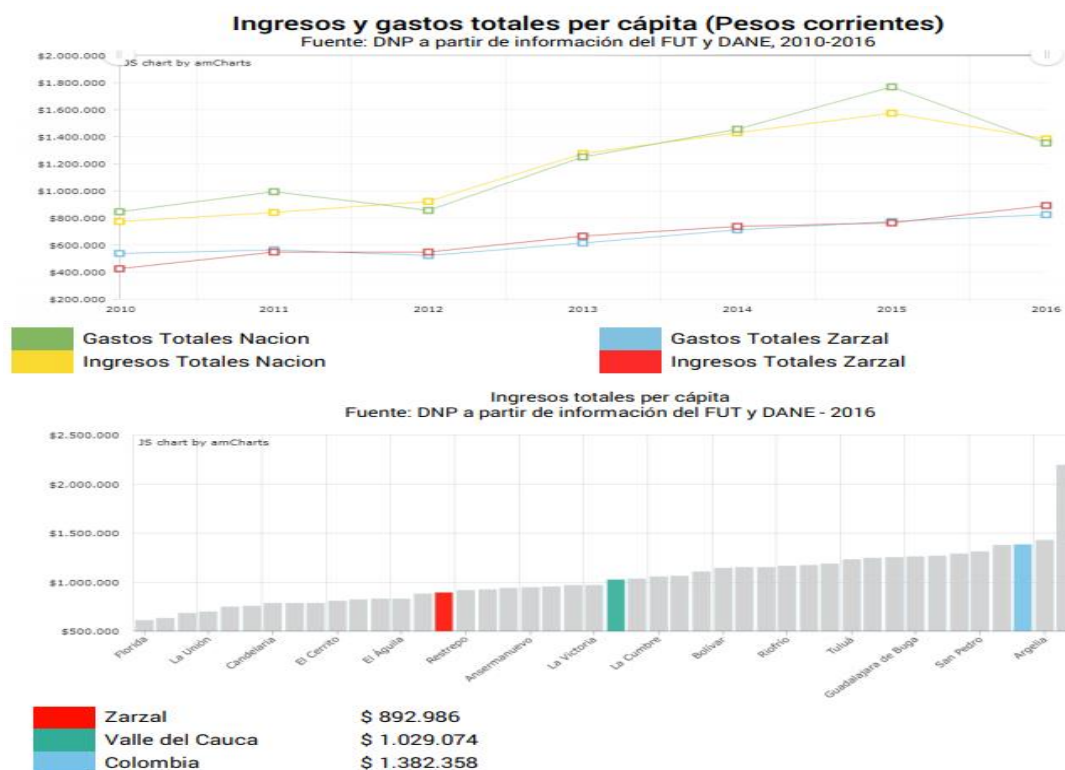


Fuente: CAM Zarzal, 2021.

Entre sus cerros y elevaciones se destaca el cerro de Pan de Azúcar, los altos de La Aurora y Montenegro; la sierra del Salado y la sierra de Zarzal; el cerro de Careperro y la loma de La Cruz. Desde el punto de vista hidrográfico, el río Cauca marca el límite occidental del Municipio.

Por otra parte, la economía del municipio de Zarzal gira alrededor de las actividades agrícolas, en donde la tendencia son los cultivos transitorios y los frutales. Zarzal está compuesto por 7 corregimientos y en lo financiero, existen más de 6 Instituciones bancarias; cuenta además con una amplia y nueva sede de la Universidad del Valle y una oficina receptora de La Cámara de Comercio desde hace más de veinte años, municipio con una gran incidencia comercial siendo el comercio, el renglón más representativo.

Figura 7. Ingresos y gastos totales per cápita (Pesos corrientes)



Fuente: DANE, 2018

Esta pujante población con un marcado desarrollo comercial en los últimos años, alterna su actividad económica con la agricultura y el cultivo de la caña de azúcar, siendo catalogado como una de las regiones de mayor producción de caña, mientras que el sector agropecuario es el mayor generador de empleo en el municipio seguido de la industria, en donde tienen presencia reconocidas empresas e industrias como el Ingenio Río Paila, la fábrica de dulces Colombina S.A. y la fábrica de frutas Las Lajas entre muchas otras más, importantes empresas generadoras de desarrollo para la región centro y norte del Valle del Cauca.

Dentro de los cultivos representativos está el plátano, la yuca, el algodón, el maíz, el sorgo, la caña panelera, la soya, las hortalizas y frutales como la uva, la papaya, el maracuyá, el mango, la guayaba, la pitaya, el aguacate, el chontaduro y una amplia variedad de cítricos.

De igual forma, existen grandes extensiones para la crianza y producción de ganado, identificándose un representativo número de Hatos lecheros siendo rica en esta producción, al igual que se poseen varias zonas del municipio dedicadas a la crianza y

cultivo de peces como la tilapia roja, la cachama, tucunaré y bocachico, además de presentarse un considerable incremento en renglones como la avicultura, la porcicultura y la apicultura. En lo que respecta a sus atractivos más representativos, están el club de tiro, caza y pesca Los Guaros, el Cartódromo Internacional, el corredor ecoturístico La Paila-Sevilla, y el circuito Zarzal-Roldanillo en donde está ubicado el museo vial del museo Rayo. También encontrará allí el lago de pesca deportiva La Abuela y una serie de sitios turísticos como el Río La Paila con agradables balnearios naturales.

Generalmente, Zarzal es considerada comercialmente dentro de la jurisdicción de Cámara de Comercio como la segunda fuerza motora después de Tuluá, en donde se concentra un gran porcentaje empresarial. Según el informe de Informa Colombia (2020) Zarzal cuenta con 230 empresas distribuidas en los siguientes sectores:

Tabla 9. Descripción de actividades económicas

Sector	Nº Empresas
Agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca	43
Comercio al por mayor y al por menor, reparación de vehículos automotores y motocicletas	35
Industrias manufactureras	33
Construcción	25
Actividades de atención de la salud humana y de asistencia social	21
Actividades profesionales, científicas y técnicas	19
Transporte y almacenamiento	13
Actividades de servicios administrativos y de apoyo	11
Información y comunicaciones	7
Actividades financieras y de seguros	4
Distribución de agua; evacuación y tratamiento de aguas residuales, gestión de desechos y actividades de saneamiento ambiental	3
Educación	3
Suministro de electricidad, gas, vapor y aire acondicionado	2
Actividades inmobiliarias	2
Actividades artísticas, de entrenamiento y recreación	2
Administración pública y defensa; planes de seguridad social de afiliación obligatoria	1

Fuente: Cámara de Comercio de Cali, 2021

Tabla 10. Registro Único Empresarial y Social

Municipio	No.Empre sas 2020	% Empres as	No. Empres as 2019	Variaci ón 2019 vs 2020	N. Trabajado res	% Trabajado res	Activos (En Millone s de pesos)	% Activos (Millone s)
Tuluá	1.485	72,2%	1.563	-5,0%	2.701	71,1%	25.561, 50	82,4%
Zarzal	230	11,2%	261	-11,9%	488	12,9%	1.884,7 0	6,1%
Andalucía	99	4,8%	76	30,3%	191	5,0%	926,90	3,0%
Bugalagrande	71	3,4%	100	-29,0%	137	3,6%	882,90	2,8%
Rio Frío	64	3,1%	60	6,7%	108	2,8%	850,60	2,7%
Trujillo	60	2,9%	50	20,0%	95	2,5%	530,60	1,7%
Bolívar	49	2,4%	42	16,7%	77	2,0%	401,40	1,29%
Total	2.058	100,00 %	2.152	-4,40%	3.797	100,00%	31.038, 60	100,00 %

Fuente: RUES- Registro Único Empresarial y Social, CCT, 2021

Como se puede observar, el municipio de Zarzal persigue grandes transformaciones basadas en el ordenamiento territorial integral, una economía emprendedora con crecimiento armonioso, conservando y asegurando el uso sostenible de sus recursos naturales y la implementación de estrategias para la adaptación y mitigación del cambio climático; seguro con fortalecimiento institucional y gobernanza; un municipio amable, cívico, con gestión integral del riesgo y con avances focalizados en la inversión y esfuerzos para mejorar el bienestar de su comunidad y el desarrollo del mismo.

5 DISEÑO DEL METODO DE INVESTIGACION

5.1 TIPO DE ESTUDIO

El presente trabajo, es de carácter exploratorio-descriptivo, en vista de que, inicia con un prediagnóstico organizacional, a través de un estudio exploratorio en donde se recopila información preliminar como los elementos existentes y los referentes teóricos de talento humano. Luego, se trata de un estudio descriptivo, puesto que, se recolectan datos y componentes sobre diferentes aspectos de la organización objeto de estudio y se realiza un análisis de este.

El tipo de investigación exploratoria examina un tema o problema existente que no está claramente definido. Por lo tanto, el interés es explorar, analizar e identificar las técnicas y métodos empleados para la elaboración de perfiles y descripción de puestos de trabajo. Según Hernández (1998) esta metodología permite familiarizarse con el tema, a fin de comprender el problema a resolver.

Por otra parte, la investigación descriptiva contribuye a un mejor conocimiento del fenómeno o realidad que se estudia, analizando los rasgos o características que le son propias, con el fin de describir como una persona, grupo o cosa funciona en el presente. (Rodríguez, 2005). Este tipo de estudio se caracteriza por establecer una visión general sobre el tema, incrementar la relación con el tema objeto de estudio y establecer las bases para una investigación profunda y detallada. Suele realizarse mediante técnicas como revisión documental, entrevistas, entrevistas a expertos, entrevistas a usuarios, encuestas presenciales u online y observación de campo.

5.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

El método para la realización de la investigación es cualitativo, el cual sirve para recopilar datos no numéricos. Por consiguiente, para dar cumplimiento a los objetivos de la investigación se emplearán técnicas de carácter cualitativo, pues de acuerdo con el escrito de Bernal (2010) los investigadores que utilizan el método cualitativo “buscan entender una situación social como un todo, teniendo en cuenta sus propiedades y su dinámica” (p. 60). (Ver anexo c).

En contraste con lo anterior, la modalidad investigativa se elabora mediante el método inductivo-analítico, por lo que comprende la aplicación de diversas entrevistas semiestructuradas a profundidad y una revisión documental descriptiva a través de la recolección de datos de fuentes bibliográficas y soportes obtenidos directamente por parte de la empresa Llantotas S.A.S, con la finalidad de obtener conclusiones generales con base en el análisis de estos y la percepción de los individuos en los diferentes puestos

de trabajo para formular estrategias encaminadas a la buena gestión del talento humano determinando las competencias respectivas por cada actividad.

Ahora bien, para efectos de la presente investigación se empleará una breve definición de la denominada entrevista semiestructurada a profundidad.

La entrevista cualitativa es flexible y dinámica, no estructurada, no estandarizada y abierta. Se trata de un instrumento (Mella, 1998) que permite una narración conversacional creada juntamente con el entrevistador y el entrevistado.

Así, la pauta o guía de la entrevista no es un protocolo estructurado, sino una lista de áreas generales que deben cubrirse con cada informante. “En la situación de entrevista el investigador decide cómo enunciar las preguntas y cómo formularlas. La guía de entrevista sirve solamente para recordar que se deben hacer preguntas sobre ciertos temas”. (Taylor & Bogdan, 1987, p. 119)

5.3 TIPOS O FUENTES DE INFORMACIÓN

Méndez (1999) define a las fuentes y técnicas para recolección de la información como los hechos o documentos a los que acude el investigador y que le permiten tener información. También señala que las técnicas son los medios empleados para recolectar información, Además manifiesta que existen: fuentes primarias y fuentes secundarias.

Por lo anteriormente señalado, las técnicas de recolección de la información que se implementan en el desarrollo de la investigación son la observación directa, entrevistas y el análisis de documentos, con el fin de indagar temas referentes a la gestión humana actual de la organización como el proceso de reclutamiento, selección, inducción y contratación del personal.

5.3.1 Fuentes primarias

De acuerdo con Bernal (2010) las fuentes primarias “son todas aquellas de las cuales se obtiene información directa, es decir donde se origina la información” (p. 191). Por tanto, se puede decir que las fuentes primarias es la información oral o escrita que es recopilada directamente por el investigador a través de relatos o escritos transmitidos por los participantes en un suceso o acontecimiento, entre ellas se emplearán las siguientes:

Observación directa

En opinión de Sabino citado por Méndez (1999), la observación directa es una técnica antiquísima, cuyos primeros aportes sería imposible rastrear. A través de sus sentidos,

el hombre capta la realidad que lo rodea, que luego organiza intelectualmente. La observación puede definirse, como el uso sistemático de los sentidos en la búsqueda de los datos necesarios para resolver un problema de investigación.

Entrevista

Por otra parte, la entrevista se define como un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir, donde se pueden considerar dos tipos de preguntas: cerradas y abiertas. Las preguntas cerradas contienen categorías o alternativas de respuesta que han sido previamente delimitadas, de otra forma las preguntas abiertas no definen de antemano las alternativas, por lo cual el número de categorías de respuesta es elevado (Hernández, 2003). En tal caso, se implementa la entrevista cualitativa, que es más profunda, flexible y abierta, de tipo piloto estructurándose conforme avanza el trabajo.

Recolección de material audiovisual

Contempla el momento del registro visual y sonoro mediante la grabación del sonido y captación de imágenes de actividades, el entorno en que se desarrollan, los participantes, entre otros, según el tipo de registro y tema a investigar, para la adquisición de testimonios (Paramo, 2017). Por tanto, el material recogido debe permitir clasificar, analizar y preservar los datos obtenidos a fines de complementar el proceso de investigación concientizando y empoderando a los participantes para surgir como sujetos activos, quienes pueden actuar para orientar su realidad.

Revisión de documentos oficiales de la empresa

Es una técnica de observación complementaria, en caso de que exista registro de acciones y programas. La revisión documental permite hacerse una idea del desarrollo y las características de los procesos y también de disponer de información que confirme o haga dudar de lo que el grupo entrevistado ha mencionado (Gonima, 2012). Así mismo, cuenta con documentos como: cartas, actas, planillas, informes, libros, manuscritos, entre otros, que determinan las acciones, experiencias y maneras de concebir ciertos fenómenos, situaciones y temas en la organización.

5.3.2 Fuentes secundarias

De acuerdo con Bernal (2010) las fuentes secundarias “son todas aquellas que ofrecen información sobre el tema que se va a investigar, pero que no son la fuente original de los hechos o situaciones, sino que sólo los referencian” (p. 182), es decir, las fuentes secundarias es la información escrita que ha sido recopilada y transcrita por personas

que han recibido tal información a través de otras fuentes escritas o por un participante en un suceso o acontecimiento. Por consiguiente, se empleará la siguiente:

Fuentes documentales

Finalmente, las fuentes documentales hacen alusión a la revisión de literatura detectando, obteniendo y consultando fuentes primarias y secundarias útiles para el propósito del estudio, de donde se extrae y recopila la información relevante y necesaria para el problema de investigación (Hernández, 2003). Estas fuentes documentales se refieren a los diferentes archivos o documentos de la empresa, páginas de internet, artículos de revistas, bibliografías, libros, etc. Donde se almacenan directrices, programas y procesos referidos a la incorporación de nuevos miembros a la organización.

5.4 TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

Una vez obtenida la información, es importante definir la forma por la cual será el tratamiento de esta. Méndez (1999) señala que el tratamiento de la información es un proceso que consiste en el recuento, clasificación y ordenación en tablas o cuadros y que estos procedimientos dependen de la clase de estudio o investigación y del tipo de datos. Además, menciona que dentro del tratamiento de la información existen técnicas estadísticas y la presentación de la información.

Así, el tratamiento de la información de la presente investigación será llevada a cabo de manera escrita a través de anexos como tablas o cuadros necesarios para su presentación que como resultados de esta sirven de base para la toma de decisiones, al detallar el funcionamiento y las necesidades que se presentan dentro de la organización y disponer de un respaldo para la formulación de la propuesta.

6 PROCESO ESTRATÉGICO

6.1 CARACTERIZACIÓN E HISTORIA DE LA EMPRESA

Reseña histórica

Figura 8. Logo Llantotas



Fuente: Llantotas S.A.S, 2021

Llantotas S.A.S es una empresa del sector automotriz fundada en el año 2004 por el señor Juan José García Rojas perteneciente del municipio de Zarzal, Valle del Cauca, en la carrera 10 No 6 - 25 con barrio la Inmaculada donde tenía como objetivo principal la comercialización de llantas, alineación, balanceo, mecánica rápida, servicio de vulcanizadora, calibración con aire y nitrógeno.

Inicialmente, el origen de todo el inventario adquirido por la empresa salió de la venta de unos bienes a nombre del señor Juan José García Rojas, cuya finalidad era invertir el dinero para que sus activos fueran incrementándose paulatinamente y así es como el propietario se encargó de cuatro cargos a la vez, los cuales eran: administrador, vendedor, auxiliar contable y aseador; llevando a cabo la actividad contable mediante libros auxiliares, cartera y proveedores, de forma manual.

Tiempo después, Llantotas S.A.S empezó a ser distinguida y reconocida por la comunidad del sector por su diversidad de llantas para automóvil y motocicleta en sus diferentes marcas y referencias.

Por otro lado, la gerencia en su proyecto de crecimiento constante vio la necesidad de ampliar el portafolio para adquirir equipos de alineación y balanceo para ofrecer un servicio completo; todo fue logrado con un apalancamiento crediticio del Banco Davivienda S.A. Así pues, durante varios años Llantotas S.A.S se consolidó en el mercado del Norte del Valle, donde su valor agregado fue la buena atención al cliente, logrando una fidelización de clientes nuevos y actuales.

Posteriormente, Llantotas S.A.S se traslada de lugar con la apertura de una sede principal en Zarzal, Valle del Cauca ubicada en la calle 5 No 7-13, barrio Los Lagos, con

el objetivo de brindar una mayor comodidad a los clientes y ampliar el portafolio de servicios, requiriendo personal calificado y competente en sus funciones laborales, contratando 15 trabajadores, es por eso que la gerencia determina la necesidad de asignar una persona encargada para el área de Talento Humano con el propósito de manejar los temas correspondientes de todo el personal y reforzar el capital humano de la empresa.

Actualmente, Llantotas ofrece diversidad de servicios como son: asistencia, alineación, balanceo, lubricación, frenos, venta de llantas, rines y baterías. Con el fin de brindar servicios de calidad y satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes del municipio de Zarzal y zonas aledañas.

Misión, visión y valores corporativos

Misión

Somos una empresa orientada a brindar soluciones integrales en llantas y servicios conexos para el sector automotriz, contando con un personal calificado en cada área de desempeño, guiados por valores y estrategias organizacionales que permitan un mejoramiento continuo de nuestros procesos con el fin de satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros clientes.

Visión

Ser reconocida a nivel regional como una serviteca con servicios completos, basándonos en nuestro portafolio de productos y servicios de alta calidad y eficiencia, con equipos de última tecnología para cada uno de los procesos, logrando el desarrollo humano de todos los colaboradores en la empresa que permitan el cumplimiento de los objetivos misionales propios y las mejores relaciones con todos los grupos de interés, de tal manera que los cliente siempre nos elijan como su mejor opción siendo nuestro principal objetivo que ellos y nuestros colaboradores se sientan tan conformes en la empresa que la sientan propia.

Valores

Excelencia: La excelencia en Llantotas se caracteriza por el personal competitivo y calificado, cordial, amable y sobre todo con respeto, ante la atención o requerimiento de nuestros clientes.

Responsabilidad: La responsabilidad en Llantotas se plasma en su servicio post venta, ante alguna solicitud inmediata que demande el cliente.

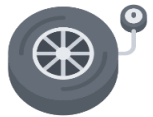
Honestidad: La honestidad en Llantotas se refleja en la asesoría de cada cotización, brindándole al cliente una información clara, concisa y viable de acuerdo con sus requerimientos de asegurabilidad.

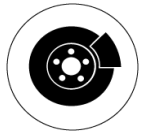
Compromiso: El compromiso de todo el personal en Llantotas se evidencia en sus tiempos de entrega establecidos, sus soluciones oportunas, sus tarifas acordadas y su constante esfuerzo en las labores del grupo de trabajo

6.2 PRODUCTOS Y SERVICIOS COMERCIALIZADOS

Teniendo presente que es importante para toda empresa contar con un portafolio de productos y servicios que den a conocer a los clientes o potenciales clientes cuál es el trabajo que realiza o los productos que ofrece, se presenta uno de manera completa demostrando el trabajo de calidad de Llantotas, con datos relevantes e información que probablemente no se exponga siempre.

Tabla 11. Portafolio de servicios y productos de Llantotas S.A.S

Servicios	
	Alineación, balanceo y rotación
	Servicio de carga de batería
	Presión de llantas
	Servicio de cambio de aceite para motor, transmisiones y sistemas hidráulicos

	Mecánica rápida
	Cambio de líquido refrigerante
	Montaje de llantas
	Cambio de pastillas
	Lavado de autos
	Revisión con escáner para diagnóstico
Productos	
Venta de llantas, rines, amortiguadores, cobertores, filtros y plumillas	Venta de baterías para moto y carro
Venta de aspiradoras, desmanchadoras, polichadoras para vehículos	Venta de luces hid y led en láser, barras y mezcladoras de iluminación
Venta de líquido y pastillas para frenos	Venta de aceite de motor para todo tipo de vehículo
Venta de ambientadores, ceras, lubricantes, y demás, para embellecer el vehículo	Venta de seguro obligatorio de accidentes de tránsito

Fuente: Elaboración propia, 2021.

6.3 ANÁLISIS EXTERNO (PESTEL)

6.3.1 Macro ambiente

De acuerdo con Betancourt (2013) un factor particular de los enfoques de planificación modernos es “su orientación externa, entendiendo ello como las fuerzas que influyen e, inclusive, determinan el comportamiento de la organización” (p. 16). Dichas fuerzas son comprendidas por un carácter global, regional y local en función a múltiples factores como lo son los sociales, tecnológicos, económicos, jurídicos, demográficos, culturales, políticos y ecológicos, es decir, son fuerzas que rodean a la organización, sobre las cuales la misma no puede ejercer un control. No obstante, a través del análisis externo la empresa puede aprovechar las oportunidades que se presentan en el mismo y controlar las amenazas detectadas.

Si bien, el análisis del macro ambiente de la empresa Llantotas se ha desarrollado a través de la herramienta PESTEL la cual ayuda a identificar las fuerzas macro (externas) que afectan a la organización. Según Barroeta (2020) el análisis PESTEL es un instrumento de planificación estratégica usado para definir el contexto de una organización, puesto que se estudian una serie de factores que pueden influir de forma positiva o negativa en el entorno empresarial con el propósito de formular estrategias a corto, mediano y largo plazo a través de la evaluación de perspectivas, crecimientos y orientación de las operaciones organizacionales a partir de elementos externos que pueden afectar el presente o futuro de la empresa.

Dicho análisis sirve para realizar una planificación estratégica organizacional y de mercado de la entidad, ya que evalúa el contexto y el entorno actual en donde se desarrolla la organización debido a que es una herramienta de análisis que reimagina, rediseña y redefine de manera asertiva y efectiva los cambios que prevalecen en el entorno general.

6.3.1.1 Factores políticos

Dentro de los factores políticos se pueden evidenciar todas las relaciones de poder en la sociedad, los diversos niveles y repercusión económica. Estos se pueden observar en aspectos referentes a ideologías o partidos políticos relevantes, dado que las posturas políticas tienden a favorecer a las organizaciones por medio de la disminución de impuestos.

En cuanto a los factores políticos de la empresa Llantotas se tiene que el sector llanero en Colombia lo rige la Resolución número 0481 del 4 de marzo de 2009, la cual crea el reglamento técnico para llantas neumáticas que se fabriquen, importen o se reencauchen y se comercialicen para uso en vehículos automotores y remolques.

Dichas consideraciones se dirigen con el fin de prevenir o minimizar riesgos para la vida e integridad de las personas, ocasionadas por inconvenientes en las llantas ya sean nuevas como reencauchadas. Además, induce a las prácticas de prevención para evitar errores en los consumidores.

Por otro lado, la empresa actualmente se ve influenciada por resistencias políticas, ya que el proceso de ordenamiento territorial en Colombia se ha tropezado en el transcurso de los meses del año 2021. Según Campos (2021) los cambios en la reforma tributaria, la cual tenía como finalidad subir los impuestos para recaudar más ingresos a favor del estado, acumulando un estimado de 6.300 millones de dólares a través del aumento del IVA en productos de primera necesidad, servicios públicos y funerarios; y la reforma de salud la cual era ambiguo dado a la poca exactitud en cuanto a la distribución de recursos, sostenimiento del sistema y el alcance de las gestoras de salud y la forma de intervención del Gobierno (Herrera, 2021); generando como resultado un rechazo y descontento generalizado en los habitantes debido al aumento de cifras de muertes de líderes sociales y excombatientes, desigualdad y pobreza.

Si bien, de acuerdo con France 24 (2021) los ciudadanos se han visto afectados no solo por la desigualdad económica e inseguridad sino también por fallas en el sistema de educación y falta de oportunidades laborales pese a la deficiente planificación de unidades territoriales que tengan en cuenta la cohesión cultural, social y económica de sus habitantes.

Por otra parte, con respecto a la empresa Llantotas dicha situación evidenciada en el país ha generado una serie de consecuencias, debido a las decisiones, acontecimientos o condiciones políticas, ya que factores como la ausencia de estabilidad política tiende a afectar a la cadena de suministros, pues hoy día, de acuerdo con Treilhes (2020) las empresas son sustentadas por componentes y materias primas provenientes de diversos lugares y cuyo transporte puede implicar el cruce de varios límites o fronteras. Por consiguiente, cualquier evento o aspecto político que intercepte el flujo de la cadena de suministro puede llegar a afectar a un negocio nacional o internacional. También, se evidencian que factores como la desigual económica, la inseguridad, las fallas en el sistema de educación y la falta de oportunidades otorgados por el gobierno generan una mayor susceptibilidad en cuanto a la corrupción o deterioro de las condiciones laborales

de los empleados a nivel local debido a la falta de estabilidad y pocos beneficios que cubran aspectos de la vida familiar, comercial, empresarial e internacional.

6.3.1.2 Factores Económicos

Los factores económicos hacen referencias a todas las tendencias importantes en la economía que ayudan u obstaculizan a la organización en el cumplimiento de sus objetivos.

En cuanto a los factores económicos se ha evidenciado un acelerado crecimiento en ventas de vehículos nuevos en Colombia, ya que de acuerdo con Torres (2021) el mercado de vehículos consiguió un total de 22.933 matrículas durante marzo, lo cual representó un aumento del 86,6 % en comparación con el mismo mes de 2020, cuando inició la pandemia, generando así un auge en la comercialización de llantas fabricadas en el país por marcas como Goodyear.

De acuerdo con Rubiano (2018) en la actualidad más de 180 marcas se comercializan en el país, en donde el consumidor tiene mucho para escoger. Pero por la misma razón, debe mejorar sus hábitos de compra porque no todo lo que se ofrece es de la mejor calidad, pues la comercialización de llantas en hipermercados, los tratados de libre comercio y el contrabando han hecho que el negocio de llantas no sea tan rentable.

Cabe resaltar, que frente al impacto de la situación sanitaria Covid-19 las empresas han sentido numerosos impactos negativos debido a las caídas en utilidades durante el año 2020, pues las empresas se han visto obligadas a enfrentar nuevas amenazas comerciales y económicas causadas por la pandemia de coronavirus (COVID-19) generando así, una serie de consecuencias en cuanto a los ingresos debido a la paralización de actividades mercantiles las cuales ocasionaron conflictos laborales, pérdida de competitividad, disrupción de las cadenas de suministros e insolvencia.

Dicho lo anterior, se puede decir que el mundo de los negocios ha sido afectado en su totalidad sin excepcionalidad alguna, dejando de tal manera empresas con una presión en las líneas de capital o en peores casos como “la quiebra”; generando así efectos drásticos en función a la actividad empresarial, es decir, la economía mundial disminuyó su crecimiento llevando a los negocios a obtener utilidades mínimas históricas a nivel global y local.

Por otro lado, en el año 2021 se realizó la apertura económica como modelo de crecimiento tras la crisis de la emergencia sanitaria covid-19 generando de tal forma mejores niveles de productividad los cuales han permitido replantear ventajas competitivas sostenibles en cuanto a los estándares de calidad y diferenciación de los

bienes y servicios producidos en el país. Según Ceballos (2021) se otorgaron recursos financieros con el fin de implementar estrategias de reactivación económica como modelo integral bajo el aprovechamiento de proyectos y oportunidades enmarcados en una Cali biosegura, que adelanta la entrega de incentivos económicos para la micro, pequeña y mediana empresa, al igual que las inversiones en infraestructura pensadas en la dinamización del desarrollo económico del Distrito y de la región.

Además, de acuerdo con Portafolio (2021) el presidente Iván Duque estableció una serie de medidas para la reactivación económica del país, tales como la extensión del plazo para que las empresas declaren renta por medio del nuevo cronograma tributario para la pequeñas y micro empresas del país, el cual consiste en sustituir el pago del impuesto de renta de los meses de junio y noviembre por solo un pago en la primera semana del mes de noviembre; con el fin de beneficiar el flujo de caja durante los primeros meses de reactivación.

Por otra parte, según Portafolio (2021) el presidente extenderá el programa Unidos por Colombia del Fondo Nacional de Garantías el cual es un plan que tiene como propósito contrarrestar las dificultades económicas que presentan las empresas Mipymes, las grandes empresas, los trabajadores independientes y los sectores más afectados de la economía por la emergencia sanitaria, esto quiere decir que dichos programas que tenía una fecha de caducidad del primer semestre del año 2021 se extenderá hasta finales de 2021.

De igual manera con las líneas de Bancoldex que son líneas de crédito dirigidas a financiar el capital de trabajo e inversión de micros, pequeñas y mediana empresas o personas jurídicas y naturales que realicen actividades comerciales se menciona que tendrán un incremento de “700.000 millones de pesos para el sector turismo, mientras que para los emprendimientos indicó que está Reactívale, una línea que se lanzó con Innpulsa, que busca llegar a 100.000 emprendedores del país para que también tengan financiamiento de largo plazo y de mejores tasas para generar empleo y dinamizar el país”

Dicho esto, en Colombia entidades bancarias como Bancolombia se estableció una línea de crédito por \$500.000 millones de pesos para que las compañías puedan pagar sus nóminas y conservar el empleo de las personas, buscando así apuntalar a las empresas pequeñas, medianas y grandes afectadas por la coyuntura, con un crédito para el pago de nóminas, con un congelamiento de hasta 6 meses. Además, se determinó un anticipo de pagos para que los negocios independientes puedan cancelar por adelantado a los proveedores habituales.

En cuanto al departamento del Valle del Cauca, se realizó una convocatoria dirigida por la Gobernación del Valle del Cauca la cual otorgó un presupuesto de \$13.740 millones para la reactivación económica de los empresas de los municipios Andalucía, Ansermanuevo, Argelia, Bugalagrande, Caicedonia, Calima - El Darién, Candelaria, Dagua, El Águila, El Cerrito, El Dovio, Jamundí, La Unión, La Victoria, Obando, Pradera, Restrepo, Riofrío, Roldanillo, San Pedro, Toro, Trujillo, Tuluá, Ulloa y Zarzal. Dicha convocatoria, se ejecutó con el ánimo de apoyar con insumos, maquinaria, equipos y herramientas, las iniciativas empresariales de los individuos afectados por la emergencia sanitaria COVID 19.

De acuerdo con el documento expedido por el Departamento Administrativo de Planeación Municipal (2020) se construyó una serie de términos de referencia para cada municipio anexados en la siguiente tabla con el fin de constituir la base en el acta de concertación autorizada por las partes y fundamentos jurídicos pertenecientes a la convocatoria.

Tabla 12. Recursos por municipio, monto y sectores.

Municipio	Categoría	Aporte municipio	Aporte Gobernación	Total	Categoría por montos	Sector por fortalecer
Andalucía	6	\$90.000.000	\$270.000.000	\$360.000.000	2.000.000-5.000.000-10.000.000	Multisectorial
Ansermanuevo	6	\$150.000.000	\$450.000.000	\$600.000.000	2.000.000-5.000.000-10.000.000	Multisectorial
Argelia	6	\$150.000.000	\$450.000.000	\$600.000.000	2.000.000-5.000.000-10.000.000	Multisectorial
Bugalagrande	6	\$200.000.000	\$600.000.000	\$800.000.000	2.000.000-3.000.000-5.000.000	Multisectorial
Caicedonia	6	\$80.000.000	\$240.000.000	\$320.000.000	2.000.000-5.000.000-10.000.000	Multisectorial

Calima del Darién	6	\$120.000.000	\$360.000.000	\$480.000.000	2.000.000-5.000.000-10.000.000	Multisectorial
Candelaria	3	\$300.000.000	\$600.000.000	\$900.000.000	2.000.000-5.000.000-10.000.000	Multisectorial
Dagua	6	\$200.000.000	\$600.000.000	\$800.000.000	2.000.000-5.000.000-10.000.000	Multisectorial
El Águila	6	\$40.000.000	\$120.000.000	\$160.000.000	2.000.000-5.000.000-10.000.000	Multisectorial
El Cerrito	5	\$200.000.000	\$600.000.000	\$800.000.000	2.000.000-5.000.000-10.000.000	Multisectorial
El Dovio	6	\$150.000.000	\$450.000.000	\$600.000.000	2.000.000-5.000.000-10.000.000	Multisectorial
Jamundí	2	\$210.000.000	\$210.000.000	\$420.000.000	2.000.000-5.000.000-10.000.000	Multisectorial
La Unión	6	\$200.000.000	\$600.000.000	\$800.000.000	2.000.000-5.000.000-10.000.000	Multisectorial
La Victoria	6	\$200.000.000	\$600.000.000	\$800.000.000	2.000.000-5.000.000-10.000.000	Multisectorial
Obando	6	\$200.000.000	\$600.000.000	\$800.000.000	2.000.000-5.000.000-10.000.000	Multisectorial
Pradera	6	\$50.000.000	\$150.000.000	\$200.000.000	2.000.000-5.000.000-10.000.000	Multisectorial

Restrepo	6	\$100.000.000	\$300.000.000	\$400.000.000	2.000.000- 5.000.000- 10.000.000	Multisectorial
Riofrío	6	\$200.000.000	\$600.000.000	\$800.000.000	2.000.000- 5.000.000- 10.000.000	Multisectorial
Roldanillo	6	\$100.000.000	\$300.000.000	\$400.000.000	2.000.000- 5.000.000- 10.000.000	Multisectorial
San Pedro	6	\$50.000.000	\$150.000.000	\$200.000.000	2.000.000- 5.000.000- 10.000.000	Multisectorial
Toro	6	\$50.000.000	\$150.000.000	\$200.000.000	2.000.000- 5.000.000- 10.000.000	Multisectorial
Trujillo	6	\$100.000.000	\$300.000.000	\$400.000.000	2.000.000- 5.000.000- 10.000.000	Multisectorial
Tuluá	2	\$500.000.000	\$500.000.000	\$1.000.000.000	2.000.000- 5.000.000- 10.000.000	Multisectorial
Ulloa	6	\$25.000.000	\$75.000.000	\$100.000.000	2.000.000- 5.000.000- 10.000.000	Multisectorial
Zarzal	5	\$200.000.000	\$600.000.000	\$800.000.000	2.000.000- 5.000.000- 10.000.000	Multisectorial

Fuente: Departamento Administrativo de Planeación Municipal, 2020

En general, se puede decir, que la crisis financiera colombiana ha afectado de forma negativa a la organización Llantotas dado al aumento de las tasas de desempleo en el país y el aumento de impuestos. Según Notinet Legal (2021) se han incrementado los impuestos para las empresas especialmente en las actividades económicas comercial, agropecuaria y de servicios, hasta llevarlas a tasas efectivas de tributación con niveles

confiscatorios que van más allá del 100% de las utilidades operacionales, lo que significa que, al gravar a las personas naturales y a las empresas con “impuestos progresivos” implicaría gravar en exceso a las empresas y mucho menos a las personas naturales generando así un desequilibrio tributario.

Por otra parte, la disminución en las actividades económicas la cual afecta las proyecciones de crecimiento a causa de la caída en las exportaciones e importaciones de bienes que ejercen un vínculo directo con el PIB teniendo en cuenta que la empresa Llantotas cuenta con proveedores Internacionales que se encarga de suministrar productos como neumáticos, aceites y repuestos para motos y carros. Sin embargo, entidades del Gobierno y bancarias han establecido una serie de beneficios económicos y de crecimiento tales como, la convocatoria dirigida por la Gobernación del Valle del Cauca para apoyar a micros, pequeñas y mediana empresas que requieran innovar en tecnología; y los planes de apoyo financieros otorgados por líneas bancarias como Bancolombia y Bancoldex, para que las organizaciones puedan pagar sus nóminas y mantener el empleo de las personas durante la crisis económica y sanitaria del país.

6.3.1.3 Factores Sociales

Los factores sociales están compuestos por relaciones, características demográficas y estructuras sociales como la cultura y el entorno que afectan la situación de la empresa tales como influencias culturales, tendencias a nivel de consumo y costumbres. Por consiguiente, de acuerdo con el CAM Zarzal (2020) en Zarzal se ha generado un incremento de la productividad humana sostenible el cual ha mejorado la calidad de vida de los seres humanos a través del despliegue de potenciales y estrategias de desarrollo de vidas productivas y creativas a partir de un enfoque diferencial.

En cuanto a los términos sociales y demográficos según CAM Zarzal (2020) el municipio cuenta con una cantidad de 46.599 habitantes, el cual genera una densidad poblacional de 125.6 hab/km², dentro de dicha población se observa en el año 2020 la existencia categorías, tales como la población indígena con 0.20%, población negra, mulata o afrocolombiana con 47.67%, población raizal con 0.01% y población mestiza con 52.12%.

El municipio de Zarzal está compuesto por dos áreas; el área urbana, cuya población es del 70.7% y el área rural, cuya población es del 29.26% constituida por los corregimientos de Limones con 1.7%, Vallejuelo con 2.8%, Quebrada nueva con 3.4%, La Paila con 20.7% y El Alizal con 0.6%.

Con respecto al Índice de pobreza multidimensional (IMP) el cual es una medición de la pobreza que tiene en cuenta las carencias de las personas tales como educación, salud, vivienda, entre otros; según CAM Zarzal (2020) el IPM de Zarzal es del 17.2%, pues el porcentaje de necesidades básicas insatisfechas en el municipio del 6.11%, lo que se interpreta que la mayoría de la población de Zarzal, suple la necesidades de viviendas adecuadas en función a factores críticos como el hacinamiento, servicios inadecuados, alta dependencia económica y niños en edad escolar que no asisten a la escuela.

Además, se ha fortalecido la permanencia en el sistema educativo, estilo de vida, vivienda urbana y rural a través del incremento en 2.5% en la inversión territorial per cápita en el sector, generando así una atención integral en los ciudadanos a través del número de obras, capacitaciones, restaurantes comunitarios y programas de atención y prevención para la infancia, niñez, adolescencia y juventud.

De acuerdo con CAM Zarzal (2020) Zarzal cuenta con una población escolarizada total para 2019 de 6.826 y con una población en educación superior de 1.400 estudiantes.

Tabla 13. Instituciones educativas públicas de educación básica primaria y secundaria de Zarzal

Nombre Institución	Sedes	Zona
I.E. Normal Superior Nuestra Señora de las Mercedes	5 sedes	Urbana
I.E. Simón Bolívar	4 sedes	Urbana
I.E. Efraín Varela Vaca	5 sedes	Urbana
I.E. Luís Gabriel Umaña	1 sede	Rural
I.E. Antonio Nariño	1 sede	Centro poblado

Nota. A parte de las instituciones educativas del sector oficial Zarzal cuenta con tres instituciones de carácter privado: Liceo del Saber, Colegio Hernando Caicedo la Paila y Centro docente mi Segundo Hogar.

Fuente: CAM Zarzal, 2020.

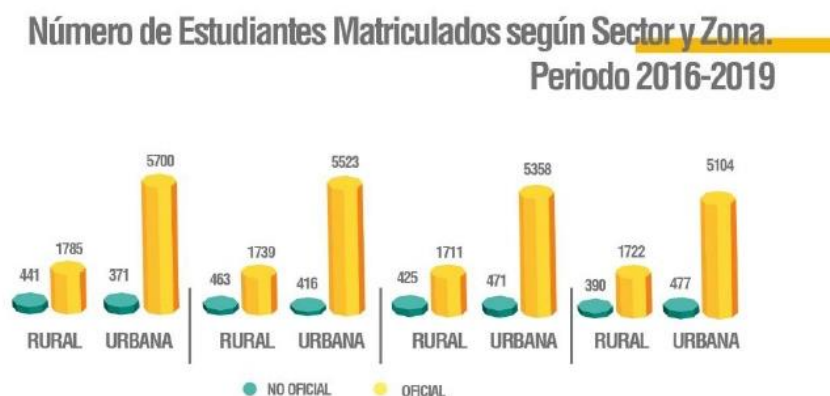
Tabla 14. Instituciones educativas educación técnica, tecnológica y profesional de Zarzal

Nombre Institución	Sedes	Zona
Universidad del Valle	2 sedes	Urbana
Sena	1 sede	Urbana
Censalud	1 sede	Urbana
Instituto Cestelco	1 sede	Urbana
Instituto de Belleza Juan Arroyave	1 sede	Urbana

Fuente: CAM Zarzal, 2020.

Según el CAM Zarzal (2020) la matrícula total en el sector rural ha mostrado una disminución discontinua. En los últimos cuatro años, la diferencia entre 2016 y 2019 ha sido -114 matrículas. Tomando como ejemplo las zonas urbanas, se ha producido un descenso, que sigue siendo objeto de vigilancia. Esto ha provocado un descenso en la matrícula y la cobertura. El número de matrículas en 2016 y 2019 difirió en -490.

Figura 9. Número de estudiantes matriculados según sector y zona en Zarzal



Fuente: CAM Zarzal, 2020.

En cuanto a la matrícula total por género, según el CAM Zarzal (2020), el número de matrículas tanto de hombres como de mujeres ha mostrado una tendencia a la baja. La diferencia entre 2016 y 2019 es 204 para hombres y -455 para mujeres. En comparación con 2016, las tasas de matrícula de ambos sexos fueron más bajas el año pasado, y las cifras presentadas en mujeres son particularmente señales de advertencia.

Figura 10. Número de estudiantes matriculados según género en Zarzal



Fuente: CAM Zarzal, 2020.

Desde el punto de vista de la tasa de cobertura neta de cada nivel educativo de 2016 a 2019, de acuerdo con el CAM Zarzal (2020), el nivel de educación de transición ha mostrado un crecimiento discontinuo, que es diferente al descenso discontinuo del nivel de educación promedio. Por consiguiente, se debe monitorear el comportamiento para determinar si la tendencia es favorable, desfavorable o estable en la escuela primaria y en el nivel secundario, debido a la reducción del número de personas, por lo que es necesario estar más atentos, ya que conducirá a una disminución de la matrícula y la cobertura.

