

Manual de Funciones para la Empresa Transmisiones Automáticas del Norte del Municipio de
Cartago, Valle del Cauca.

Carolina ESCOBAR LÓPEZ
Luisa Fernanda JURADO MEJÍA



Universidad del Valle sede Cartago.
2023

Manual de Funciones para la Empresa Transmisiones Automáticas del Norte del Municipio de
Cartago, Valle del Cauca.

Carolina ESCOBAR LÓPEZ
Luisa Fernanda JURADO MEJÍA

Trabajo de Grado para Optar por el Título de:
Administrador de Empresas

Asesor:

Magister Harold Paúl Ávila Ceballos

Universidad del Valle Sede Cartago.

2023

Nota de aceptación

Firma del presidente del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

Cartago, Valle del Cauca, febrero de 2023

Dedicatoria

Dedicamos a nuestras familias que han sido un apoyo incondicional y prácticamente se convirtieron en los pilares morales, éticos y espirituales en los cuales hemos fundamentado nuestra vida de estudiantes y fundamentaremos nuestra vida como profesionales, y a nosotros mismas por no desistir ni rendirnos.

Agradecimientos

Agradecemos este trabajo principalmente al profesor AUTOR RESERVADO , quien fue nuestro asesor para el desarrollo de este trabajo, también al señor Octavio Alberto Ramírez por permitirnos trabajar con su taller y abrirnos las puertas para el desarrollo de esta asesoría, a nuestros familiares más cercanos ya que sin su apoyo y constante atención esto no sería posible, a los demás docentes y a los administrativos de la Univalle, que nos acogieron y enseñaron, para con orgullo decir que esta es nuestra alma mater y a nuestros amigos quiénes han estado en las diferentes etapas de nuestro estudio universitario.

Contenido

Introducción.....	13
Generalidades	14
Antecedentes.....	14
Planteamiento del Problema	15
Descripción de la Situación Problema	16
Pregunta de Investigación	16
Sistematización.....	17
Objetivos.....	17
Objetivo General.....	17
Objetivos Específicos.....	17
Justificación	18
Delimitación.....	19
Espacio	19
Tiempo	19
Contenido	19
Alcance.....	19
Marco Referencial.....	20
Marco Teórico.....	20
Paradigma neoclásico.....	20
Teoría Clásica de la Administración.....	21
Teoría del Talento Humano.....	21
Proceso de Selección.....	22
Evaluación de Desempeño	24
Clima Organizacional	25
Manual de Funciones	25

Matriz PESTA	26
Marco Conceptual.....	27
Marco Legal.....	31
Diseño Metodológico	33
Tipo de investigación	33
Resumen Metodológico	33
Fuentes de Información	35
Fuentes Primarias.....	35
Fuentes Secundarias.....	35
Población y Muestra.....	36
Resultados.....	37
Objetivo A. Diagnóstico de la Situación Externa e Interna de la Empresa Transmisiones Automáticas del Norte del Municipio de Cartago, Valle del Cauca	37
Diagnóstico externo	37
Diagnóstico de la Situación Interna	47
Objetivo B. Identificación de los Cargos Existentes y el Inventario de Actividades de Cada Uno para la Empresa Transmisiones Automáticas del Norte del municipio de Cartago, Valle del Cauca.....	62
Organigrama de la Empresa	62
Sistema de Evaluación	65
Planes de Capacitación.....	67
Objetivo C. Documentación de los Manuales de Funciones para la Empresa Transmisiones Automáticas del Norte del Municipio de Cartago, Valle del Cauca	69
Manual de Funciones Gerente	69
Manual de Funciones Auxiliar Administrativo y Contable.....	70
Manual de Funciones Jefe de Operaciones	71
Manual de Funciones Mecánicos.....	72

Competencias Laborales	73
Objetivo D. Formulación de un Sistema de Seguimiento y Control para el Manual de Funciones Diseñado para la Empresa Transmisiones Automáticas del Norte del Municipio de Cartago, Valle del Cauca.....	77
Objetivo E. Socialización del Manual de Funciones Definidos con los Empleados de la Empresa Transmisiones Automáticas del Norte del Municipio de Cartago, Valle del Cauca	79
Conclusiones.....	81
Recomendaciones	83
Referencias	84
Apéndices	87

Tablas

Tabla 1 Dimensiones del clima organizacional	29
Tabla 2 Factores Clave de Éxito (F.C.E).....	51
Tabla 3 Manual de funciones del Gerente	69
Tabla 4 Manual de funciones Auxiliar administrativa y contable.....	70
Tabla 5 Manual de funciones Jefe de operaciones de taller	71
Tabla 6 Manual de funciones Mecánicos	72

Cuadros

Cuadro 1 Antecedentes	14
Cuadro 2 Marco Legal	31
Cuadro 3 Dimensión política	38
Cuadro 4 Dimensión económica	39
Cuadro 5 Dimensión social	41
Cuadro 6 Dimensión tecnológica	42
Cuadro 7 Dimensión ambiental.....	43
Cuadro 8 Matriz de Perfil Competitivo	52
Cuadro 9 Matriz FODA	48
Cuadro 10 Competencias organizacionales	73
Cuadro 11 Competencias del cargo de Gerente	73
Cuadro 12 Competencias del cargo de Auxiliar administrativo y contable	74
Cuadro 13 Competencias del cargo de Jefe de operaciones de taller	75
Cuadro 14 Competencias mecánicos.....	76
Cuadro 15 Sistema de seguimiento y control.....	77

Figuras

Figura 1 Fases para la de toma de decisiones	20
Figura 2 Contribución de la gestión del talento humano	22
Figura 3 Etapas del proceso de selección	23
Figura 4 Objetivos del proceso de evaluación de desempeño	24
Figura 5 Pasos para la definición del proceso de capacitación	28
Figura 6 Pirámide de Maslow	29
Figura 7 Resumen metodológico	35
Figura 8 Total de vehículos en Colombia primer semestre 2022.....	44
Figura 9 PIB comercio al por mayor y al por menor.....	45
Figura 10 Radar de comparación	53
Figura 11 Propuesta de organigrama de la empresa.....	64
Figura 12 Estructura interna del flujograma	67
Figura 13 Fachada Transmisiones Automáticas del Norte.....	89

Apéndices

Apéndice A Formato para la detección de necesidades de capacitación.....	87
Apéndice B Formato de eficacia de las capacitaciones	88
Apéndice C Bitácora.....	89
Apéndice D Fotografías	