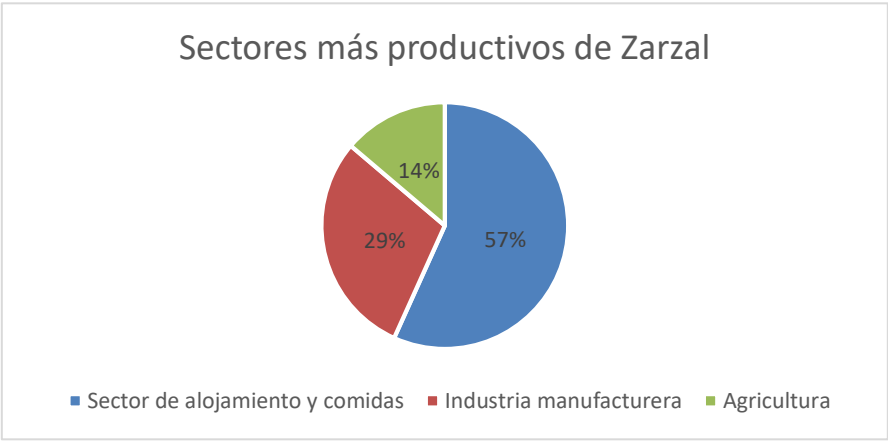
Figura 11. Tasa de cobertura neta por nivel educativo del municipio de Zarzal



Fuente: CAM Zarzal, 2020.

En cuanto a la productividad, según el CAM Zarzal (2020) más del 50% del total empresarial de Zarzal, realiza actividades productivas, generando así un total de 560 empresa de las 1072 existentes en 2017. El segundo sector que se destaca debido a la cantidad de empresas es el de alojamiento y comidas, abarcando un total de 157 negocios y representando el 14.56% del total. Además, se observa que la industria manufacturera en Zarzal representa el 7.56% del total de negocios, los servicios administrativos el 3.54%, la agricultura con el 3.36%%.

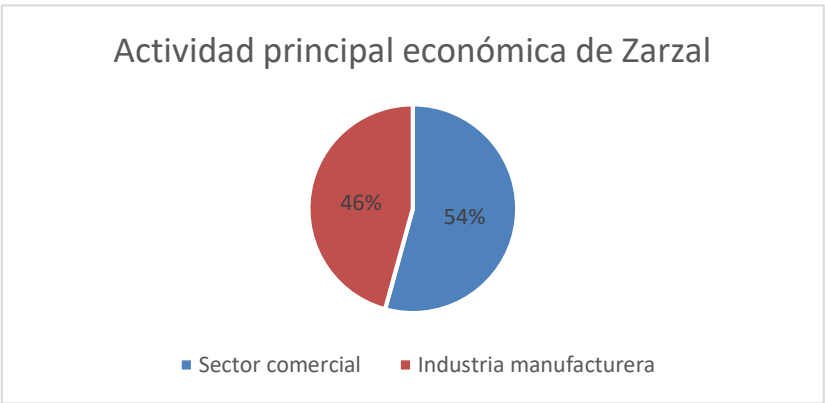
Figura 12. Sectores productivos del municipio de Zarzal



Fuente: Elaboración propia, 2021.

Sin embargo, la actividad principal económica del municipio se refleja en el sector comercial con un 52.24%, el cual aporta el 10.79% de valor agregado, seguidamente se encuentra las actividades impulsadas por la industria manufacturera con el 43.99%.

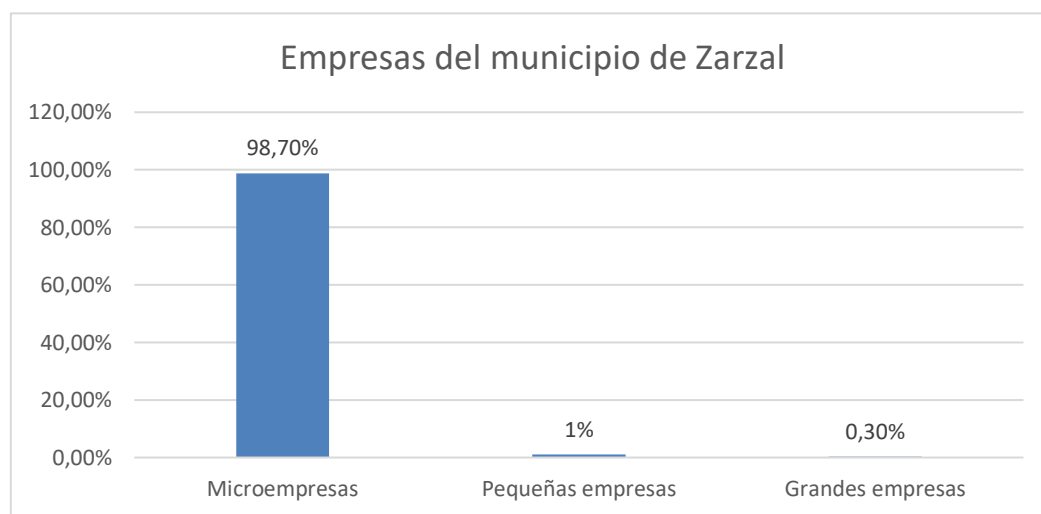
Figura 13. Actividad principal económica del municipio de Zarzal



Fuente: Elaboración propia, 2021.

Por otra parte, según la base de datos del CAM Zarzal (2020) en Zarzal, hay 1.650 empresas registradas oficialmente, de las cuales las microempresas representan el 98,7%, o 1.629 de las 1.650. Dieciséis (16) pequeñas empresas representaron el 1% del total y cinco (5) grandes empresas representaron el 0,3% del total.

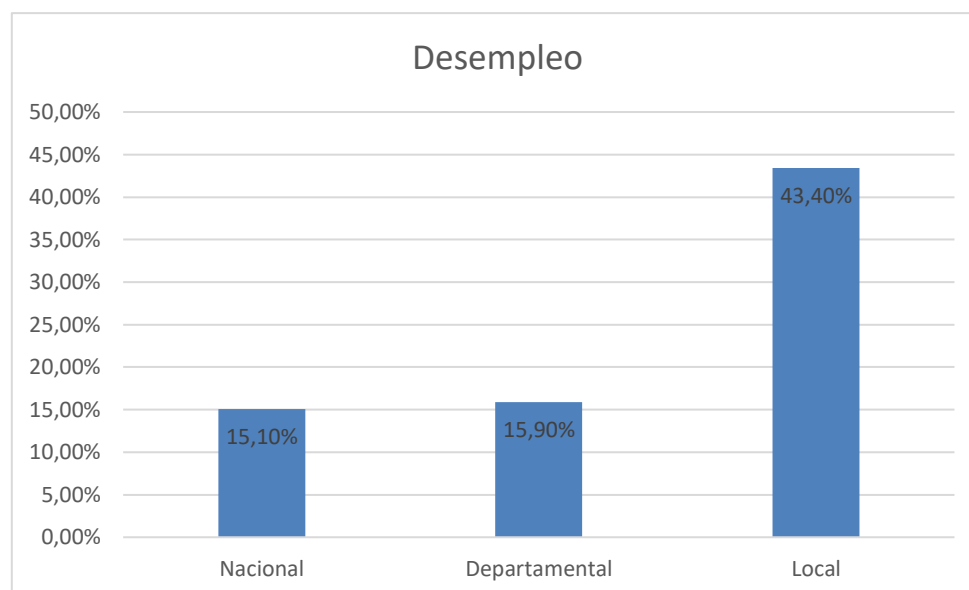
Figura 14. Empresas del municipio de Zarzal



Fuente: Elaboración propia, 2021.

Con respecto al sector de empleo y emprendimiento, se observa de acuerdo con el DANE (2021) que la tasa de desempleo a nivel nacional para el mes de abril del 2021 fue de 15.1% lo que representó una disminución de 4.8 pps con respecto al mismo mes del año anterior 2020 que fue de 19.8%. A nivel departamental según (Cámara de comercio de Cali, 2021) se registra en marzo de 2021 fue 15.9%, lo que representó una disminución de 4.8 pps frente al mes anterior. A nivel local según El Tiempo (2021) se registra que el nivel de desempleo alcanza el 43,4% de la población en edad de trabajar, que es de 25.453 zarzaleños. Solamente tienen trabajo 14.398 personas.

Figura 15. Desempleo Nacional, Departamental y Local



Fuente: El Tiempo, 2021.

Por otro lado, en la zona centro del Valle del Cauca según Castro (2021), se crearon 181.000 empleos gracias al dado Plan de Reactivación Económica que contempla el Plan de Desarrollo “Valle Invencible” liderado por la gobernadora Clara Luz Roldán, con una inversión cercana a los \$569.000 millones.

Con respecto al municipio de Zarzal según el Plan de Desarrollo 2020-2023 CAM Zarzal (2020) el porcentaje de ocupados que realiza actividades generadoras de ingresos durante al menos una hora es de 37,51; 36,68% en la capital y 40,10 en centros rurales densamente poblados y dispersos. Según el ingreso por género de DANE (2018), el 25,89% de las mujeres obtiene ingresos por realizar una actividad que puede generar al menos una hora de ingresos, de los cuales el 26,89% se ubica en capitales urbanas, el 24,65% se ubica en zonas rurales o centros densamente poblados, y los hombres están relacionados con 50,89%, de los cuales el 48,68% se encuentra en la capital y el 56,55% en centros densamente poblados y zonas rurales dispersas.

Otro punto para destacar en este apartado es la pandemia por SARS Cov2 donde actualmente el país y el Departamento se encuentra en una fase crítica, con un gran número de casos, evidenciando por la Secretaria Departamental de Salud (2021) con 286.887 casos positivos al 11 de junio de 2021, siendo el 20/01/2021 el día con el mayor número de casos positivos reportados, 2.279 en total. Posterior a esta fecha, la

notificación se observa con una tendencia a la reducción, hasta mediados de marzo en donde los casos se incrementan nuevamente.

De manera que, en la semana del 11 de junio, fueron reportados 4.739 casos positivos, observándose una reducción respecto a la anterior, pero se debe tener en cuenta el subregistro de los últimos días por notificación tardía. Por lo cual, para la semana en curso se asume un incremento aproximado al 12% en los casos positivos respecto a la semana del 29 de mayo al 4 de junio. Observándose, por lo tanto, un incremento progresivo de los casos positivos a partir de la segunda semana de mayo.

Así, es posible subrayar el comportamiento de casos probables y positivos Covid - 19, para las últimas 8 semanas hasta la fecha 11/06/2021 en el Valle del Cauca. Ver *Tabla 15*.

Tabla 15. Personas con síntomas compatibles y positivos para COVID-19

Semana	Casos notificados	Casos positivos
Abril 17 - abril 23	26.362	8.978
Abril 24 - abril 30	22.685	6.492
Mayo 01 - mayo 07	16.852	4.743
Mayo 08 - mayo 14	21.325	5.948
Mayo 15 - mayo 21	19.748	6.676
Mayo 22 - mayo 28	25.956	9.297
Mayo 29 - junio 04	27.678	10.188
Junio 05 - junio 11	12.650	5374

Fuente: Ministerio de Salud, 2021

Al mismo tiempo, en las tablas número 16 y 17 se relaciona información de casos probables y positivos por cada uno de los municipios, con el objetivo de tener la información para hacer posible la comparación con otros municipios o incluso con el departamento.

Figura 16. Información de casos probables y positivos por municipio de residencia

Municipio	<i>Probables</i>				<i>Positivos</i>							
	Población 2021	Casos notificados	Notificados últimas 2 semanas	% notificación últimas dos semanas	Casos positivos	Casos positivos por RT-PCR	Casos positivos por antígeno	Casos positivos con estudio contactos	Contactos estrechos por casos positivos	Razón de contactos estrechos por positivos	Positividad en contactos estrechos evaluados	Tiempo duplicación días
Alcalá	14375	1412	64	4,5	385	108	277	106	379	3,6	55,7%	176
Andalucía	22716	1659	87	5,2	576	278	298	143	398	2,8	44,0%	91
Ansermanuevo	17409	1233	114	9,2	374	139	235	100	237	2,4	67,1%	58
Argelia	5205	366	22	6,0	94	23	71	35	88	2,5	44,7%	40
Bolívar	15798	891	58	6,5	184	35	149	35	90	2,6	51,4%	92
Buenaventura	313508	22403	1386	6,2	7162	4705	2457	1562	3681	2,4	45,9%	57
Buga	129639	20808	1032	5,0	7728	3848	3880	2935	6290	2,1	58,2%	150
Bugalagrande	24597	2493	151	6,1	760	402	358	493	1200	2,4	53,7%	152
Caicedonia	28674	4683	202	4,3	1413	264	1149	287	736	2,6	64,6%	179
Cali	2264748	750148	27477	3,7	196662	123977	72685	100777	213751	2,1	49,7%	181
Candelaria	94736	8133	213	2,6	2603	2110	493	1326	3010	2,3	46,5%	232
Cartago	138042	21909	842	3,8	7583	3062	4521	2360	4597	1,9	49,1%	76
Dagua	49279	5992	237	4,0	1100	821	279	781	1731	2,2	37,3%	123
Darién	18364	1929	165	8,6	831	90	741	238	427	1,8	79,3%	50
El Águila	8608	533	53	9,9	80	23	57	92	202	2,2	13,9%	29
El Cairo	6541	502	41	8,2	90	28	62	56	105	1,9	46,2%	93
El Cerrito	57441	6894	223	3,2	2260	1548	712	808	2126	2,6	49,4%	156
El Dovio	8662	857	43	5,0	163	30	133	79	391	4,9	46,2%	128
Florida	58273	7083	119	1,7	2047	1133	914	1165	2942	2,5	36,8%	208
Ginebra	23174	1959	82	4,2	653	346	307	252	429	1,7	67,9%	175
Guacarí	33759	3023	198	6,5	899	465	434	398	948	2,4	55,7%	107
Jamundí	168079	27331	841	3,1	6223	4557	1666	4149	9372	2,3	43,6%	168
La Cumbre	16598	891	64	7,2	316	125	191	100	187	1,9	48,9%	64
La Unión	34685	3246	271	8,3	1062	180	882	341	752	2,2	34,9%	57
Valle	4556752	1037328	40328	3,9	286887	172990	113897	133802	292638	2,2	50,0%	153

Fuente: Ministerio de Salud, 2021

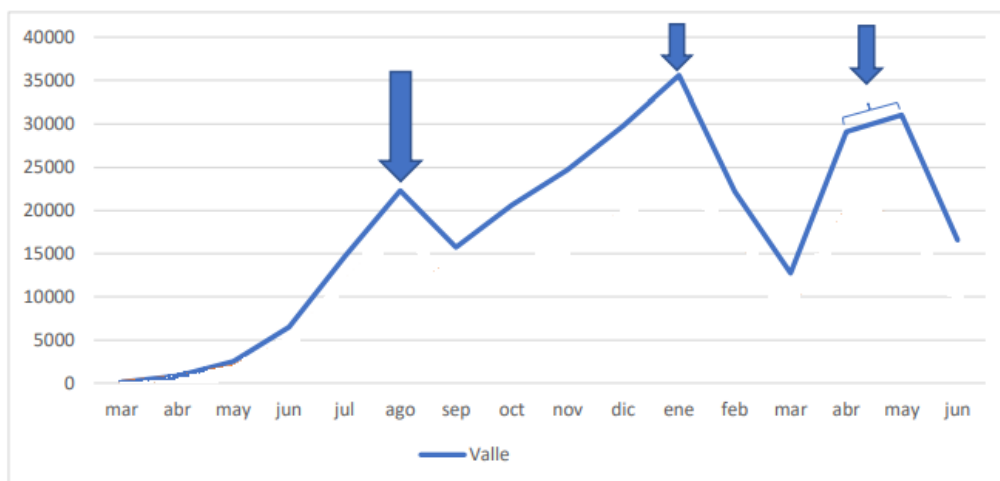
Figura 17. Información de casos probables y positivos por municipio de residencia (continuación)

Municipio	<i>Probables</i>				<i>Positivos</i>							
	Población 2021	Casos notificados	Notificados últimas 2 semanas	% notificación últimas dos semanas	Casos positivos	Casos positivos por RT-PCR	Casos positivos por antígeno	Casos positivos con estudio contactos	Contactos estrechos por casos positivos	Razón de contactos estrechos por positivos	Positividad en contactos estrechos evaluados	Tiempo duplicación días
La Victoria	11931	1111	79	7,1	432	100	332	100	226	2,3	32,1%	45
Obando	12107	1108	46	4,2	455	209	246	107	333	3,1	61,9%	101
Palmira	356259	47415	2281	4,8	16185	11696	4489	5936	13794	2,3	55,2%	105
Pradera	48424	4303	126	2,9	1410	1146	264	415	1161	2,8	51,5%	174
Restrepo	15386	1014	46	4,5	551	203	348	156	203	1,3	75,7%	120
Riofrio	15546	743	72	9,7	212	111	101	44	85	1,9	80,0%	81
Roldanillo	36984	7438	425	5,7	2409	404	2005	698	1387	2,0	44,0%	120
San Pedro	17297	1675	136	8,1	439	127	312	176	464	2,6	39,4%	78
Sevilla	41374	8686	510	5,9	2364	264	2100	789	2181	2,8	50,3%	110
Toro	14466	895	94	10,5	268	26	242	48	144	3,0	54,8%	44
Trujillo	19084	1552	117	7,5	390	102	288	135	357	2,6	37,3%	66
Tuluá	220032	30962	1258	4,1	10357	5190	5167	3581	9130	2,5	62,7%	133
Ulloa	5410	768	22	2,9	138	55	83	74	212	2,9	34,6%	250
Versalles	6987	823	68	8,3	202	30	172	77	379	4,9	32,8%	49
Vijes	12953	1559	41	2,6	401	158	243	228	675	3,0	49,1%	147
Yotoco	16284	1788	126	7,0	434	152	282	188	486	2,6	49,1%	92
Yumbo	110683	17796	730	4,1	5251	2748	2503	1814	5669	3,1	48,7%	223
Zarzal	42635	5698	166	2,9	1799	544	1255	618	1683	2,7	57,2%	133
Valle	4556752	1037328	40328	3,9	286887	172990	113897	133802	292638	2,2	50,0%	153

Fuente: Ministerio de Salud, 2021

Con base en lo anterior, la Gobernación del Valle del Cauca para la atención de la pandemia, presenta el crecimiento de los casos positivos desde marzo de 2020 al 10 de junio de 2021 de la siguiente manera:

Figura 18. Desempleo Nacional, Departamental y Local



Fuente: Ministerio de Salud, 2021

En síntesis, se puede observar que el departamento ha presentado tres picos durante lo corrido de la pandemia, donde actualmente debido a la preocupante situación del paro nacional, que ya completa más de 40 días, se ha desencadenado una serie de contagios por las aglomeraciones presentadas durante las marchas realizadas, reflejados en el número de casos reportados en los últimos días.

A continuación, se presenta un resumen del promedio de casos en el Valle durante el año 2021, corte 11 de junio.

Tabla 16. Promedio día de casos Covid19 durante el 2021

	Casos - 2021					
Mes	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
Valle del Cauca	1.148	792	412	970	1.002	1.657

Fuente: Ministerio de Salud, 2021

De acuerdo con el análisis de la mortalidad, Se registraron 374 fallecidos entre el 5 de junio y el 11 de junio de 2021 por la Secretaría Departamental de Salud del Valle del Cauca y el Instituto Nacional de Salud (INS) para el departamento, los cuales continúan incrementándose esta semana respecto a la anterior. Por consiguiente, se exponen los valores con número de muertes por municipio emitidos con corte a 11 de junio de 2021.

Tabla 17. Número de muertes confirmadas por municipio de procedencia durante el 2021

Nombre Municipio	Casos Positivos Día	Casos Positivos Acumulado	Proporción (%)	Casos Mortalidad Día	Casos Mortalidad Acumulados
Cali	1.635	208.179	68,05%	0	5.545
Buenaventura	47	7.811	2,55%	0	408
Palmira	71	17.521	5,73%	0	825
Tuluá	78	11.213	3,67%	0	474
Buga	27	8.372	2,74%	0	255
Cartago	66	8.327	2,72%	0	322
Jamundí	19	6.641	2,17%	0	175
Yumbo	15	5.536	1,81%	0	206
Candelaria	10	2.752	0,90%	0	129
El Cerrito	17	2.410	0,79%	0	115
Zarzal	9	1.963	0,64%	0	79
Florida	6	2.142	0,70%	0	156
Roldanillo	8	2.672	0,87%	0	89
Sevilla	0	2.565	0,84%	0	64
Pradera	2	1.473	0,48%	0	100
Dagua	2	1.222	0,40%	0	63
Guacarí	1	1.005	0,33%	0	44
Caicedonia	5	1.549	0,51%	0	64
Ginebra	3	697	0,23%	0	22
Bugalagrande	3	842	0,28%	0	32
La Unión	1	1.190	0,39%	0	63
Obando	0	503	0,16%	0	37
Andalucía	1	633	0,21%	0	38
San Pedro	5	495	0,16%	0	15
Calima	0	924	0,30%	0	28
Alcalá	0	414	0,14%	0	24
Vijes	8	444	0,15%	0	20
Restrepo	1	609	0,20%	0	28
Yotoco	1	508	0,17%	0	20
Trujillo	1	449	0,15%	0	20
Ansermanuevo	1	426	0,14%	0	32
Toro	0	302	0,10%	0	17
Riofrio	0	232	0,08%	0	20
La Cumbre	2	342	0,11%	0	14
La Victoria	6	489	0,16%	0	32
Versalles	3	266	0,09%	0	3
Ulloa	0	143	0,05%	0	6
El Dovio	0	195	0,06%	0	12
Bolívar	0	199	0,07%	0	7
Argelia	0	109	0,04%	0	6
El Cairo	0	111	0,04%	0	2
El Águila	0	104	0,03%	0	4
Fuera del Valle	0	1.942	0,63%	0	0
Valle del Cauca	2.054	305.921	100,00%	0	9.615

Fuente: Ministerio de Salud, 2021

Respecto a la semana epidemiológica 23 de 2021 (6 de junio) se encontró que 16 municipios presentaron 1 a 2 fallecidos, 12 entidades territoriales no registraron casos. Ansermanuevo, Dagua, Riofrío, San Pedro y Yotoco documentaron mortalidades nuevamente. En lo que va corrido de la semana epidemiológica 23, se han clasificado 230 fallecidos en el Valle del Cauca, con un decremento preliminar del 18%, 95 decesos corresponden al Distrito de Cali (39%), los 125 casos restantes se ubican en 40 municipios (60%). Palmira continúa liderando el mayor número de mortalidades para los municipios restantes del departamento (sin contar Cali ni Buenaventura), completando la octava semana con este incremento de casos, teniendo actualmente 27 mortalidades, seguida por Cartago con 16 y Tuluá con 11.

Por otro lado, el distrito de Cali representa el 58% de los fallecidos para el departamento del Valle, con un descenso progresivo en dicho porcentaje desde el mes de mayo, debido al aumento de casos en el resto de los municipios correspondiendo al 61% para la semana epidemiológica SE actual (125 fallecidos). Es importante resaltar que los valores emitidos son preliminares y pueden incrementarse en días posteriores, tanto para la semana actual como para las anteriores, por lo tanto, los porcentajes y diferencias son variables al comportamiento del reporte de casos por día, tanto por ocurrencia como por notificación.

En consecuencia, al ser una gran amenaza para la salud pública, la pandemia ha venido generando perturbaciones a nivel económico y social, poniendo en peligro los medios de vida a largo plazo y el bienestar de millones de personas, pues el mundo del trabajo se ha visto profundamente afectado esta situación, de hecho, la OIT y sus mandantes (gobiernos, trabajadores y empleadores) han tenido que adoptar un papel decisivo en la lucha contra el brote, a fin de velar por la seguridad de las personas y la sostenibilidad de las empresas y los puestos de trabajo, a fin de desarrollar y mantener sus actividades, proporcionando información a los gobiernos mediante propuestas estratégicas con el fin de que las medidas dirigidas a lograr la estabilidad y la recuperación sean eficaces.

Desde la perspectiva de los flujos económicos, el principal efecto de la pandemia del Covid-19 en el Valle del Cauca, conllevó a la reducción del consumo de los hogares, debido al aislamiento preventivo obligatorio que se decretó en Colombia. Teóricamente, el Departamento se enfrentó a lo que se conoce en economía como una crisis de demanda.

Por lo que se refiere a materia de trabajo, se han observado y profundizado los problemas de logística y escases de suministros, lo cual hace que se detengan muchos proyectos internos y se frene la producción. En tal sentido, el efecto es una crisis de oferta, pues al igual que en el caso de los hogares, los incentivos generados por parte del Estado para

las empresas han sido poco o nada eficientes, dado que es una problemática global que sobrepasa las decisiones de las firmas.

Así, se ha visto agravada la situación económica en departamentos como el Valle del Cauca, donde el tejido empresarial se compone mayoritariamente de medianas, pequeñas y microempresas; y donde muchos empresarios han sobrellevado el esfuerzo de mantener los salarios de sus trabajadores, aún más sin la capacidad instalada para hacerlo. Por lo que, comúnmente se han evidenciado caídas en los salarios o despidos, en el peor de los casos, además de las empresas reducen o anulan por completo la inversión.

De manera que, se infiere que los sectores más afectados del municipio del Valle son las actividades artísticas, entretenimiento recreación y otras actividades de servicios que tiene empleados a 158 mil personas, alojamiento y servicios de comida que emplea 112 mil personas, comercio y reparación de vehículos que emplea 276 mil personas, transporte y almacenamiento que emplea 85 mil personas, construcción que emplea 89 mil personas y actividades inmobiliarias que emplea 25 mil personas.

Por consiguiente, se tiene un promedio de 745 mil empleados fuertemente afectados por la pandemia, sectores que son dedicados al comercio, servicio y construcción representado el 58.6% del total de población ocupada, sumado a que mientras esta situación esté latente, los gastos seguirán corriendo, así como el pago de arrendamientos, hipotecas, rentas, alimentos y medicinas.

En respuesta a esta crisis, la empresa Llantotas que hace parte del sector comercio y reparación de vehículos, tuvo que realizar un análisis exhaustivo de su situación financiera y acogerse a diferentes alternativas ofrecidas por los gobiernos en materia laboral, con el fin de proteger los empleos y hacer frente a la pandemia, dentro de las cuales se encuentra el otorgamiento de vacaciones anticipadas, la terminación de los contratos de trabajo, el pago de salarios sin prestación de servicios tiempo completo, entre otros, con el fin de disminuir la carga prestacional sin causar un desplome del aparato productor de la empresa.

Así mismo, adaptar estrategias una vez terminada la cuarentena obligatoria considerando prioritario que su actividad laboral se llevara a cabo con las máximas garantías sanitarias, priorizando la salud de las personas trabajadoras, para ayudar a la contención y desaparición del Covid-19, efectuando un inicio gradual y seguro de la vuelta a la actividad, y transmitiendo, además, seguridad a los clientes al momento de requerir sus productos y servicios, cumpliendo con los protocolos de bioseguridad exigidos por el Gobierno Nacional.

Por otra parte, con el fin de garantizar a los clientes una atención libre de cualquier contaminación cruzada, como parte de su oferta de valor, Llantotas estableció una nueva área encargada de realizar los domicilios de sus productos y la prestación de servicios, a fin de evitar la propagación del virus y continuar cumpliendo con los compromisos del normal desarrollo empresarial. De igual forma, se crearon nuevas líneas de productos, enfocadas a suplir necesidades generadas por la pandemia tales como desinfectantes para auto, blanqueadores con cloro de uso doméstico y demás productos de limpieza adecuados, los cuales permitieron dar continuidad a la empresa y garantizar la permanencia de sus empleados y la sostenibilidad de la organización.

Finalmente, suplir sus apalancamientos financieros planificando esta nueva situación económica y adoptando las modificaciones y/o reestructuraciones anteriormente expuestas, con el objetivo de asegurar su viabilidad durante el nuevo escenario, cumplir sus previsiones y expectativas, y minimizar las pérdidas que puedan surgir.

6.3.1.4 Factores Tecnológicos

Tienen que ver con las tecnologías disponibles para desarrollar el proyecto, el grado en el público las utilizan, como benefician o dañan el proyecto, nuevas alternativas tecnológicas que permiten un mejor funcionamiento del proyecto entre otros.

De acuerdo con Tecnología para la industria (2019) mejorar la productividad de las empresas es uno de los desafíos a los que hace frente este sector, porque ayuda a maximizar la capacidad de producción y eficiencia, lo que significa que brinda un mayor control sobre el proceso de flujo de material, es decir visibilidad en todo el camino desde materias primas hasta el producto terminado.

Por tanto, la incursión de las nuevas tecnologías en el mercado viene exigiendo una mayor coordinación sobre todos los recursos presentes en las instalaciones, que les permita asegurar la disponibilidad del material para toda la planta de producción, tal es el caso de los fabricantes de llantas en la actualidad, que necesitan sistemas, equipos y procesos especializados para enfrentar estos desafíos modernos y cumplir con los desafíos externos de los clientes y las demandas del mercado.

Según también Consultores CTMA (2020) para cumplir estos desafíos las empresas deben adaptarse a esta novedad, incluyendo soluciones automatizadas conectadas a Internet que puedan ayudar a los fabricantes a operar con alta eficiencia, mejorar y optimizar la capacidad de producción y garantizar el control total sobre la producción y distribución.

Así, estos nuevos entornos, proponen a las empresas no solo utilizar la automatización para tareas repetibles y de alto rendimiento, sino también, para aprovechar los sensores para capturar datos sobre el rendimiento de la automatización, las herramientas y los robots que intervienen en los procesos.

De acuerdo con lo anterior, Tecnología para la industria (2019) afirma que, usando una combinación de hardware de automatización, sensores y sistemas de control avanzados, los fabricantes y distribuidores del área de distribución de repuestos automotores pueden recopilar datos para comprender lo que está sucediendo en sus instalaciones y mejorar la productividad, de la siguiente manera:

- **Una red física de hardware / equipo interconectado**, la cual incluye vehículos guiados automatizados que permiten implementar el envío de neumáticos en la secuencia correcta a camiones de envío de salida, lo que ayuda minimizar el espacio necesario para preparar pedidos, tiempos de entrega de camiones y por supuesto mejorar la productividad de fábricas de llantas.
- **Una red cibernética que une todo electrónicamente y gestiona el flujo de información a través de la planta**, en este caso todos los equipos y subsistemas están electrónicamente interconectados a un sistema de control de nivel superior, los cuales son capaces de controlar, evaluar y adaptar la actuación.

Se puede decir entonces que, los entornos ciber físicos ayudan a resolver los desafíos modernos que enfrenta el sector automotriz hacia una producción libre de errores, eficiente y de alta calidad hasta una distribución altamente flexible, y, aunque pueda parecer abrumador, por el hecho de que algunas plantas de fabricación de llantas son antiguas, como es el caso de las instalaciones heredadas, la Industria tecnológica es modular y fácil, no maneja un enfoque de todo o nada, incluso, ya se han lanzado programas que pretenden informar sobre diferentes iniciativas y apoyar todo tipo de formación en cuanto a la adaptación de las empresas a esta nueva realidad que exige más liderazgo y cambios organizativos para llevar a cabo la transformación empresarial.

En tal caso, el municipio de Zarzal reconociendo la necesidad de fortalecer la articulación con las TIC, su uso y apropiación, que por ende redunde en mejorar la calidad y condiciones de vida de los empresarios, ha trabajado con estrategias como espacios para su uso, con los puntos Vive Digital y otras instituciones, además de contar con la Universidad del Valle, que avala la investigación en tecnología e innovación con una producción de 13,1% en formación de recursos humanos, 7,2% en apropiación social del conocimiento y 79,7% en nuevo conocimiento. Producción generada por 3 investigadores senior, 1 asociado y 3 junior. (CAM Zarzal, 2020).

Por otra parte, la Cámara de Comercio diseñó dos programas, uno en alianza con Kolau que busca implementar un plan de digitalización dirigido a micros y pequeñas empresas, para crear sus páginas web a causa de la aceleración del consumo en internet y el otro llamado Barranca Emprende, con el fin de promover el emprendimiento del mercado, a través de una metodología dinámica e innovadora que busca estimular el pensamiento de diseño en cada uno de los participantes y estimular la creación de nuevas unidades productivas.

Así mismo, aliados estratégicos liderados por La Gobernación del Valle del Cauca, a nivel municipal y regional como la Universidad del Valle Zarzal, Fundación Caicedo González, ProPacífico, INTEP Roldanillo, AsoProVida, SENA y demás, se articulan entendiendo la importancia que tiene el desarrollo de espacios y la dinamización de temas enmarcados en la Ciencia, Tecnología e Innovación, como medio para alcanzar ciudades, municipios y territorios inteligentes, destinando eventos a través, de la articulación de la academia, el sector productivo y la comunidad, que recoge ponentes nacionales e internacionales, enmarcadas en los focos de biodiversidad (bionegocios, recursos no renovables, medio ambiente), agroindustria-agropecuaria (macrosnacks, proteína blanca, energía), servicios y logística (transporte, robótica, Tics, educación) y salud.

Es evidente que, en tiempos modernos los cambios sociales, ambientales, culturales y de desarrollo acelerado requieren que ciudadanos, industrias, empresas y el estado, hagan sinergia para desarrollar habilidades, competencias, generación de negocios, fortalecimiento y promoción de la ciencia y la tecnología, así como identificar y desarrollar las estrategias necesarias que contribuyan a mejorar la competitividad municipal y nacional.

En consecuencia, el municipio de Zarzal va en búsqueda de acciones que fortalezcan el uso y apropiación de las TIC'S, para garantizar el impacto en la solución de problemáticas del sector y el cierre de las brechas en tecnologías de la información y las comunicaciones, así como en ciencia e innovación, además de confortar los procesos industriales en relación con sus sistemas de producción. Por ello, las alianzas logradas para mejorar estas condiciones aportan al cumplimiento de ODS (objetivos de desarrollo sostenible), promoviendo el acceso a la información, mediante la innovación e infraestructura al aumentar el acceso TIC y garantizar cobertura universal y asequible a internet. (CAM Zarzal, 2020).

En relación a la empresa Llantotas, se encuentra altamente competitiva en este sector, gracias al emprendimiento del gerente y su continua capacitación, es conocedor de que la tecnología puede tener un impacto directo en cualquiera de las áreas del negocio, por lo que en la medida en que fue posible adquirió plantas de producción y ensamble de

vehículos con el objetivo de optimizar los procesos de producción, disminuyendo su huella de carbono, utilizando material reciclado, y generando procesos con baja contaminación térmica, química, entre otros.

Igualmente, accedió al Big Data para decidir correctamente, en vista de que, esta herramienta le permite manejar adecuadamente los datos, facilitando el proceso de tomar las decisiones correctas, pues el recopilar, almacenar y analizar gran cantidad de datos permite comprender mejor lo que se hace y cómo se hace, innovar en productos y servicios, adelantarse a las oportunidades y adaptarse mejor a las necesidades del cliente.

Por otra parte, la empresa Llantotas hace parte del marketing digital, teniendo en cuenta que el comportamiento del consumidor ha cambiado con las nuevas tecnologías, por lo que ofrece sus ofertas y servicios mediante redes sociales, y brinda acceso a plataformas como medios de pago, utiliza los algoritmos de Google, y favorece la experiencia de cliente. De hecho, entiende que la estrategia para llegar al cliente y fidelizarlo es de la mano de la tecnología.

Otro punto a favor, son las herramientas de diagnóstico para la reparación de automóviles que utiliza la empresa para determinar la causa de cualquier problema a través de la unidad de control central del coche. El uso de este escáner profesional, cuando no se puede manipular los componentes del coche, ayuda al mecánico a ahorrar mucho tiempo. En pocos minutos, se puede averiguar cuál es el problema del coche sin tener que probar cada pieza individualmente y sin muchas pruebas de ensayo y error, como ocurría antes de que apareciera esta nueva tecnología.

En conclusión, la tecnología ha hecho que muchos sectores mejoren, como la industria del automóvil y la mecánica de vehículos, en vista de que, los avances tecnológicos han contribuido a que los talleres de reparación de automóviles como la empresa Llantotas, alcancen un mayor nivel de éxito a la hora de innovar, optimizar y reparar cualquier vehículo de forma más rápida, precisa y eficaz.

Así, la flexibilidad que otorgan dichas tecnologías a la empresa Llantotas se encuentra referida, a menudo, en acciones tanto tangibles como intangibles, de acuerdo con la naturaleza de los procesos, giros o procedimientos sujetos a mejorar. Esto se visualiza claramente en la disminución de los tiempos de ejecución de la labor realizada por esta, al contribuir directamente al ahorro financiero de los recursos destinados para las operaciones o bien, en la generación de ganancias, mediante la optimización relacionada en la reducción de la labor requerida para la producción del servicio hacia el interior y/o el exterior de la organización.

No obstante, el crecimiento tecnológico presenta dos disyuntivas para Llantotas: primero, el ciclo de vida que representa la tecnología, en términos prácticos tiende a hacer obsoletas las innovaciones en períodos cada vez más cortos; segundo, la dificultad para adquirir tecnología de punta en términos presupuestables, que permitan, además, la construcción de un escenario confiable. Lo que ha venido desarrollando retos constantes para el representante de la empresa, al pensar en la incorporación de las diversas oportunidades posibles dentro de la evaluación financiera de cada proyecto de inversión de capital, con la finalidad de solventar entre el estado actual de una maquinaria y un posible estado futuro dentro un periodo de tiempo determinado, suponiendo en el mayor de los casos un riesgo económico para la empresa.

6.3.1.5 Factores Ambientales y legales

Estos están relacionados con los impactos ambientales que genera el proyecto, como es el cambio climático, desarrollo sostenible, entre otros que se ven involucrados en el desarrollo del proyecto.

El modelo económico actual permite acceder cada vez más a múltiples productos y servicios que antes no existían o eran innecesarios para la gran mayoría de las personas; como lo explica Bernay (2020), hoy en día se debe a la relación de los impulsos irracionales con el mundo de la publicidad comercial, asociando los distintos productos a deseos instintivos que tiene el ser humano en su inconsciente, lo cual fomenta el consumo desmedido de bienes con ciclos de vida muy cortos, que implican un alto nivel de uso de materias primas y un aumento en la cantidad de desechos, no compatible para un modelo de desarrollo sostenible que permita tanto el progreso económico de las sociedades, como la conservación y protección de los recursos naturales.

Así mismo, se han visto quebrantados los derechos de los individuos a un medio ambiente apropiado para su pleno bienestar, físico y espiritual, derechos humanos de validez universal, donde se respete la dignidad de las personas. Si bien, en la Constitución Nacional en su artículo 79, hace referencia al derecho que le atañe a todos los ciudadanos de gozar de un medio ambiente sano.

No obstante, no debe dejarse la obligación total sobre la protección del medio ambiente, y por ende la conservación de la salud y el bienestar, a los gobernantes y autoridades. Es fundamental tener presente que cada persona es parte activa dentro de la sociedad y, por tanto, es consumidora de materiales y productora de desechos, con lo cual genera un impacto en el medio ambiente en mayor o menor escala, dependiendo de cada actividad.

En consecuencia, existen algunas metodologías que se emplean en el municipio de Zarzal como ciudadanos responsables de la protección del entorno natural, en los bienes de consumo masivo de hogares y empresas, estas son conocidas como las 4-R:

La estrategia de las 4 R's, cuya característica es: Rechazar; Reducir; Reutilizar; Reciclar; busca orientar a la población sobre el manejo adecuado de la basura que a diario lanzan los seres humanos, abordando los problemas ambientales relacionados al consumo, con el objetivo de 1) Reducir la presión sobre los recursos naturales que proporcionan las materias primas para la fabricación de todo tipo de bienes; 2) Reducir la contaminación provocada por los residuos de basura y los costos que demanda el tratamiento de los mismos.(Carrera, Carrera & Yance, 2016)

Rechazar. Es importante no adquirir productos en cuya elaboración, manejo o disposición final se emplean insumos que impacten negativamente en los recursos naturales o que en su producción generan contaminantes que deterioran o alteran la calidad del aire, agua o suelos.

En el caso de las llantas, es previsto en la variedad de marcas y de calidad diversa, que poseen para su fabricación múltiples procesos que pueden ser limpios o contaminantes. Por tal razón es importante que la empresa comercializadora sepa escoger cuál de las fábricas incorpora en sus procesos productivos, seleccionando aquellas con prácticas de respeto por el entorno y políticas de responsabilidad ambiental.

Reducir. A menor consumo, menos desechos, subproductos y menos sustancias contaminantes; además de disminuir el requerimiento de recursos naturales. Es necesario tener en cuenta que generalmente 1 kilo de residuos domésticos genera previamente 5 kilos de residuos industriales (durante la fabricación), y 20 kilos de residuos más durante la extracción de la materia prima. Es posible reducir el consumo de agua, electricidad, gas, papel, envolturas plásticas, ropa, CD's, juguetes, fotos, etc.

En relación con las llantas se debe tener presente que de acuerdo con la calidad en su fabricación poseen un tiempo de vida útil, que, a su vez, también depende de los cuidados de operación y mantenimiento y por lo cual serán más o menos contaminantes.

Reutilizar. Consiste en utilizar al máximo los productos que se consumen en las dependencias y entidades, con el fin de utilizarlos en otra función, Así evitamos con sumir materiales nuevos.

En relación con las llantas, existen múltiples opciones de reutilización entre las cuales se encuentran: base para taludes, bancas y cercas para parques, relleno interno de muros para mitigación de ruido en autopistas, entre otros.

Reciclar. Consiste en la recuperación del residuo mediante diversas técnicas, para la elaboración del mismo producto o de otros, a efectos de volverlo a introducir en la cadena de comercialización. Los principales productos que pueden reciclarse son: papel, cartón, vidrio, plástico y aluminio.

En el caso de las llantas existe gran variedad de técnicas para el reciclaje como son el uso como relleno o ligante en asfaltos, uso como combustible, obtención de hidrocarburos, obtención de materias primas para industria del caucho y derivados, entre otros.

Así mismo, estas empresas disponen de un marco reglamentario relacionado con los diversos impactos que causan a los recursos naturales el inadecuado manejo y disposición de materiales en la fabricación de las llantas, dirigido a minimizar el grave impacto no sólo ambiental sino de salubridad pública.

La Constitución Política de Colombia de 1991 elevó a norma constitucional la consideración, manejo y conservación de los recursos naturales y el medio ambiente, a través de los siguientes principios fundamentales:

Tabla 18. Marco normativo

Constitución Nacional de Recursos Naturales CRN	
Ley 23 de 1973	Mediante la cual se faculta al Gobierno Nacional para expedir el CRN
Decreto Ley 2811 de 1975	Código de Recursos Naturales
Ley 9 de 1979	Código Único Sanitario Nacional
Ley 99 de 1993	Ley del Medio Ambiente
Ley 142 de 1994	Servicios Públicos Domiciliarios
Decreto 948 de 1995	Marco de las acciones y mecanismos administrativos de las autoridades ambientales para preservar el aire
Decreto 979 de 2006	Norma de Calidad del Aire
Residuos sólidos	
Resolución 2309 de 1986	Se regula lo relacionado con el manejo, uso, disposición y transporte de los residuos sólidos con características especiales

Ley 142 de 1994	Establece el régimen de los servicios públicos domiciliarios, entre los que se encuentran los servicios de aseo y reglamenta su administración a cargo de los municipios
Decreto 1713 de 2002	Reglamenta la Ley 142 de 1994 y otras disposiciones en relación con la prestación del servicio público de aseo
Decreto 1505 de 2003	Por medio del cual se modifica parcialmente el Decreto 1713 de 2002 en relación con los planes de gestión integral de residuos sólidos
Resolución 1045 de 2003	Por medio de la cual se adopta la metodología para la elaboración de los planes de gestión integral de residuos PGIRS
Componente hídrico	
Decreto 1594 de 1984	Por medio del cual se reglamenta el uso del agua y el manejo de los residuos líquidos
Ley 373 de 1997	Por medio de la cual se instaura el programa de ahorro y uso eficiente del agua
Decreto 901 de 1997	Tasas retributivas por la utilización directa o indirecta del agua
Componente atmosférico	
Decreto 948 de 1995	Calidad del Aire
Resolución 619 de 1997	se establecen parcialmente los factores a partir de los cuales se requiere permiso de emisión atmosférica para fuentes fijas
Resolución 0058 de 2002	Se establecen normas y límites máximos permisibles de emisión para incineradores y hornos crematorios de residuos sólidos y líquidos
Resolución 1488 de 2003	Requisitos, condiciones y límites máximos permisibles de emisión para la disposición final de llantas usadas en hornos de producción
Resolución 0970 de 2001	Se establecen los límites máximos permisibles de emisión, bajo las cuales se debe realizar la eliminación de plásticos contaminados con plaguicidas en hornos de producción de clinker de plantas cementeras
Resolución 0458 de 2002	Se establecen los requisitos, las condiciones y los límites máximos permisibles de emisión, bajo los cuales se debe realizar la disposición final de llantas usadas y nuevas con desviación de calidad, en hornos de producción de clinker de plantas cementeras

Decreto 979 de 2006	Por el cual se modifican los artículos 7, 10, 93, 94 y 108 del Decreto 948 de 1995. Relacionados con las normas de calidad del aire (niveles máximos permisibles y períodos de exposición), niveles de prevención, alerta y emergencia por contaminación del aire, medidas para la atención de episodios, planes de contingencia para la atención de episodios, programas de reducción de la contaminación
Resolución 601 de 2006	Por la cual se establece la Norma de Calidad del Aire, para todo el territorio nacional en condiciones de referencia

Fuente: Constitución Política de Colombia, 1991

Referente a los criterios ambientales a cuidar dentro del sector automotriz, debido a el consumo de recursos necesarios y la contaminación en el medio ambiente provocada por el uso de recursos fósiles que utiliza, transforma y desecha, se expiden algunos requerimientos legales para tener en cuenta para realizar las reparaciones, de acuerdo con cada una de las actividades y su repercusión ambiental (Gobierno de Colombia, 2017).

Tabla 19. Normas ambientales por actividad

Gestión integral de residuos (Llantas, aceites y baterías)	
Criterios	Medios de verificación
El oferente deberá entregar el residuo de llantas a un sistema de recolección de gestión ambiental de llantas usadas. Las baterías deberán entregarse a un plan post-consumo aprobado por la ANLA (Autoridad Nacional de Licencias Ambientales).	Declaración juramentada del oferente donde especifique los programas posconsumo a los cuales entrega los residuos o registro fotográfico que evidencie la entrega
El oferente debe contar con el registro de acopiador primario de aceites usados.	Registro de Acopiador Primario de Aceites Usados
El oferente debe tener la evidencia del registro de generador de residuos peligrosos de acuerdo con los plazos establecidos en la legislación vigente.	Evidencia del registro anual de generador de residuos peligrosos
En caso de ser el primer año de operación del Taller Oferente, éste debe comprometerse a cumplir con el registro de generador de residuos peligrosos, según lo establecido en la normatividad vigente.	Declaración juramentada donde el Oferente se compromete a realizar el registro de generador de residuos peligrosos
Los aceites usados deberán ser entregados a un gestor que cuente con licencia ambiental. Así como la empresa que movilice los aceites debe contar con el registro de movilizador de aceites usados.	Declaración juramentada en donde especifique el convenio o contrato con el gestor y movilizador (La entidad revisará la validez ambiental del gestor y del movilizador)

En la oferta el proveedor debe incluir el manejo final que le dará a los otros residuos peligrosos generados durante el servicio de mantenimiento de vehículos, dando cumplimiento a lo establecido en el Decreto 1076 de 2015 Título 6 o la normativa que lo sustituya.	Registro de cantidad, caracterización y destino (disposición o aprovechamiento) de los otros residuos peligrosos generados
Así mismo, debe asegurar que entregará el(los) certificado(s) de disposición final o de aprovechamiento de los residuos peligrosos generados durante el servicio.	Visita de supervisión al taller
El personal que la empresa oferente asigne debe haber recibido formación en manejo de productos químicos y de residuos peligrosos y debe utilizar los elementos de protección personal apropiados.	Declaración juramentada del oferente
El Oferente debe contar con buenas prácticas de ahorro y uso eficiente de agua y energía, así como disminución de carga contaminante en las aguas residuales y minimización de las emisiones producidas por el servicio de mantenimiento.	Declaración juramentada del oferente
El Oferente debe contar con el registro de vertimientos del lugar donde se realice el lavado de autos, sea propio o sea tercerizado.	Si es propio, el Oferente debe adjuntar el permiso de vertimientos y si está tercerizado, debe adjuntar copia del contrato o convenio y el permiso de vertimientos del tercero

Fuente: Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible, 2021

Tabla 20. Criterios ambientales para supervisar

Requisitos para supervisar durante la ejecución de la labor	
Criterios	Medio de Verificación
Control periódico de la presión de las llantas, alineación y balanceo: El Balanceo se debe realizar cada 6 meses o 10.000Km o cuando el vehículo presente desviaciones en su dirección. La alineación se debe realizar cada 10.000 Km o cuando se perciba que las llantas no se encuentran en un Angulo de 180 con su opuesta.	Registros de calibración y balanceo
Control periódico de Sincronización: La Sincronización se debe realizar cada 20.000 Km o cuando el vehículo presente pérdida de presión y/o emisiones visibles, entre otros.	Registro de sincronización y balanceo

Control periódico del nivel de los líquidos: Revisar periódicamente los niveles de los líquidos y lubricantes incluyendo: Nivel y color de aceite, nivel de agua y/o líquidos refrigerantes, líquido de frenos, y nivel de aceite de las cajas automáticas. Lo anterior con el fin de identificar niveles bajos o fugas (pérdidas significativas en tiempos cortos).	Registro de control de líquidos
Revisión periódica (cada 6 meses) de las emisiones vehiculares: se debe verificar los registros de los certificados vigentes de Revisión Técnico-Mecánica y de Emisiones Contaminantes RTMyE incluyendo los niveles de emisión. Adicionalmente, se debe realizar una medición de las emisiones, intermedia a la RTMyE (Revisión Técnico-Mecánica de un vehículo).	Informe de evaluación de emisiones contaminantes

Fuente: Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible, 2021

Además de las definiciones indicadas anteriormente, son aplicables las contempladas en las normas legales correspondientes en las Normas Técnicas Colombianas NTC 1275, publicadas con la Resolución 3156 del 28 de diciembre de 2006, exigibles en el caso de las llantas reencauchadas, con el objeto de proteger la vida y velar por la seguridad de las personas (Superintendencia de Industria y Comercio, 2013):

Llantas neumáticas reencauchadas

Es la llanta en la cual mediante un proceso industrial se le ha reemplazado la banda de rodamiento y/o el caucho de los costados, por uno de material nuevo, con el objeto de prolongar su vida útil y por razones de seguridad no debe utilizarse llantas neumáticas reencauchadas en vehículos blindados, categorizados y autorizados para este fin por la autoridad competente.

No obstante, las disposiciones de este capítulo no son exigibles a llantas neumáticas reencauchadas para uso en bicicletas, motocicletas, motonetas, vehículos en competencia o en pruebas especiales o para usos o configuraciones técnicas no contempladas en este Reglamento, motocarros, mototriciclos, maquinaria rodante de construcción o minería, cuatrimotos, ni vehículo agrícola o forestal.

Requisitos generales para el reencauche de llantas. Para el cumplimiento de estos requisitos se deberá tener en cuenta, en lo pertinente, lo contemplado en la NTC-5384: la banda de rodamiento debe ser nueva y la etiqueta debe ser permanente, buscando prevenir prácticas de inducción a error al consumidor y debe contener al menos los siguientes datos:

- Identificación del reencauchador.
- Fecha del reencauche.
- Identificación de si existen reparaciones mayores.
- Identificación de si se ha eliminado el cinturón de protección.
- Número de veces que la llanta ha sido reencauchada.

Por otra parte, Las llantas neumáticas reencauchadas para vehículos automotores deben cumplir como mínimo con los requisitos identificados, el cual especifica la resistencia a la velocidad, el aguante, el rotulado; además de incluir el folleto con especificaciones como son: la dimensión de la llanta, la carga máxima y la velocidad permisibles, las instrucciones de uso; las indicaciones de instalación; al igual que las advertencias, prohibiciones y fines de uso previstos; la identificación del fabricante o importador y, el número de Registro del fabricante o importador ante la Superintendencia de Industria Comercio. De igual forma, esta nomenclatura prohíbe el expendio al consumidor final de llantas usadas, salvo que hayan sido reencauchadas en los términos y condiciones del Reglamento Técnico. Igualmente, prohíbe regrabar llantas en las que no se indique en su etiquetado o rotulado que son regrabables.

Por lo que se refiere a las leyes que apoyan el desarrollo del proyecto, el Ministerio de comercio expide un reglamento Técnico para llantas neumáticas que se fabriquen, importen o se reencauchen y se comercialicen para uso en vehículos automotores y sus remolques (Superintendencia de Industria y Comercio, 2013). Con el objetivo de aportar las medidas necesarias para asegurar la calidad de las exportaciones, o para la protección de la salud y la vida de las personas, para la protección del medio ambiente, o para la prevención de prácticas que pueden inducir a un error para la vida e integridad humana; esto es, reduciendo el peligro de accidente por fallas en la maniobrabilidad del vehículo ocasionado por las llantas, resultantes de la manufactura o uso inadecuado, y también por prácticas que puedan inducir a error a los consumidores.

El reglamento ampara a las llantas que se fabriquen, importen o comercialicen para uso en vehículos automotores y sus remolques, que circulen en Colombia, bien sean destinadas a equipos originales o de reposición y se aplica a las llantas neumáticas nuevas, recauchutadas, radiales o no, para uso en vehículos de pasajeros, camionetas, camperos y vehículos comerciales como son autobuses, trailers, tractocamiones

(tractomulas) y otros vehículos de servicio múltiple en carretera. De igual modo, enfatiza en que todas las llantas ofrezcan una resistencia suficiente a los esfuerzos que se puedan presentar en condiciones normales de uso y los límites superiores de velocidad especificados sin sufrir daños, garantizando una práctica considerable dentro del sistema de dirección durante su vida útil.

Los requisitos específicos que contempla son de velocidad, penetración, aguante, resistencia al desatentamiento de la pestaña, rotulado y folleto para el usuario. Los niveles permitidos se encuentran en la evaluación de la conformidad contenida en las normas técnicas colombianas: NTC 1275, NTC 1303, NTC 1304 y NTC 5384, las cuales estipulan lo siguiente:

Tabla 21. Normas método de ensayo

Aplicación de normas técnicas colombianas			
Requisito	Llanta neumática recauchutada tipo 2 para vehículos de pasajeros	Llanta neumática recauchutada tipo 3 para vehículos comerciales (incluidos los camperos)	Llanta neumática recauchutada tipo 4, para camiones, autobuses, tráiler, tractomulas y otros vehículos de servicio múltiple en carretera.
Resistencia a la velocidad	NTC-1275	NTC-1303	NO APLICA
	5ª actualización	5ª actualización	
Aguante	NO APLICA	NO APLICA	NTC-1303
			5ª actualización
Rotulado	Inspección visual	Inspección visual	Inspección visual
Folleto	Revisión por autoridad de control en punto de venta	Revisión por autoridad de control en punto de venta	Revisión por autoridad de control en punto de venta
Proceso de reencauche	Verificación y certificación del proceso conforme a la NTC - 5384	Verificación y certificación del proceso conforme a la NTC - 5384	Verificación y certificación del proceso conforme a la NTC - 5384

Fuente: Superintendencia de industria y comercio, 2021

Respecto al rotulado, deberá ser legible a simple vista, y de acuerdo con la norma, en uno o en los dos costados, cada llanta debe llevar grabadas en forma clara, visible y permanente:

- Identificación del productor de la llanta o de su marca comercial.
- Dimensión de la llanta.
- Identificación del lote de producción y/o fecha de fabricación de la llanta.

- Clase o tipo de llanta (convencional o radial).
- Presión máxima permisible.
- Carga máxima permisible (índice de carga).
- Velocidad máxima permisible (índice de velocidad).
- Identificación si es para uso con o sin neumático.

Es importante mencionar, que a nivel local la empresa Llantotas es uno de los talleres que más se adecua al cumplimiento de las múltiples normas establecidas, puesto cumple a cabalidad con la certificación de calidad, el respaldo técnico, el cumplimiento de normas laborales y los productos certificados, siempre vigilantes a precautelar la integridad física de los trabajadores y salvaguardar el medio ambiente.

En materia ambiental, la empresa se rige a las Normas Técnicas Colombianas NTC, en la prevención y el manejo de los residuos o desechos peligrosos generados en el marco de la gestión integral, y a las obligaciones en relación con el almacenamiento y tratamiento de aceites usados. También, se une al decreto sobre la gestión de neumáticos fuera de uso en puntos limpios establecidos por las entidades locales y bajo el formato de convenio marco.

Por último, fija recomendaciones para la gestión de residuos, como lo es el caso del agua de limpieza, reutilizarla si fuera posible y gestionarla como un residuo peligroso en materia de contaminación o en el caso de residuos peligrosos como los envases que los han contenido y no han sido reutilizados y los materiales (trapos, papeles, ropas) contaminados con estos productos, que deben ser entregados para ser gestionados por gestores autorizados.

6.4 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

6.4.1 Empresas para comparar

Los continuos cambios tecnológicos han hecho que los mercados a nivel mundial busquen e implementen estrategias que permitan a las organizaciones satisfacer las exigencias de los consumidores y usuarios de bienes y servicios. Para ello, es preciso conocer a profundidad tanto a la organización y/o sector económico, como a la competencia directa y sus repercusiones, a fines de potenciar fortalezas y reducir debilidades.

Ahora bien, la cadena productiva del sector automotriz en el municipio de Zarzal comprende desde empresas ensambladoras de automóviles y camiones, productoras de partes y accesorios para automóviles y camiones, comerciantes de pinturas, barnices, lacas, fibras químicas, aceites no comestibles y laminados de acero, moldeo de piezas metálicas, entre otros. También se consideran parte de la cadena el comercio al por menor de automóviles nuevos, llantas y cámaras para autos y el comercio al por mayor de refacciones y accesorios nuevos para automóviles, entre otras.

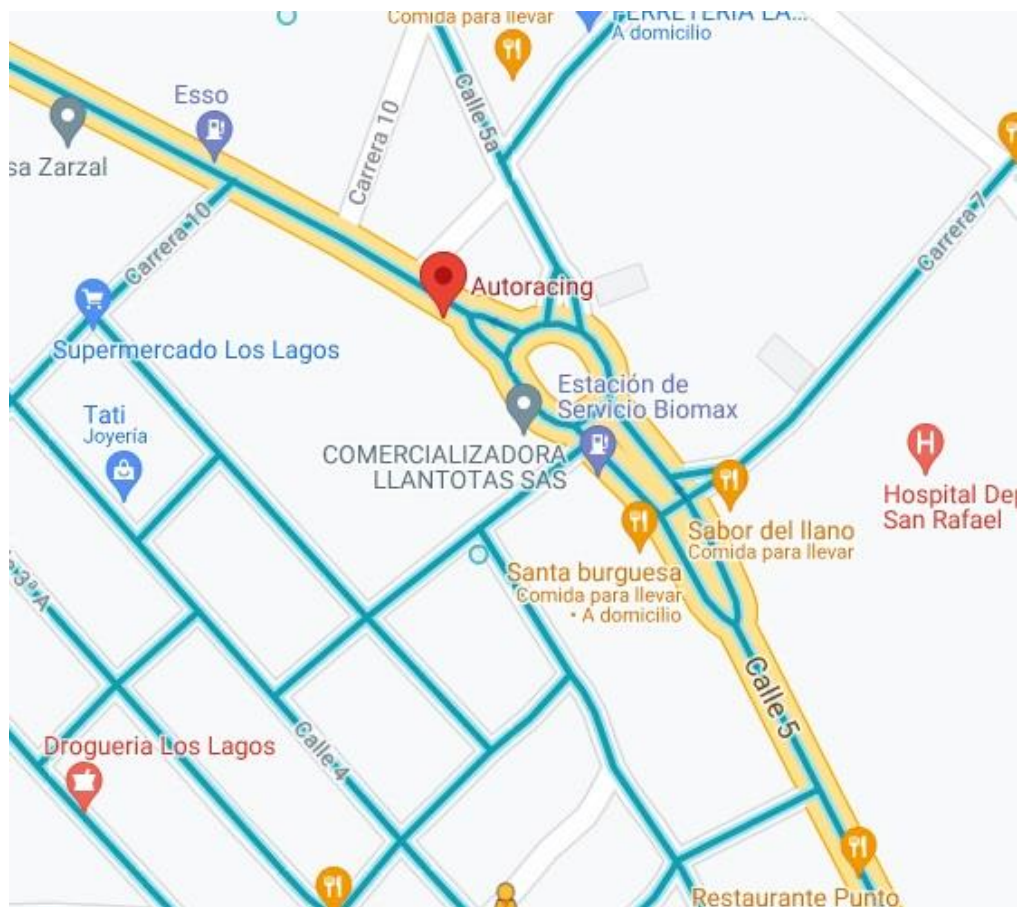
De manera que, entre los competidores potenciales de la empresa Llantotas se enlistan los siguientes:

Autoracing

Es una empresa dedicada al lavado de autos y motos, caracterizada por brindar un servicio de calidad especialmente para automotores particulares, carga pesada o empresariales. Además, cuenta con el respaldo de equipos y productos que ayudan a optimizar la operación y a minimizar el tiempo del servicio sin afectar la calidad de este.

Dicha empresa se encuentra ubicada en la Calle 5 del municipio de Zarzal, Valle del Cauca y cuenta con un tiempo de antigüedad de 15 años y un horario de atención de lunes a sábados a partir de las 9:30 am hasta las 18:00 pm.

Figura 19. Ubicación empresa Autoracing

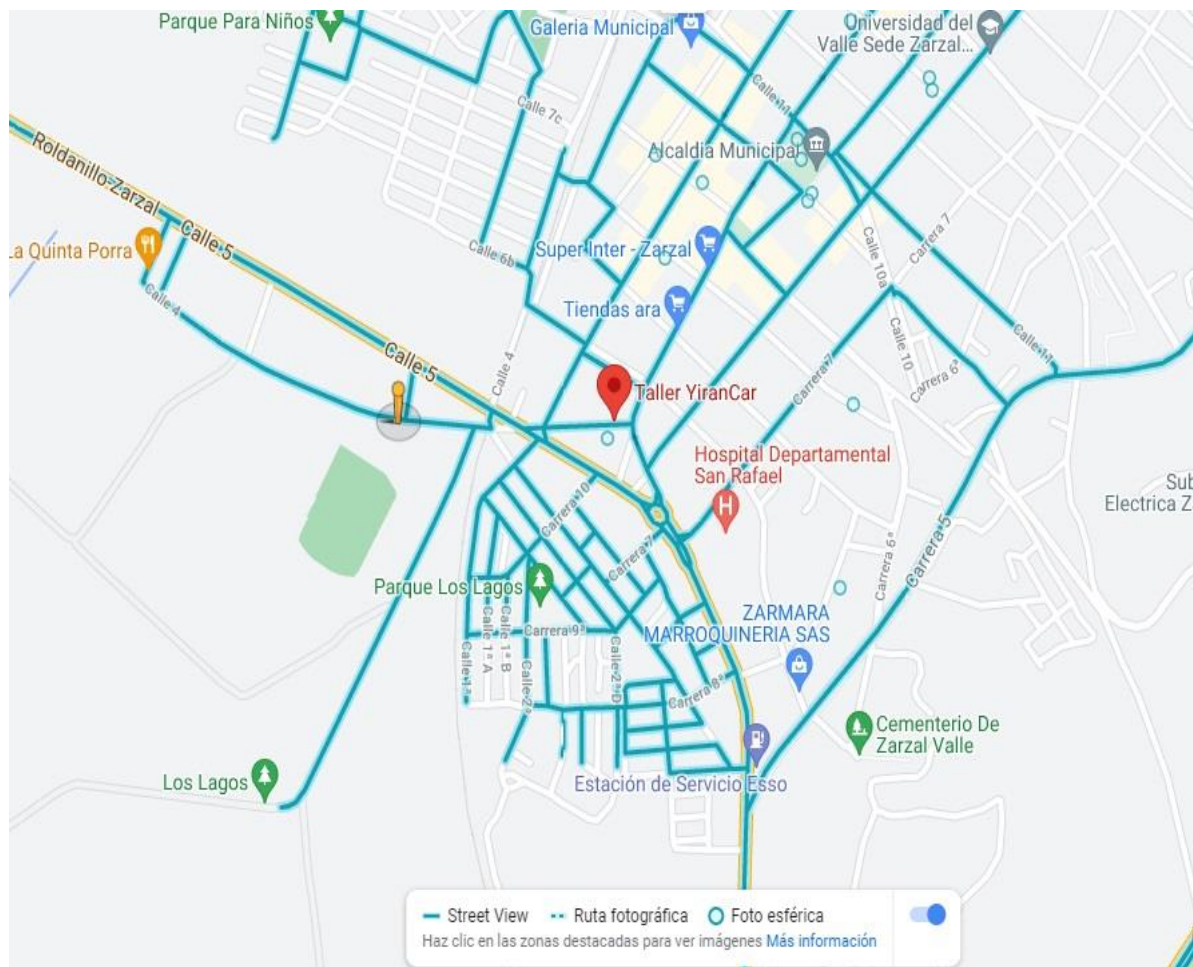


Fuente: Google Maps, 2021

Taller YiranCar:

Es un taller de Mecánica Automotriz ubicado en el municipio de Zarzal con calle 5 # 10-04, con 10 años de experiencia en el mercado automotriz, brinda mecánica básica (alineación y balanceo, cambio de aceite y frenos y sincronización), mantenimiento automotor, reparación eléctrica, reparación mecánica y estética automotriz (latonería y pintura). Garantiza el cumplimiento, seguridad y calidad en su trabajo para mantener los vehículos en óptimas condiciones generando la confianza deseada.

Figura 20. Ubicación taller YiranCar

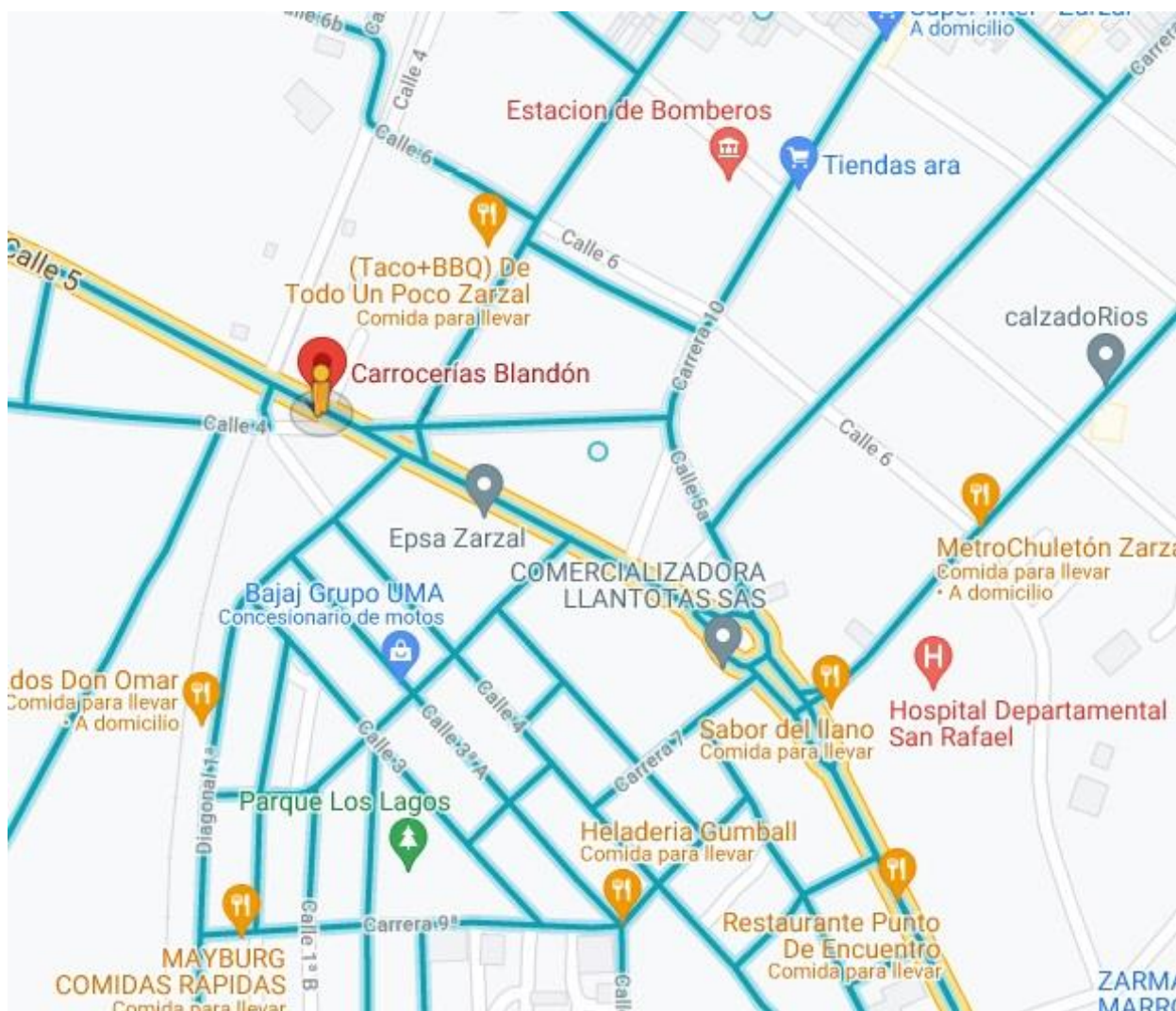


Fuente: Google Maps, 2021

Carrocerías Blandón:

Se dedica a la reparación de todo tipo de automóviles como taller en el municipio de Zarzal con calle 5 núm. 4-35 con un tiempo de antigüedad de 20 años, tratando de dar el mejor servicio y estar siempre próximo al cliente. Sus servicios son: trabajo de chapa y pintura, cambio de pastillas de freno, cambio de aceite y filtros y mantenimiento general del vehículo.

Figura 21. Ubicación Carrocerías Blandón



Fuente: Google Maps, 2021

6.4.2 Factores claves de éxito

Los factores claves de éxito son puntos que evalúan, definen y garantizan el desarrollo y crecimiento de una organización por medio del logro de objetivos. No obstante, si dichos factores se pasan por alto generan el declive empresarial.

Si bien, dentro de los factores claves de éxito determinados en la empresa Llantotas se obtienen los siguientes:

Calidad del servicio: La calidad del servicio se mide en la forma en la que un servicio satisface o sobrepasa las necesidades o expectativas del cliente, ésta es definida de acuerdo con la percepción que el cliente tiene acerca del producto o servicio, es decir, en función a las expectativas que el usuario crea.

Posición financiera: La posición financiera es un diagnóstico que se basa en el conjunto de variables contables que ayudan a evaluar el desempeño de una organización con el propósito de tomar las decisiones adeudadas y específicas con relación a los objetivos establecidos o proyectados.

Ubicación del local: La ubicación en una organización se considera un factor clave de éxito porque de ésta depende variables de éxito o fracaso establecidas por los clientes que pueden favorecer o perjudicar la actividad económica presente y futura de la organización en una localidad, municipio o sector específico.

Infraestructura adecuada: La infraestructura es esencial para que la organización obtenga éxito, ya que a través de ella se puede optimizar la productividad, el funcionamiento y la seguridad de las labores, facilitando de tal forma la gestión interna.

Sistema de crédito: Las políticas de pago y la facilidad de ejecutarlo son esenciales en el ámbito organizacional, porque es una de las maneras de atraer a los clientes debido a las series de opciones adaptadas a las necesidades.

Tecnología: Mantenerse actualizado en cuanto a las diferentes tendencias tecnológicas es indispensable en el ambiente empresarial, puesto que ayuda a conseguir un mejor rendimiento y productividad, así como una mayor llegada al público destino. Invertir en nuevas tecnologías y explotar las posibilidades digitales es vital para el crecimiento y permanencia de toda organización.

Frecuencia por clientes: La frecuencia por clientes se refiere al número de veces que un usuario ha realizado una compra dentro de un periodo específico, generalmente se estudian a través del importe promedio de pedidos realizado por cada cliente con el fin

de obtener una clasificación por estatus, volumen de compras, antigüedad o líneas de productos.

Competitividad de precios: Los precios competitivos son una estrategia que se basa en la fijación de precio de un producto o servicio de acuerdo con los promedios de la competencia y el valor de mercado. Dicha estrategia es empleada por empresas minoristas con el fin de comercializar bienes y servicios similares y requieren de la atracción de clientes.

Horarios de atención: Establecer un horario de atención acorde con la disponibilidad y necesidad del cliente es un factor de éxito porque refuerza el nivel de lealtad y satisfacción, además de favorecer el incremento de la productividad, eficiencia y la conciliación beneficiando tanto a la organización como a los empleados y clientes.

Capacidad directiva: Dicho factor es esencial en las organizaciones para llevar a cabo la correcta conducción y ejecución de tarea para lograr los objetivos a través de la toma de decisiones y forma de actuar.

Innovación: Una innovación empresarial conlleva a una mejora en la actividad empresarial mediante cambios de modelos de negocio, de procesos, de organización, de productos o de comercialización para hacer el negocio más eficiente y conseguir una mejor posición en el mercado, generando un hecho diferencial ante sus competidores.

Disponibilidad de recursos: Dicho factor se refiere a la cantidad y calidad de recursos financieros, de tiempo y humanos que se necesitan para llevar a cabo los objetivos establecidos por la organización.

6.4.3 Matriz de perfil competitivo

La matriz de perfil competitivo (MPC) identifica a los principales competidores de la empresa, así como sus fuerzas y debilidades particulares, en relación con una muestra de la posición estratégica de la empresa. Los factores críticos o determinantes para una MPC son amplios, es decir, no incluyen datos específicos o concretos.

De acuerdo con Cepeda (s.f) los factores de una MPC incluyen cuestiones internas y externas, con un peso relativo que oscila entre 0,0 (poca importancia) a 1.0 (alta importancia), indicando la importancia que tiene el factor en la industria. Por otro lado, se califica de 1 (gran debilidad) a 4 (gran fortaleza) lo que está haciendo cada empresa a comparar en cada área. Por último, se obtiene un puntaje que es el resultado de la multiplicación del peso por el rating, donde cada empresa recibe una puntuación en cada factor.

Tabla 22. Matriz de perfil competitivo de la empresa Llantotas

Factores críticos para el éxito	Peso	C	Autoracing	C	Taller YiranCar	C	Carrocerías Blandón	C	Llantotas
Calidad del servicio	0.1	4	0.4	4	0.4	3	0.3	3	0.3
Posición financiera	0.05	2	0.1	4	0.2	2	0.1	4	0.2
Ubicación del local	0.1	4	0.4	4	0.4	4	0.4	4	0.4
Infraestructura adecuada	0.07	4	0.28	2	0.14	1	0.07	4	0.28
Sistema de crédito	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	3	0.15
Tecnología	0.1	3	0.3	3	0.3	2	0.2	4	0.4
Frecuencia por clientes	0.1	4	0.4	3	0.3	3	0.3	3	0.3
Competitividad de precios	0.07	4	0.28	3	0.21	3	0.21	2	0.14
Horarios de atención	0.1	4	0.4	3	0.3	3	0.3	2	0.2
Capacidad directiva	0.08	3	0.24	2	0.16	2	0.16	2	0.16
Innovación	0.1	2	0.2	2	0.2	1	0.1	3	0.3
Disponibilidad de recursos	0.08	3	0.24	4	0.32	2	0.16	3	0.24
Total	1		3.29		2.98		2.35		3.07

Fuente: Elaboración propia, 2021.

Los factores críticos más relevantes para realizar la evaluación son “calidad del servicio” con un 10%, en el cual la empresa Autoracing y el taller YiranCar ocupan una posición superior al de sus competidores, lo que indica una ventaja considerable en cuanto a la obtención de mayor número de licitaciones. Seguidamente, se encuentra el factor de “ubicación del local” donde todas las empresas a comparar tienen puntuación superior, lo que las hace sumamente competitivas como el polo de atracción para clientes de todo el municipio, sin dejar de lado que son empresas rivales y cada una debe jugar un papel esencial para ganar el mayor número de clientes.

Al mismo tiempo la variable “tecnología”, demuestra que la empresa Llantotas está un punto por encima de las demás, lo cual se debe a que cuenta con tecnología desarrollada y avanzada que optimiza su funcionamiento y les permite ser más productivos, mientras que YiranCar y Autoracing, si bien presentan componentes innovadores, no evidencian un valor superior técnico en electrónica a los servicios prestados para conseguir la fidelización de los clientes. Cabe resaltar, que una ventaja que representa Carrocerías Blandón es que no demuestra dependencia a la tecnología, la cual puede detonar una desventaja en los empleados al pasar por alto errores que se podrían apreciar si las tareas se hicieran manualmente.

Por otro lado, se encuentra la “frecuencia por clientes”, donde el lavadero de automóviles Autoracing tiene la más alta puntuación, en vista de que, proporciona una experiencia memorable por sus precios asequibles, con tiempos reducidos de espera y atendiendo las consultas rápidamente. Aunque el sistema de lavado de la empresa Llantotas no se queda atrás, los consumidores buscan precios bajos y un servicio de primera clase con la menor producción de retrasos en el servicio.

Otro componente importante es los “horarios de atención”, Autoracing presenta la mayor puntuación, mientras que Llantotas se encuentra por debajo de todas, lo cual permite diferenciar su servicio en cuanto a la rapidez de respuesta, la comodidad y la satisfacción del usuario, generando más comunidad, más ventas y una mejor cuenta de resultados, suficiente para abordar las consecuencias derivadas de la redefinición constante de los sectores, canales y clientes que más afectan.

Por último, se encuentra la “innovación” donde Llantotas sobresale de los demás, gracias a la modernización del taller y avanzado desarrollo de herramientas que facilita y optimiza el terminado de un vehículo, además de adelantarse a la necesidad del cliente con productos que brindan una visión adecuada de la evolución del mercado. Aunque, las demás empresas manejan estrategias competitivas y además altamente eficientes, no son tan diferenciales a las que comúnmente domina la marca rival Llantotas para satisfacer constantemente tales exigencias de la innovación.

En consecuencia, agrupando todos los indicadores de las empresas que hacen parte de la MPC, desde el factor con peso más alto al más bajo, se puede observar que la empresa Autoracing presenta la mayor puntuación frente a la competencia directa con un total de 3.29, seguidamente se encuentra Llantotas con un puntaje de 3.07, Taller YiranCar con un total de 2.98 y finalmente Carrocerías Blandón con un resultado de 2.35, mostrando ser menos competitiva.

Por tanto, se puede evidenciar que la competencia es muy diversa, en vista de que los competidores varían de un sector a otros y sus estrategias difieren, sin embargo, son factores que perfectamente la empresa en estudio “Llantotas” puede atacar a través de sus oportunidades y fortalezas, pues bien se mencionaba anteriormente, una ventaja inicial es que los consumidores del servicio automotriz buscan nuevas experiencias en el mercado que puedan aprovechar, y referente a las demás operadoras, son empresas que no son fuertes en mantenimiento automotriz y siempre van a requerir la prestación de servicio especializado, se debe tratar de responder a la demás necesidades y satisfacerlas en todos sus ámbitos.

6.5 ANÁLISIS INTERNO

6.5.1 Modelo de negocio Canvas

El modelo Canvas es un método efectivo para explicar el diseño de un negocio, es decir, ayuda a presentar de manera gráfica y concisa el plan de negocio a inversionistas y equipo de trabajo. De acuerdo con Osterwalder & Pineur (2010) un modelo de negocio “describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor” (p. 14)

Si bien, un modelo de negocio se define como una visión compartida para facilitar la descripción y el debate permitiendo así conseguir un concepto simple y comprensible acerca del funcionamiento de la organización.

El método Canvas consiste en presentar el modelo de negocio de la organización en un lienzo de nueve módulos o bloques con el propósito de plantear la visión general de la misma y las estrategias para alcanzar los objetivos establecidos. Dichos módulos o bloques son determinados de la siguiente manera:

- Segmento de clientes: De acuerdo con Osterwalder & Pineur (2010) este módulo define los diversos grupos de personas o entidades a los que se dirige la organización. Cabe resaltar que los clientes son determinados como el pilar de cualquier modelo de negocio, ya que ninguna empresa puede subsistir si no cuenta con usuarios.
- Propuesta de valor: De acuerdo con Osterwalder & Pineur (2010) en dicha sección se describen los productos o servicios que crean valor para el segmento de mercado específico, dado que una propuesta de valor es el punto clave para garantizar la lealtad en los clientes, pues esta tiene como propósito solucionar los problemas o satisfacer las necesidades los usuarios.
- Canales: Según Osterwalder & Pineur (2010) este módulo plasma el modo en que una organización se comunica con los segmentos de mercado y la forma en cómo

llegar a ellos para proporcionar la propuesta de valor, dado que los canales permiten establecer la comunicación, distribución y venta entre la empresa y clientes.

- Relación con los clientes: Dicho modulo tiene en cuenta el tipo de relaciones que la empresa crea con los clientes, estos pueden ser a través de herramientas digitales, personales o terceros. De acuerdo con Osterwalder & Pineur (2010) “El tipo de relación que exige el modelo de negocio de una empresa repercute en gran medida en la experiencia global del cliente” (p. 31).
- Vías de ingreso: Este bloque hace referencia al flujo de caja resultante en los diversos segmentos de mercado de una organización. Sirve para analizar los beneficios y conocer los gastos realizados. Por tanto, para que un negocio sea rentable debe conocer las líneas principales de ingresos, el método de pago y el valor por el que los clientes están dispuestos a pagar.
- Actividades clave: Según Osterwalder & Pineur (2010) son las operaciones más importantes que debe ejercer una empresa para tener éxito, en vista de que, son necesarias para crear y ofrecer una propuesta de valor a los clientes, saber llegar a los mercados y generar ingresos.
- Recursos clave: De acuerdo con Osterwalder & Pineur (2010) este módulo describe los activos más importantes de la organización ya sean físicos, económicos, intelectuales y humanos con el fin de elevar la rentabilidad y ofrecer un mejor servicio.
- Asociados clave: Según Osterwalder & Pineur (2010) hace referencia a la red de proveedores y socios que contribuyen al funcionamiento de un modelo de negocio por múltiples razones, bien sea para optimizar sus modelos de negocio, reducir riesgos o adquirir recursos. Entre estos están: alianzas estratégicas entre empresas no competidoras, asociaciones estratégicas entre empresas competidoras, empresas conjuntas para crear nuevos negocios y relaciones cliente-proveedor para garantizar la fiabilidad de los suministros.
- Estructura de costos: De acuerdo con Osterwalder & Pineur (2010) agrupa todos los costes que implica la puesta en marcha de una organización, por lo tanto, describe los principales costes en los que se incurre al trabajar con un modelo de negocio determinado. Un claro ejemplo es el mantenimiento de las relaciones con los clientes o la generación de ingresos, que son relativamente fáciles de calcular una vez que se han definido los recursos clave, las actividades clave y las asociaciones clave.

Segmento de clientes

El segmento de clientes de la empresa Llantotas se diferencia por ser de estrato 1, 2 y 3 del municipio de Zarzal y zonas aledañas, propietarios de vehículos (moto o carro) tales como taxistas, mototaxistas e independientes. Generalmente, cuenta con clientes directos, dado que el usuario realiza la compra teniendo contacto con la empresa, es decir, sin intermediarios.

Propuesta de valor

La empresa Llantotas, tiene una vocación clara de servicio ya que proporcionar un valor añadido, detectando y analizando la pronta respuesta a los clientes, es decir, cuenta con un servicio personalizado (cara a cara) que ayuda a brindar el mejor diagnóstico y acciones de solución frente al problema. También, cuenta con diversos factores tecnológicos que permiten realizar un servicio de alineación, balanceo, lubricación, lavado y mantenimiento efectivo.

Cabe resaltar, que la empresa cuenta con un servicio de financiación de consumo, es decir, concede a los clientes la facilidad de tener una línea de crédito para que puedan satisfacer sus necesidades a través del pago a cuotas.

Canales

La empresa Llantotas emplea canales de comunicación, distribución y venta a través de la publicidad por redes sociales y asistencia física. Dentro de los canales se pueden evidenciar el tipo de canal es propio y directo, ya que los productos y servicios son ofrecidos mediante un equipo comercial y la tienda propia.

Relación con los clientes

Llantotas emplea una relación directa con los clientes, dado que se ofrece una asistencia personal y exclusiva otorgando la posibilidad a los clientes de comunicarse con una persona para que le brinde los servicios de venta, servicio o postventa. Además, la organización ofrece a los usuarios la posibilidad de dejar los comentarios con el propósito de mejorar el servicio de la empresa e incorporar las sugerencias a los procesos de esta.

Vías de ingreso

Las vías de ingreso de la empresa Llantotas

La fuente de ingresos primarios proviene de la calidad presente en el servicio, garantía y credibilidad.

Las fuentes secundarias incluyen mantenimiento y las modificaciones especializadas de vehículos y la variedad y disponibilidad de piezas y repuestos industriales.

Por otra parte, la venta del Seguro Obligatorio de Accidentes de Tránsito, SOAT.

Los clientes pueden pagar al contado o a través de una financiación.

Actividades clave

Las actividades clave de la empresa Llantotas son la venta de llantas, baterías y rines para todo tipo de vehículos, alineación y balanceo, sincronización, mantenimiento al aire acondicionado, alineación de luces, revisión de niveles, lubricación, amortiguadores, mantenimiento al sistema de frenos, mecánica automotriz, scanner, suspensión, filtro para todo tipo de vehículos, autopartes, ambientadores, productos para el mantenimiento interior y exterior del carro, seguros SOAT y lava autos.

Recursos clave

Los recursos físicos claves con los que la empresa Llantotas cuenta son:

Local comercial adecuado para un correcto desarrollo de la actividad empresarial, con buenos accesos y bien comunicado.

Personal técnico y administrativo con experiencia limitada para asesorar y realizar los diferentes servicios de calidad que brinda la empresa, debido a la falta de intervención en diseño organizacional, funciones, cargos y manuales.

El crédito que los proveedores le ofrecen y le permiten obtener ventajas en el mercado y dominar los distintos instrumentos financieros (efectivo, líneas de crédito, etc.).

Maquinaria de última tecnología, que permite agilizar la detección y corrección de posibles fallos.

Asociados clave

Empresas de automatización con las cuales se generan contratos con la finalidad de compartir tecnología de ingeniería y que ayudan a la reducción de costes tanto de causas internas (maximización de utilidades), como externas de competitividad en I+D (investigación y desarrollo).

Proveedores de maquinaria y equipamiento mecánico clave con los que la empresa cuenta y que ayudan a utilizar la economía de escala y a la automatización en procesos industriales.

Convenios con proveedores de servicios complementarios a los que tiene la empresa, como son herramientas para el cuidado del vehículo, componentes hidráulicos y piezas mecánicas, entre otros accesorios para vehículos.

Estructura de costos

Software: en I+D (investigación y desarrollo) para innovar en la administración de relación con el cliente, automatización de procesos, plataforma web, maquinaria, equipos, especificaciones de automóviles y características. Los cuales proporcionan crecimiento, desafíos y oportunidades, teniendo presente el mercado en términos de definición, dinámica y políticas de la industria.

Personal: atención al cliente, administración, soporte técnico, licitaciones, gastos legales, ambientales y publicidad.

Infraestructura: adecuación lugar de trabajo, inversión en activos fijos.

Materia prima: abastecimiento mediante socios claves que permiten ahorrar en costos de materiales e insumos y permite evaluar a los consumidores con mayor precisión.

Tabla 23. Modelo de negocio Canvas de la empresa Llantotas

Asociados clave	Actividades claves Enllantaje, asesoramiento técnico, reparaciones, mantenimiento de vehículos, lavado convencional, limpieza interior y exterior.	Propuesta de valor	Relación con el cliente Relación directa con los clientes	Segmentos de clientes	
Empresas de automatización	Recursos clave	Calidad de servicio al cliente	Canales de venta	Consumidores de estrato 1, 2 y 3, propietarios de vehículos (moto o carro) tales como taxistas, moto ratones e independientes.	
Proveedores de maquinaria y equipamiento mecánico		Tecnología			
Talleres y almacenes de servicios complementarios	Local comercial adecuado	Crédito de financiación para clientes	canales de comunicación, distribución y venta a través de la publicidad por redes sociales y asistencia física.		
	Personal técnico y administrativo capacitado				
	Maquinaria de última tecnología				
Estructura de costos			Vías de ingreso		
Software			Calidad presente en el servicio, garantía y credibilidad.		
Personal			Mantenimiento y modificaciones especializadas de vehículos		
Infraestructura			Variedad de repuestos industriales.		
Materia prima			Financiación y seguros Soat		

Modelo Canvas

Fuente: Elaboración propia, 2021.

7 ANÁLISIS ESTRATÉGICO DOFA

7.1 EVALUACIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOS – EFE

La matriz de evaluación de factores externos (EFE) permite a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva.

Tabla 24. Matriz EFE de la empresa Llantotas

Matriz EFE			
Factor crítico de éxito	Peso	Clasificación	Puntuación
Oportunidades			
La falta del progreso en proyectos viales hace que el tiempo de vida de las llantas sea menor.	0.06	3	0.18
Mayor poder adquisitivo a nivel local.	0.06	4	0.24
Sistema de financiación	0.05	3	0.15
Aumento de cifras de carros y motos	0.06	4	0.24
Reconocimiento en el mercado	0.07	4	0.28
Oportunidades de negocio con entidades como el SENA, Universidad del Valle, Cámara de comercio y otras instituciones que promueven el emprendimiento.	0.06	4	0.24
Reactivación económica	0.07	4	0.28
Tecnología de punta en máquina y equipos electrónicos	0.07	4	0.28
Existe mayor necesidad de centros de servicio especializados para el mercado automotor	0.06	4	0.24
Amenazas			
Aumento en la carga prestacional de los trabajadores	0.08	2	0.16
Surgimiento de empresas informales de dicadas a al mismo proceso productivo.	0.08	2	0.16
Asumir sobre costos por la situación actual del país (Impuestos, pandemia, paro nacional)	0.08	1	0.08

Alza de precios del sector automotriz	0.07	1	0.07
Deserción en la educación de los habitantes de la población.	0.06	2	0.12
Competencia con precios bajos	0.07	1	0.07
Total	1		2.79

Nota. Para establecer el peso se debe atribuir un valor que varíe entre 0.00 y 1.00 a cada uno de los valores de la lista, donde 0 es un factor sin importancia y 1,00 es un factor muy significativo para el éxito de la organización. Posteriormente, se debe suma las notas de todos los elementos de la lista y el valor debe ser 1.00. Una vez se complete el paso anterior se elige una calificación entre 1 a 4 teniendo en cuenta las siguientes atribuciones: debilidad mayor (1), debilidad menor (2), fortaleza menor (3) y fortaleza mayor (4). Por último, en la cuarta columna se realiza la multiplicación entre el peso y la calificación; el promedio entre ellas será 2.5, es decir si el resultado es menor a esta media representa que el sector es débil y si el resultado es mayor figura que es fuerte. Fuente: Elaboración propia

Fuente: Elaboración propia, 2021.

Con relación al resultado analizado en la matriz EFE se obtuvo una puntuación total superior de la media (2.79) lo que señala que la empresa Llantotas externamente se encuentra fortalecida, debido a factores otorgados por el sector como lo son la reactivación económica para facilitar el cumplimiento de las obligaciones tributarias; el sistema de financiación brindado por líneas bancarias para atender la fuerte afectación ocasionada en la economía por el segundo pico de la pandemia a través de diversos tipos de apoyo como la digitalización, la comercialización virtual y habilitación de nuevas formas de pago; las oportunidades de acceso a carrera tecnológicas y profesionales virtuales; el desarrollo de alta tecnología como máquinas y equipo electrónico necesario para las actividades productivas, entre otras. No obstante, con respecto a las amenazas percibidas en el sector tales como el aumento de impuesto, el aumento del salario, el aumento de competidores, la pandemia y el paro nacional; es necesario que la organización diseñe estrategias que ayuden a mitigar el resultado negativo y así fortalecer su desarrollo, crecimiento y permanencia en el mercado.

7.2 EVALUACIÓN DE LOS FACTORES INTERNOS – EFI

Este instrumento resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas.

Tabla 25 Matriz EFI de la empresa Llantotas

Matriz EFI			
Factor crítico de éxito	Peso	Clasificación	Puntuación
Fortalezas			
Alto compromiso de la dirección en el mejoramiento de la actividad laboral.	0.03	4	0.12
Las estrategias son coherentes con los objetivos	0.03	4	0.12
Procesos productivos en mejora constante.	0.03	4	0.12
Alto reconocimiento de su actividad dentro del sector.	0.03	4	0.12
Tiene buena relación con los proveedores	0.03	3	0.09
La distribución física es adecuada	0.04	4	0.16
La empresa cuenta con un portafolio amplio de productos únicos.	0.04	3	0.12
Sus maquinarias cuentan con un alto desarrollo tecnológico	0.04	4	0.16
Compromiso con la calidad de los productos	0.04	4	0.16
Debilidades			
Sus proveedores son extranjeros, por lo tanto, el proceso de adquisición es lento.	0.05	2	0.1
No se encuentran adecuadamente establecidos ni definidos los perfiles para los cargos de la empresa.	0.06	1	0.06
Falta de claridad en la estructura organizacional, no compatible con los puestos de trabajo	0.06	1	0.06

No hay empoderamiento por parte de la dirección hacia los funcionarios del área de mecánica.	0.06	1	0.06
No se aplica de manera adecuada el proceso de selección de personal, por lo que existe un alto nivel de rotación y sobrecarga laboral.	0.06	1	0.06
La lista de funciones que realizan los diferentes cargos que se manejan actualmente se encuentra desactualizada.	0.06	1	0.06
No hay suficientes programas de capacitación para el personal de la empresa.	0.06	1	0.06
Insatisfacción de clientes internos y externos por retardos en entregas pactadas.	0.06	1	0.06
El personal no tiene claro las descripciones y especificaciones del puesto de trabajo	0.06	1	0.06
Las actividades y procesos no están estandarizadas	0.06	1	0.06
La calidad del servicio a los clientes es deficiente	0.06	1	0.06
Precios elevados	0.05	2	0.1
Total	1		1.97

Nota. Para establecer el peso se debe atribuir un valor que varíe entre 0.00 y 1.00 a cada uno de los valores de la lista, donde 0 es un factor sin importancia y 1,00 es un factor muy importante para el éxito de la organización. Posteriormente, se debe sumar las notas de todos los elementos de la lista y el valor debe ser 1.00. Una vez se complete el paso anterior se elige una calificación entre 1 a 4 teniendo en cuenta las siguientes atribuciones: debilidad mayor (1), debilidad menor (2), fortaleza menor (3) y fortaleza mayor (4). Por último, en la cuarta columna se realiza la multiplicación entre el peso y la calificación; el promedio entre ellas será 2.5, es decir si el resultado es menor a esta media simboliza que la organización es débil y si el resultado es mayor significa que es fuerte. Fuente: Elaboración propia

Fuente: Elaboración propia, 2021.

Con la ejecución de la matriz EFI se pudo analizar la parte interna de la empresa Llantotas, es decir las fortalezas y debilidades, con el fin de verificar los factores que inciden en el crecimiento o declive de esta, determinando si se está ejecutando correctamente el direccionamiento de las labores a través de estrategias bien elaboradas.

De manera que, en la tabla utilizada para el desarrollo de la matriz EFI se obtuvo un peso ponderado de 1.97; por debajo del puntaje establecido por la técnica de 2.5, lo cual indica que, internamente la empresa se encuentra débil, ya que algunos de los factores identificados no se han potencializados estratégicamente como es el caso del manejo del personal debido a la falta de claridad en las descripciones y especificaciones del puesto de trabajo, el personal poco capacitado, la falta de calidad en el servicio al cliente, la deficiente estandarización de las tareas y la descoordinación en los tiempos de entrega del servicio. Por lo tanto, el propósito es estandarizar todas las actividades y procedimientos de la empresa mediante el rediseño del organigrama jerárquico-funcional de la organización y un manual de funciones como documento formal para que Llantotas genere un propósito a corto, mediano y largo plazo, permitiendo la gestión eficaz del talento humano, y su contribución al mejoramiento y desarrollo de la empresa.

7.3 ESTRATEGIAS DOFA

Se realizó un análisis interno y externo con el fin de identificar y estudiar las variables que afectan de manera positiva y negativa a la organización. Por medio del presente estudio se logró conocer la situación real de la empresa, ya que permitió examinar detalladamente los problemas y oportunidades de ella con el fin de corregir y contribuir en sus sistemas y prácticas mediante la evaluación, con el propósito de generar un alto grado de eficiencia y crecimiento a través del cambio.

Cabe resaltar, que dicho análisis es una de las herramientas claves para mantener a la organización activa y altamente competitiva, por esta razón, es de gran importancia no sólo dirigir el enfoque a los procesos internos, sino también visualizar el entorno externo, puesto que el mercado está ligado a constantes cambios y otros factores afines que generan un impacto directo sobre la existencia de la empresa

En el análisis interno se evaluó una serie de aspectos como recursos, destrezas y capacidades con el objetivo de estudiar el estado actual de la empresa, su capacidad de desarrollo frente a la competencia y la habilidad de adaptarse a las dificultades.

En dicho estudio se analizó estratégicamente las actividades internas con el propósito de adquirir un resultado sobre el desarrollo de las ventajas mediante el intercambio de datos e información de las principales actividades: producción, logística, desarrollo tecnológico, infraestructura, recursos humanos y abastecimiento. En efecto, se logró percibir que la empresa Llantotas posee un buen direccionamiento estratégico, las estrategias son coherentes con los objetivos, existe estandarización de actividades y procesos, los canales de distribución con sus proveedores son adecuados, ofrecen productos y servicios de calidad.

Tabla 26. Fortalezas y debilidades de la empresa Llantotas

Fortalezas	Debilidades
1. Alto compromiso de la dirección en el mejoramiento de la actividad laboral. 2. Las estrategias son coherentes con los objetivos 3. Procesos productivos en mejora constante. 4. Alto reconocimiento de su actividad dentro del sector. 5. Tiene buena relación con los proveedores 6. La distribución física es adecuada 7. La empresa cuenta con un portafolio amplio de productos únicos. 8. Sus maquinarias cuentan con un alto desarrollo tecnológico 9. Compromiso con la calidad de los productos	1. Sus proveedores son extranjeros, por lo tanto, el proceso de adquisición es lento. 2. No se encuentran adecuadamente establecidos ni definidos los perfiles para los cargos de la empresa. 3. Falta de claridad en la estructura organizacional, no compatible con los puestos de trabajo 4. No hay empoderamiento por parte de la dirección hacia los funcionarios del área de mecánica. 5. No se aplica de manera adecuada el proceso de selección de personal, por lo que existe un alto nivel de sobrecarga y rotación. 6. La lista de funciones que realizan los diferentes cargos que se manejan actualmente se encuentra desactualizada. 7. No hay suficientes programas de capacitación para el personal de la empresa. 8. Insatisfacción de clientes internos y externos por retardos en entregas pactadas. 9. El personal no tiene claro las descripciones y especificaciones del puesto de trabajo 10. Las actividades y procesos no están estandarizadas 11. La calidad del servicio a los clientes es deficiente 12. Precios elevados

Fuente: Elaboración propia, 2021.

En cuanto al análisis externo se evaluó el entorno con el objetivo de identificar los acontecimientos, cambios y tendencias para determinar los factores estratégicos del sector que inciden en la funcionalidad de la organización. Por esta razón, se logró evidenciar las posibles amenazas y oportunidades presentes en los sectores siguientes: Político, Económico, Social, Tecnológico, Ambiental y Legal.

Cabe resaltar, que el análisis del sector externo es fundamental para la coexistencia de la empresa, ya que permite obtener los datos y conocimientos pertinentes de las variables que influyen en la proporción de las situaciones operativas y concretas, con el fin de crecer organizacionalmente y lograr un liderazgo en el entorno mediante la interacción continua con el mercado.

Tabla 27. Oportunidades y amenazas de la empresa Llantotas

Oportunidades	Amenazas
1. La falta del progreso en proyectos viales hace que el tiempo de vida de las llantas sea menor. 2. Mayor poder adquisitivo a nivel local. 3. Sistema de financiación 4. Aumento del mercado automotor 5. Reconocimiento en el mercado 6. Oportunidades de negocio con entidades como el SENA, Universidad del Valle, Cámara de comercio y otras instituciones que promueven el emprendimiento. 7. Reactivación económica 8. Tecnología de punta en máquina y equipos electrónicos 9. Existe mayor necesidad de centros de servicio especializados para el mercado automotor Reactivación económica	1. Asumir la carga prestacional de los trabajadores 2. Surgimiento de empresas informales de décadas a al mismo proceso productivo. 3. Asumir sobrecostos por la situación actual del país (Impuestos, pandemia, paro nacional) 4. Alza de precios del sector automotriz 5. Deserción en la educación de los habitantes de la población. 6. Competencia con precios bajos

Fuente: Elaboración propia, 2021.

Tabla 28. Matriz DOFA de la empresa Llantotas

	Fortalezas	Debilidades
Factores Internos	1. Alto compromiso de la dirección en el mejoramiento de la actividad laboral.	1. Sus proveedores son extranjeros, por lo tanto, el proceso de adquisición es lento.
	2. Las estrategias son coherentes con los objetivos	2. No se encuentran adecuadamente establecidos ni definidos los perfiles para los cargos de la empresa.
	3. Procesos productivos en mejora constante.	3. Falta de claridad en la estructura organizacional, no compatible con los puestos de trabajo
	4. Alto reconocimiento de su actividad dentro del sector.	4. No hay empoderamiento por parte de la dirección hacia los funcionarios del área de mecánica.
	5. Tiene buena relación con los proveedores	5. No se aplica de manera adecuada el proceso de selección de personal, por lo que existe un alto nivel de sobrecarga y rotación.
	6. La distribución física es adecuada	6. La lista de funciones que realizan los diferentes cargos que se manejan actualmente se encuentra desactualizada.
Factores Externos	7. La empresa cuenta con un portafolio amplio de productos únicos.	7. No hay suficientes programas de capacitación para el personal de la empresa.
	8. Sus maquinarias cuentan con un alto desarrollo tecnológico	8. Insatisfacción de clientes internos y externos por retardos en entregas pactadas.
	9. Compromiso con la calidad de los productos	9. El personal no tiene claro las descripciones y especificaciones del puesto de trabajo
		10. Las actividades y procesos no están estandarizadas
		11. La calidad del servicio a los clientes es deficiente
		12. Precios elevados
Oportunidades	Estrategias (FO)	Estrategias (DO)
1. La falta del progreso en proyectos viales hace que el tiempo de vida de las llantas sea menor.	(F4, F7, F9, O1, O2, O9) Resaltar la calidad de los productos y servicios mediante canales de publicidad de bajo costo con el objetivo de captar un mayor número de consumidores.	(D7, D11, O6, O9) Dar uso a la plataforma virtual del SENA, programas de la Universidad del Valle y demás instituciones locales con el objetivo de capacitar al personal y afianzar sus conocimientos.
2. Mayor poder adquisitivo a nivel local.	(F1, F5, O6, O9) Incrementar las alianzas con proveedores y entidades educativas para fortalecer la productividad y mejorar la competitividad de la empresa.	(D8, D11, O5,) Crear un plan de fidelización para atraer la lealtad de los consumidores a través de la ejecución de plan puntos o club de clientes.

3. Sistema de financiación	(F2, F9, O7, O8) Continuar adquiriendo tecnología avanzada para desarrollar las actividades de una mejor manera y así garantizar la calidad en los productos y servicios.	(D8, O5) Establecer un plan de marketing aprovechando el sector de las TICS y crear plataformas virtuales o sitios web de la empresa, con el fin de generar publicidad e impactar a los consumidores.
4. Aumento de cifras de carros y motos	(F7, O5) Utilizar el amplio portafolio de productos para mejorar las ventas y tener un crecimiento en el mercado.	(D1, O5) Establecer canales de distribución con empresas proveedoras nacionales del sector automotriz para agilizar el proceso adquisición de productos o servicios.
5. Reconocimiento en el mercado	(F2, F3, F4, O5, O6) Establecer objetivos de crecimiento y desarrollo para afianzar su posición a través del cumplimiento de estándares de calidad y estudio técnicos requeridos por las actividades a desarrollar.	(D11, O6) Capacitar a los empleados para que la empresa adquiera un mejor desarrollo en las actividades de servicio al cliente y comerciales.
6. Oportunidades de negocio con entidades como el SENA, Universidad del Valle, Cámara de comercio y otras instituciones que promueven el emprendimiento.	(F1, F2, F4, O2, O4, O5) Proporcionar planes y objetivos amigables con el fin de darle prioridad a los clientes y así aumentar el reconocimiento en el mercado.	(D8, D10, O8) Emplear el desarrollo tecnológico con el propósito de estandarizar los procesos y reducir los tiempos.
7. Reactivación económica	(F6, F8, O5, O8) Establecer una buena capacidad instalada para tener un mayor crecimiento y afianzar las relaciones con los clientes	(D5, O6) Mejorar las condiciones de trabajo, salud y calidad de vida de los trabajadores, lo cual contribuirá de manera efectiva en el cumplimiento de las metas tanto organizacionales como de los trabajadores.
8. Tecnología de punta en máquina y equipos electrónicos		(D5, D8, D11, O6, O1, O5) Fortalecer el Proceso de Bienestar Social e Incentivos para motivar el desempeño eficaz y el compromiso de los trabajadores, al igual que el mejoramiento del clima laboral y la mejora del trabajo en equipo, lo que permitirá empleados satisfechos y con sentido de pertenencia a la entidad.
9. Existe mayor necesidad de centros de servicio especializados para el mercado automotor Reactivación económica		(D2, D3, O6, O9) Crear un plan de vacantes que permita a la organización contar con la actualización de la información sobre los empleos en vacancia definitiva de la planta de empleos para programar la provisión de empleos.
		(D2, D6, O6) Diseñar un modelo de gestión de personal que permita seleccionar oportunamente y retener personal calificado que apoye el logro de los objetivos de la organización por medio del análisis de necesidades de personal.

		(D2, D4, O5, O6) Generar cultura que promueva la satisfacción del personal dentro de un ambiente de confianza y disciplina organizacional como base fundamental de la mejora continua.
		(D3, D5, D9, D10, O6, O9) Actualizar y crear manual de funciones que comprenda los cargos, competencias y requisitos que debe tener el trabajador para el proceso de selección.
		(D3, O6, O9) Actualizar el organigrama de la empresa.
Amenazas	Estrategias (FA)	Estrategias (DA)
1. Asumir la carga prestacional de los trabajadores	(F6, F8, A2, A3, A6) Utilizar la capacidad instalada al máximo para brindar un servicio de buena calidad en el menor tiempo y satisfacer la demanda del mercado, dando lugar a una cobertura mayor en el municipio.	(D2, D10, A2, A3) Identificar los procedimientos a documentar del área de talento humano y determinar la secuencia de las actividades de cada uno de ellos.
2. Surgimiento de empresas informales de dicadas a al mismo proceso productivo.	(F8, F9, A2, A6) Utilizar el fuerte desarrollo tecnológico de las maquinarias con el objetivo de ser mejores y diferentes que la competencia.	(D5, A1, A3, A5) Planificar las actividades que garanticen la vinculación del recurso humano idóneo que se ajuste a los perfiles definidos en el manual de funciones, de acuerdo con las necesidades de la entidad.
3. Asumir sobrecostos por la situación actual del país (Impuestos, pandemia, paro nacional)	(F1, F2, F3, A1, A3, A4) Crear una serie de estrategias y objetivos organizacionales con el propósito de reducir los impuestos, como, por ejemplo: establecer alianzas con fundaciones para que a través de las donaciones se realice un descuento sobre los impuestos.	(D2, D5, D9, D10, A1, A2 A3) Realizar una correcta descripción de cargo donde se tenga claridad sobre los requerimientos de este, permitiendo la selección de personal idóneo para cada puesto de trabajo, con conocimientos y competencias necesarios.
4. Alza de precios del sector automotriz	(F1, F3, F5, A2, A4, A6) Establecer propuestas con los proveedores para adquirir los productos con descuentos y lograr reducir el precio de venta para tener un mayor posicionamiento y recuperar clientes.	(D6, D8, D9, D10, A2) Diseñar Manuales de Funciones por actividades realizadas en cada área de trabajo, de manera que los procesos sean más organizados y la empresa más productiva.
5. Deserción en la educación de los habitantes de la población	(F1, F2, F3, F5, F9, A2, A4) Establecer alianzas con proveedores para garantizar el recambio de tecnología obsoleta por tecnología de punta generando que la organización obtenga un buen desarrollo tecnológico y de crecimiento.	(D3, D4, D10, A2) Rediseñar la Estructura Organizacional, una vez establecidos los cargos por cada grupo de trabajo y las funciones realizadas por cada colaborador, desde su área de trabajo.
6. Competencia con precios bajos	(F1, F3, F8, A2, A3) Ejecutar el uso adecuado de la tecnología de la industria para la minimizar costos y de esta forma el rendimiento sea óptimo.	(D3, D4, D9, D11) Ejecutar las necesidades de comunicación de acuerdo con los lineamientos de la empresa.

	(F1, F3, F9, A1, A3, A4) Aprovechar los incentivos otorgados por el Estado, a fin de sostener el rendimiento diario de actividades y cumplir la entrega del servicio satisfactoriamente.	(D4, D7, D8, D9, D11, A1, A3, A5) Aplicar evaluaciones del desempeño de acuerdo con los objetivos que se desean alcanzar en cada cargo y que van orientados a los objetivos globales de la organización para promover la retención del personal.
	(F4, F7, F8, F9, A2, A6) Cuidar la imagen y el prestigio de la empresa para aumentar la credibilidad y la fidelización de los clientes.	(D4, D6, D7, D8, D11, A1, A2, A3) Establecer planes de mejoramiento encaminados a fortalecer las competencias de los trabajadores, lo que contribuirá en gran medida en el cumplimiento de los objetivos organizacionales.
		(D7, D8, D11, A2, A3, A6) Fortalecer la experiencia del personal operativo mediante capacitaciones periódicas para mejorar la calidad del servicio y recuperar el terreno perdido.
		(D1, D8, D12, A2, A3, A4, A6) Realizar campañas en redes y asistir a ferias empresariales con el fin encontrar proveedores de materias primas y no depender de unos pocos.
		(D1, D8, D11, D12, A2, A3, A4, A6) Rediseñar el portafolio de proveedores con el objetivo de garantizar la disponibilidad del inventario y tiempos de entrega.
		(D8, D11, D12, A2, A4, A6) Recuperar la confianza de los usuarios y afianzar el mercado estudiando los costos, reduciendo los precios y mejorando la calidad del servicio.
		(D7, D8, D11, D12, A2, A3, A6) Ejecutar auditorías de calidad para tener un servicio competitivo.

Nota. Se realizó una matriz de cruce estrategias DOFA a través de la técnica lluvias de ideas preguntando a los asistentes ítem por ítem (debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas) en variadas entrevistas y a través de la observación, tomando en cuenta diferentes variables internas como las líneas de productos que se manejan, las funciones de los colaboradores, la tecnología, los procesos, entre otras y externas como los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales; se realizó un análisis con el fin de sintetizar algunos planes a seguir para aprovechar las fortalezas y oportunidades y formular una estrategia que mitigue las debilidades y amenazas encontradas en la empresa.

Fuente: Elaboración propia, 2021.

8 INVESTIGACIÓN SOBRE LA GESTIÓN DE TALENTO HUMANO EN LLANTOTAS

La siguiente información a analizar, sobre la gestión del talento humano en la empresa Llantotas, se obtuvo mediante diversas técnicas como entrevistas al encargado del talento humano, formatos de observación y gestión documental, con el fin de determinar los lineamientos y políticas designadas para la administración del capital humano, al igual que las posibles barreras que obstaculizan la calidad de los procesos operativos, que impiden a la empresa ser competitiva en condiciones de desarrollo permanente.

8.1 CARACTERÍSTICAS DEL RRHH ACTUAL

El presente capítulo hará énfasis en el área de talento humano teniendo en cuenta la planeación, distribución, desarrollo, coordinación y control establecido en la organización, con el propósito de promover y asegurar el desempeño eficiente del personal brindando el apoyo oportuno en los procesos laborales para garantizar el fortalecimiento de las relaciones profesionales mediante la realización de planes y el logro de objetivos planteados.

Por consiguiente, se mostrará una serie de procesos fundamentales en la organización que cumplen con los objetivos y planes relacionados con el aumento de los niveles de productividad del recurso humano.

Reclutamiento

La empresa Llantotas posee un sistema de reclutamiento el cual permite atraer a un grupo de personas específicas con las características apropiadas que garanticen el cumplimiento de requisitos del puesto ofertado.

En relación con lo anterior, cabe resaltar que la empresa realiza el proceso cada vez que surge la necesidad ya sea por una renuncia, terminación de contrato o la apertura de un nuevo puesto.

El reclutamiento se realiza mediante las siguientes fuentes:

Fuentes Internas:

Se exponen las vacantes a los empleados con el objetivo que extiendan la información a familiares o conocidos que cumplan con los requisitos o perfiles de los puestos disponibles.

Los archivos del departamento de recursos humanos hacen parte del sistema de reclutamiento ya que constantemente reciben hojas de vida de personas con diversos perfiles o cuenta con una base de datos de candidatos de reclutamientos anteriores que no fueron seleccionados

Fuentes externas:

Llantotas estableció alianzas con instituciones especializadas en el área de educación como Comfandi y el Instituto de Educación Técnica Profesional de Roldanillo, Valle - INTEP, ya que estas cuentan con una amplia base de datos para llevar a cabo el análisis oportuno de perfiles relacionados con las vacantes disponibles.

Por otra parte, la organización convoca el reclutamiento con el fin de captar a los aspirantes por medio de los siguientes métodos:

Redes sociales: Estableciendo anuncios o avisos publicitarios de los puestos disponibles y los requerimientos fundamentales para ser participante de la candidatura.

Selección

La empresa cuenta con sistema de selección ya que evalúa la información proporcionada en las hojas de vida de los aspirantes con el objetivo de tomar las decisiones oportunas referentes al puesto disponible mediante la identificación de personas con un gran desempeño para la organización.

Por lo tanto, Llantotas SAS realiza el procedimiento de selección de la siguiente manera:

En primera instancia, una vez finalizado el proceso de reclutamiento, estudian las variables y aptitudes para aprobar el número de candidatos a elegir (normalmente eligen un número máximo de 10 personas).

Seguidamente, la empresa analiza al grupo de aspirantes y selecciona el perfil más exacto en relación con la función del puesto o cargo. Por último, se designan los días para realizar la entrevista. La entrevista es dividida en 3 etapas las cuales son ejecutadas en días diferentes:

Etapas 1: Está definida por la primera entrevista. En ella se encuentran todos los aspirantes a la vacante y la jefe de recursos humanos es la encargada de entrevistarlos de manera individual.

En esta etapa se exponen los datos fundamentales de la empresa como su misión, visión, objetivos y políticas. Además, se les informa sobre el puesto que van a desempeñar, sus funciones y beneficios como lo son: el salario, prestaciones sociales y horarios.

Responsable: Jefe del área de recursos humanos

Etapas 2: Una vez superada la etapa 1, los candidatos que continuaron con el procedimiento entran a participar en la etapa 2 del proceso de selección, la cual está compuesta por una serie de preguntas establecidas en un formato especial creado por la empresa Llantotas con el fin de comprobar la información presentada en la hoja de vida y analizar aspectos como: Experiencia laboral, estado civil, situación familiar, referencias familiares y laborales, motivos de retiro del último empleo, aspiraciones al cargo y verificación de antecedentes disciplinarios, judiciales y fiscales.

Responsable: Jefe de recursos humanos

Etapas 3: Los preseleccionados que asciendan a la tercera etapa son entrevistados por el jefe inmediato de una manera más profunda y detallada mediante preguntas estructuradas de acuerdo con el área o puesto que el candidato aspira ocupar.

Dicha entrevista está compuesta por preguntas situacionales, es decir, donde exponen al aspirante a una situación típica con el propósito de visualizar como se desenvuelve. Por otra parte, miden los conocimientos y requisitos del puesto de trabajo con el fin de analizar las capacidades y habilidades profesionales del aspirante.

Responsable: Jefe de contabilidad- Psicóloga

Después de analizar y estudiar los resultados que se obtuvieron en el proceso de selección, los jefes inmediatos deciden si aceptan o no al aspirante.

Responsable: Gerente general y jefe de contabilidad- Psicóloga

Seguidamente el aspirante seleccionado es remitido a exámenes médicos de pre-ingreso con el fin de conocer si cumplen con los requisitos físicos del puesto y revelar el estado de salud del solicitante para seguros médicos o evitar futuros accidentes y enfermedades laborales.

Figura 22. Formato de entrevista Llantotas

COMERCIALIZADORA **Llantotas** S.A.S FORMATO DE ENTREVISTA

NOMBRE:		C.C. No.:	
VIVE CON:		EDAD:	
TIENE HIJOS:	SI	NO	EDAD DE LOS HIJOS:
ESTADO CIVIL:		OFICIO DEL CÓNYUGE:	
SUFRE DE ALGUNA ENFERMEDAD:	SI	NO	QUÉ ENFERMEDAD:

EXPERIENCIA LABORAL

OBSERVACIONES

BEBE: TRANSPORTE:
 FUMA:

TIENE DISPONIBILIDAD	SI	NO	
----------------------	----	----	--

FIRMA QUIEN ENTREVISTA
FECHA

Fuente: Elaboración propia, 2021.

Contratación

La empresa Llantotas realiza un proceso de contratación donde se expone el acuerdo entre el empleador y el trabajador de manera escrita con el fin de formalizar la aceptación del seleccionado como parte de la organización.

Dicho proceso se ejecuta después de llevar a cabo exitosamente el proceso de reclutamiento y selección del personal. Llantotas emplea la contratación de la siguiente manera:

Periodo de prueba: Es la etapa inicial del contrato de trabajo. Dicho periodo se establece no podrá ser superior a la quinta parte del término inicialmente pactado para el respectivo contrato, por lo tanto, no debe exceder los dos meses.

Contrato a término fijo: En dicho contrato pactan la duración exacta y limitada del cargo de manera escrita, cuya duración es inferior a un año. Esta modalidad es aplicada al personal de las áreas de servicio general.

Contrato por prestación de servicio: Dicho contrato es temporal fijado y firmado por parte del empleador y las personas que van a desarrollar un servicio o labor para la organización. Esta modalidad se emplea para personal del área de lavado y embellecimiento automotriz.

Inducción

El proceso de inducción es fundamental en el desarrollo y crecimiento de la organización, ya que integra al empleado de recién ingreso con el fin de establecer una familiaridad con el cargo a operar, sus funciones, participaciones y unidad de trabajo.

Dicho proceso ayuda a guiar, orientar y repartir conocimientos claves en relación con el puesto laboral estableciendo de esta manera la comprensión y aceptación de valores, normas y convicciones exitosas demandadas en la organización mediante la reducción en los índices de fracasos y estrés o miedo laboral, puesto que propicia una aceptación y adaptación a los factores de cambio.

La empresa Llantotas ejecuta el proceso de inducción de la siguiente manera:

- El índice de la inducción es realizado por el encargado de recursos humanos la cual se encarga de recibir al empleado de recién ingreso, presentarlo al personal de la empresa 10 minutos antes de la hora de entrada, ya que la empresa tiene

como costumbre reunirse todos los días en la mañana para reconocer sus fortalezas o factores a mejorar.

- Seguidamente de dar el saludo, expone la historia de la organización y brinda un enfoque general de los últimos años transcurridos.
- Después le da a conocer la ubicación de la distribución física de la empresa tanto interna como externamente.
- Brinda un conocimiento sobre los productos y servicios ofertados
- Seguidamente, expone las políticas generales de la empresa y los aspectos generales del trabajo como lo son: el descanso, calificación de méritos, horas de trabajo, horas extras, días de descanso, etc.
- Después de realizar la inducción general a la empresa, ejecutan la inducción del puesto de trabajo, la cual es realizada con el objetivo de afianzar y brindar una serie de conocimiento plenos acordes al cargo. Dicha inducción es realizada por los expertos del puesto.

Cabe resaltar, que la empresa destinó un periodo de tiempo para dictar la inducción la cual puede ser ejecutada en un lapso de 15 días si es una contratación de apertura de un nuevo puesto y de 5 días si es una contratación de emergencia debido a la renuncia inesperada u otro factor.

Capacitación

La capacitación del personal es indispensable para el triunfo y crecimiento organizacional ya que tiene como objetivo responder a las necesidades y buscar mejoras en conocimientos, habilidades o conductas del recurso humano.

La empresa cuenta con un plan de capacitación constante ya que realiza conferencias 2 o 3 veces al mes. Dichas capacitaciones son dictadas por los proveedores o por entidades como el Sena y el Intep.

Los temas para capacitar son:

- Introducción de nuevos métodos de trabajo, maquinaria o equipos
- Servicio al cliente
- Cuentas contables
- Planificación para vacantes o ascensos en un futuro
- Leyes y reglamentos laborales
- Mecánica básica
- Alineación y balanceo
- Mantenimiento de suspensión

Por otra parte, la empresa brinda la oportunidad de formación con el propósito de motivar e implicar a los trabajadores para garantizar la eficiencia y posibilidad de mejora.

Para ejecutar el plan de formación el gerente general analiza a las personas que lo merecen y requieren debido al desempeño laboral y crecimiento en la organización por esta razón, le ofrece la oportunidad de formarse en el área que se desempeña y este en constante actualización. Dicha formación la obtienen en instituciones de otras ciudades.

Compensación

Dicho proceso se realiza con el objetivo de atraer, premiar y retener al personal de la organización ya que actúa como estrategia de gratificación que los trabajadores reciben a causa de su buena labor. Por esta razón, en Llantotas la compensación es un campo de incentivos salariales y no salariales, dirigido a la motivación del personal con el fin de obtener mejores resultados aumentando la productividad y la calidad de servicios brindados.

La empresa realiza dicho proceso de la siguiente manera:

Remuneración: El gerente general y dueño de la empresa realizan aumentos en los salarios por año por encima del valor mínimo legal.

Sueldos: Se aumentó el 6% del salario mínimo legal a los trabajadores en el primer periodo del 2021. Por lo tanto, subió \$30.723 al pasar de \$877.803 en 2020 a \$908.526.

Beneficios: Los trabajadores reciben beneficios tales como: Préstamo a empleados con 0% de interés y adquisición de Soat o servicios de la empresa a precio de costo.

Plan de incentivos: El plan de incentivos de Llantotas está compuesto por los siguientes estímulos:

- **Aprovechamiento:** Estos son unos beneficios por parte de los proveedores puesto que ellos pagan por la reunión de llantas gastadas y aceites quemados. Por esta razón, tales aprovechamientos son guardados y ahorrados para los trabajadores y al final del año se dividen y les realizan un reconocimiento por las labores ejecutadas.
- **Bonificaciones:** Estas son otorgadas a los empleados cuando alcanzan con éxito una meta u objetivo programada y son representadas como un aumento sobre la cantidad que deben de cobrar.

Evaluación del desempeño

La empresa Llantotas no presenta un plan de evaluación del desempeño, no ejerce una retroalimentación de sus actividades, ni tienden a conocer sus fortalezas o áreas a mejorar con el fin de ejecutar un proceso y obtener mejores resultados.

8.2 NECESIDADES DE RRHH ACTUAL

Actualmente, la empresa Llantotas enfrenta dos problemas importantes en el área de talento humano producidos por la carencia de herramientas utilizadas para gestionar de manera eficiente las labores y así alcanzar los objetivos a corto plazo y metas planeadas.

En primer lugar, el área de talento humano no cuenta con una estructura organizacional clara, lo que genera consecuencias en cuanto al desarrollo óptimo de las tareas, generando así ineficiencias, baja motivación y moral, decisiones tardías e inadecuadas, conflictos, aumento de costos, mala comunicación y falta de desarrollo, es decir, si la estructura organizacional de la empresa no se encuentra definida con claridad y el personal asignado a cargos determinados no es el adecuado para desarrollar las funciones, se tiende a ocasionar un desbalance a nivel estructural especialmente si las jefaturas no son ocupadas por personas capacitadas.

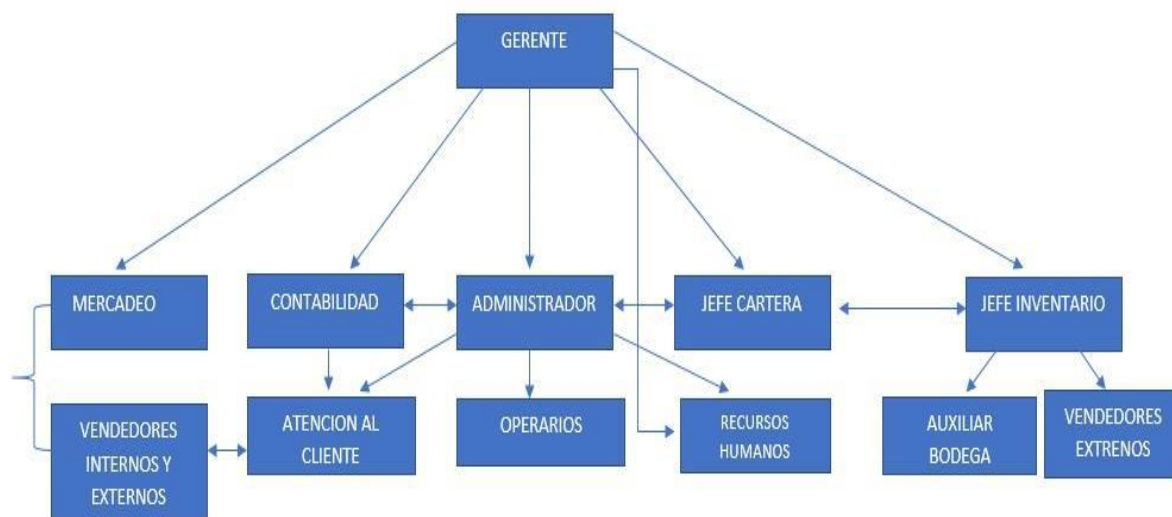
En segundo lugar, dicha área soporta una necesidad relacionada al diseño de análisis y descripción de cargos y manual de funciones, dado que no se encuentran definidos en la organización, creando de tal manera situaciones de presión, estrés, carga laboral, desinterés, desmotivación ante las actividades a desempeñar dentro del contexto laboral. Además, dicha necesidad genera resultados ineficientes en los colaboradores debido a la duplicidad de funciones y el desconocimiento de las actividades que deben cumplir a cabalidad, pues se genera a diario fallas en la producción y pérdidas, demoras, rechazos y falta de competitividad.

Por consiguiente, se puede decir que la empresa requiere atención en los puntos mencionados, dado que este problema ha generado daño en la operatividad y toma de decisiones organizacional. Por tanto, es necesario realizar un diseño de estructura organizacional, análisis y descripción de cargos y manual de funciones, con el objetivo de auxiliar al personal en cuanto al adiestramiento y capacitación, ya que al describir de manera detallada las actividades a desarrollar en cada uno de los puestos se proporcionará una guía y una visión más integral de la empresa.

Estructura organizacional actual

La empresa Llantotas se ordena verticalmente, es decir, la distribución del poder se ejerce de arriba hacia abajo. En la estructura, el personal se divide en varios niveles y cada nivel se organiza en otro nivel en orden descendente. Por tanto, el rol de la estructura organizacional es el siguiente: en cada nivel, una persona tiene un cierto número de empleados bajo su responsabilidad, es decir, todos actúan bajo su control para mantener el control directo de la calidad del campo. La producción y distribución de servicios o productos prestados. Además, debido a la experiencia y el nivel de desempeño de los empleados, brinda a los empleados oportunidades de desarrollo profesional para la promoción dentro de la organización. En otras palabras, se puede decir que la estructura organizativa de Llantotas, el gerente general de la empresa está en el nivel superior, los jefes de cada área están en el medio y los empleados están en la parte inferior.

Figura 23. Estructura organizacional actual de la empresa Llantotas



Fuente: Llantotas S.A.S., 2021

Resultados de las Entrevistas

A continuación, se expone cómo es la forma de operar de la empresa Llantotas, así como las tareas asignadas a los asesores, administradores y operarios de zona, con la finalidad de determinar la necesidad de los manuales de funciones para mejorar el rendimiento tanto de los empleados como de los procesos productivos de la organización.

Cabe destacar que, el levantamiento de esta información es clave en esta investigación, no solo para poder realizar un diagnóstico general sobre el desempeño de la organización, sino porque a partir de esta información recolectada se diseñará el correspondiente manual de funciones. Estas técnicas fueron utilizadas en la población objetivo del proyecto, con el fin de tener resultados más precisos para su posterior análisis.

Referente a este punto, se llevaron a cabo múltiples entrevistas semiestructuradas personales e individuales, donde se realizaron preguntas específicas sobre el desarrollo de los procedimientos, así como las responsabilidades de los cargos asociadas a estos. (Ver formatos en Anexo c: Entrevistas)

Seguidamente, para la extracción y esquematización de la información, se utilizó el método sistemático e interactivo de predicción Delphi, a fin de obtener un consenso frente a una temática o problemática en común evidente en dichas entrevistas. De acuerdo con Linstone & Turoff (2002), esta herramienta permite la estructuración de un proceso de comunicación grupal que es efectivo a la hora de permitir a un grupo de individuos, como un todo, tratar un problema complejo.

Como se puede ver a continuación, la capacidad de predicción de la Delphi se basa en la utilización sistemática de un juicio intuitivo emitido por un grupo de expertos, en este caso el personal de la empresa objeto de estudio, buscando mantener la heterogeneidad de los participantes a fin de asegurar la validez de los resultados:

Tabla 29. Matriz Delphi

Consulta Delphi								
Expertos Preguntas	Jefe de talento humano	Asesor de ventas	Gerente General	Servicio al cliente	Mecánico	Jefe de equipo mecánico	Contabilidad	Jefe de logística
1. ¿Desde su opinión como es el clima dentro de la empresa?	Si bien no existen conflictos y disputas entre los colaboradores y las interacciones que tienen lugar dentro de la empresa, se genera confusión, falta de compromiso y desorden administrativo tanto en la organización como entre los trabajadores, puesto que desconocen los límites de su campo de acción lo que promueve que las responsabilidades sean trasladadas a otros, generando sobrecarga, estrés laboral y rotación de personal.	Con problemas en cuanto a la ineficiencia, falta de solvencia a la hora de resolver asuntos o finalizar a tiempo ciertas tareas, porque muchas personas no tienen claros los protocolos que deben seguir, y ello genera incertidumbre, malestar y repeticiones que dificultan el bienestar individual y la convivencia colectiva.	Con anomalías en materia de rendimiento y productividad, lo cual ha conllevado a una alta rotación de empleados, por impuntualidad, absentismo y errores en el trabajo.	Bueno, pero la mayor parte del tiempo se ve afectado por la incertidumbre y el estrés en la confusión de las tareas, ocasionando problemas en el equipo y sobrecarga en la labor.	Dentro del área de trabajo no se detectan conflicto o problemas. Sin embargo, la falta de claridad en las funciones o directrices predomina al momento de ejecutar la labor, ya que no se cuenta con objetivos específicos que conlleven al cumplimiento de metas diarias o procedimientos. Por tanto, en consecuencia, de dicha situación se ha	El clima es sano, ya que para ejecutar con éxito el trabajo se tienen en cuenta una serie de estrategias, tales como la selección del equipo adecuado, la determinación de objetivos, la promoción de un ambiente con sinergia, la comunicación abierta con el equipo de trabajo, la confianza y el sentido de pertenencia.	En diversas jornadas se pueden evidenciar altos niveles de estrés y el exceso de carga laboral por cuestiones de tiempo o exigencia de tareas con multiplicidad, que no han sido adecuadamente comunicadas en los grupos de trabajo y presentan falta de claridad.	El clima laboral de la empresa es bueno, ya que es una empresa guiada por valores y estrategias organizacionales que permite la mejora de procesos internos.

Consulta Delphi								
Expertos Preguntas	Jefe de talento humano	Asesor de ventas	Gerente General	Servicio al cliente	Mecánico	Jefe de equipo mecánico	Contabilidad	Jefe de logística
					generado inconvenientes de roles entre trabajadores, creando también el aumento de estrés y carga laboral.			
2, ¿Qué tipos de técnicas motivacionales desarrollan?	Se han generado diferentes programas para motivar al personal, como son posibilidad de crecimiento/formación y desarrollo, integraciones para fomentar las relaciones interpersonales, reconocimiento del trabajo, entre otros. Con el fin de que ellos sientan que los encargados de la empresa se preocupan por sus actividades, considerando el	El salario es justo y de acuerdo con la clase de trabajo que se realiza, de manera que el trabajador cubra sus necesidades y se sienta recompensado.	Si, en la empresa se ofrecen incentivos motivacionales como capacitaciones, planes carrera, oportunidad de ascenso, mérito, bonos y reconocimientos.	Al superar los objetivos organizacionales como son el reconocimiento por la labor realizada, aprecio, ocasiones de participación, oportunidades de formación, además de la delegación y autonomía para contribuir en la mejora de procesos	Los factores que motivan a seguir trabajado en la empresa son el reconocimiento del esfuerzo y los resultados y los ascensos basados en méritos.	Contar con recursos económicos, beneficios financieros, bono y planes de formación, entre otros; que ayudan a atender las necesidades presentes en mi núcleo familiar y produce bienestar.	Percibir una remuneración que justifique el esfuerzo desplegado en cada una de las actividades es un factor que se interpreta como considerable en esta pregunta, ya que indica el reconocimiento o la valoración otorgada al cargo que desempeña en la empresa de acuerdo con las	La empresa emplea técnicas como la capacitación y también ofrece planes de bienestar para los trabajadores como el servicio de préstamos financieros a una tasa de interés del 0%.

Consulta Delphi								
Expertos Preguntas	Jefe de talento humano	Asesor de ventas	Gerente General	Servicio al cliente	Mecánico	Jefe de equipo mecánico	Contabilidad	Jefe de logística
	desempeño que ellos realizan con buena voluntad y esfuerzo para alcanzar resultados positivos.						funciones realizadas.	
3, ¿Qué es lo que más le gusta de la empresa?	Los beneficios sociales de las personas que laboran en la organización los cuales están las prestaciones y retribuciones indirectas que abarcan todas las garantías sociales y de salud definidas por el estado, fomentando la estabilidad laboral y mejores procesos enfocados en los objetivos personales y de la organización.	El salario, las oportunidades de desarrollo, la cultura empresarial y la reputación de la empresa, así como los beneficios sociales	Lo que más me gusta de la empresa es la vocación de servicio, ya que siempre se ha tratado de proporcionar un valor añadido para generar la pronta respuesta a los clientes. Además, se mantiene en pie los valores como el respeto, la honestidad y el uso racional de recursos entre los empleados consiguiendo de tal forma	Lo que más me gusta de la empresa es el salario, ya que va acorde a las funciones de cada empleado y los incentivos motivacionales como el reconocimiento y los ascensos.	Que la empresa se encuentra sustentada con relación a las soluciones integrales brindadas, ya que a pesar de la crisis covid-19 y situación económica del país los servicios asociados con el mantenimiento de carros y motos; y venta de accesorios o elementos necesarios del sector automotriz se	Lo que más me gusta de la empresa es la distribución física y la tecnología que emplea para las labores de mecánica, generando así facilidad en el diagnósticos y revisión automotriz.	Lo que más me gusta de la empresa, es el ambiente laboral y los reconocimientos, ya que entre trabajadores se emplea buenas relaciones basadas en la comunicación, respeto y tolerancia.	Que ofrece capacitación a los trabajadores y la oportunidad de crecimiento laboral. Además, cuenta con un excelente servicio e imagen corporativa.

Consulta Delphi								
Expertos Preguntas	Jefe de talento humano	Asesor de ventas	Gerente General	Servicio al cliente	Mecánico	Jefe de equipo mecánico	Contabilidad	Jefe de logística
			resultado aceptables y reconocidos por la sociedad.		ha mantenido constante y en auge, permitiendo así el cumplimiento de objetivos vinculados a la satisfacción de los clientes.			
4. ¿Cómo considera su rendimiento en el área de trabajo?	El rendimiento en el trabajo es apropiado. Sin embargo, existen algunos factores que inciden en los tiempos de productividad, tales como la carga de trabajo para el personal generando así el aumento de estrés e insatisfacción en la situación interna de la empresa. Además, de presentar impactos negativos en la calidad los servicios	Podría ser mejor, de no ser por los vacíos operativos y la duplicidad de métodos de trabajo por falta de claridad y establecimientos en la labor.	El rendimiento de trabajo es bueno, ya que se cumplen con los objetivos para satisfacer a los clientes. Sin embargo, en el puesto de trabajo existe carga laboral y presión diaria debido a la falta de claridad en cuanto a las funciones de cada trabajador.	Bien en cuanto a la responsabilidad, autonomía-confianza, misión e implicación que asumo frente al trabajo, sin embargo, pese a la falta de claridad de los papeles, se puede incurrir a trabajar en conflicto y bajo presión.	El rendimiento sería más efectivo si existiera claridad en las funciones y objetivos a ejecutar, ya que de esa forma se reduciría el tiempo de espera al momento de la delegación de las tareas.	El rendimiento se ve afectado por barreras existentes que obstaculizan las actividades en el área es la falta de claridad en funciones y cadena de mando ocasionando de tal forma, malentendidos, incumplimientos de objetivos y falta de comunicación	El rendimiento de trabajo es favorable, pero existen situaciones que se ve reflejada la presión de tiempo debido al gran volumen de trabajo en relación con el tiempo disponible, generando de tal forma el incremento en los tiempos de espera.	El rendimiento es bueno, pero la organización sería más afectiva si todos los trabajadores tuvieran claro las funciones y objetivos, ya que de esta forma se reduciría el tiempo en cada labor y se establecería una línea de comunicación

Consulta Delphi								
Expertos Preguntas	Jefe de talento humano	Asesor de ventas	Gerente General	Servicio al cliente	Mecánico	Jefe de equipo mecánico	Contabilidad	Jefe de logística
	se presenta una propensión de abandono de puesto de trabajo, especialmente, en el área de talento humano.							efectiva y enriquecedora.
5. ¿Cuántas personas han renunciado en los últimos tres años?	En el 2018, 3 personas. En el 2019, 2 personas y en el 2020, 5 personas.	En el 2018, 3 personas. En el 2019, 2 personas y en el 2020, 5 personas.	En el 2018, 3 personas. En el 2019, 2 personas y en el 2020, 5 personas.	En el 2018, 3 personas. En el 2019, 2 personas y en el 2020, 5 personas.	En el 2018, 3 personas. En el 2019, 2 personas y en el 2020, 5 personas.	En el 2018, 3 personas. En el 2019, 2 personas y en el 2020, 5 personas.	En el 2018, 3 personas. En el 2019, 2 personas y en el 2020, 5 personas.	En el 2018, 3 personas. En el 2019, 2 personas y en el 2020, 5 personas.
6. ¿Cuáles son las funciones que realiza en su puesto de trabajo?	Los cargos de Talento humano, cartera y auditor de calidad. Las tareas son administrar, gestionar y organizar los empleados de la empresa, llevar el control de las	Conocer los productos que vende la empresa y brindar asesoría sobre todo el proceso de compra,	Las funciones más relevantes en el cargo son las siguientes: * Planear las actividades a desarrollar dentro de la organización * Gestionar los	Proporcionar información y soporte con relación a los productos o servicios que comercializa la empresa, solucionar problemas del	Las funciones principales son: revisión técnica, diagnóstico, mantenimiento s preventivos, desmontaje, reemplazo de elementos,	* Realizar actividades manuales y ejecutar las labores de mecánica * Proporcionar acciones de mejora * Realizar	* Documentar informes financieros * Revisar los libros contables * Analizar las ganancias y los gastos * Elaborar el balance de los	Se debe garantizar acciones de logísticas adecuadas, teniendo en cuenta labores correctivas para la cadena de suministro,

Consulta Delphi								
Expertos Preguntas	Jefe de talento humano	Asesor de ventas	Gerente General	Servicio al cliente	Mecánico	Jefe de equipo mecánico	Contabilidad	Jefe de logística
	cuentas de los clientes, monitorear los movimientos como pagos, y reporte de saldos. Por último, supervisar auditorías de procesos, de conformidad y de sistemas de gestión, garantizando mejoras.	determinar los niveles de satisfacción del cliente, lograr fidelizarlos y alcanzar e incluso superar las metas que le son establecidas por la empresa.	recursos * Definir los objetivos de dirección a corto, medio y largo plazo * Crear una estructura organizacional acorde a la misión y visión de la empresa * Evaluar los diferentes asuntos financieros, administrativos y operacionales * Liderar los equipos de trabajo establecidos.	cliente e impulsar las ventas; además de tramitar pedidos, solicitudes y reclamaciones.	reparación de vehículos.	seguimiento a los trabajos entregados * Conocer, promover y aplica la Política de Gestión de seguridad y salud en el trabajo. * Planificar y controlar las actividades de reparación y mantenimiento de las unidades automotoras. * Delegar actividades al personal a su cargo	libros financieros * Redactar informes * Manejar registros, sistemas y presupuestos.	también es necesario optimizar los procesos logísticos como el transporte con el objetivo de reducir los tiempos de movilización y costos. Finalmente, es necesario adoptar tecnologías fundamentales para controlar los procesos internos en la organización, como de descarga, gestión de almacene, stock y despacho.

Fuente: Elaboración propia, 2021.

Como se puede evidenciar, la matriz Delphi ayuda a establecer un juicio intuitivo emitido por un grupo de expertos, en este caso el personal de la empresa objeto de estudio, lo que conlleva al análisis de las siguientes variables: Clima organizacional, Técnicas de motivación, Satisfacción laboral, Rendimiento laboral, Rotación de personal y Funciones de acuerdo al cargo. Dicho esto, se observa que los participantes de la organización se sienten conformes en cuanto al clima organizacional y técnicas de motivación, pues destacan que entre los trabajadores no existen conflictos o disputas; ya que la empresa ejerce una política laboral guiada por valores y estrategias que permite la mejora de procesos internos. Sin embargo, diversos factores como la satisfacción laboral, el rendimiento, la rotación y las funciones se han visto afectadas debido a la falta de claridad en cuanto descripciones de puestos, unidad de mando, responsabilidades o tareas, creando de tal forma una serie de consecuencias como la falta de comprensión, errores, fallas en la producción y pérdidas.

Además, los expertos entrevistados expresan que existen duplicaciones de labores, motivo por el cual se ocasionan demoras en los tiempos de entrega y falta de competitividad. Por tal razón, sugieren de manera común establecer un manual que ayude a definir las funciones y objetivos de cada cargo, con el fin de aumentar el rendimiento y así reducir el tiempo en cada labor.

Por otra parte, se empleó una metodología caracterizada en dimensiones, categorías y respuestas para sintetizar los resultados de la investigación cualitativa de modo que actúe como una forma de almacenamiento de datos y facilite la síntesis de información a través de una estructura que permita expresar ideas y conceptos de la organización. A continuación, se expone el conjunto de preguntas o enunciados que no comparten opciones de respuestas similares con el fin de anotar de forma sintética los aspectos claves que para ítem se identifica.

Tabla 30. Matriz para análisis de preguntas específicas

Dimensiones	Categorías	Respuestas
Gestión del talento humano	Proceso de selección y reclutamiento	Se evalúa la información proporcionada en las hojas de vida de los aspirantes referidos con el objetivo de tomar las decisiones oportunas referentes al puesto disponible mediante la identificación de personas con un gran desempeño para las funciones básicas que requiere el puesto. Por tanto, una vez finalizado el proceso de reclutamiento, estudian las variables y aptitudes para aprobar el número de candidatos a elegir (normalmente eligen un número máximo de 10 personas). Seguidamente, la empresa analiza al grupo de aspirantes y selecciona el perfil más exacto en relación con la función del puesto o cargo y se designan los días para realizar la entrevista. Después de estudiar los resultados, se decide si se acepta o no el candidato y se remite a exámenes médicos de pre-ingreso con el fin de conocer si cumplen con los requisitos físicos del puesto y proceder a la contratación.
	Políticas de talento humano	Sí, hay varias como son: política de vestimenta de los trabajadores, considerado muy importante en el sector servicios, las sanciones en caso de incumplimiento, las políticas salariales, de contratación y los códigos de conducta tanto personal como profesionalmente.
Clima laboral	Conflictos o juicios laborales	A menudo, por lo que los trabajadores no cuentan con indicaciones claras y completas de las tareas que deben desempeñar en su puesto de trabajo, incluidos los plazos y las maneras de desarrollarlas. Además, en el área mecánica se evidencia confusión sobre la persona que desempeña el liderazgo, por lo tanto, en casos se pasan por alto las responsabilidades que se les exigen, así como saber cuáles son las vías de comunicación.

Dimensiones	Categorías	Respuestas
		Los problemas que se han presentado debido a la falta de claridad de procedimientos o funciones se han solucionado a través de la comunicación, ya que a través de ella se define de manera objetiva las tareas que se deben ejecutar y se logra identificar las metas para ambas partes, es decir, los requerimientos del cliente y el cumplimiento de la organización
	Momentos críticos	Al momento de atender los problemas del personal cuando estaba cogiendo impulso la empresa al desempeñar 4 cargos a la vez, los cuales eran: administrador, vendedor, auxiliar contable y aseador; donde el control del negocio como la contabilidad, libros auxiliares, cartera y proveedores, se manejaban de forma manual y las deficiencias con los volúmenes de venta por la adquisición de nuevos servicios en los primeros meses que fueron muy bajos frente a la perspectiva que se tenía.
Condiciones laborales	Riesgos	Los riesgos laborales más frecuentes en el lugar de trabajo son las caídas, cortes, golpes y aplastamiento, químicos en contacto con la piel, quemaduras, afecciones de la vista, daños en los oídos y sobreesfuerzos debido al exceso de capacidad física, movimientos repetitivos o posturas incorrectas.
	Infraestructura	La estructura física necesaria debe estar compuesta por funciones con el fin de indicar de forma clara las divisiones o departamentos para llevar el control de las actividades a realizar. Con relación a las carencias actuales se evidencia una falta de comprensión en los niveles de jerarquía y establecimiento de autoridades para dirigir o dar órdenes, desencadenando así malentendidos en las cadenas de mando.

Dimensiones	Categorías	Respuestas
	Puestos de trabajo	Las condiciones laborales de la empresa van de la mano con los factores relacionados a la salud de los trabajadores, incluyendo, además los aspectos ambientales y tecnológicos que facilitan la elaboración de las funciones del trabajo. Cabe resaltar, que Llantotas cuenta con características beneficiosas como las instalaciones, equipos, productos y demás útiles existentes que ayudan y resguardan la salud física e integridad del personal frente a agentes físicos, químicos o biológicos presentes en el entorno
		El cargo debe de conllevar un formato que precise las actividades a realizar, ya que, en ocasiones la realización de tareas como la construcción, montaje y mantenimiento de los carros y motos requieren de funciones o instrucciones que ayuden a detectar y reparar los fallos de forma ordenada.
		Con el ánimo de ayudar al personal del área de reparación y mantenimiento sería oportuno implementar un manual que determine las funciones de cada trabajador y así establecer las relaciones de autoridad, la dependencia, la coordinación y los requisitos de los cargos
Direccionamiento estratégico	Historia de la organización	Llantotas era una sola unidad de negocios, no había administrador, ni persona encargada de la contabilidad, ni encargado del talento humano; yo intervenía en todas las operaciones, lo cual fue reflejando la necesidad de expandirnos y lograrlo además con una expansión de infraestructura, productos y servicios, desde una iniciativa de ámbito de ahorro y la idea de financiar los servicios con apalancamientos crediticios.
	Cambios o transformaciones	La división de sedes por centros de costos: Zarzal, Tuluá, Cali, la Unión.
Rotación de personal	Productividad	La rotación de personal afecta el ambiente laboral, aumenta los costos económicos debido a la constante contratación y evaluación de los candidatos y faltas de seguimiento a los clientes.

Dimensiones	Categorías	Respuestas
	Medidas de control	Las medidas necesarias para evitar la rotación de personal son la siguientes: • Aclarar las funciones y necesidades del puesto de trabajo • Cuidar la remuneración • Incentivar al personal • Gestionar de forma efectiva los procesos de selección • Otorgar programas de capacitación y crecimiento a los trabajadores.
Logística	Interrelación de procesos	La gestión logística se interrelaciona con los demás procesos de la organización al momento de planificar y coordinar el flujo de materiales de una forma efectiva entre proveedores y clientes finales, a través de la creación e implementación de indicadores de mejora. Si bien, la logística es la que suplende las necesidades empresariales mediante la provisión de una cadena de suministro.
	Requisitos	Los requisitos principales de la logística es gestionar el traslado, almacenamiento, distribución y organización de productos y materiales en la cadena de suministro
	Habilidades	Un jefe de logística debe contar con habilidades duras como: • Conocimiento del área para aportar soluciones innovadoras y mantener a la organización actualizada. • Coordinación de procesos para sincronizar todos los procesos • Planificación estratégica para proyectar el futuro de la organización y desarrollar metas y objetivos específicos. Además, es necesario que tenga habilidades blandas como el liderazgo, responsabilidad y habilidades interpersonales.

Nota. La información fue extraída a partir de una entrevista semiestructurada aplicada en los cargos de talento humano, ventas, dirección, mecánica y reparación, y financiera.

Fuente: Elaboración propia, 2021.

8.3 RESULTADOS GENERALES DE LAS OBSERVACIONES PLANEADAS

Posteriormente, la información obtenida mediante las entrevistas se complementó con la técnica de observación, buscando determinar la relación eficiencia/carga de trabajo de las diferentes áreas participantes, a efectos de obtener una descripción más profunda de los acontecimientos e identificar las falencias en las funciones realizadas por cada área organizacional.

Tabla 31. Matriz de observaciones planeadas

Unidad de análisis	Áreas								
	Talento humano			Asesores de venta			Mecánicos		
	Si	No	Parcial	Si	No	Parcial	Si	No	Parcial
La organización tiene en cuenta los factores individuales del personal (nivel de aspiración, autoconfianza)									
La organización tiene en cuenta los factores técnicos del personal									
La organización tiene en cuenta los factores organizacionales del personal (motivación, productividad, capacitación)									
Se aplican estrategias para la consecución de un diseño adecuado del trabajo									
Existen condiciones de trabajo adecuadas (condiciones físicas y demandas mentales)									
Se evalúa e identifica los niveles de sobrecarga laboral									
Existen indicadores de gestión sobre la rotación del personal y decisiones de retención.									

Se evalúa el nivel de desempeño en los trabajadores									
Existe un manual de funciones, análisis de puestos y descripciones del cargo									
Se realizan capacitaciones continuas									
Existe prevención de riesgos en la labor									
Realizan programas motivacionales									
Hay claridad de las líneas de autoridad									

Fuente: Elaboración propia, 2021.

9 PROPUESTA DE INVESTIGACION

9.1 JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA

Mediante la ejecución del estudio preliminar aplicado en la empresa Llantotas se pudo evidenciar falencias a nivel administrativo, en vista de que no presenta una estructura organizacional compatible, dado que no se encuentran delimitadas las responsabilidades y los responsables de cada área o proceso, así como sus superiores; lo que conlleva a que la empresa sea menos eficiente o productiva al cumplir con los objetivos de esta. Además, se pudo detectar que existe desconocimiento por parte del personal en el qué hacer de los trabajadores y la integración de sus conocimientos frente a la labor. Por consiguiente, se define la necesidad de crear una estructura jerárquica distribuida por funciones, validando que los perfiles de puestos respondan a las necesidades y que la definición de las responsabilidades, las funciones y competencias estén establecidas en consecución del cumplimiento de la estrategia corporativa. Así mismo, tener en cuenta la reubicación del personal a través del análisis y diseño de cargos, con el fin de disponer de un manual de funciones para hacer el uso eficiente de los recursos y a la vez hay que asegurar que estos cuenten con una adecuada carga.

Objetivo de la propuesta

Objetivo general

Disponer de una estructura organizacional, análisis y descripción de puestos y manuales de funciones necesarios en la empresa Llantotas S.A.S. del municipio de Zarzal en el año 2021.

Objetivos específicos

- Realizar un diseño de la estructura organizacional adecuada para la empresa Llantotas S.A.S del municipio de Zarzal en el año 2021
- Establecer el análisis de los puestos de trabajo requeridos en la empresa Llantotas S.A.S del municipio de Zarzal en el año 2021
- Definir la descripción de los puestos de trabajo requeridos en la empresa Llantotas S.A.S del municipio de Zarzal en el año 2021
- Elaborar manuales de funciones necesarios en la empresa Llantotas S.A.S del municipio de Zarzal en el año 2021

Alcance

Esta propuesta va direccionada a todas las áreas de la empresa Llantotas con el propósito de otorgar una guía de las funciones que debe desempeñar cada individuo al momento de realizar la labor. Esta propuesta beneficiará a la organización en el cumplimiento de sus objetivos organizacionales.

9.2 DESARROLLO DE LA PROPUESTA

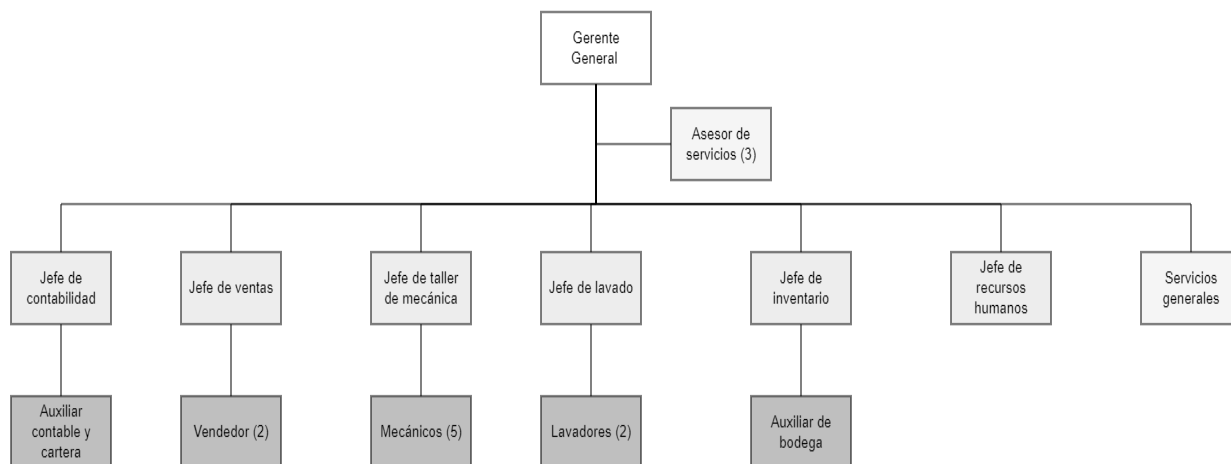
9.2.1 Estructura organizacional

Con el objetivo de proponer un organigrama y mejorar el desempeño de la empresa Llantotas S.A.S, se plantea la siguiente estructura organizacional, con una jerarquía tradicional denominada estructura funcional, basada en los principios de la teoría clásica cuyo estudio descansa sobre cuatro pilares fundamentales: la división del trabajo, las escalas y procesos funcionales, la estructura y el tramo de control. Esta estructura organizacional está compuesta por cada uno de los departamentos que la empresa requiere para producir sus bienes o servicios, agrupando a los empleados en torno a sus funciones (Daft, 2011). Así, se puede evidenciar en la gráfica, el presidente de Llantotas S.A.S en la parte superior y los demás puestos acomodados en forma descendente, enunciando que los puestos superiores son los que idean y toman las decisiones, y los empleados, organizados en diferentes departamentos funcionales llevan a cabo el trabajo físico, buscando estructurar de tal forma sus actividades de trabajo, puestos y departamentos de tal modo que se garantice el cumplimiento y la coordinación de trabajo a fin de que se alcancen las metas organizacionales.

Este tipo de estructura fue bastante efectiva y durante la mayor parte del siglo xx se arraigó en las organizaciones comerciales, sin fines de lucro y militares; en búsqueda de la especialización, control burocrático y centralización sólida, formando parte de nuevos métodos radicales de la época desarrollados para solucionar el problema de la ineficiencia. Si bien es cierto, la empresa Llantotas S.A.S requiere reglamentar y delimitar sus funciones y para ello, debe adaptarse estratégicamente de tal modo que operativamente sea eficiente.

Cabe resaltar, además, que para los directivos este tipo de estructura es una forma sencilla para realizar el seguimiento de las labores y evaluar su trabajo, pues facilita diseñar y ejecutar el conjunto de funciones que se necesitan, además de revisar y monitorear las labores en el ambiente organizacional y en el ambiente general.

Figura 24.Propuesta de estructura organizacional de la empresa Llantotas



Fuente: Elaboración propia, 2021.

9.2.2 Análisis de cargos

A partir del siguiente formato, se dará inicio al desarrollo de un procedimiento de evaluación, teniendo en consideración dos campos fundamentales para la propuesta: la actividad laboral y las aptitudes y características del individuo, con miras a establecer las funciones, tareas y actividades a desempeñar en cada puesto de trabajo y los factores necesarios para desempeñar la labor con éxito, representando los cimientos para cualquier método de selección, buscando que las competencias, habilidades y conocimientos de una persona coincidan con las requeridas por el puesto de trabajo y además sus intereses, deseos, estilo de vida, entre otros; sean compatibles con las características del puesto, para que las expectativas de desempeño sean óptimas y se seleccione al candidato ideal para la vacante disponible.

Tabla 32. Plantilla de análisis de cargos

Descripción del cargo		
Nombre del cargo	Fecha de elaboración	Fecha de revisión
Código		
Departamento		
Unidad o dependencia		
Resumen		
Descripción detallada		

Fuente: Elaboración propia, 2021.

9.2.3 Descripción de cargos

Por otra parte, en el formato presente para la implementación de la propuesta, se pretende enunciar las especificaciones detalladas para cada cargo de la empresa Llantotas S.A.S, es decir, la descripción exacta de las funciones o actividades del puesto de trabajo, como son: qué hace el ocupante, la periodicidad de la ejecución de la tarea y

cuándo la hace, los métodos aplicados para la ejecución de la labor y cómo la hace; y los objetivos del cargo y por qué lo hace. Esencialmente es realizar un inventario de los aspectos significativos para tener en cuenta en el manual de funciones para el correcto desempeño de la labor, junto a los deberes y las responsabilidades que comprende.

Tabla 33. Plantilla de descripción del cargo

Responsabilidades						
Procedimientos						
Indicadores de gestión				Reportes		
Actividades	Qué hace	Cómo lo hace	Para qué	Periodicidad	Frecuencia	Tiempo
					(Veces)	(horas)
Planeación						
Organización						
Dirección						
Control						
Sistema de Gestión de la Calidad						
Equipos o reuniones						

Fuente: Elaboración propia, 2021.

9.2.4 Manual de funciones

Figura 25. Manual de funciones

	Empresa Llantotas S.A.S Manual de Funciones y Procedimientos	Otro documento	Página 1 de 48
		Perfil de Cargo	Fecha: 01-Junio - 2021
			Versión: 1
Objetivo	El propósito de la elaboración del manual de funciones es describir sistemáticamente los puestos establecidos en el organigrama, con el fin de definir las funciones, definir el panorama general de cada puesto, y luego informar y orientar las funciones de los nuevos trabajadores para lograr la eficiencia de la gestión de la organización.		
Alcance	El presente documento se encuentra elaborado con el propósito de aplicarlo a todo el personal administrativos y operativo de la empresa Llantotas.		
Descripción	Debido a la necesidad de mejorar la situación actual del área de talento humano para otorgar un buen desempeño laboral e incrementar la productividad de la empresa Llantotas, se expone el manual de funciones, con el fin de brindar la información pertinente relacionada a cada puesto de trabajo establecido en la estructura organizacional propuesta. Dicha información se basa en las necesidades del personal y los requisitos precisos que se deben tener en cuenta en cada cargo. Por tanto, es necesario que la empresa esté comprometida a cumplirlo, así mismo de garantizar su vigencia y actualización, si en caso tal ocurren cambios en la estructura organizacional.		

	Empresa Llantotas S.A.S Manual de Funciones y Procedimientos	Otro documento	Página 2 de 48
		Perfil de Cargo	Fecha: 01- Junio - 2021
			Versión: 1

Estructura organizacional	Gerente General Asesor de servicios (3) Jefe de contabilidad Auxiliar contable y cartera Jefe de ventas Vendedor (2) Jefe de taller de mecánica Mecánicos (5) Jefe de lavado Lavadores (2) Jefe de inventario Auxiliar de bodega Jefe de recursos humanos Servicios generales
--------------------------------------	--

	Empresa Llantotas S.A.S Manual de Funciones y Procedimientos	Otro documento	Página 3 de 48
		Perfil de Cargo	Fecha: 01- Junio - 2021
			Versión: 1
Cargo		Gerente General	
Área		Dirección General	
Jefe Inmediato		-	
1. Objetivo: Ser el responsable de planear y dirigir el trabajo de un grupo de individuos, de monitorear su desempeño y tomar acción correctiva cuando sea necesario. Además, debe contar con conocimientos de las operaciones, incluyendo las finanzas, liquidez, estimados financieros, mercadeo y enlace con empresas y clientes; y garantizar la responsabilidad general por la Calidad y todas las operaciones de su área de influencia.			
2. Perfil de Cargo: Sus funciones son planificar, organizar, dirigir, controlar, coordinar, analizar, calcular y conducir el trabajo de la empresa, además de contratar al personal adecuado, efectuando esto durante la jornada de trabajo.			
3. Funciones de Cargo (Actividades rutinarias y no rutinarias a realizar)			
Planeación de las actividades que se desarrollen dentro de la empresa Organizar los recursos de la empresa Definir a donde se va a dirigir la empresa en un corto, medio y largo plazo Fijar una serie de objetivos que garanticen el rumbo y el trabajo de la organización Crear una estructura organizacional en función de la competencia, del mercado, de los agentes externos para ser más competitivos y ganar más rentabilidad en el mercado Estudiar los diferentes asuntos financieros, administrativos, de marketing. Liderar los diversos equipos. Motivar, supervisar y mediar entre los colaboradores Realizar cálculos matemáticos, algebraicos y financieros. Deducir o concluir los análisis efectuados anteriormente. Realizar reuniones para analizar el desempeño organizacional Ejecutar planes, programas y proyectos que permitan a la organización a cumplir sus objetivos.			

	Empresa Llantotas S.A.S Manual de Funciones y Procedimientos	Otro documento	Página 4 de 48
		Perfil de Cargo	Fecha: 01- Junio - 2021
			Versión: 1
Cargo		Gerente General (Administrador)	
Área		Dirección General	
Jefe Inmediato		-	
4. Responsabilidades (Objetivos y propósitos por los que responde a sus superiores)			
• Supervisar y controlar a los jefes de cada área • Tomar decisiones con relación a la conducción general de la empresa, contratar el personal, fijar los precios • Velar por la convivencia entre los contactos organizacionales como clientes, bancos, financieras • Verificar y garantizar los cumplimientos de los contratos por parte de la contratista • Conocer la política de la empresa • Asegurar el reporte oportuno al cliente • Asistir a las capacitaciones • Conocer todos los requisitos contractuales y reglamentarios de la organización			
5. Competencia			
5.1. Educación (Educación formal a largo plazo, tales como: Tecnólogos, Técnicos, Universitarios, Postgrados)			
Título de formación universitaria en ciencias de la administración			
5.2. Experiencia			
Experiencia	Descripción	Años	
General	Gerente general	Mayor o igual a 2 años	

	Empresa Llantotas S.A.S Manual de Funciones y Procedimientos	Otro documento	Página 5 de 48
		Perfil de Cargo	Fecha: 01- Junio - 2021
			Versión: 1
Cargo		Gerente General (Administrador)	
Área		Dirección General	
Jefe Inmediato		-	
5.4. Habilidades (Competencias determinadas para el desempeño del cargo)			
Cargo	Organizacionales		
• Liderazgo • Atención auditiva y visual • Toma de decisiones • Trabajo en equipo • Confiabilidad • Calidad del trabajo • Aprendizaje continuo	• Adaptación al cambio • relaciones interpersonales • comunicación laboral • Conciencia organizacional • Orientación de servicio al cliente • Gestión del tiempo • Gestión de recursos		
6. Generalidades del puesto			
Horario	Lugar		
Lunes a viernes de 8:00 am- 18:00 pm Sábados de 8:00 am-13:00 pm	Llantotas sas Zarzal, Valle del Cauca		

 sa Llantotas S.A.S al de Funciones y ocedimientos	Otro documento	Página 6 de 48
	Perfil de Cargo	Fecha: 01- Junio - 2021
		Versión: 1
Cargo	Asesor de servicios	
Área	Atención al cliente	
Jefe Inmediato	Gerente General	
1. Objetivo		
Velar por la satisfacción del cliente, brindándole una experiencia memorable y excelente.		
2. Perfil de Cargo		
Asesorar los procedimientos de planeación y puesta en práctica de las políticas de comercialización de los productos de la organización a través del efectivo servicio al cliente, satisfaciendo sus necesidades y logrando su fidelización permanente.		
3. Funciones de Cargo (Actividades rutinarias y no rutinarias a realizar)		
• Prospectar y fidelizar clientes. • Brindar información y resolver dudas. • Solucionar problemas del cliente. • Acortar los tiempos de servicio. • Impulsar las ventas. • Recibir y tramitar pedidos, solicitudes y reclamaciones.		

- Analizar las necesidades de los clientes y gestionarlas en equipo con las demás áreas de la empresa.
- Promover la recuperación de cartera.
- Detectar aspectos de mejora.
- Reconocer las acciones de la competencia.
- Identificar oportunidades de mercado.
- Recopilar información valiosa sobre el cliente, sus necesidades y preferencias.
- Generar estadísticas sobre la gestión de la empresa.
- Prevenir futuros incidentes.

	Empresa Llantotas S.A.S Manual de Funciones y Procedimientos	Otro documento	Página 7 de 48
			Fecha: 01-Junio - 2021
			Versión: 1
Cargo		Asesor de servicios	
Área		Atención al cliente	
Jefe Inmediato		Gerente General	
4. Responsabilidades (Objetivos y propósitos por los que responde a sus superiores)			
• Apoyar las actividades de preservación y conservación de los documentos. notificando si se hace necesario aplicar correctivos. • Garantizar el acceso a la información ofreciendo excelente servicio al cliente y controlando el préstamo de los documentos cumpliendo con la normatividad vigente. • Aplicar los diferentes sistemas de digitalización y base de datos.			
5. Competencia			
5.1. Educación (Educación formal a largo plazo, tales como: Tecnólogos, Técnicos, Universitarios, Postgrados, etc)			
• Formación Técnica, Tecnológica o Profesional en Administración de empresas, Mercadeo, publicidad y ventas; comunicación social.			
5.2. Experiencia			
Experiencia	Descripción	Años	
General	Área comercial y/o servicio al cliente	1 año	

	Empresa Llantotas S.A.S Manual de Funciones y Procedimientos	Otro documento	Página 8 de 48
		Perfil de Cargo	Fecha: 01-Junio - 2021
			Versión: 1
Cargo		Asesor de servicios	
Área		Atención al cliente	
Jefe Inmediato		Gerente General	
5.3. Formación (Formación necesaria para desempeñar el cargo)			
Formación			
Exigible		Deseable	
• Manejo Clientes • Inducción Interna al cargo • Sistema de Gestión Integral		• Conocimiento técnico SGI • Calidad del trabajo	
5.4. Habilidades (Competencias determinadas para el desempeño del cargo)			
Cargo		Organizacionales	
• Esfuerzo auditivo • Actitud corporal • Presentación personal • Habilidad analítica • Facilidad de comunicación • Manejo óptimo de las relaciones interpersonales		• Trabajo en equipo • Orientación al servicio • Relaciones interpersonales • Flexibilidad y adaptabilidad • Eficacia • Visión Comercial • Proactividad con formación al servicio	

• Fluidez verbal y escrita • Manejo de herramientas informáticas	
6. Generalidades del puesto	
Horario	Lugar
Lunes a viernes de 8:00 am- 18:00 pm Sábados de 8:00 am-13:00 pm	Llantotas sas Zarzal, Valle del Cauca

	Empresa Llantotas S.A.S Manual de Funciones y Procedimientos	Otro documento	Página 9 de 48
		Perfil de Cargo	Fecha: 01- Junio - 2021
			Versión: 1
Cargo	Jefe de contabilidad		
Área	Financiera		
Jefe Inmediato	Gerente General		
1. Objetivo			
Dirigir, planificar, organizar y controlar la gestión contable tales como contabilidad y liquidaciones de haberes de la institución.			
2. Perfil de Cargo			
Responsable dedicado a aplicar, manejar e interpretar la contabilidad de la organización, con la finalidad de generar informes para la gerencia que sirvan para la toma de decisiones			
3. Funciones de Cargo (Actividades rutinarias y no rutinarias a realizar)			
• Supervisar el sistema de software contable • Realizar transacciones contables • Realizar mentoría y supervisión • Diligenciar y mantener actualizados los libros contables • Elaborar y exponer los estados financieros con las respectivas notas y periodicidad • Preparar las declaraciones tributarias nacionales y territoriales • Expedir las certificaciones que requieran los libros de contabilidad • Realizar las funciones establecidas por el jefe inmediato conforme al cargo			

	Empresa Llantotas S.A.S Manual de Funciones y Procedimientos	Otro documento	Página 10 de 48
		Perfil de Cargo	Fecha: 01- Junio - 2021
			Versión: 1
Cargo		Jefe de contabilidad	
Área		Financiera	
Jefe Inmediato		Gerente General	
4. Responsabilidades (Objetivos y propósitos por los que responde a sus superiores)			
• Gestionar y controlar las operaciones diarias del departamento de contabilidad • Controlar y analizar los datos contables y elaborar informes o estados financieros • Establecer y aplicar métodos, políticas y principios contables adecuados • Coordinar y supervisar las registraciones contables • Coordinar y supervisar las liquidaciones de haberes, asegurando que las mismas estén disponibles en la fecha que corresponda y en las formas exigidas por la norma • Participar en la definición de políticas y prácticas generales de la Dirección • Preparar y estudiar la información contable y financiera • Realizar informes periódicamente acerca de la situación patrimonial y de resultados de la organización • Elaborar informe internos y externos • Elaborar el presupuesto anual y realizar el seguimiento • Colaborar en la gestión financiera			
5. Competencia			
5.1. Educación (Educación formal a largo plazo, tales como: Tecnólogos, Técnicos, Universitarios, Postgrados, etc.)			

Título de Contador Público Autorizado

5.2. Experiencia

Experiencia	Descripción	Años
Relacionada con el perfil	Jefe contable	Mayor o igual a 3 años

	Empresa Llantotas S.A.S Manual de Funciones y Procedimientos	Otro documento	Página 11 de 48
		Perfil de Cargo	Fecha: 01- Junio - 2021
			Versión: 1
Cargo		Jefe de contabilidad	
Área		Financiera	
Jefe Inmediato		Gerente General	
5.3. Formación (Formación necesaria para desempeñar el cargo)			
Formación			
Exigible		Deseable	
Conocimientos actualizados en temas de finanzas, contables, tributarios y administrativos. Conocimientos en computación (Excel, Word, Power Point, Windows)		Manejo en técnicas en Auditoría y Contabilidad general Manejo en la administración de personal Conocimiento en SAP Business one	
5.4. Habilidades (Competencias determinadas para el desempeño del cargo)			
Cargo		Organizacionales	

• Cumplimiento de normas, leyes, tratamiento de información financiera, contable y administrativa • Liderazgo • Toma de decisiones • Relaciones interpersonales, comunicación laboral • Trabajo en equipo • Confiabilidad • Compromiso institucional.	• Adaptación • Visión integral corporativa • Anticipación • Planificación • Gestión del tiempo • Gestión de recursos • Gestión de conflictos
6. Generalidades del puesto	
Horario	Lugar
Lunes a viernes de 8:00 am- 18:00 pm	Llantotas sas
Sábados de 8:00 am-13:00 pm	Zarzal, Valle del Cauca

	Empresa Llantotas S.A.S Manual de Funciones y Procedimientos	Otro documento	Página 12 de 48
		Perfil de Cargo	Fecha: 01- Junio - 2021
			Versión: 1
Cargo		Auxiliar contable	
Área		Financiera	
Jefe Inmediato		Jefe de contabilidad	
1. Objetivo			
Registrar y de dar el tratamiento necesario a la información contable, para ser posteriormente revisada y por el contador			
2. Perfil de Cargo			
Individuo organizado, con altos niveles de atención, prudente y discreto en las relaciones con sus superiores. Con capacidades de razonamiento matemático, iniciativa y proactividad.			
3. Funciones de Cargo (Actividades rutinarias y no rutinarias a realizar)			
• Revisar, organizar y clasificar la documentación recibida en el área Contable • Realizar y contabilizar comprobantes de egreso registro de notas de contabilidad y análisis y conciliación de cuentas. • Liquidar la nómina mensualmente • Las demás que le sean asignadas según la naturaleza de su cargo, por su jefe inmediato. • Verificar los estados financieros • Tener comunicación constante con el personal de finanzas			

4. Responsabilidades (Objetivos y propósitos por los que responde a sus superiores)
• Brindar apoyo al área financiera • Monitorizar las cuentas • Supervisar los presupuestos • Preparar los balances de pérdidas y ganancias • Atención de clientes • Realizar tareas administrativas como archivo, fotocopios, redacción de correspondencia y registro de actas de reuniones.

	Empresa Llantotas S.A.S Manual de Funciones y Procedimientos	Otro documento	Página 13 de 48
		Perfil de Cargo	Fecha: 01- Junio - 2021
			Versión: 1
Cargo		Auxiliar contable	
Área		Financiera	
Jefe Inmediato		Jefe de contabilidad	
5. Competencia			
5.1. Educación (Educación formal a largo plazo, tales como: Tecnólogos, Técnicos, Universitarios, Postgrados, etc)			
Título en temas de ciencias de la administración			
5.2. Experiencia			
Experiencia	Descripción	Años	
General	Auxiliar contable	Mayor o igual a 1 año	
5.3. Formación (Formación necesaria para desempeñar el cargo)			

Formación	
Exigible	Deseable
Conocimientos actualizados en temas de finanzas, contables, tributarios y administrativos. Buena comprensión de los principios y prácticas de contabilidad y de informes	Experiencias demostrables Excelentes habilidades organizativas Buen manejo de Excel y base de datos Buen manejo de aritmética y cifras

	Empresa Llantotas S.A.S Manual de Funciones y Procedimientos	Otro documento	Página 14 de 48
		Perfil de Cargo	Fecha: 01-Junio - 2021
			Versión: 1
Cargo		Auxiliar contable	
Área		Financiera	
Jefe Inmediato		Jefe de contabilidad	
5.4. Habilidades (Competencias determinadas para el desempeño del cargo)			
Cargo	Organizacionales		
• Cumplimiento de normas, leyes, tratamiento de información financiera, contable y administrativa • Toma de decisiones • Comunicación laboral • Trabajo en equipo • Discreción • Aprendizaje continuo • Capacidad de trabajar bajo presión	• Compromiso institucional • Gestión del tiempo • Gestión de recursos • Calidad en el trabajo • Relaciones interpersonales		
6. Generalidades del puesto			
Horario	Lugar		
Lunes a viernes de 8:00 am- 18:00 pm	Llantotas sas		
Sábados de 8:00 am-13:00 pm	Zarzal, Valle del Cauca		

	Empresa Llantotas S.A.S Manual de Funciones y Procedimientos	Otro documento	Página 15 de 48
		Perfil de Cargo	Fecha: 01- Junio - 2021
			Versión: 1
Cargo		Jefe de ventas	
Área		Ventas	
Jefe Inmediato		Gerente General	
1. Objetivo			
Planificar y supervisar el trabajo de los equipos de ventas y/o vendedores de la empresa que venden productos o servicios.			
2. Perfil de Cargo			
Responsable encargado de planificar y organizar el trabajo de un equipo de vendedores, sin salirse de un presupuesto acordado. Además de contratar y formar al personal de ventas, establece objetivos de ventas para el equipo y evalúa los logros de los agentes comerciales.			
3. Funciones de Cargo (Actividades rutinarias y no rutinarias a realizar)			
• Planificar las visitas por segmento de clientes • Definir los medios, acciones y recursos para realizar la comercialización del servicio y productos • Analizar el desempeño de ventas • Evaluar las ratios de conversión • Identificar las fortalezas, debilidades y problemas • Exponer las políticas, procedimientos o novedades de la organización • Recopilar información del equipo y mercado fundamental para la organización • Elaborar planes de visita e implementar diferentes técnicas de ventas. • Realizar la atención directa de clientes de mayor significación.			

	Empresa Llantotas S.A.S Manual de Funciones y Procedimientos	Otro documento	Página 16 de 48
		Perfil de Cargo	Fecha: 01-Junio - 2021
			Versión: 1
Cargo	Jefe de ventas		
Área	Ventas		
Jefe Inmediato	Gerente General		
3. Funciones de Cargo (Actividades rutinarias y no rutinarias a realizar)			
• Apoyar en la consecución y realización de visitas a clientes. • Supervisar informes de visita a clientes. • Supervisar los pedidos y entregas, y el cumplimiento de los presupuestos de ventas y de vinculación de clientes • Retroalimentar y realizar el coaching con los ejecutivos de ventas. • Mantener las estadísticas de ventas y de base de datos por cliente, segmento y ejecutivo de ventas. • Ejecución del trabajo en clientes.			
4. Responsabilidades (Objetivos y propósitos por los que responde a sus superiores)			
• Suprimir los elementos de desmotivación y potenciar el equipo de trabajo • Reconocer los esfuerzos del equipo de trabajo • Ser el coordinador del equipo de ventas. • Realizar la prospección de clientes en los mercados objetivos. • Asignar la cartera de clientes a cada ejecutivo del equipo de ventas. • Capacitar, entrenar y supervisar el equipo de ventas, ejerciendo labores de formación, persuasión y motivación. • Elaborar y realizar el seguimiento de los presupuestos de ventas por ejecutivo y por cliente • Administrar la base de datos de clientes. • Coordinar la solución de peticiones, quejas y reclamos. • Desarrollar estrategias y tácticas de ventas para los distintos segmentos del mercado atendidos por la empresa.			

	Empresa Llantotas S.A.S Manual de Funciones y Procedimientos	Otro documento	Página 17 de 48
		Perfil de Cargo	Fecha: 01- Junio - 2021
			Versión: 1
Cargo		Jefe de ventas	
Área		Ventas	
Jefe Inmediato		Gerente General	
5. Competencia			
5.1. Educación (Educación formal a largo plazo, tales como: Tecnólogos, Técnicos, Universitarios, Postgrados, etc)			
Estudio en Administración			
Mercadeo y Publicidad o carreras afines			
Maestría en Administración de Empresas o en Mercadeo y Publicidad			
5.2. Experiencia			
Experiencia	Descripción	Años	
General	Jefe de ventas	Mayor o igual a 2 años	
5.3. Formación (Formación necesaria para desempeñar el cargo)			

Formación	
Exigible	Deseable
Formación específica en ventas, comercial y gestión de equipos	Conocimiento de cálculo para preparar y supervisar los presupuestos y objetivos de ventas
Utilización de las TIC	Conocimientos administrativos para encargarse de informes de ventas, consultas, pedidos y garantías.

	Empresa Llantotas S.A.S Manual de Funciones y Procedimientos	Otro documento	Página 18 de 48
		Perfil de Cargo	Fecha: 01-Junio - 2021
			Versión: 1
Cargo		Jefe de ventas	
Área		Ventas	
Jefe Inmediato		Gerente General	
5.4. Habilidades (Competencias determinadas para el desempeño del cargo)			
Cargo		Organizacionales	
Capacidad negociadora		Capacidades organizativas	
Tacto y diplomacia		Iniciativa	
Capacidad para administrar, formar y motivar		Diplomático	
Capacidad de organización y planificación		Entusiasta	
Aptitudes para dirigir		Seguro	
6. Generalidades del puesto			
Horario		Lugar	
Lunes a viernes de 8:00 am- 18:00 pm		Llantotas sas	
Sábados de 8:00 am-13:00 pm		Zarzal, Valle del Cauca	

	Empresa Llantotas S.A.S Manual de Funciones y Procedimientos	Otro documento	Página 19 de 48
		Perfil de Cargo	Fecha: 01-Junio - 2021
			Versión: 1
Cargo	Asesores de ventas		
Área	Ventas		
Jefe Inmediato	Jefe de ventas		
1. Objetivo			
Planear, organizar y supervisar las ventas de repuestos para auto, vigilando que los clientes sean debidamente asesorados, otorgando el cumplimiento e implementación del sistema de Calidad en cada actividad.			
2. Perfil de Cargo			
Persona responsable de atender a clientes, asesorarlos en los productos, hacer cotizaciones y dar seguimiento al proceso de ventas. Además de contactar a clientes vía telefónica para ofrecer nuevos productos y ampliar la cartera de clientes.			
3. Funciones de Cargo (Actividades rutinarias y no rutinarias a realizar)			
- Planificar y realizar todas las actividades de ventas y mercadeo encaminadas a cumplir satisfactoriamente con los presupuestos de ventas de la compañía. - Cumplir con las metas propuestas en el plan de negocios. - Responder por la cuota de ventas mensual al jefe de ventas. - Presentar informe de compras y ventas de repuestos y autopartes a fin de cada mes. - Realizar visitas programadas a futuros clientes. - Presentar informe de faltantes y sobrantes de inventario. - Realizar inventario físico e informe de partes enviadas para campañas por parte de la empresa.			

	Empresa Llantotas S.A.S Manual de Funciones y Procedimientos	Otro documento	Página 20 de 48
		Perfil de Cargo	Fecha: 01-Junio - 2021
			Versión: 1
Cargo	Asesores de ventas		
Área	Ventas		
Jefe Inmediato	Jefe de ventas		
4. Responsabilidades (Objetivos y propósitos por los que responde a sus superiores)			
- Lograr los objetivo y metas de ventas impuestos por la compañía. - Generar y cultivar buenas relaciones con los clientes. - Mantener la calma y mostrar tolerancia aun en las situaciones más difíciles. - Ser eficiente y eficaz en todas las labores encomendadas. - Mostrar ser una persona íntegra, recta y leal			
5. Competencia			
5.1. Educación (Educación formal a largo plazo, tales como: Tecnólogos, Técnicos, Universitarios, Postgrados, etc)			
Formación tecnológica Industrial, Mecánico o en Administración de Empresas			
5.2. Experiencia			
Experiencia	Descripción	Años	
General	Vendedor	1 año	

5.3. Formación (Formación necesaria para desempeñar el cargo)	
Formación	
Exigible	Deseable
• Conocimiento en Mecánica Automotriz • Atención y Servicio al Cliente • Manejo de Catálogos de Repuestos • Manejo de Office • Administración de Inventario y Logística • Manejo de sistemas de gestión documental	• Conocimientos acerca de la empresa, de los productos y servicios que la empresa comercializa • Conocimiento del mercado.

	Empresa Llantotas S.A.S Manual de Funciones y Procedimientos	Otro documento	Página 21 de 48
		Perfil de Cargo	Fecha: 01-Junio - 2021
			Versión: 1
Cargo		Asesores de ventas	
Área		Ventas	
Jefe Inmediato		Jefe de ventas	
5.4. Habilidades (Competencias determinadas para el desempeño del cargo)			
Cargo		Organizacionales	
• Excelentes relaciones interpersonales • Orientado al servicio al cliente • Extrovertido • Capacidad de análisis		• Puntual • Disciplinado • Amable • Ordenado	
6. Generalidades del puesto			
Horario		Lugar	
Lunes a viernes de 8:00 am- 18:00 pm Sábados de 8:00 am-13:00 pm		Llantotas sas Zarzal, Valle del Cauca	

	Empresa Llantotas S.A.S Manual de Funciones y Procedimientos	Otro documento	Página 22 de 48
		Perfil de Cargo	Fecha: 01- Junio - 2021
			Versión: 1
Cargo	Jefe de taller mecánica		
Área	Mecánica		
Jefe Inmediato	Gerente General		
1. Objetivo			
Planificar, supervisar, controlar las actividades del departamento, coordinar el mantenimiento y reparación de los vehículos del taller, con la finalidad de garantizar un óptimo funcionamiento.			
2. Perfil de Cargo			
Responsable encargado de proporcionar las actividades de mantenimiento preventivo y correctivo a las unidades de transporte, asegurando que los servicios se realicen conforme a los requerimientos específicos de la orden de servicio.			
3. Funciones de Cargo (Actividades rutinarias y no rutinarias a realizar)			
• Mantener el buen funcionamiento del taller mecánico a su cargo. • Administrar las herramientas a ser utilizadas. • Supervisar el trabajo de los mecánicos a su cargo. • Solicitar el presupuesto y pedido de repuestos, materiales, insumos y herramientas • Supervisar al personal técnico, mecánicos y ayudantes de mecánicos en su trabajo diario • Inspeccionar las unidades automotoras que tengan falencias para realizar las debidas reparaciones. Elegir los materiales, repuestos y equipos necesarios para la realización del trabajo. • Responder y resolver los problemas mecánicos que se presenten al personal que no se encuentre en la capacidad de solucionar.			

	Empresa Llantotas S.A.S Manual de Funciones y Procedimientos	Otro documento	Página 23 de 48
		Perfil de Cargo	Fecha: 01- Junio - 2021
			Versión: 1
Cargo	Jefe de taller mecánica		
Área	Mecánica		
Jefe Inmediato	Gerente General		
4. Responsabilidades (Objetivos y propósitos por los que responde a sus superiores)			
• Planificar y controlar las actividades de reparación y mantenimiento de las unidades automotoras. • Delegar actividades al personal a su cargo. • Evaluar el uso de los materiales, equipos, herramientas, repuestos, lubricantes, aceites utilizados en los automóviles. • Comprobar el trabajo realizado de los empleados. • Llevar un inventario de los materiales, equipos, herramientas, entre otros. • Elaborar y presentar informes de las actividades realizadas y presupuestales de la reparación de automóviles. • Cumplir con las normas, políticas, disposiciones internas establecidas por la entidad. • Mantener en óptimas condiciones el lugar de trabajo. • Realizar de más funciones establecidas por el jefe inmediato.			
5. Competencia			
5.1. Educación (Educación formal a largo plazo, tales como: Tecnólogos, Técnicos, Universitarios, Postgrados, etc)			
Conocimiento en mecánica automotriz			

	Empresa Llantotas S.A.S Manual de Funciones y Procedimientos	Otro documento	Página 24 de 48
		Perfil de Cargo	Fecha: 01-Junio - 2021
			Versión: 1
Cargo		Jefe de taller mecánica	
Área		Mecánica	
Jefe Inmediato		Gerente General	
5.2. Experiencia			
Experiencia	Descripción	Años	
En mecánica eléctrica y automotriz	Jefe de taller mecánica	Mayor o igual a 2 años	
5.3. Formación (Formación necesaria para desempeñar el cargo)			
Formación			
Exigible		Deseable	
Conocimientos actualizados y práctica en mecánica eléctrica y automotriz.		Con conocimientos en administración de personal y liderazgo	
5.4. Habilidades (Competencias determinadas para el desempeño del cargo)			

Cargo	Organizacionales
• Liderazgo • Supervisar • Toma de decisiones • Comunicación laboral • Trabajo en equipo • Confiabilidad • Compromiso institucional • Aprendizaje continuo • Calidad en el trabajo	• Discreción • Proactividad • Vocación de servicio • Compromiso con el trabajo y la organización
6. Generalidades del puesto	
Horario	Lugar
Lunes a viernes de 8:00 am- 18:00 pm Sábados de 8:00 am-13:00 pm	Llantotas sas Zarzal, Valle del Cauca

	Empresa Llantotas S.A.S Manual de Funciones y Procedimientos	Otro documento	Página 25 de 48
		Perfil de Cargo	Fecha: 01- Junio - 2021
			Versión: 1
Cargo		Mecánicos	
Área		Mecánica	
Jefe Inmediato		Jefe de taller mecánica	
1. Objetivo			
Mantener en óptimas condiciones los vehículos de nuestros clientes y futuros clientes, mediante mantenimientos preventivos y específicos, inspecciones y mejoras. Así como requerir los repuestos y darle el seguimiento a cada vehículo, para brindar un mejor servicio de calidad.			
2. Perfil de Cargo			
Realizar atención al cliente, con la recepción de los vehículos y detectar fallas mínimas para comunicársela al jefe de mecánicos.			
3. Funciones de Cargo (Actividades rutinarias y no rutinarias a realizar)			
- Realizar actividades manuales y ejecutar las labores de mecánica definidas en los procesos productivos. - Analizar y verificar la información derivada de las tareas asignadas proporcionando acciones de mejora al jefe inmediato cuando sea pertinente. - Realizar seguimiento a los trabajos entregados al jefe inmediato para apoyarle en su gestión. - Conocer, promover y aplicar la Política de Gestión Integral. - Aplicar y cumplir lo establecido en el Sistema de Gestión Integral - Reportar actos inseguros, condiciones inseguras, incidentes y emergencias presentadas - Las demás inherentes al cargo que se le asignen			

	Empresa Llantotas S.A.S Manual de Funciones y Procedimientos	Otro documento	Página 26 de 48
			Fecha: 01-Junio - 2021
			Versión: 1
Cargo	Mecánicos		
Área	Mecánica		
Jefe Inmediato	Jefe de taller mecánica		
4. Responsabilidades (Objetivos y propósitos por los que responde a sus superiores)			
- Cumplir con el desarrollo de actividades de mantenimiento preventivo y correctivo de las órdenes de servicio recibidas. - Elaborar informes de análisis causa raíz de las fallas presentadas en la maquinaria y/o equipos para toma de decisiones. - Verificar y reportar diariamente las actividades desarrolladas para el mantenimiento preventivo, correctivo y servicios. - Cumplimiento de normas de seguridad y salud ocupacional establecidas.			
5. Competencia			
5.1. Educación (Educación formal a largo plazo, tales como: Tecnólogos, Técnicos, Universitarios, Postgrados, etc)			
Formación Técnica y/o tecnología en mantenimiento mecánico automotriz.			
5.2. Experiencia			
Experiencia	Descripción	Años	
General	Mecánico	1 año	

	Empresa Llantotas S.A.S Manual de Funciones y Procedimientos	Otro documento	Página 27 de 48
		Perfil de Cargo	Fecha: 01-Junio - 2021
			Versión: 1
Cargo		Mecánicos	
Área		Mecánica	
Jefe Inmediato		Jefe de taller mecánica	
5.3. Formación (Formación necesaria para desempeñar el cargo)			
Formación			
Exigible		Deseable	
• Conocimiento básico en Sistema de Gestión Integral • Conocimiento de manejo de máquinas y herramientas • Conocimiento de procesos productivos • Conocimiento en identificación de peligros y riesgos • Conocimiento en manipulación de sustancias químicas • Conocimiento en manipulación manual de cargas • Conocimiento en uso y mantenimiento de elementos de protección. • Conocimiento en manejo integral de residuos sólidos • Conocimiento en riesgo eléctrico. • Conocimiento en técnicas bloqueo y etiquetado control de energías peligrosas		• Conocimiento de mecánica automotriz de patio • Manejo de habilidades para comunicarse de forma escrita o verbal • Conocimiento de las normas de seguridad en el taller	

	Empresa Llantotas S.A.S Manual de Funciones y Procedimientos	Otro documento	Página 28 de 48
		Perfil de Cargo	Fecha: 01- Junio - 2021
			Versión: 1
Cargo	Mecánicos		
Área	Mecánica		
Jefe Inmediato	Jefe de taller mecánica		
5.4. Habilidades (Competencias determinadas para el desempeño del cargo)			
Cargo	Organizacionales		
- Manejo de elementos de Protección Personal - Manejo de máquinas y herramientas - Conocimiento en procesos Industriales - Conocimiento en trabajo de alto riesgo - Manejo e interpretación de normas técnicas para procesos industriales - Interpretación de planos	- Planificación - Organización - Comunicación efectiva - Construcción de relaciones - Control de procedimientos		
6. Generalidades del puesto			
Horario	Lugar		
Lunes a viernes de 8:00 am- 18:00 pm, sábados de 8:00 am-13:00 pm	Llantotas sas Zarzal, Valle del Cauca		

	Empresa Llantotas S.A.S Manual de Funciones y Procedimientos	Otro documento	Página 29 de 48
		Perfil de Cargo	Fecha: 01- Junio - 2021
			Versión: 1
Cargo	Jefe de lavados		
Área	Lavado		
Jefe Inmediato	Gerente General		
1. Objetivo			
Realizar las labores supervisión a través de la delegación, evaluación y atención de actividades para fomentar el ambiente positivo que inspire el trabajo integral de los colaboradores.			
2. Perfil de Cargo			
Personas cuyas responsabilidades están relacionadas con la organización, responsabilidad, habilidad de negociación, proactivo y con capacidad para el manejo de personal.			
3. Funciones de Cargo (Actividades rutinarias y no rutinarias a realizar)			
- Liderar al equipo de trabajo - Coordinar las tareas del personal - Garantizar el óptimo cumplimiento de responsabilidades - Tomar decisiones - Evaluar el trabajo del personal			

	Empresa Llantotas S.A.S Manual de Funciones y Procedimientos	Otro documento	Página 30 de 48
		Perfil de Cargo	Fecha: 01- Junio - 2021
			Versión: 1
Cargo		Jefe de lavados	
Área		Lavado	
Jefe Inmediato		Gerente General	
4. Responsabilidades (Objetivos y propósitos por los que responde a sus superiores)			
• Supervisar el lavado de vehículos para garantizar el servicio lo más rápido posible. • Dar material y suministros para el desarrollo de las funciones del personal a su cargo. • Verificar constantemente que cada uno esté trabajando en el orden debido. • Verificar que la capacidad de lavado sea cubierta al 100% para garantizar la productividad y la utilidad del departamento. • Verificar que el lugar se encuentre preparado al iniciar labores.			
5. Competencia			
5.1. Educación (Educación formal a largo plazo, tales como: Tecnólogos, Técnicos, Universitarios, Postgrados, etc)			
Nivel de Educación o nivel profesional: • Educación secundaria			

	Empresa Llantotas S.A.S Manual de Funciones y Procedimientos	Otro documento	Página 31 de 48
		Perfil de Cargo	Fecha: 01-Junio - 2021
			Versión: 1
Cargo		Jefe de lavados	
Área		Lavado	
Jefe Inmediato		Gerente General	
5.2. Experiencia			
Experiencia	Descripción	Años	
General	Lavado de vehículos	1 año de experiencia	
5.3. Formación (Formación necesaria para desempeñar el cargo)			
Formación			
Exigible		Deseable	
- Conocimiento de servicio al cliente - Conocimiento de limpieza y mantenimiento de autos		Manejo de herramientas, equipos y materiales propios del oficio	
5.4. Habilidades (Competencias determinadas para el desempeño del cargo)			
Cargo		Organizacionales	

• Mejoramiento continuo • Aprendizaje • Orientación a la calidad • Habilidades de manejo • Habilidades del servicio al cliente	• Gestión del cambio • Orientación al servicio • Trabajo en equipo
6. Generalidades del puesto	
Horario	Lugar
Lunes a viernes de 8:00 am- 18:00 pm	Llantotas sas
Sábados de 8:00 am-13:00 pm	Zarzal, Valle del Cauca

	Empresa Llantotas S.A.S Manual de Funciones y Procedimientos	Otro documento	Página 32 de 48
		Perfil de Cargo	Fecha: 01- Junio - 2021
			Versión: 1
Cargo	Lavador de vehículos		
Área	Lavado		
Jefe Inmediato	Jefe de lavado		
1. Objetivo			
Realizar las labores de aseo y limpieza de vehículos para proporcionar el buen servicio de limpieza interior y exterior a través de herramientas especiales para el cuidado de la pintura y estado de la moto o carro.			
2. Perfil de Cargo			
Personas cuyas responsabilidades están relacionadas con las actividades operativas, la mayoría de ellas relacionadas con el lavado y limpieza de vehículos.			
3. Funciones de Cargo (Actividades rutinarias y no rutinarias a realizar)			
• Limpiar, lavar y pulir autos y otros vehículos, a mano o con herramientas manuales • Aspirar los interiores de vehículos y limpiar en seco las alfombras y tapicería • Aplicar agentes de limpieza para quitar las manchas de exteriores e interiores de vehículos • Lavar los neumáticos y rines de las ruedas • Lavar y pulir de las ventanas del vehículo • Vaciar y limpiar los compartimentos en los vehículos			

	Empresa Llantotas S.A.S Manual de Funciones y Procedimientos	Otro documento	Página 33 de 48
		Perfil de Cargo	Fecha: 01- Junio - 2021
			Versión: 1
Cargo		Lavador de vehículos	
Área		Lavado	
Jefe Inmediato		Jefe de lavado	
4. Responsabilidades (Objetivos y propósitos por los que responde a sus superiores)			
• Responder por todas las pertenencias de los vehículos • Cuidar el estado del vehículo • Brindar un servicio de calidad y honrado • Velar por el cuidado de las herramientas laborales • Realizar las entregas en el tiempo estipulado • Cumplir con los turnos laborales			
5. Competencia			
5.1. Educación (Educación formal a largo plazo, tales como: Tecnólogos, Técnicos, Universitarios, Postgrados, etc)			
Nivel de Educación o nivel profesional: • Básica Primaria			

	Empresa Llantotas S.A.S Manual de Funciones y Procedimientos	Otro documento	Página 34 de 48
		Perfil de Cargo	Fecha: 01-Junio - 2021
			Versión: 1
Cargo		Lavador de vehículos	
Área		Lavado	
Jefe Inmediato		Jefe de lavado	
5.2. Experiencia			
Experiencia	Descripción	Años	
General	Lavado de vehículos	No requiere experiencia laboral	
5.3. Formación (Formación necesaria para desempeñar el cargo)			
Formación			
Exigible		Deseable	
- Conocimiento de servicio al cliente - Conocimiento de limpieza y mantenimiento de autos		Manejo de herramientas, equipos y materiales propios del oficio	
5.4. Habilidades (Competencias determinadas para el desempeño del cargo)			
Cargo		Organizacionales	

• Mejoramiento continuo • Aprendizaje • Orientación a la calidad • Habilidades de manejo • Habilidades del servicio al cliente	• Gestión del cambio • Orientación al servicio • Trabajo en equipo
6. Generalidades del puesto	
Horario	Lugar
Lunes a viernes de 8:00 am- 18:00 pm	Llantotas sas
Sábados de 8:00 am-13:00 pm	Zarzal, Valle del Cauca

	Empresa Llantotas S.A.S Manual de Funciones y Procedimientos	Otro documento	Página 35 de 48
		Perfil de Cargo	Fecha: 01- Junio - 2021
			Versión: 1
Cargo	Jefe de Inventario		
Área	Inventario		
Jefe Inmediato	Gerente General		
1. Objetivo			
Mantener el resguardo eficiente de los productos de bodega de la empresa Llantotas S.A.S, mediante la revisión y control de inventarios.			
2. Perfil de Cargo			
Personas cuyas responsabilidades incluyen entre otras, las actividades de operar bodegas de insumos y materiales, mediante la compra, almacenamiento y control de insumos y materiales, manteniendo un registro claro de las existencias.			
3. Funciones de Cargo (Actividades rutinarias y no rutinarias a realizar)			
• Gestionar e inspeccionar al personal a su cargo. • Coordinar y orientar actividades relacionadas con el control del inventario. • Recibir, revisar e ingresar al sistema el inventario que haya sido devuelto por los clientes ya sea por falla o por error. • Ayudar a elaborar mecanismos eficientes para la protección de los inventarios y así evitar que este se deteriore o que exista perdida. • Controlar la documentación que ayude a la contabilización y organización de la información.			

- Vigilar que la entrega de la mercadería sea oportuna y adecuada con la finalidad de evitar que exista contratiempo.
- Controlar y verificar que el inventario que ingrese a bodega esté de acuerdo con las especificaciones de calidad y cantidad en la orden que compra.
- Realizar confirmaciones del inventario, reportando a gerencia si existe diferencias las entre el físico y contable detallando inventario agotado u obsoleto.
- Vigilar y controlar el ingreso y salida del personal de bodega.
- Archivar los distintos documentos e información que se gestionan en el departamento.
- Facilitar la información del archivo a las distintas áreas o personas autorizadas, llevando un control de la salida de estos documentos.
- Registro en el sistema contable de los pedidos aprobados por el gerente administrativo, con firma de autorización.

	Empresa Llantotas S.A.S Manual de Funciones y Procedimientos	Otro documento	Página 36 de 48
		Perfil de Cargo	Fecha: 01- Junio - 2021
			Versión: 1
Cargo	Jefe de Inventario		
Área	Inventario		
Jefe Inmediato	Gerente General		
4. Responsabilidades (Objetivos y propósitos por los que responde a sus superiores)			
• Responder por las actividades de recepción, despacho, registro y control de los pedidos recibidos. • Garantizar el abasto suficiente de libros y útiles, así como el adecuado manejo y custodia de las existencias. • Responder por la entrada y salida de materiales y equipos del almacén. • Verificar la codificación y registro de mercancías que ingresa al almacén. • Realizar el inventario físico de existencias, conciliando con el Departamento de Contabilidad los resultados obtenidos. • Responder por informes periódicos de las actividades realizadas. • Realizar además de las tareas previstas en el puesto, todas aquellas que sean encomendadas dentro del alcance de este.			
5. Competencia			
5.1. Educación (Educación formal a largo plazo, tales como: Tecnólogos, Técnicos, Universitarios, Postgrados, etc)			
Nivel de Educación o nivel profesional: • Título profesional universitario en Administración de Empresas u otra carrera a fin al puesto. • Poseer Curso sobre técnicas de control de inventario			

	Empresa Llantotas S.A.S Manual de Funciones y Procedimientos	Otro documento	Página 37 de 48
		Perfil de Cargo	Fecha: 01-Junio - 2021
			Versión: 1
Cargo		Jefe de Inventario	
Área		Inventario	
Jefe Inmediato		Gerente General	
5.2. Experiencia			
Experiencia	Descripción	Años	
General	Jefe de bodega	3 años	
5.3. Formación (Formación necesaria para desempeñar el cargo)			
Formación			
Exigible		Deseable	
• Elaboración y control de inventarios • Métodos de conservación y almacenaje de materiales • Normas de seguridad e higiene industrial		• Manejo de herramientas, equipos y materiales propios del oficio	

5.4. Habilidades (Competencias determinadas para el desempeño del cargo)	
Cargo	Organizacionales
• Habilidad en análisis y síntesis de informes administrativos • Conocimiento computacional intermedio • Capacidad resolutive • Capacidad de negociación • Destreza en la manipulación de dispositivos tecnológicos	• Liderazgo • Visión de Negocio • Trabajo en equipo • Motivación por logros • Orientación al cliente • Metódico • Proactivo • Habilidad relacional • Capacidad para trabajar bajo presión
6. Generalidades del puesto	
Horario	Lugar
Lunes a viernes de 8:00 am- 18:00 pm	Llantotas sas
Sábados de 8:00 am-13:00 pm	Zarzal, Valle del Cauca

	Empresa Llantotas S.A.S Manual de Funciones y Procedimientos	Otro documento	Página 38 de 48
			Fecha: 01- Junio - 2021
			Versión: 1
Cargo	Auxiliar de bodega		
Área	Inventario		
Jefe Inmediato	Jefe de Inventario		
1. Objetivo			
Brindar apoyo y colaboración en las actividades de recepción, almacenamiento, movimientos y manipulación de la mercancía, y despacho de los pedidos a los clientes ya sea en la bodega de la empresa o en los diferentes establecimientos o lugares indicados. Brindar apoyo y colaboración en las actividades de recepción, almacenamiento, movimientos y manipulación de la mercancía, y despacho de los pedidos a los clientes, ya sea en la bodega de la empresa Llantotas S.A.S o en los diferentes establecimientos o lugares indicados.			
2. Perfil de Cargo			
Ejecución de labores variadas en la preparación de documentos, recepción, registro, control, distribución y entrega de bienes.			
3. Funciones de Cargo (Actividades rutinarias y no rutinarias a realizar)			
• Preparar los pedidos de mercaderías según lo solicitado por los clientes. • Ayudar al jefe de bodega en el resguardo y distribución adecuada de la mercadería requerida por los clientes. • Colaborar en la ejecución de los inventarios físicos en la bodega y realizar su debida comparación. • Recibir y verificar el inventario devuelto y reintegrarlo a la bodega adecuadamente.			

- Entregar a los clientes el inventario debidamente revisado y embalado.
- Recoger la firma del comprobante de recibido una vez que se haya entregado el pedido, según sea el caso.
- Desempeñar las funciones que asigne el Jefe de bodega y que estén de acuerdo con su cargo.
- Clasificar la mercadería de manera ordenada en los racks.
- Mantener su puesto de trabajo en condiciones óptimas para el buen desarrollo de las actividades y su entorno.
- Al momento de la recepción de la mercadería, revisar físicamente que los productos recibidos estén según la lista de empaque del proveedor del exterior.

	Empresa Llantotas S.A.S Manual de Funciones y Procedimientos	Otro documento	Página 39 de 48
		Perfil de Cargo	Fecha: 01- Junio - 2021
			Versión: 1
Cargo	Auxiliar de bodega		
Área	Inventario		
Jefe Inmediato	Jefe de Inventario		
4. Responsabilidades (Objetivos y propósitos por los que responde a sus superiores)			
• Recibir los pedidos solicitados según los inventarios, verificando que estos lleguen completos y en buen estado. • Velar por la correcta entrega de todos los productos pedidos por el cliente. • Garantizar un estado presentable y de orden en la bodega. • Hacer control sobre especificaciones de seguridad e higiene vigentes. • Manejar un archivo físico de las remisiones y/o facturas de venta de los productos recibidos y entregados • Realizar conteo físico una vez por quincena sobre las existencias en bodega. • Las demás que le sean asignadas según la naturaleza de su cargo, por su jefe inmediato.			
5. Competencia			
5.1. Educación (Educación formal a largo plazo, tales como: Tecnólogos, Técnicos, Universitarios, Postgrados, etc)			
Contar como mínimo con enseñanza media completa.			
Contar como mínimo con enseñanza media completa (estudios secundarios)			

	Empresa Llantotas S.A.S Manual de Funciones y Procedimientos	Otro documento	Página 40 de 48
		Perfil de Cargo	Fecha: 01-Junio - 2021
			Versión: 1
Cargo		Auxiliar de bodega	
Área		Inventario	
Jefe Inmediato		Jefe de Inventario	
5.2. Experiencia			
Experiencia	Descripción	Años	
General	Auxiliar de bodega	1 año	
5.3. Formación (Formación necesaria para desempeñar el cargo)			
Formación			
Exigible		Deseable	
- Técnicas de archivo - Administración de bodegas e inventarios - Estándares de almacenamiento de productos - Normas de seguridad e higiene industrial		Manejo de herramientas, equipos y materiales propios del oficio	

5.4. Habilidades (Competencias determinadas para el desempeño del cargo)	
Cargo	Organizacionales
• Conocimiento del entorno • Manejo de información • Servicio al cliente • Relaciones humanas	• Iniciativa • Aprendizaje continuo • Experticia • Colaboración • Disciplina • Aptitud frente a las reglas y el cambio • Integridad
6. Generalidades del puesto	
Horario	Lugar
Lunes a viernes de 8:00 am- 18:00 pm	Llantotas sas
Sábados de 8:00 am-13:00 pm	Zarzal, Valle del Cauca

	Empresa Llantotas S.A.S Manual de Funciones y Procedimientos	Otro documento	Página 41 de 48
		Perfil de Cargo	Fecha: 01- Junio - 2021
			Versión: 1
Cargo		Jefe de recursos humanos	
Área		Talento humano	
Jefe Inmediato		Gerente General	
1. Objetivo			
Coordinar, ejecutar y controlar todos los procesos y procedimientos relacionados con la gestión del talento humano, contribuyendo a la existencia de un clima organizacional favorable y generador de mejores niveles de productividad personal e institucional.			
2. Perfil de Cargo			
Cargo gerencial responsable de dotar a la institución de los recursos humanos, formular políticas, estrategias y programas para dirigir y administrar el personal y fomentar el desarrollo permanente del personal de la institución.			
3. Funciones de Cargo (Actividades rutinarias y no rutinarias a realizar)			
• Planear, Coordinar y Controlar todos los procesos del departamento tales como reclutamiento, selección, contratación, comunicación, bienestar, nómina, sistemas de gestión, y en general todos los procesos inherentes al área. • Administrar las relaciones laborales, procesos disciplinarios, licencias y vacaciones del personal de la compañía. • Participar en el desarrollo de las metas, objetivos y sistemas del área. • Mantener las relaciones con los proveedores del área de Recursos Humanos, tales como agencias temporales, ARL, EPS, AFP, entre otros.			

- Planear y hacer seguimiento a las labores desarrolladas de Bienestar Social, Capacitación y salud ocupacional y vigilar que el manual de funciones y el reglamento interno de trabajo se cumplan y estén actualizados.
- Coordinar y dirigir la elaboración de la nómina de la Corporación, para lo cual deberá entregar un archivo consolidado con las novedades correspondientes de nómina al auxiliar contable encargado de realizar la liquidación de esta, verificando que se realicen todos los descuentos establecidos por la ley y/o autorizados por los funcionarios.

	Empresa Llantotas S.A.S Manual de Funciones y Procedimientos	Otro documento	Página 42 de 48
		Perfil de Cargo	Fecha: 01- Junio - 2021
			Versión: 1
Cargo		Jefe de recursos humanos	
Área		Talento humano	
Jefe Inmediato		Gerente General	
3. Funciones de Cargo (Actividades rutinarias y no rutinarias a realizar)			
• Coordinar y dirigir la realización de los ajustes en los salarios de acuerdo con lo establecido por la Gerencia Administrativa y Financiera. • Mantener actualizado lo concerniente con la normatividad aplicable a la administración de personal en coordinación con el área Jurídica. • Apoyar a la Gerencia Administrativa y Financiera en la elaboración de políticas, procedimientos y manuales administrativos relativos al área de Talento Humano. • Diseñar y participar del proceso de evaluación de desempeño, buscando correctivos a las falencias y efectuar las recomendaciones del caso para el mejoramiento. • Coordinar la actualización permanente de las hojas de vida y demás documentos relacionados con la administración del recurso humano. • Llevar a cabo los procesos disciplinarios a que haya lugar en coordinación con el Área Jurídica, emitiendo los fallos según la gravedad de la falta. • Informar vía electrónica o por escrito, a la ARL y la Gerencia Administrativa y Financiera, los accidentes, incidentes y demás asuntos o novedades relacionadas con los programas de Salud Ocupacional, dentro de las 24 horas siguientes a su ocurrencia. • Acompañar la ejecución del programa de Seguridad y Salud en el Trabajo, con el fin de contribuir con el bienestar físico y mental de los trabajadores. • Revisar y llevar control las afiliaciones y desafilaciones del personal correspondientes a las EPS, AFP, ARL, caja de compensación, SENA e ICBF.			

	Empresa Llantotas S.A.S Manual de Funciones y Procedimientos	Otro documento	Página 43 de 48
		Perfil de Cargo	Fecha: 01- Junio - 2021
			Versión: 1
Cargo		Jefe de recursos humanos	
Área		Talento humano	
Jefe Inmediato		Gerente General	
3. Funciones de Cargo (Actividades rutinarias y no rutinarias a realizar)			
• Elaborar y llevar control de la actualización de las diferentes entidades que prestan servicios de seguridad social, toda la información necesaria para la correcta afiliación y óptima atención por parte de dichas entidades a los trabajadores e informar a la Gerencia Administrativa y Financiera sobre cualquier anomalía en dichos servicios. • Elaborar y llevar control el informe anual de cesantías del personal que labora en la Corporación. • Elaborar y llevar control del archivo de las constancias laborales, correspondencia interna y externa, solicitudes de retiros de cesantías, registros de permiso, paz y salvo, libranzas, autorizaciones de descuento y demás documentos que de acuerdo con las actividades de la Coordinación deba expedir. • Elaborar y llevar todas las actividades que conforman el control operacional del SG SST, tales como el seguimiento de los planes de acción de la matriz de peligros y riesgos, diligenciamiento de todas las listas de verificación, formatos de seguimiento del sistema, señalización en la sede, entre otros. • Realizar las demás funciones asignadas por el jefe inmediato y que sean de la competencia y naturaleza del cargo.			

	Empresa Llantotas S.A.S Manual de Funciones y Procedimientos	Otro documento	Página 44 de 48
		Perfil de Cargo	Fecha: 01-Junio - 2021
			Versión: 1
Cargo		Jefe de recursos humanos	
Área		Talento humano	
Jefe Inmediato		Gerente General	
4. Responsabilidades (Objetivos y propósitos por los que responde a sus superiores)			
- Cumplir a cabalidad con los productos o labores para los que sea contratado en forma oportuna, dentro del término establecido y de conformidad con las calidades pactadas. - Conocer y aplicar las directrices administrativas para la ejecución de los recursos de los proyectos implementados por la Corporación Opción Legal, y de las normas y leyes atinentes a la liquidación de nómina.			
5. Competencia			
5.1. Educación (Educación formal a largo plazo, tales como: Tecnólogos, Técnicos, Universitarios, Postgrados, etc)			
Graduado de Licenciatura en Administración de Empresas, Ingeniería Industrial, o carreras afines al cargo, de preferencia con estudios de postgrado o cursos especializados en Administración de Recursos Humanos.			
5.2. Experiencia			
Experiencia	Descripción	Años	
General	Coordinación del área de Recursos Humanos	2 años	

	Empresa Llantotas S.A.S Manual de Funciones y Procedimientos	Otro documento	Página 45 de 48
			Fecha: 01-Junio - 2021
			Versión: 1
Cargo		Jefe de recursos humanos	
Área		Talento humano	
Jefe Inmediato		Gerente General	
5.3. Formación (Formación necesaria para desempeñar el cargo)			
Formación			
Exigible		Deseable	
• Dominio de aplicaciones informáticas tales como: procesadores de texto, hojas de cálculo y presentaciones • Redacción de informes técnicos • Manejo de técnicas de selección de personal • Conocimiento de leyes que rigen el trabajo		• Conocimiento sobre sistemas de información de recursos humanos • Técnicas y herramientas de planeación, administración y evaluación de la gestión	
5.4. Habilidades (Competencias determinadas para el desempeño del cargo)			
Cargo		Organizacionales	

• Integración y coordinación de equipos de trabajo • Liderazgo • Toma de decisiones • Capacidad de exponer	• Proactivo • Capacidad de trabajar bajo presión • Dinámico • Responsable
6. Generalidades del puesto	
Horario	Lugar
Lunes a viernes de 8:00 am- 18:00 pm	Llantotas sas
Sábados de 8:00 am-13:00 pm	Zarzal, Valle del Cauca

	Empresa Llantotas S.A.S Manual de Funciones y Procedimientos	Otro documento	Página 46 de 48
		Perfil de Cargo	Fecha: 01- Junio - 2021
			Versión: 1
Cargo	Aseo		
Área	Servicios generales		
Jefe Inmediato	Gerente General		
1. Objetivo			
Realizar las labores de aseo y limpieza, para proporcionar bienestar a los empleados en los sitios de trabajo de la organización.			
2. Perfil de Cargo			
Personas cuyas responsabilidades están relacionadas con las actividades operativas, la mayoría de ellas relacionadas con el mantenimiento, adecuación de espacios e instalaciones.			
3. Funciones de Cargo (Actividades rutinarias y no rutinarias a realizar)			
• Velar porque las instalaciones de la Compañía se encuentren en condiciones óptimas de aseo que permitan su uso • Garantizar que se cuenten con los implementos y suministros necesarios para el funcionamiento efectivo de las instalaciones • Aplicar e implementar las estrategias y acciones del Sistema de Gestión de Calidad y el Modelo Estándar de Control Interno, que le correspondan a su área. • Cumplir de manera efectiva la misión, visión, política y objetivos de calidad, y la ejecución de los procesos en que interviene debido al cargo. • Responder por el inventario y buen uso de los bienes muebles e inmuebles a su cargo.			

	Empresa Llantotas S.A.S Manual de Funciones y Procedimientos	Otro documento	Página 47 de 48
		Perfil de Cargo	Fecha: 01-Junio - 2021
			Versión: 1
Cargo		Aseo	
Área		Servicios generales	
Jefe Inmediato		Gerente General	
4. Responsabilidades (Objetivos y propósitos por los que responde a sus superiores)			
• Elaborar la relación de los materiales y accesorios necesarios para la realización de trabajos encomendados a su cargo, y presentarlos a su superior. • Mantener en perfecto estado de conservación de las herramientas necesarias para la correcta ejecución de su trabajo. • Ofrecer y Brindar una buena atención con el suministro de tinto, agua o gaseosa a los empleados y especialmente a los visitantes ocasionales de la empresa. • Realizar el aseo de las instalaciones de la empresa. • Informar a tiempo cualquier anomalía que se presente en su labor o sitio de trabajo. • Cumplir los lineamientos establecidos en el reglamento interno de trabajo y en el reglamento de higiene y seguridad industrial. • Las demás que le sean asignadas por su jefe inmediato.			
5. Competencia			
5.1. Educación (Educación formal a largo plazo, tales como: Tecnólogos, Técnicos, Universitarios, Postgrados, etc)			
Nivel de Educación o nivel profesional: • Básica Primaria			

	Empresa Llantotas S.A.S Manual de Funciones y Procedimientos	Otro documento	Página 48 de 48
		Perfil de Cargo	Fecha: 01- Junio - 2021
			Versión: 1
Cargo	Aseo		
Área	Servicios generales		
Jefe Inmediato	Gerente General		
5.2. Experiencia			
Experiencia	Descripción	Años	
General	Servicios generales	No requiere experiencia laboral	
5.3. Formación (Formación necesaria para desempeñar el cargo)			
Formación			
Exigible	Deseable		
- Elaboración y control de inventarios - Métodos de conservación y almacenaje de materiales - Normas de seguridad e higiene industrial	Manejo de herramientas, equipos y materiales propios del oficio		

5.4. Habilidades (Competencias determinadas para el desempeño del cargo)			
Cargo		Organizacionales	
• Mejoramiento continuo • Aprendizaje • Orientación a la calidad • Habilidad técnica		• Orientación al logro • Gestión del cambio • Innovación • Orientación al servicio • Liderazgo • Trabajo en equipo	
6. Generalidades del puesto			
Horario		Lugar	
Lunes a viernes de 8:00 am- 18:00 pm		Llantotas sas	
Sábados de 8:00 am-13:00 pm		Zarzal, Valle del Cauca	
Elaborado por:	Revisado por:		Autorizado por:
Karina Cardona Ramírez; Francy Alejandra Rivera Arce	César Augusto Saavedra Quintero		Gerencia General

Fuente: Elaboración propia, 2021.

10 IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA

Con base en lo anterior, se presenta un diseño de plan estratégico para la ejecución de las estrategias establecidas, relacionando las actividades a realizar, el tiempo, el costo y los responsables requeridos para su implementación.

Estrategias

- Estructura Organizacional para establecer cargos de autoridad o de responsabilidad mejorando los procesos de actuación dentro de la empresa
- Manuales de Funciones por actividades realizadas en cada área de trabajo, de manera que los procesos sean más organizados y la empresa más productiva
- Planes de capacitación para fortalecer las habilidades técnicas y comportamentales de los trabajadores.
- Alianzas con proveedores y entidades educativas para consolidar el cubrimiento adecuado en el mercado
- Posicionamiento del portafolio de productos y servicios, con beneficios exclusivos para diferenciarse de la competencia
- Optimización de los canales de mercadeo, buscando visibilidad y aumento en las ventas.

Tabla 34. Plan de acción para la ejecución de la propuesta en la empresa Llantotas S.A.S

Estrategia , Actividad y Tareas	Responsable	Presupuesto	Duración en días	Inicio	Final	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
1. Estructura Organizacional por cargos de autoridad	Jefe de RRHH	\$ 500.000	35	1/09/2021	15/10/2021												
<i>1.1. Analizar las tareas y definir las metas de la organización para realizar la evaluación de objetivos y diferenciar las tareas principales de la empresa y las sub tareas.</i>			15	1/09/2021	5/09/2021												
<i>1.1.1. Realizar una lista de preguntas para definir las tareas y metas</i>			5	6/09/2021	10/09/2021												
<i>1.1.2. Evaluar la participación de los colaboradores con relación a las acciones de la organización</i>			5	13/09/2021	17/09/2021												
<i>1.1.3. Determinar la cadenas de mando existentes en la empresa por medio de entrevista</i>				20/09/2021	24/09/2021												
<i>1.2. Modificar actitudes para contribuir a crear un clima de trabajo satisfactorio, incrementar la motivación del trabajador y hacerlo más receptivo a la supervisión y acciones de gestión.</i>			15	13/09/2021	1/10/2021												
<i>1.2.1. Realizar encuesta para comprender el grado de satisfacción del personal</i>			5	13/09/2021	17/09/2021												
<i>1.2.2. Medir la tasa de rotación voluntaria en la organización</i>			5	20/09/2021	24/09/2021												
<i>1.2.3. Realizar una reunión con el personal de cada área para medir los valores coporativos</i>			5	27/09/2021	15/10/2021												
<i>1.3 Mejorar la interacción entre los colaboradores mediante la claridad de las cadenas de mando y grupos de trabajo.</i>			15	27/09/2021	/10/2021												
<i>1.3.1. Establecer las funciones y tareas a cada empleado</i>			5	27/09/2021	1/10/2021												
<i>1.3.2. Diseñar metas semanales</i>			5	4/10/2021	8/10/2021												
<i>1.3.3. Otorgar feedback constante</i>			5	11/10/2021	15/10/2021												

Estrategia , Actividad y Tareas	Responsable	Presupuesto	Duración en días	Inicio	Final	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
2. Manuales de Funciones por actividades realizadas en cada área de trabajo	Gerente General y Jefe de RRHH	\$ 700.000	40	15/10/2021	10/12/2021												
2.1. Identificar y ubicar los puestos de trabajo de la empresa con el fin de comprender el propósito principal y la descripción esencial de cada uno.			10	19/10/2021	29/10/2021												
2.1.1. Realizar un análisis interno a través de la observación general			5	19/10/2021	23/10/2021												
2.1.2. Realizar entrevista a los cargos de la organización			5	19/10/2021	23/10/2021												
2.1.3. Recopilar y ordenar la información recopilada			5	26/10/2021	29/10/2021												
2.2. Preparar al personal para la ejecución eficiente de sus responsabilidades que asuman en sus puestos.			15	2/11/2021	20/11/2021												
2.2.1. Definir el alcance de los involucrados			5	2/11/2021	6/11/2021												
2.2.2. Elaborar plan de capacitación			5	9/11/2021	12/11/2021												
2.2.3. Realizar seguimientos			5	16/11/2021	20/11/2021												
2.3. Actualizar y ampliar los conocimientos requeridos en áreas especializadas de actividad.			15	22/11/2021	10/12/2021												
2.3.1. Establecer procesos y procedimientos actualizados y acordes al cargo			5	22/11/2021	26/11/2021												
2.3.2. Estandarizar la labores			5	29/11/2021	3/12/2021												
2.3.3. Definir los elementos y estructuras pertinentes			5	6/12/2021	10/12/2021												

Estrategia , Actividad y Tareas	Responsable	Presupuesto	Duración en días	Inicio	Final	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
3. Planes de capacitación	Gerente General, Jefe de Contabilidad y Jefe de RRHH	\$ 1.200.000	50	13/12/2021	4/02/2022												
3.1. <i>Elaborar un plan de capacitación como respuesta a demandas puntuales del personal o necesidades emergentes de la empresa.</i>			20	13/12/2021	7/01/2022												
3.1.1. Diagnosticar las necesidades de formación a través de una evaluación de desempeño			5	13/12/2021	17/12/2021												
3.1.2. Priorizar las necesades de los colaboradores			5	20/12/2021	24/12/2021												
3.1.3 Elaborar y ejecutar el programa de capacitación			5	27/12/2021	31/12/2021												
3.1.4. Realizar seguimiento			5	3/01/2022	7/01/2022												
3.2. <i>Mantener a los colaboradores al día con los avances tecnológicos para alentar la iniciativa y la creatividad y así ayudar a prevenir la obsolescencia de la fuerza de trabajo.</i>			15	3/01/2022	21/01/2022												
3.2.1. Capacitar a los empleados			5	3/01/2022	7/01/2022												
3.2.2. Brindar información trimestral sobre los avances tecnológicos			5	11/01/2022	15/01/2022												
3.2.3. Poner en práctica los conocimientos adquiridos			5	17/01/2022	21/01/2022												
3.3. <i>Promover capacitaciones virtuales</i>			15	17/01/2022	4/02/2022												
3.3.1. Definir el público			5	17/01/2022	21/01/2022												
3.3.2. Seleccionar las entidades educativas			5	24/01/2022	28/01/2022												
3.3.3. Obtener los equipos necesarios			5	31/01/2022	4/02/2022												

Estrategia , Actividad y Tareas	Responsable	Presupuesto	Duración en días	Inicio	Final	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
4. Alianzas con proveedores y entidades educativas	Gerente General, Jefe de Inventarios y Vendedores	\$ 1.000.000	45	7/02/2022	26/03/2022												
<i>4.1. Realizar acercamiento con marcas de categoría que han logrado porcentajes altos de participación del mercado en cada categoría y son líderes del segmento.</i>			15	7/02/2022	25/02/2022												
<i>4.1.1. Definir las necesidades estratégicas</i>			5	7/02/2022	11/02/2022												
<i>4.2.2. Identificar los proveedores y entidades potenciales</i>			5	14/02/2021	18/02/2022												
<i>4.2.3. Abordar la relación con el aliado potencial</i>			5	21/02/2022	25/02/2022												
<i>4.2. Fijar la categoría del producto o el segmento en el que competirá para tener una referencia de comparación, lógica y medible en el tiempo según su desempeño en el mercado.</i>			15	21/02/2022	11/02/2022												
<i>4.2.1. Segmentar el mercado</i>			5	21/02/2022	25/02/2022												
<i>4.2.2. Elegir el mercado objetivo</i>			5	28/02/2022	4/03/2022												
<i>4.2.3. Definir el público objetivo</i>			5	7/03/2022	11/02/2022												
<i>4.3. Realizar un acercamiento a través de correos electrónicos y llamadas para captar las mejores alianzas y alinearlas con los objetivos corporativos o necesidades presentes en la organización.</i>			15	7/03/2022	26/03/2022												
<i>4.3.1. Recopilar las bases de datos</i>			5	7/03/2022	11/02/2022												
<i>4.3.2. Redactar el asunto de los correos y programarlo</i>			5	14/03/2022	18/03/2022												
<i>4.3.3. Presentar las necesidades del producto o servicio</i>			5	22/03/2022	26/03/2022												

Estrategia , Actividad y Tareas	Responsable	Presupuesto	Duración en días	Inicio	Final	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
5. Posicionamiento del portafolio de productos y servicios	Gerente de ventas, Asesor de servicios, Vendedores	\$ 500.000	45	22/03/2022	6/05/2022												
5.1. Realizar estudios de viabilidad profundos acerca de los clientes potenciales en cuanto a las necesidades, atributos o preferencias que los motivan a comprar			15	22/03/2022	8/04/2022												
5.1.1. Identificar los clientes			5	22/03/2022	26/03/2022												
5.1.2 Realizar encuesta de para analizar los métodos de comprar preferidos			5	28/03/2022	1/04/2022												
5.1.3 Realizar encuesta de hábitos de consumo			5	4/04/2022	8/04/2022												
5.2. Agregar valor al producto o servicio, con el fin de diferenciarlo del resto y hacer que los clientes lo recuerden y estén dispuestos a pagar un determinado precio, para con el tiempo fidelizarlos.			15	4/04/2022	22/04/2022												
5.2.1. Ofrecer productos, planes o combos innovadores			5	4/04/2022	8/04/2022												
5.2.2. Brindar experiencias completas a los consumidores a través de créditos.			5	11/04/2022	15/04/2022												
5.2.3. Buscar la mejor atención a través de un servicio de calidad y rápido.			5	18/04/2022	22/04/2022												
5.3. Determinar momentos clave en el lanzamiento de innovaciones tecnológicas, realizar inversiones y establecer estrategias de mercadotecnia			15	18/04/2022	6/05/2022												
5.3.1. Realizar un análisis interno y externo			5	18/04/2022	22/04/2022												
5.3.2. Identificar que obstáculos organizativos detienen el crecimiento empresarial			5	25/04/2022	29/04/2022												
5.3.1. Reinventar los procesos y digitalizar la empresa			5	2/05/2022	6/05/2022												

Estrategia , Actividad y Tareas	Responsable	Presupuesto	Duración en días	Inicio	Final	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	
6. Optimización de los canales de mercadeo	Gerente General y vendedores	\$ 300.000	45	9/05/2022	9/07/2022													
6.1. Establecer programas publicitarios como estrategia comercial de la organización llevada al consumidor final del producto o servicio ofertado.			15	9/05/2022	27/05/2022													
6.1.1. Determinar el entorno del anuncio			5	9/05/2022	13/05/2022													
6.1.2. Seleccionar al público correcto			5	16/05/2022	20/05/2022													
6.1.3 Realizar publicidad en redes sociales			5	23/05/2022	27/05/2022													
6.2. Optimizar las ventas a través del marketing digital, es decir, emplear un sitio virtual que abarque toda la información sobre los productos o servicios que se ofrecen para persuadir al visitante a realizar la compra.			15	31/05/2022	17/05/2022													
6.2.1. Crear contenido que ayude a los vendedores a llevar la idea de producto			5	31/05/2022	4/06/2022													
6.2.2. Segmentar la base de emails			5	6/05/2022	10/06/2022													
6.2.3. Ofrecer contenido a través de campañas automatizadas			5	13/05/2022	17/05/2022													
6.3. Optimizar los canales de mercadeo a través de redes sociales con el fin de direccionar a los usuarios al sitio virtual o página de ventas proporcionado.			15	21/06/2022	25/06/2022													
6.3.1. Analizar el mercado y definir los objetivos			5	21/06/2022	25/06/2022													
6.3.2. Realizar un constante análisis de los productos más buscados			5	28/06/2022	2/07/2022													
6.3.3. Realizar página web			5	5/07/2022	9/07/2022													
Cierre del proyecto																		

Fuente: Elaboración propia, 2021.

La presente matriz de capacitación pretende clasificar los cursos pertinentes de acuerdo a las necesidades de los departamentos existentes en la empresa y sus ocupaciones, con el propósito de brindar un instrumento de planificación para la obtención de conocimientos y habilidades que ayude a desempeñar en forma óptima las actividades y funciones que realiza cada empleado para el logro de los objetivos organizacionales.

Figura 26. Matriz de cursos de capacitación por niveles

Niveles	Número de referencias cursos
Gerente	16,17,22,25,26,27,28,29,30,31,32,33
Vendedores	23,24,25,27,28,29,30,31,33,34,35,36,37,38,39,40,41
Mecánicos	1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,11,12,13,14,15,21,23,28,29,30,31,33,34,39,40,41
Asesores	23,24,25,26,27,28,29,30,31,33,34,37,39,40,41
Lavadores	21,23,28,29,30,31,33,34,40
Inventario	18,19,25,27,28,29,31,32,33,39,41
Contable	20,22,24,25,27,28,29,31,32,33,41
Recursos humanos	16,17,20,22,25,27,28,29,31,32,33,39,41

Fuente: Elaboración propia, 2021.

Figura 27. Matriz de cursos de capacitación por áreas

Áreas	Número de referencias cursos	Curso
Técnica	1	Sistema de Inyección Electrónica de Combustible
	2	Electrónica Básica y Electrónica Digital
	3	Sistemas de Suspensión Convencional y Electrónica
	4	Reparación de Computadoras Automotrices
	5	Sistemas de Cierres Centralizados y Software de Inmovilizadores
	6	Sistemas de Frenos Convencionales
	7	Sistemas Eléctricos y Electrónicos
	8	Reparación de Direcciones Electrohidráulicas
	9	Sistemas Anticontaminantes
	10	Reparación de Motor

	11	Sistema de Transmisión Estándar
	12	Funcionamiento y Sistemas de Motor Híbrido
	13	Sistemas de Tracción delantera, trasera y transfer 4X4
	14	Sistemas de Embrague
	15	Sistema de Enfriamiento de Motor
Administrativa	16	Administración del Taller bajo la Normativa
	17	Manejo de Software administrativo SATC (Sistema Administrativo para Talleres Certificados)
	18	Manejo Inventario de herramientas
	19	Manejo de Inventario de Autopartes
	20	Leyes del Sistema de Administración Tributaria aplicados al Sector Automotriz
	21	Leyes sobre residuos aplicadas a los talleres de Servicio Automotriz
	22	Disposiciones legales que rigen los talleres de servicio automotriz
	23	Servicio al Cliente
	24	Mercadotecnia para el Taller
	25	Administración del personal
	26	Planeación Estratégica
	27	Computación e Inglés
Humanística	28	Ética Profesional
	29	Valores Morales en la industria automotriz de servicio
	30	Trato al Cliente
	31	Trabajo en equipo
	32	Liderazgo
	33	Comunicación interna entre departamentos
	34	Resolución de problemas
Ventas	35	Servicio Posventa
	36	Fidelización de clientes
	37	Habilidad para negociar
	38	Tenacidad y perseverancia
	39	Habilidad de comunicación y escucha
	40	Calidad en el contacto
	41	Resistencia a la presión

Fuente: Elaboración propia, 2021.

11 SEGUIMIENTO Y CONTROL

11.1 INDICADORES

Tabla 35. Indicadores de gestión

Indicador	Objetivo	Formula	Fuente de datos para verificar indicador	Periodo de medición	Responsable
Índice de satisfacción del empleado	Comprender cuán satisfechos están los empleados de la empresa.	Encuesta	Individuos de la organización	Semestral	Encargado de RRHH
Tasa de ausentismo	Obtener una perspectiva sobre la cantidad de trabajo y productividad perdida debido a enfermedades y licencias impredecibles.	(Número total de días de trabajo perdidos debido a ausencia) / (Número de días de trabajo disponibles en una organización)	Documentos con tiempos e inasistencias diarias del personal	Mensual	Encargado de RRHH
Tasa de rotación voluntaria	Establecer el porcentaje de colaboradores que dejan la compañía por renuncia.	(Cantidad de colaboradores que dejan la compañía por renuncia) / (total de la plantilla de trabajadores)	Documentos relacionados con soportes de gastos operativos en torno a la rotación de personal en la empresa.	Semestral	Encargado de RRHH

Tasa de rotación involuntaria	Establecer el porcentaje de empleados que abandonan la compañía por despidos o situaciones similares no deseadas.	(Cantidad de empleados que abandonan la compañía por despidos) / (Total de la plantilla de trabajadores)	Documentos relacionados con soportes de gastos operativos en torno a la rotación de personal en la empresa.	Semestral	Encargado de RRHH
Tasa de contratación	Determinar qué tan exitoso es el proceso de adquisición de talento para encontrar la opción adecuada para los trabajos.	(Número colaboradores mes actual- Número colaboradores mes anterior) / (Número colaboradores mes anterior)	Planilla de trabajadores de la empresa	Mensual	Encargado de RRHH
Conocimiento logrado con el entrenamiento	Evaluar la efectividad de los planes de capacitación.	(Porcentaje de aprobación del examen, el porcentaje de puntaje promedio y el porcentaje de entrenamiento previo) / (posterior)	Documento donde se incorporen los resultados de la evaluación de desempeño	Semestral	Encargado de RRHH
Tasa de cobertura de capacitación	Determinar la cantidad de personas que participaron en las actividades de capacitación.	(Cantidad de empleados capacitados) / (Cantidad promedio de empleados para ese periodo)	Documento de verificación de asistencia a la capacitación Planilla de trabajadores activos	Semestral	Encargado de RRHH

Índice de rotación de personal	Determinar el porcentaje de retiros sobre el total de empleados. (El valor recomendado, como estándar, es inferior al 5 %).	(Cantidad de retiros producidos en el año, sin distinción de causa) / (Cantidad promedio anual de empleados)	Documentos relacionados con el historial de trabajadores y la variación del personal	Semestral	Encargado de RRHH
Valores corporativos	Medir el número de estrategias que surgen como resultado del consenso de los colaboradores de la empresa.	(Actividades desarrolladas para la apropiación de valores corporativos) / (Actividades evaluadas)	Actas de reunión de socialización, cartelera, página web, correo electrónico, material publicitario	Trimestral	Encargado de RRHH
Desempeño laboral	Medir la efectividad de los conocimientos y destrezas que le permiten al trabajador ejercer efectivamente su cargo.	(Número de proyectos planteados) / (Número de proyectos aprobados)	Formato de evaluación del desempeño laboral	Mensual	Encargado de RRHH
Toma de decisiones y solución de problemas	Determinar la frecuencia en que el personal de la organización Identifica los	Grado de innovación de las soluciones a los problemas	Consenso laboral (facilitación, mediación, arbitraje,	Trimestral	Encargado de RRHH

	problemas, reconoce sus síntomas y establece soluciones.		negociación, indagación)		
Liderazgo	Determinar el nivel de liderazgo existente en la organización.	-Grado de atención hacia las necesidades del empleado. -Medida en que líder apoya y orienta a su gente en sus acciones.	Comunicaciones formales e informales para solucionar cuestiones técnicas o peticiones de ayuda	Mensual	Encargado de RRHH
Equipos de trabajo	Evaluar la participación de todo nivel en el desarrollo de las acciones de la organización en relación con sus colegas y supervisados.	(Calificación de desempeño total) / (Calificación de desempeño posible)	Metas establecidas y evaluadas, aprobadas o modificadas	Trimestral	Encargado de RRHH
Compromiso de servicio	Posee alta calidad de servicio y cumple con los plazos previstos. Promueve el buen servicio en todo nivel.	(Número de clientes nuevos) / (Número de clientes actuales)	Listado de clientes (semana, mes, trimestre, año)	Mensual	Encargado de RRHH
Dominio de conocimientos	Identificar si el equipo de trabajo ha	(Número de mejoras en procesos) /	Observación y evaluación de las respuestas	Trimestral	Encargado de RRHH

	venido incrementado la calidad en la prestación del servicio y cumple con los plazos previstos.	(Número de empleados beneficiados con capacitaciones)	de los participantes en las tareas		
Supervisión/ acompañamiento	Comprender si se provee clara dirección e información y se da soporte al personal y colegas.	(Número de actividades laborales con acompañamiento) / (Número de actividades desarrolladas)	Desempeño sobre la labor	Mensual	Encargado de RRHH

Fuente: Elaboración propia, 2021.

Figura 28. Cronograma para la ejecución de indicadores

Control de indicadores de gestión	Responsable	Presupuesto	Periodo de medición	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
1. Índice de satisfacción del empleado	Gerente General y Jefe de RRHH	\$ 200.000	Semestral												
1.1. Realizar encuesta															
2. Tasa de ausentismo			Mensual												
2.1. Ejecutar fórmula															
3. Tasa de rotación voluntaria			Semestral												
3.1. Ejecutar fórmula															
4. Tasa de rotación involuntaria			Semestral												
4.1. Ejecutar fórmula															
5. Tasa de contratación			Mensual												
5.1. Ejecutar fórmula															
6. Conocimiento logrado con el entrenamiento			Semestral												
6.1. Ejecutar fórmula															
7. Tasa de cobertura de capacitación			Semestral												
7.1. Ejecutar fórmula															
8. Índice de rotación de personal			Semestral												
8.1. Ejecutar fórmula															
9. Desempeño laboral			Trimestral												
9.1. Ejecutar fórmula															
10. Toma de decisiones y solución de problemas			Mensual												
10.1 Grado de innovación de las soluciones a los															
11. Liderazgo			Mensual												
11.1 Grado de atención hacia las necesidades del															
11.2. Medida en que el líder apoya y orienta al															
12. Equipos de trabajo			Mensual												
12.1. Ejecutar fórmula															
13. Compromiso de servicio			Mensual												
13.1. Ejecutar fórmula															
14. Dominio de conocimientos			Trimestral												
14.1. Ejecutar fórmula															
15. Supervisión/ acompañamiento			Mensual												
15.1. Ejecutar fórmula															
16. Valores corporativos			Trimestral												
16.1. Ejecutar fórmula															

Fuente: Elaboración propia, 2021.

CONCLUSIONES

Al estudiar el área de Talento Humano de la empresa Llantotas y verificar como ésta planea, coordina, ejecuta y presta orientaciones técnicas sobre actividades de administración de personal, entrenamiento y formación, bienestar social, seguridad y salud ocupacional, de acuerdo a las políticas, directrices y normas legales, se pudo evidenciar la importancia de Implementar acciones necesarias para entregar a las diferentes dependencias (administrativas-operacionales) personal competente y capacitado que contribuya al cumplimiento de la visión, objetivos y metas de la empresa.

Por tanto, realizando estimaciones sobre su manera de operar para la consecución de un equipo de candidatos fuerte, capaces de sumar y comprometidos con la empresa, se encontró lo siguiente:

- El área de talento humano no cuenta con un manual específico de funciones y competencias laborales, así como los requerimientos de conocimiento, experiencia y demás competencias exigidas para el desempeño óptimo de los trabajadores. Por consiguiente, los trabajadores evidencian falta de comprensión, errores, duplicidad de tareas, sobrecarga laboral; ocasionando demoras en las entregas y falta de competitividad.
- En cuanto a la capacitación, al no existir un manual para el directivo y el capacitador, en la empresa no se realizan evaluaciones de impacto de la capacitación, que permitan valorar su utilidad, los pasos del proceso, los modelos y los instrumentos y técnicas que permitan realizar esta actividad de manera coherente y eficiente.
- Así mismo, la empresa evidencia un alto nivel de rotación de personal en los últimos tres años, experimentando costos elevados en áreas como el reclutamiento, la capacitación, la evaluación de la curva de aprendizaje, entre otros. Además de generar en los trabajadores poca motivación, absentismo, impuntualidad, quejas y protestas.
- La empresa cuenta con una mala estructura organizativa, lo que conlleva a la falta de comunicación entre los encargados de departamentos y sus jefes inmediatos, desconocimiento de los niveles de autoridad, falta de trabajo en equipo e innovación, produciendo continuamente malestar, estrés laboral y falta de cooperación.
- Si bien la empresa presenta programas de promoción y bienestar social al grupo de trabajadores, dedicando el tiempo adecuado a estos aspectos y teniendo claros los resultados que se aspiran con dicha gestión, no establece indicadores de gestión u

otros mecanismos de control que les permita ser eficientes para alcanzar objetivos y medir la eficiencia de planes establecidos, conllevando a postergar metas durante meses en incluso años.

RECOMENDACIONES

Se sugiere que la empresa LLANTOTAS adopte la propuesta del diseño de puestos presente en este informe, pues, aunque representa una inversión, se repercutirá en la disminución de costos y en beneficios a largo plazo, al generar una mayor eficiencia en los procesos de la organización, debido a que la alta gerencia contara con parámetros claros y definidos para reconocer debidamente al personal idóneo y para el desarrollo adecuado de sus responsabilidades.

Se recomienda, además, que este sistema se adapte a las versiones de las normas ISO, con la finalidad de asegurar la calidad de los procesos de gestión humana y la eficiencia en la organización, al brindar un mejor servicio y estar al tanto de los procesos que hacen parte de esta, apuntando hacia una mejora diaria, acompañada de futuras certificaciones.

El presente documento debe ser divulgado y distribuido a todo el personal de la empresa, con la finalidad de dar a conocer a fondo el contenido de los manuales, para que estos cuenten con una orientación frente a sus tareas, obligaciones y responsabilidades y se evite la sobrecarga de trabajo o duplicidad en las funciones.

Se aconseja a los responsables de la gestión humana que mantengan actualizados estos soportes de manera continua, para evitar que queden obsoletos a un corto plazo.

BIBLIOGRAFIA

- Alcaldía Municipal de Zarzal Valle del Cauca. (2020). *Plan de Desarrollo 2020-2023*. Zarzal: Gobernación del Valle. Obtenido de https://zarzalvalledelcauca.micolombiadigital.gov.co/sites/zarzalvalledelcauca/content/files/000422/21054_vs11082020_plan-de-desarrollo_20202023.pdf
- Angel, G. (2006). *Metodos de compensación basados en competencias*. Barranquilla: Uninorte. Obtenido de <https://books.google.com.co/books?id=v3qclemGtvkC&pg=PA30&dq=concepto+manual+de+funciones+talento+humano&hl=es&sa=X&ved=2ahUKewjlq63it9PuAhXxtlkKHTIfDLIQ6AEwA3oECAAQAg#v=onepage&q=concepto%20manual%20de%20funciones%20talento%20humano&f=false>
- Angulo, U. (2012). *Diseño de los manuales de funciones y procedimientos para el cargo de Jefe de División Técnica de la Contraloría Distrital de Buenaventura*. Universidad del Valle, Buenaventura, Valle del Cauca, Colombia. Obtenido de <https://bibliotecadigital.univalle.edu.co/bitstream/handle/10893/10722/0503563.PDF?sequence=1&isAllowed=y>
- Ansorena, A. (1996). *15 pasos para la selección de personal con éxito*. Barcelona: Paidós. Obtenido de <http://cidseci.dgsc.go.cr/datos/15%20pasos%20para%20la%20selecci%C3%B3n%20de%20personal%20con%20%C3%A9xito.pdf>
- Barquero, A. (1987). *Administración de Recursos Humanos. II Parte*. Costa Rica: EUNED. Obtenido de <https://books.google.com.co/books?id=hfR9aExuRX0C&pg=PA17&dq=definicion+de+reclutamiento+en+recursos+humanos&hl=es&sa=X&ved=2ahUKewjLy7uoq9PuAhURr1kKHTMkDTMQ6AEwA3oECAAQAg#v=onepage&q=definicion%20de%20reclutamiento%20en%20recursos%20humanos&f=false>
- Barroeta, M. (2020). *Análisis PESTEL*. Obtenido de <https://milagrosruizbarroeta.com/analisis-pestel/>
- Benavides, J. (2018). *Diseño de los procesos de análisis y diseño de cargos, selección e inducción del instituto de prospectiva, innovación y gestión del conocimiento de la Universidad del Valle*. Universidad del Valle, Santiago de Cali, Valle del Cauca, Colombia. Obtenido de <https://bibliotecadigital.univalle.edu.co/bitstream/handle/10893/14141/CB0592827.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la Investigación*. Colombia: Pearson.
- Bernay, E. (2020). Consumismo. En L. Alonso, C. Fernández, & R. Ibáñez, *Estudios sociales sobre el consumo*. Madrid: Centro de investigaciones sociológicas. Obtenido de

<https://books.google.com.co/books?id=6NANEAAQBAJ&pg=PA188&dq=Edward+Bernay+consumismo&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwiQw4K9mlvxAhV8SDABHcD7CPIQ6AEwAXoECAQQA#v=onepage&q=Edward%20Bernay%20consumismo&f=false>

Betancourt, B. (2013). *Direccionamiento estratégico de organizaciones deportivas*. (E. N. Deporte, Ed.) Colombia.

CAM Zarzal (2021). Centro Administrativo Municipal. Estadísticas poblacionales de Zarzal

Cámara de comercio de Cali. (2021). *Ritmo laboral*. Obtenido de [https://www.ccc.org.co/category/informes-economicos/ritmo-laboral-2018/#:~:text=En%20Cali%2C%20la%20tasa%20de,2021%3A%2020%2C7%25\)](https://www.ccc.org.co/category/informes-economicos/ritmo-laboral-2018/#:~:text=En%20Cali%2C%20la%20tasa%20de,2021%3A%2020%2C7%25))

Campos, J. (2021). *¿Qué está pasando en Colombia 2021?* Obtenido de Televisa.news: <https://noticieros.televisa.com/historia/que-esta-pasando-colombia-2021/>

Cárdenas, L. (2015). *Diseño de perfiles de cargos en la empresa de estuches “palmilujo” ubicada en la ciudad de Palmira*. Universidad del Valle, Palmira, Valle del Cauca, Colombia.

Cardenas, V. (2015). *Propuesta de mejoramiento del proceso de aplicación de personas para la empresa Sucroal S.A.* Universidad del Valle, Palmira, Valle del Cauca, Colombia.

Carrera, M., Carrera, B., & Yance, C. (2016). Desarrollo Local Sostenible. *DELOS*, 27. Obtenido de <https://www.eumed.net/rev/delos/27/4R.html>

Castro, D. (2021). *Con la generación de empleo avanza la reactivación económica en el Valle del Cauca*. Cali. Obtenido de <https://www.valledelcauca.gov.co/publicaciones/69896/con-la-generacion-de-empleo-avanza-la-reactivacion-economica-en-el-valle-del-cauca/>

Ceballos, F.(2021). *Se firmó el Acuerdo para la Reactivación Económica de Santiago de Cali*. Obtenido de Alcaldía de Santiago de Cali: <https://www.cali.gov.co/desarrolloeconomico/publicaciones/159741/se-firmo-el-acuerdo-para-la-reactivacion-economica-de-santiago-de-cali/>

Cepeda, M. (s.f.). *Matriz de Perfil Competitivo*. Obtenido de <https://www.zonaeconomica.com/matriz-del-perfil-competitivo>

Chiavenato, I. (1999). *Administración de recursos humanos*. México. Obtenido de http://www.infoservi.com/infoservi/descargas/101_Administracion_de_Recursos_Humanos_5_ed-Idalberto_Chiavenato.pdf

- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración* (Vol. Séptimo). México: McGraw-Hill Interamericana.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos: El Capital Humano de las Organizaciones* (Octava ed.). México: Mc Graw Hill. Obtenido de <https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/aec4d0f8da9f45c14d9687966f292cd2.pdf>
- Concejo Municipal de Zarzal. (2016). Plan de desarrollo territorial 2016-2019. Zarzal.
- Consultores CTMA. (27 de Abril de 2020). *CTMA Consultores*. Obtenido de <https://ctmaconsultores.com/industria-4-0/>
- Daft, R. (2011). *Teoría y diseño organizacional. Decima edición*. México: Cengage Learning Editores, S.A. de C.V. Obtenido de <https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/a470398d881ef04626b994461fc4879b.pdf>
- DANE. (2018). *Boletín Censo General*. Zarzal.
- DANE. (2021). *Mercado laboral*. Obtenido de <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/mercado-laboral/empleo-y-desempleo>
- Departamento Administrativo de Planeación Municipal. (2020). *Aproximación a los impactos de la pandemia del Covid-19 en el Valle del Cauca*. Cali: Consejo Municipal. Obtenido de <https://www.valledelcauca.gov.co/loader.php?lServicio=Tools2&lTipo=viewpdf&id=42221>
- Dessler, G., & Varela, R. (2011). *Administración de recursos humanos enfoque latinoamericano* (Vol. 5). México: Pearson Educación.
- El tiempo. (2021). Sin trabajo, medio Zarzal. Obtenido de <https://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-297342#:~:text=As%C3%AD%20mismo%2C%20el%20nivel%20de,Solamente%20tienen%20trabajo%2014.398%20personas.>
- Fernández, M. (1995). *Análisis y descripción de puestos de trabajo*. (S. Díaz de Santos, Ed.) España. Obtenido de https://www.academia.edu/38546577/An%C3%A1lisis_y_descripci%C3%B3n_de_puestos_de_trabajo_Manuel_Fern%C3%A1ndez_R%C3%ADos_FREELIBROS_ORG
- France 24. (2021). *Algunas de las razones por las que continúan las protestas en Colombia*. Obtenido de <https://www.france24.com/es/am%C3%A9rica-latina/20210506-colombia-razones-paro-nacional-protestas-gobierno-ivan-duque>

- Franco, K. (2019). *Descripción de cargos desde la versión del ocupante en una pyme: Intercomercial Médica LTDA*. Universidad del Valle, Cali, Colombia.
- Gobierno de Colombia. (2017). *Minambiente*. Obtenido de <https://www.minambiente.gov.co/index.php/asuntos-ambientales-sectorial-y-urbana/programas-posconsumo-existentes/llantas-usadas>
- Gonima, C. (2012). *Facultad de Comunicación Social – UAO*. Obtenido de Comunicación e Investigación 3, : <https://comunicacioneinvest3.wordpress.com/2012/08/09/revision-documental/>
- González, J., & Rodríguez, T. (2019). *Manual práctico de planeación estratégica*. México: Díaz de santos. Obtenido de <https://books.google.com.co/books?id=kGzWDwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=concepto+de+planeacion+estrategica&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwjR59ae4dPuAhVBjlkKHdVNCd8Q6AEwAXoECAkQAg#v=onepage&q&f=false>
- Google Maps (2021). Mapa de Zarzal
- Hackman, J., & Oldham, G. (1975). *Desarrollo de la encuesta diagnóstica laboral*. Obtenido de <https://psycnet.apa.org/doiLanding?doi=10.1037%2Fh0076546>
- Hernández, C. (1996). *Análisis administrativo. Técnicas y Métodos*. (EUNED, Ed.) Costa Rica. Obtenido de https://books.google.com.co/books?id=Bptc1C9T8ioC&pg=PA87&dq=definicion+organigrama+de+una+empresa&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwjBzZ_-pNPuAhXxtlkKHTIfDLIQ6AEwAHoECAIQAg#v=onepage&q=definicion%20organigrama%20de%20una%20empresa&f=false
- Hernández, D. M. (2012). *Análisis de descripción de puestos de trabajo y propuesta de evaluación de desempeño del personal operativo de la empresa Guantes de Occidental SAS*. Universidad del Valle, Palmira, Valle del cauca, Colombia. Obtenido de <https://bibliotecadigital.univalle.edu.co/bitstream/handle/10893/16105/CB-0540443.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Hernández, F. (1998). *Métodos de investigación en psicopedagogía*. España: McGRAW-HILL. Obtenido de https://www.icmujeres.gob.mx/wp-content/uploads/2020/05/LEONOR-Metodos-de-investigacion-en-psicopedagogia-medilibros.com_.pdf
- Hernández, R. (2003). *Metodología de la investigación. 6ta edición*. México D.F: MC GRAW HILL. Obtenido de <https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>
- Herrera, S. (2021). *Reforma a la salud: en qué consiste y qué piden los manifestantes en Colombia*. Obtenido de

https://colombia.as.com/colombia/2021/05/06/actualidad/1620258033_062723.html

humanos#:~:text=Descenso%20del%20rendimiento%20y%20la%20productividad.&text=Los%20factores%20que%20pueden%20afectar,personales%20de%20los%20empleados%20etc

Hurtado, J. (2008). *Guía para la comprensión Holística de la ciencia* (Vol. Tercera edición). Caraca. Obtenido de <https://ayudacontextos.files.wordpress.com/2018/04/jacqueline-hurtado-de-barrera-metodologia-de-investigacion-holistica.pdf>

Informa Colombia (2020). *LISTADO DE EMPRESAS EN ZARZAL*. Obtenido de https://www.informacolombia.com/directorio-empresas/localidad_zarzal

Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo. (s.f.). *La carga física de trabajo: definición y evaluación*. Obtenido de https://www.insst.es/documents/94886/326801/ntp_177.pdf/83584437-a435-4f77-b708-b63aa80931d2#:~:text=El%20trabajo%20muscular%20se%20denomina,todas%20ellas%20de%20corta%20duraci%C3%B3n

Lazear, E., & Gibbs, M. (2011). *Economía de los recursos humanos en la práctica*. Barcelona, Antoni Bosch Editor, España. Obtenido de <https://www.marcialpons.es/libros/economia-de-los-recursos-humanos-en-la-practica/9788495348494/>

Learning Management System. (2012). *Programa aprendizaje ExxonMobil Lubricants Colombia*.

Linstone, H. A., & Turoff, M. (2002). *The Delphi Method*. Boston: Addison-Wesley Pub. Obtenido de http://www.foresight.pl/assets/downloads/publications/Turoff_Linstone.pdf

Ministerio de Salud (2021). Fuente: Reporte SIVIGILA Departamental del Valle del Cauca

Mella, O. (1998). Naturaleza y orientaciones teórico-metodológicas de la investigación cualitativa. 74. Obtenido de <https://marcoquiroz.files.wordpress.com/2018/08/mella.pdf>

Méndez, C. (1999). *Metodología guía para elaborar diseños de investigación en ciencias económicas, contables y administrativas*. 2da. Edición. Santafé de Bogotá: McGraw Hill interamericana. Obtenido de <https://marcelasuarez.jimdofree.com/app/download/14444440630/MENDEZ+ALVAREZ++Metodologia+Investigacion+Ciencias+Economicas+y+Administrat.pdf?t=1564230307>

- Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible (2021). Normativa y agenda regulatoria
- Mintzberg, H., & Lampel, J. (1999). *Safari a la estrategia*.
- Murillo, S. (2004). *Relaciones humanas*. México: Limusa. Obtenido de <https://es.scribd.com/doc/303184883/RELACIONES-HUMANAS-pdf>
- Notinet legal. (2021). *La nueva reforma tributaria y sus consecuencias*. Obtenido de <https://www.notinetlegal.com/la-nueva-reforma-tributaria-y-sus-consecuencias-130.html>
- Ortiz, M. (2016). *Estandarización de los procesos, procedimientos y diseño del manual de funciones operativas de la Empresa Figura Moderna SAS [recurso electrónico]*. Universidad del Valle, Cali, Valle del Cauca, Colombia. Obtenido de <https://bibliotecadigital.univalle.edu.co/bitstream/handle/10893/14543/CB-0542807.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). Generación de modelos de negocio. Obtenido de <https://cecma.com.ar/wp-content/uploads/2019/04/generacion-de-modelos-de-negocio.pdf>
- Paramo, P. (2017). *La investigación en ciencias sociales: técnicas de recolección de información*. Bogotá: Universidad Piloto de Colombia. Obtenido de <https://www.jstor.org/stable/j.ctv7fmfjk>
- Peña, L. (2015). *Propuesta: Diseño de perfiles por competencias en los cargos operativos de la empresa Agroinpava S.A.S del sector panelero de la ciudad de Palmira*. Universidad del Valle, Palmira, Valle del Cauca, Colombia. Obtenido de <https://bibliotecadigital.univalle.edu.co/bitstream/handle/10893/16271/CB-0540447.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Pizarro, R. J. (2015). *Propuesta de mejoramiento de los procesos de análisis y diseño de cargos, selección, contratación e inducción; formación de personal y diseño de la estructura organizacional para la empresa A.R año 2015*. Universidad del Valle, Cali, Valle del Cauca, Colombia. Obtenido de <https://bibliotecadigital.univalle.edu.co/xmlui/bitstream/handle/10893/14531/CB-0539990.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Portafolio. (2021). *Lanzan nuevas medidas para la reactivación económica del país*. Obtenido de <https://www.portafolio.co/economia/gobierno/medidas-para-la-reactivacion-economica-en-colombia-anunciadas-por-ivan-duque-552488>
- Ramírez, C. (2005). *Seguridad industrial, un enfoque integral*. México: Limusa. Obtenido de https://books.google.com.co/books?id=jDgUQb_V6PsC&pg=PA112&dq=perfil+de+l+trabajador+concepto&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwj4J2739PuAhUw11kKHdfm

DwQQ6AEwAXoECAAQAg#v=onepage&q=perfil%20del%20trabajador%20concepto&f=false

Rodriguez, E. (2005). *Metodología de la investigación*. México: Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. Obtenido de <https://books.google.com.co/books?id=r4yrEW9Jhe0C&pg=PA25&dq=investigaci%C3%B3n+descriptiva+concepto&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwiW1NX5loHvAhUHIFkKHVzOD0MQ6AEwAXoECAMQAg#v=onepage&q=investigaci%C3%B3n%20descriptiva%20concepto&f=false>

Rodriguez, W. (2018). *Diseño de los cargos administrativos del Centro de Educación en Tecnología CENTEC*. Universidad del Valle, Cali, Valle del Cauca, Colombia.

Rubiano, A. (2018). Vistazo al mercado de llantas en Colombia. *El Tiempo*.

RUES- Registro Único Empresarial y Social, CCT (2021). Datos estadísticos de empresas

Secretaria Departamental de Salud. (2021). *Boletín semanal Covid-19 (enero 2020-junio 2021)*. Cali: Ministerio de salud y protección social. Obtenido de <https://www.valledelcauca.gov.co/loader.php?IServicio=Tools2&ITipo=viewpdf&id=51995>

Sinnaps. (s.f.). *MÉTODO DE PLANIFICACIÓN ZOPP*. Obtenido de <https://www.sinnaps.com/blog-gestion-proyectos/metodologia-zopp>

Superintendencia de Industria y Comercio. (2013). *Reglamento técnico para llantas neumáticas que se fabriquen, importen o reencauchen y se comercialicen para uso en vehículos automotores o remolques*. Bogotá: MINCOMERCIO INDUSTRIA Y TURISMO. Obtenido de <https://www.mincit.gov.co/temas-interes/reglamentos-tecnicos/rt-conjuntos/resolucion-n%C2%BA-481-del-2009.aspx>

Taylor, S., & Bogdan, R. (1987). *Introducción a los metodos cualitativos de investigación*. New York: Paidós Ibérica S.A. Obtenido de https://iessb.files.wordpress.com/2015/07/05_taylor_mc3a9todos.pdf

Tecnología para la industria. (2019). Obtenido de Acciones para mejorar la productividad de fábricas de llantas con soluciones de la industria 4.0: <https://tecnologiaparalaindustria.com/acciones-para-mejorar-la-productividad-de-fabricas-de-llantas-con-soluciones-de-la-industria-4-0/>

Torres, G. (2021). La venta de carros se disparó en marzo: ¿cuántos vehículos se matricularon en Colombia? *Semana*. Obtenido de <https://www.semana.com/nacion/articulo/matriculas-de-vehiculos-nuevos-en-el-pais-aumentaron-866-en-marzo/202126/>

Treilhaes, L. (2020). *Cómo el riesgo político afecta a las empresas*. Obtenido de <https://www.solunion.es/blog/el-riesgo-politico-afecta-a-empresas/>

ANEXOS

ANEXO A. Síntesis de Problemáticas

Tabla 36. Síntesis de problemáticas de antecedentes

Problemática	Nombre de trabajo de grado
A. Falta de capacitación en los procesos de Gestión humana	Cantidad: 5 • Análisis de descripción de puestos de trabajo y propuesta de evaluación de desempeño del personal operativo de la empresa Guantes de Occidental SAS. • Estandarización de los procesos, procedimientos y diseño del manual de funciones operativas de la Empresa Figura Moderna SAS [recurso electrónico]. • Propuesta de mejoramiento del proceso de aplicación de personas para la empresa Sucroal S.A. • Descripción de cargos desde la versión del ocupante en una pyme: Intercomercial Médica LTDA. • Diseño de los cargos administrativos del Centro de Educación en Tecnología CENTEC
B. Falta de planeación estratégica en el área de Talento Humano.	Cantidad: 3 • Propuesta de mejoramiento de los procesos de análisis y diseño de cargos; selección, contratación e inducción; formación de personal y diseño de la estructura organizacional para la empresa A.R. Sistemas año 2015. • Propuesta: Diseño de perfiles por competencias en los cargos operativos de la empresa Agroinpava S.A.S del sector panelero de la ciudad de Palmira. • Diseño de los procesos de análisis y diseño de cargos, selección e inducción del instituto de prospectiva, innovación y gestión del conocimiento de la Universidad del Valle.
C. Necesidad de diseñar un manual de cargos y de procedimientos.	Cantidad: 2 • Diseño de los manuales de funciones y procedimientos para el cargo de Jefe de División Técnica de la Contraloría Distrital de Buenaventura. • Diseño de perfiles de cargos en la empresa de estuches “palmilujo” ubicada en la ciudad de Palmira.

Fuente: Elaboración propia, 2021.

ANEXO B. Matriz de identificación de técnicas y fuentes de apartado metodológico

Tabla 37. Identificación de técnicas y fuentes de apartado metodológico, objetivo 1.

Objetivo 1	Fuente	Técnica
Elaborar un diseño de la estructura organizacional adecuada para la empresa Llantotas S.A.S del municipio de Zarzal en el año 2021	Personal administrativo y empleados	Entrevistas
	Revisión documental	Cualitativo
Objetivo 2	Fuente	Técnica
Realizar análisis de los puestos de trabajo requeridos en la empresa Llantotas S.A.S del municipio de Zarzal en el año 2021	Revisión documental	Observación directa
	Libros	Diario de campo
	Documentos de internet	Cualitativo
	Entrevistas	
Objetivo 3	Fuente	Técnica
Establecer descripción de los puestos de trabajo requeridos en la empresa Llantotas S.A.S del municipio de Zarzal en el año 2021	Revisión documental	Fuentes documentales
		Observación
	Entrevistas	Sugerencias
		Notas de campo
	Libros	Grupos focales
		Cualitativo
Objetivo 4	Fuente	Técnica
Plantear manuales de funciones necesarios en la empresa Llantotas S.A.S del municipio de Zarzal en el año 2021	Revisión documental	Fuentes documentales
		Observación
	Entrevistas	Sugerencias
		Notas de campo
	Libros	Grupos focales
		Cualitativo

Fuente: Elaboración propia, 2021.

ANEXO C. Entrevistas

Tabla 38. Formato de entrevista semiestructurada para el área de talento humano

 Facultad Ciencias de la Administración Universidad del Valle	
Administración de Empresas	
Proyecto: “Diseño de la estructura organizacional, análisis y descripción de puestos y manuales de funciones en la empresa Llantotas S.A.S. del municipio de Zarzal, Valle del Cauca”	
Fecha de entrevista	-
Grupo/Sector	Talento humano
Entrevistado	-
Cargo	Jefe de talento humano
Introducción: Se realizará una entrevista semiestructurada a la persona encargada del área de talento humano con la finalidad de medir y evaluar la idoneidad de las actividades de dicho cargo y capturar la información acerca de las actitudes, vivencias y problemas para analizar los factores determinantes y contribuir de manera significativa en la mejora de los procesos y diseños de la organización	
Preguntas • ¿Cómo se realiza el proceso de selección y reclutamiento dentro de la empresa? • ¿Cuáles son las tareas que desempeña habitualmente usted en su ocupación, oficio o trabajo? • ¿Qué es lo que más le gusta de la empresa? • ¿Con qué frecuencia la empresa afronta conflictos o juicios laborales? • ¿Existen políticas de recursos humanos? • ¿Qué tipos de técnicas motivacionales desarrollan? • ¿Desde su opinión como es el clima dentro de la empresa? • ¿Cuántas personas han renunciado en los últimos tres años? • ¿Cómo considera su rendimiento en el trabajo?	

Fuente: Elaboración propia, 2021.

1. ¿Cómo se realiza el proceso de selección y reclutamiento dentro de la empresa?

Se evalúa la información proporcionada en las hojas de vida de los aspirantes referidos con el objetivo de tomar las decisiones oportunas referentes al puesto disponible mediante la identificación de personas con un gran desempeño para las funciones básicas que requiere el puesto.

Por tanto, una vez finalizado el proceso de reclutamiento, estudian las variables y aptitudes para aprobar el número de candidatos a elegir (normalmente eligen un número máximo de 10 personas).

Seguidamente, la empresa analiza al grupo de aspirantes y selecciona el perfil más exacto en relación con la función del puesto o cargo y se designan los días para realizar la entrevista.

Después de estudiar los resultados, se decide si se acepta o no el candidato y se remite a exámenes médicos de pre-ingreso con el fin de conocer si cumplen con los requisitos físicos del puesto y proceder a la contratación.

2. ¿Cuáles son las tareas que desempeña habitualmente usted en su ocupación, oficio o trabajo?

Los cargos de Talento humano, cartera y auditor de calidad. Las tareas son administrar, gestionar y organizar los empleados de la empresa, llevar el control de las cuentas de los clientes, monitorear los movimientos como pagos, y reporte de saldos. Por último, supervisar auditorías de procesos, de conformidad y de sistemas de gestión, garantizando mejoras.

3. ¿Qué es lo que más le gusta de la empresa?

Los beneficios sociales de las personas que laboran en la organización, los cuales se encuentran las prestaciones y retribuciones indirectas que abarcan todas las garantías sociales y de salud definidas por el estado, fomentando la estabilidad laboral y mejores procesos enfocados en los objetivos personales y de la organización.

4. ¿Con qué frecuencia la empresa afronta conflictos o juicios laborales?

A menudo, por lo que los trabajadores no cuentan con indicaciones claras y completas de las tareas que deben desempeñar en su puesto de trabajo, incluidos los plazos y las maneras de desarrollarlas. Además, en el área mecánica se evidencia confusión sobre la persona que desempeña el liderazgo, por lo tanto, en casos se pasan por alto las

responsabilidades que se les exigen, así como saber cuáles son las vías de comunicación.

5. ¿Existen políticas de recursos humanos?

Sí, hay varias como son: política de vestimenta de los trabajadores, considerado muy importante en el sector servicios, las sanciones en caso de incumplimiento, las políticas salariales, de contratación y los códigos de conducta tanto personal como profesionalmente.

6. ¿Qué tipos de técnicas motivacionales desarrollan?

Se han generado diferentes programas para motivar al personal, como son posibilidad de crecimiento/formación y desarrollo, integraciones para fomentar las relaciones interpersonales, reconocimiento del trabajo, entre otros. Con el fin de que ellos sientan que los encargados de la empresa se preocupan por sus actividades, considerando el desempeño que ellos realizan con buena voluntad y esfuerzo para alcanzar resultados positivos.

7. ¿Desde su opinión como es el clima dentro de la empresa?

Si bien no existen conflictos y disputas entre los colaboradores y las interacciones que tienen lugar dentro de la empresa, se genera confusión, falta de compromiso y desorden administrativo tanto en la organización como entre los trabajadores, puesto que desconocen los límites de su campo de acción lo que promueve que las responsabilidades sean trasladadas a otros, generando sobrecarga, estrés laboral y rotación de personal.

8. ¿Cuántas personas han renunciado en los últimos tres años?

En el 2018, 3 personas. En el 2019, 2 personas y en el 2020, 5 personas.

9. ¿Cómo considera su rendimiento en el trabajo?

El rendimiento en el trabajo es apropiado. Sin embargo, existen algunos factores que inciden en los tiempos de productividad, tales como la carga de trabajo para el personal generando así el aumento de estrés e insatisfacción en la situación interna de la empresa. Además, de presentar impactos negativos en la calidad los servicios se presenta una propensión de abandono de puesto de trabajo, especialmente, en el área de talento humano.

Tabla 39. Formato de entrevista semiestructurada para el área de ventas

	Facultad Ciencias de la Administración Universidad del Valle			
Administración de Empresas				
Proyecto: “Diseño de la estructura organizacional, análisis y descripción de puestos y manuales de funciones en la empresa Llantotas S.A.S. del municipio de Zarzal, Valle del Cauca”				
Fecha de entrevista		-		
Grupo/Sector		Área de ventas		
Entrevistado		-		
Cargo		Asesor de ventas		
Introducción: Se realizará una entrevista semiestructurada a las personas que componen el área de ventas con la finalidad de medir y evaluar la idoneidad de las activadas de dicho cargo y capturar la información acerca de la actitudes, vivencias y problemas para analizar los factores determinantes y contribuir de manera significativa en la mejora de los procesos y diseños de la organización.				
Preguntas: • Desde su punto de vista ¿cómo considera el ambiente de trabajo dentro de la empresa? • ¿Ha recibido algún incentivo motivacional? • ¿Qué es lo que más le gusta de la empresa? • ¿Cuáles son las tareas que desempeña habitualmente usted en su ocupación, oficio o trabajo? • ¿Cómo considera su rendimiento en el área de trabajo? • ¿Cuántas personas han renunciado en los últimos tres años?				

Fuente: Elaboración propia, 2021.

1. Desde su punto de vista ¿cómo considera el ambiente de trabajo dentro de la empresa?

Con problemas en cuanto a la ineficiencia, falta de solvencia a la hora de resolver asuntos o finalizar a tiempo ciertas tareas, porque muchas personas no tienen claros los protocolos que deben seguir, y ello genera incertidumbre, malestar y repeticiones que dificultan el bienestar individual y la convivencia colectiva.

2. ¿Ha recibido algún incentivo motivacional?

El salario es justo y de acuerdo con la clase de trabajo que se realiza, de manera que el trabajador cubra sus necesidades y se sienta recompensado.

3. ¿Qué es lo que más le gusta de la empresa?

El salario, las oportunidades de desarrollo, la cultura empresarial y la reputación de la empresa, así como los beneficios sociales.

4. ¿Cuáles son las tareas que desempeña habitualmente usted en su ocupación, oficio o trabajo?

Conocer los productos que vende la empresa y brindar asesoría sobre todo el proceso de compra, determinar los niveles de satisfacción del cliente, lograr fidelizarlos y alcanzar e incluso superar las metas que le son establecidas por la empresa.

5. ¿Cómo considera su rendimiento en el área de trabajo?

Podría ser mejor, de no ser por los vacíos operativos y la duplicidad de métodos de trabajo por falta de claridad y establecimiento formal de procedimientos en la labor.

6. ¿Cuántas personas han renunciado en los últimos tres años?

En el 2018, 3 personas. En el 2019, 2 personas y en el 2020, 5 personas.

Tabla 40. Formato de entrevista semiestructurada para el área de dirección

 Facultad Ciencias de la Administración Universidad del Valle	
Administración de Empresas	
Proyecto: “Diseño de la estructura organizacional, análisis y descripción de puestos y manuales de funciones en la empresa Llantotas S.A.S. del municipio de Zarzal, Valle del Cauca”	
Fecha de entrevista	-
Grupo/Sector	Dirección
Entrevistado	Juan José García
Cargo	Gerente General
Introducción: Se realizará una entrevista semiestructurada a la persona encargada del área de dirección con la finalidad de medir y evaluar la idoneidad de las actividades de dicho cargo y capturar la información acerca de las actitudes, vivencias y problemas para analizar los factores determinantes y contribuir de manera significativa en la mejora de los procesos y diseños de la organización.	
Preguntas • ¿Podría hacer una síntesis de la historia de la organización? • ¿Cuáles fueron los momentos críticos por lo que atravesó la empresa? • ¿Qué cambios o transformaciones afectaron a la organización? • ¿Desde su punto de vista como describe el clima de trabajo de la empresa? • ¿Cuántas personas han renunciado en los últimos tres años? • ¿Cómo considera su rendimiento en el área de trabajo? • ¿Ha brindado algún incentivo motivacional? • ¿Qué es lo que más le gusta de la empresa? • ¿Cuáles son las funciones que realiza?	

Fuente: Elaboración propia, 2021.

1. ¿Podría hacer una síntesis de la historia de la organización?

Llantotas era una sola unidad de negocios, no había administrador, ni persona encargada de la contabilidad, ni encargado del talento humano; yo intervenía en todas las operaciones, lo cual fue reflejando la necesidad de expandirnos y lograrlo además con una expansión de infraestructura, productos y servicios, desde una iniciativa de ámbito de ahorro y la idea de financiar los servicios con apalancamientos crediticios.

2. ¿Cuáles fueron los momentos críticos por lo que atravesó la empresa?

Al momento de atender los problemas del personal cuando estaba cogiendo impulso la empresa al desempeñar 4 cargos a la vez, los cuales eran: administrador, vendedor, auxiliar contable y aseo; donde el control del negocio como la contabilidad, libros auxiliares, cartera y proveedores, se manejaban de forma manual y las deficiencias con los volúmenes de venta por la adquisición de nuevos servicios en los primeros meses que fueron muy bajos frente a la perspectiva que se tenía.

3. ¿Qué cambios o transformaciones afectaron a la organización?

La división de sedes por centros de costos: Zarzal, Tuluá, Cali, la unión.

4. ¿Desde su punto de vista como describe el clima de trabajo de la empresa?

Con anomalías en materia de rendimiento y productividad, lo cual ha conllevado a una alta rotación de empleados, por impuntualidad, absentismo y errores en el trabajo.

5. ¿Cuántas personas han renunciado en los últimos tres años?

En el 2018, 3 personas. En el 2019, 2 personas y en el 2020, 5 personas.

6. ¿Cómo considera su rendimiento en el área de trabajo?

El rendimiento de trabajo es bueno, ya que se cumplen con los objetivos para satisfacer a los clientes. Sin embargo, en el puesto de trabajo existe carga laboral y presión diaria debido a la falta de claridad en cuanto a las funciones de cada trabajador.

7. ¿Ha brindado algún incentivo motivacional?

Si, en la empresa se ofrecen incentivos motivacionales como capacitaciones, planes carrera, oportunidad de ascenso, mérito, bonos y reconocimientos.

8. ¿Qué es lo que más le gusta de la empresa?

Lo que más me gusta de la empresa es la vocación de servicio, ya que siempre se ha tratado de proporcionar un valor añadido para generar la pronta respuesta a los clientes. Además, se mantiene en pie los valores como el respeto, la honestidad y el uso racional de recursos entre los empleados consiguiendo de tal forma resultado aceptables y reconocidos por la sociedad.

9. ¿Cuáles son las funciones que realiza?

Las funciones más relevantes en el cargo son las siguientes:

- Planear las actividades a desarrollar dentro de la organización
- Gestionar los recursos
- Definir los objetivos de dirección a corto, medio y largo plazo
- Crear una estructura organizacional acorde a la misión y visión de la empresa
- Evaluar los diferentes asuntos financieros, administrativos y operacionales
- Liderar los equipos de trabajo establecidos.

Tabla 41. Formato de entrevista semiestructurada para el área de atención al cliente

 Universidad del Valle	Facultad Ciencias de la Administración Universidad del Valle	
Administración de Empresas		
Proyecto: “Diseño de la estructura organizacional, análisis y descripción de puestos y manuales de funciones en la empresa Llantotas S.A.S. del municipio de Zarzal, Valle del Cauca”		
Fecha de entrevista	-	
Grupo/Sector	Atención al cliente	
Entrevistado	-	
Cargo	Servicio al cliente	
Introducción: Se realizará una entrevista semiestructurada a las personas que componen el área de atención al cliente con la finalidad de medir y evaluar la idoneidad de las activadas de dicho cargo y capturar la información acerca de la actitudes, vivencias y problemas para analizar los factores determinantes y contribuir de manera significativa en la mejora de los procesos y diseños de la organización.		
Preguntas		
• Desde su punto de vista ¿cómo considera el ambiente de trabajo dentro de la empresa? • ¿Ha recibido algún incentivo motivacional? • ¿Cuáles son las tareas que desempeña habitualmente usted en su ocupación, oficio o trabajo? • ¿Cómo considera su rendimiento en el área de trabajo? • ¿Qué es lo que más le gusta de la empresa? • ¿Cuántas personas han renunciado en los últimos tres años?		

Fuente: Elaboración propia, 2021.

1. Desde su punto de vista ¿cómo considera el ambiente de trabajo dentro de la empresa?

Bueno, pero la mayor parte del tiempo se ve afectado por la incertidumbre y el estrés en la confusión de las tareas, ocasionando problemas en el equipo y sobrecarga en la labor.

2. ¿Ha recibido algún incentivo motivacional?

Si, al superar los objetivos organizacionales como son el reconocimiento por la labor realizada, aprecio, ocasiones de participación, oportunidades de formación, además de la delegación y autonomía para contribuir en la mejora de procesos.

3. ¿Cuáles son las tareas que desempeña habitualmente usted en su ocupación, oficio o trabajo?

Proporcionar información y soporte con relación a los productos o servicios que comercializa la empresa, solucionar problemas del cliente e impulsar las ventas; además de tramitar pedidos, solicitudes y reclamaciones.

4. ¿Cómo considera su rendimiento en el área de trabajo?

Bien en cuanto a la responsabilidad, autonomía-confianza, misión e implicación que asumo frente al trabajo, sin embargo, pese a la falta de claridad de los papeles, se puede incurrir a trabajar en conflicto y bajo presión.

5. ¿Qué es lo que más le gusta de la empresa?

Lo que más me gusta de la empresa es el salario, ya que va acorde a las funciones de cada empleado y los incentivos motivacionales como el reconocimiento y los ascensos.

6. ¿Cuántas personas han renunciado en los últimos tres años?

En el 2018, 3 personas. En el 2019, 2 personas y en el 2020, 5 personas.

Tabla 42. Formato de entrevista semiestructurada para el área de reparación y mantenimiento

 Facultad Ciencias de la Administración Universidad del Valle	
Administración de Empresas	
Proyecto: “Diseño de la estructura organizacional, análisis y descripción de puestos y manuales de funciones en la empresa Llantotas S.A.S. del municipio de Zarzal, Valle del Cauca”	
Fecha de entrevista	-
Grupo/Sector	Reparación y mantenimiento
Entrevistado	-
Cargo	Mecánico
Introducción: Se realizará una entrevista semiestructurada a las personas que componen el área de atención al cliente con la finalidad de medir y evaluar la idoneidad de las actividades de dicho cargo y capturar la información acerca de las actitudes, vivencias y problemas para analizar los factores determinantes y contribuir de manera significativa en la mejora de los procesos y diseños de la organización.	
Preguntas • Describa las condiciones en que usted trabaja • Desde su opinión ¿cómo es el clima dentro de la empresa? • ¿Podría brevemente relatar cómo ha resuelto algún problema particular en su área? • ¿Qué es lo que más le gusta de la empresa? • ¿Cuáles son los factores que lo motivan a seguir trabajando en la empresa? • Según usted, ¿Qué modificaciones cree necesarias para el cargo? • ¿Cómo considera su rendimiento en el área de trabajo? • ¿Cuáles son las funciones que realiza en su puesto de trabajo? • ¿Cuántas personas han renunciado en los últimos tres años?	

Fuente: Elaboración propia, 2021.

1. Describa las condiciones en que usted trabaja

Las condiciones laborales de la empresa van de la mano con los factores relacionados a la salud de los trabajadores, incluyendo, además los aspectos ambientales y tecnológicos que facilitan la elaboración de las funciones del trabajo. Cabe resaltar, que Llantotas cuenta con características beneficiosas como las instalaciones, equipos, productos y demás útiles existentes que ayudan y resguardan la salud física e integridad del personal frente a agentes físicos, químicos o biológicos presentes en el entorno.

2. ¿Cuáles son los problemas más recurrentes de su área y a qué cree que se deban?

Dentro del área de trabajo no se detectan conflicto o problemas. Sin embargo, la falta de claridad en las funciones o directrices predomina al momento de ejecutar la labor, ya que no se cuenta con objetivos específicos que conlleven al cumplimiento de metas diarias o procedimientos. Por tanto, en consecuencia, de dicha situación se ha generado inconvenientes de roles entre trabajadores, creando también el aumento de estrés y carga laboral.

3. ¿Podría brevemente relatar cómo ha resuelto algún problema particular en su área?

Los problemas que se han presentado debido a la falta de claridad de procedimientos o funciones se han solucionado a través de la comunicación, ya que a través de ella se define de manera objetiva las tareas que se deben ejecutar y se logra identificar las metas para ambas partes, es decir, los requerimientos del cliente y el cumplimiento de la organización.

4. Desde su punto de vista ¿Cómo es la situación actual de la empresa?

La empresa se encuentra sustentada con relación a las soluciones integrales brindadas, ya que a pesar de la crisis covid-19 y situación económica del país los servicios asociados con el mantenimiento de carros y motos; y venta de accesorios o elementos necesarios del sector automotriz se ha mantenido constante y en auge, permitiendo así el cumplimiento de objetivos vinculados a la satisfacción de los clientes.

5. ¿Cuáles son los factores que lo motivan a seguir trabajando en la empresa?

Los factores que motivan a seguir trabajado en la empresa son el reconocimiento del esfuerzo y los resultados y los ascensos basados en méritos

6. Según usted, ¿Qué modificaciones cree necesarias para el cargo?

El cargo debe de conllevar un formato que precise las actividades a realizar, ya que, en ocasiones la realización de tareas como la construcción, montaje y mantenimiento de los carros y motos requieren de funciones o instrucciones que ayuden a detectar y reparar los fallos de forma ordenada.

7. ¿Cómo considera su rendimiento en el área de trabajo?

El rendimiento sería más efectivo si existiera claridad en las funciones y objetivos a ejecutar, ya que de esa forma se reduciría el tiempo de espera al momento de la delegación de las tareas.

8. ¿Cuáles son las funciones que realiza en su puesto de trabajo?

Las funciones principales son: revisión técnica, diagnóstico, mantenimientos preventivos, desmontaje, reemplazo de elementos, reparación de vehículos.

9. ¿Cuántas personas han renunciado en los últimos tres años?

En el 2018, 3 personas. En el 2019, 2 personas y en el 2020, 5 personas.

Tabla 43. Formato de entrevista semiestructurada para el área de reparación y mantenimiento

 Facultad Ciencias de la Administración Universidad del Valle	
Administración de Empresas	
Proyecto: “Diseño de la estructura organizacional, análisis y descripción de puestos y manuales de funciones en la empresa Llantotas S.A.S. del municipio de Zarzal, Valle del Cauca”	
Fecha de entrevista	-
Grupo/Sector	Reparación y mantenimiento
Entrevistado	-
Cargo	Jefe de equipo mecánico
Introducción: Se realizará una entrevista semiestructurada a las personas que componen el área de atención al cliente con la finalidad de medir y evaluar la idoneidad de las activadas de dicho cargo y capturar la información acerca de la actitudes, vivencias y problemas para analizar los factores determinantes y contribuir de manera significativa en la mejora de los procesos y diseños de la organización.	
Preguntas • ¿Cuál es la estructura física necesaria para desarrollarse en el puesto y qué carencias representa la actual? • ¿A qué riesgos está expuesto el ocupante del puesto en su lugar de trabajo? • ¿Cuáles son las funciones de su puesto de trabajo? • ¿Qué le ayuda a realizar con éxito su trabajo? • ¿Existen barreras que limitan u obstaculizan su actividad? • Mencione qué considera de interés para ayudar a los de su área a comprender mejor su puesto de trabajo • ¿Cuántas personas han renunciado en los últimos tres años? • ¿Qué es lo que más le gusta de la empresa? • ¿Qué técnicas motivacionales emplean en la empresa?	

Fuente: Elaboración propia, 2021.

1. ¿Cuál es la estructura física necesaria para desarrollarse en el puesto y qué carencias representa la actual?

La estructura física necesaria debe estar compuesta por funciones con el fin de indicar de forma clara las divisiones o departamentos para llevar el control de las actividades a realizar. Con relación a las carencias actuales se evidencia una falta de comprensión en los niveles de jerarquía y establecimiento de autoridades para dirigir o dar órdenes, desencadenando así malentendidos en las cadenas de mando.

2. ¿A qué riesgos está expuesto el ocupante del puesto en su lugar de trabajo?

Los riesgos laborales más frecuentes en el lugar de trabajo son las caídas, cortes, golpes y aplastamiento, químicos en contacto con la piel, quemaduras, afecciones de la vista, daños en los oídos y sobreesfuerzos debido al exceso de capacidad física, movimientos repetitivos o posturas incorrectas.

3. ¿Cuáles son las funciones de su puesto de trabajo?

- Realizar actividades manuales y ejecutar las labores de mecánica
- Proporcionar acciones de mejora
- Realizar seguimiento a los trabajos entregados
- Conocer, promover y aplica la Política de Gestión de seguridad y salud en el trabajo.
- Planificar y controlar las actividades de reparación y mantenimiento de las unidades automotoras.
- Delegar actividades al personal a su cargo

4. Desde su opinión ¿cómo considera el clima de trabajo?

El clima es sano, ya que para ejecutar con éxito el trabajo se tienen en cuenta una serie de estrategias, tales como la selección del equipo adecuado, la determinación de objetivos, la promoción de un ambiente con sinergia, la comunicación abierta con el equipo de trabajo, la confianza y el sentido de pertenencia.

5. ¿Cómo considera su rendimiento en el trabajo?

El rendimiento se ve afectado por barreras existentes que obstaculizan las actividades en el área es la falta de claridad en funciones y cadena de mando ocasionando de tal forma, malentendidos, incumplimientos de objetivos y falta de comunicación.

6. Mencione qué considera de interés para ayudar a los de su área a comprender mejor su puesto de trabajo

Con el ánimo de ayudar al personal del área de reparación y mantenimiento sería oportuno implementar un manual que determine las funciones de cada trabajador y así establecer las relaciones de autoridad, la dependencia, la coordinación y los requisitos de los cargos

7. ¿Cuántas personas han renunciado en los últimos tres años?

En el 2018, 3 personas. En el 2019, 2 personas y en el 2020, 5 personas.

8. ¿Qué es lo que más le gusta de la empresa?

Lo que más me gusta de la empresa es la distribución física y la tecnología que emplea para las labores de mecánica, generando así facilidad en el diagnósticos y revisión automotriz.

9. ¿Qué técnicas motivacionales emplean en la empresa?

Contar con recursos económicos, beneficios financieros, bono y planes de formación, entre otros; que ayudan a atender las necesidades presentes en mi núcleo familiar y produce bienestar.

Tabla 44. Formato de entrevista semiestructurada para el área financiera

 Facultad Ciencias de la Administración Universidad del Valle	
Administración de Empresas	
Proyecto: “Diseño de la estructura organizacional, análisis y descripción de puestos y manuales de funciones en la empresa Llantotas S.A.S. del municipio de Zarzal, Valle del Cauca”	
Fecha de entrevista	-
Grupo/Sector	Financiera
Entrevistado	-
Cargo	Contabilidad
Introducción: Se realizará una entrevista semiestructurada a las personas que componen el área de atención al cliente con la finalidad de medir y evaluar la idoneidad de las activadas de dicho cargo y capturar la información acerca de la actitudes, vivencias y problemas para analizar los factores determinantes y contribuir de manera significativa en la mejora de los procesos y diseños de la organización	
Preguntas • ¿Cada cuánto existe rotación en el personal de la empresa y a qué cree que se deba? • ¿Cómo considera usted que la rotación de personal incide en la productividad de la empresa? • ¿Qué medidas necesarias se toman para aplicar normas de control que ayuden a minimizar este riesgo? • Según usted ¿Qué funciones cree necesarias para el cargo? • ¿Qué es lo que más le gusta de la empresa? • ¿Qué técnicas motivacionales emplean en la empresa? • Desde su opinión ¿Cómo considera el clima laboral? • ¿Cómo considera su rendimiento en el trabajo?	

Fuente: Elaboración propia, 2021.

1. ¿Cada cuánto existe rotación en el personal de la empresa y a qué cree que se deba?

Cada año existe un número de rotación en especial en el cargo de Talento Humano. En cuanto a la cantidad se evidencia un número de tres (3) rotaciones en el año 2018, dos (2) rotaciones en el año 2019 y cinco (5) en el año 2020. Las razones causantes de dicha situación se deben a la alta presión y sobrecarga laboral percibida en los cargos de gestión humana y asesores en ventas, debido a la falta de claridad en funciones.

2. ¿Cómo considera usted que la rotación de personal incide en la productividad de la empresa?

La rotación de personal afecta el ambiente laboral, aumenta los costos económicos debido a la constante contratación y evaluación de los candidatos y faltas de seguimiento a los clientes.

3. ¿Qué medidas necesarias se toman para aplicar normas de control que ayuden a minimizar este riesgo?

Las medidas necesarias para evitar la rotación de personal son la siguientes:

- Aclarar las funciones y necesidades del puesto de trabajo
- Cuidar la remuneración
- Incentivar al personal
- Gestionar de forma efectiva los procesos de selección
- Otorgar programas de capacitación y crecimiento a los trabajadores.

4. Según usted ¿Qué funciones cree necesarias para el cargo?

- Documentar informes financieros
- Revisar los libros contables
- Analizar las ganancias y los gastos
- Elaborar el balance de los libros financieros
- Redactar informes
- Manejar registros, sistemas y presupuestos.

5. ¿Qué es lo que más le gusta de la empresa?

Lo que más me gusta de la empresa, es el ambiente laboral y los reconocimientos, ya que entre trabajadores se emplea buenas relacionales basadas en la comunicación, respeto y tolerancia.

6. ¿Qué técnicas motivacionales emplean en la empresa?

Percibir una remuneración que justifique el esfuerzo desplegado en cada una de las actividades es un factor que se interpreta como considerable en esta pregunta, ya que indica el reconocimiento o la valoración otorgada al cargo que desempeña en la empresa de acuerdo con las funciones realizadas.

7. Desde su opinión ¿Cómo considera el clima laboral?

En diversas jornadas se pueden evidenciar altos niveles de estrés y el exceso de carga laboral por cuestiones de tiempo o exigencia de tareas con multiplicidad, que no han sido adecuadamente comunicadas en los grupos de trabajo y presentan falta de claridad.

8. ¿Cómo considera su rendimiento en el trabajo?

El rendimiento de trabajo es favorable, pero existen situaciones que se ve reflejada la presión de tiempo debido al gran volumen de trabajo en relación con el tiempo disponible, generando de tal forma el incremento en los tiempos de espera.

Tabla 45. Formato de entrevista semiestructurada para el área de reparación y mantenimiento

 Facultad Ciencias de la Administración Universidad del Valle	
Administración de Empresas	
Proyecto: “Diseño de la estructura organizacional, análisis y descripción de puestos y manuales de funciones en la empresa Llantotas S.A.S. del municipio de Zarzal, Valle del Cauca”	
Fecha de entrevista	-
Grupo/Sector	Logístico
Entrevistado	-
Cargo	Jefe de logística
Introducción: Se realizará una entrevista semiestructurada a las personas que componen el área de atención al cliente con la finalidad de medir y evaluar la idoneidad de las activadas de dicho cargo y capturar la información acerca de la actitudes, vivencias y problemas para analizar los factores determinantes y contribuir de manera significativa en la mejora de los procesos y diseños de la organización.	
Pregunta: • ¿Describa cómo son las interrelaciones entre los procesos del sistema de gestión logística con los demás procesos de la organización? • De su opinión acerca requisitos logísticos presentes en la organización para garantizar una buena gestión logística • ¿Qué funciones realiza en su puesto de trabajo? • Según usted ¿Qué habilidades cree necesarias para el cargo? • ¿Cómo considera su rendimiento laboral? • ¿Cuántas personas han renunciado en los últimos tres años? • ¿Qué es lo que más le gusta de la empresa? • ¿Qué técnicas motivacionales emplean en la empresa? • Desde su opinión ¿Cómo considera el clima laboral?	

Fuente: Elaboración propia, 2021.

1. ¿Describa cómo son las interrelaciones entre los procesos del sistema de gestión logística con los demás procesos de la organización?

La gestión logística se interrelaciona con los demás procesos de la organización al momento de planificar y coordinar el flujo de materiales de una forma efectiva entre proveedores y clientes finales, a través de la creación e implementación de indicadores de mejora. Si bien, la logística es la que suple las necesidades empresariales mediante la porción de una cadena de suministro.

2. De su opinión acerca requisitos logísticos presentes en la organización para garantizar una buena gestión logística

Los requisitos principales de la logística es gestionar el traslado, almacenamiento, distribución y organización de productos y materiales en la cadena de suministro.

3. ¿Qué funciones realiza en su puesto de trabajo?

Se debe garantizar acciones de logísticas adecuadas, teniendo en cuenta labores correctivas para la cadena de suministro, también es necesario optimizar los procesos logísticos como el transporte con el objetivo de reducir los tiempos de movilización y costos. Finalmente, es necesario adoptar tecnologías fundamentales para controlar los procesos internos en la organización, como de descarga, gestión de almacene, stock y despacho.

4. Según usted ¿Qué habilidades cree necesarias para el cargo?

Un jefe de logística debe contar con habilidades duras como:

- Conocimiento del área para aportar soluciones innovadoras y mantener a la organización actualizada.
- Coordinación de procesos para sincronizar todos los procesos
- Planificación estratégica para proyectar el futuro de la organización y desarrollar metas y objetivos específicos.

Además, es necesario que tenga habilidades blandas como el liderazgo, responsabilidad y habilidades interpersonales.

5. ¿Cómo considera su rendimiento laboral?

El rendimiento es bueno, pero la organización sería más afectiva si todos los trabajadores tuvieran claro las funciones y objetivos, ya que de esta forma se reduciría el tiempo en cada labor y se establecería una línea de comunicación efectiva y enriquecedora.

6. ¿Cuántas personas han renunciado en los últimos tres años?

En el 2018, 3 personas. En el 2019, 2 personas y en el 2020, 5 personas.

7. ¿Qué es lo que más le gusta de la empresa?

Que ofrece capacitación a los trabajadores y la oportunidad de crecimiento laboral. Además, cuenta con un excelente servicio e imagen corporativa.

8. ¿Qué técnicas motivacionales emplean en la empresa?

La empresa emplea técnicas como la capacitación y también ofrece planes de bienestar para los trabajadores como el servicio de préstamos financieros a una tasa de interés del 0%.

9. Desde su opinión ¿Cómo considera el clima laboral?

El clima laboral de la empresa es bueno, ya que es una empresa guiada por valores y estrategias organizacionales que permite la mejora de procesos internos.

ANEXO D. Formatos de observación

Tabla 46. Formato de observación planeada para el área de talento humano

Formato de observación planeada			
Empresa	Llantotas	Antigüedad del puesto	5 años
Área	Talento humano	Fecha observación	1/3/2021
Persona observada	Jefe de talento humano		
Observador	Estudiantes de administración de empresas		
Descripción de la situación			
La empresa Llantotas SAS, cuenta con una sola persona encargada del área de recursos humanos, lo cual exige una excesiva carga laboral que interfiere en la calidad y eficiencia de la prestación del servicio de Recursos Humanos, pese a que se descuida el proceso de selección, contratación e inducción de personal, evaluación de desempeño, capacitación, desarrollo y demás, al tratar de atender otras labores de las cuales ella es la encargada.			

Fuente: Elaboración propia, 2021.

Tabla 47. Condiciones del área de trabajo

La organización tiene en cuenta los factores individuales del personal		Existe orientación para el diseño de sistemas de trabajo	
Aplica		Aplica	
No aplica		No aplica	
La organización tiene en cuenta los factores técnicos del personal		Se aplican estrategias para la consecución de un diseño adecuado del trabajo y del empleo de las capacidades humanas	
Aplica		Aplica	
No aplica		No aplica	
La organización tiene en cuenta los factores organizativos del personal		Condiciones de trabajo	
Aplica		Aplica	
No aplica		No aplica	

Fuente: Elaboración propia, 2021.

Tabla 48. Lista de chequeo

Ítems	Se cumple	No se cumple	Se cumple parcialmente
Planeación de retención de talento			
Programas para atraer y contratar talento			
Reclutamiento			
Inducción			
Programas de reconocimiento			
Indicadores de desempeño			
Compensación			
Capacitación			
Manuales de funciones			
Análisis de puestos			
Descripción de cargos			
Estructura organizacional actualizada			

Fuente: Elaboración propia, 2021.

Tabla 49. Formato de observación planeada para el área de atención al cliente

Formato de observación planeada			
Empresa	Llantotas	Antigüedad del puesto	10 años
Área	Atención al cliente	Fecha observación	1/3/2021
Persona observada	Asesores de venta		
Observador	Estudiantes de administración de empresas		
Descripción de la situación			
La empresa Llantotas SAS, cuenta con dos asesores en ventas los cuales desempeñan una labor con un nivel alto de exigencia de la tarea debido al esfuerzo requerido, ritmo y condiciones ambientales generando así un impacto en la distribución de actividades dentro del marco de lo adecuado para la empresa.			

Fuente: Elaboración propia, 2021.

Tabla 50. Condiciones del área de trabajo

Se evalúa e identifica los niveles de sobre carga laboral		Se aplican estrategias para reducir el nivel de estrés en el área	
Aplica		Aplica	
No aplica		No aplica	
Se evalúa el nivel de desempeño		Existe un manual de funciones	
Aplica		Aplica	
No aplica		No aplica	
Tienen en cuenta las condiciones físicas y mentales del personal		Establecen indicadores para los trabajadores	
Aplica		Aplica	
No aplica		No aplica	

Fuente: Elaboración propia, 2021.

Tabla 51. Lista de chequeo

Ítems	Se cumple	No se cumple	Se cumple parcialmente
Estudio del producto y servicio			
Prospección del mercado			
Estrategias comerciales			
Manejo de objeciones			
Plan de ventas			
Seguimiento de clientes			

Fuente: Elaboración propia, 2021.

Tabla 52. Formato de observación planeada para el área de mecánica

Formato de observación planeada			
Empresa	Llantotas S.A.S	Antigüedad del puesto	5 años
Área	Mecánica	Fecha observación	1/3/2021
Persona observada	Personal Mecánico		
Observador	Estudiantes de Administración de Empresas		
Descripción de la situación			
En las entrevistas realizadas en la empresa Llantotas S.A.S se puso en manifiesto que los empleados del taller automotriz en el área de servicio mecánico trabajan sin seguir un método de trabajo explícito al no haber una identificación de los procesos, por lo cual no es posible determinar si estos cumplen en su totalidad con la función asignada.			

Fuente: Elaboración propia, 2021.

Tabla 53. Condiciones del área de trabajo

Procedimientos definidos		Condiciones de trabajo	
Aplica		Adecuadas	
No aplica		Inadecuadas	
Requisitos físicos, estructura física y material		Direccionamiento del equipo de trabajo	
Aptos		Aplica	
No aptos		No aplica	
Capacitación continua (perfeccionamiento de la tarea)		Prevención de riesgos en la labor	
Aplica		Aplica	
No aplica		No aplica	

Fuente: Elaboración propia, 2021.

Tabla 54. Lista de chequeo

Ítems	Se cumple	No se cumple	Se cumple parcialmente
Programación de capacitaciones y reuniones internas			
Inducción al cargo			
Ejecución de indicadores de rendimiento			
Ritmos de trabajo establecidos			
Control de actividades			
Programación de la tarea			
Documentación de funciones			
Herramientas necesarias para la labor			

Fuente: Elaboración propia, 2021.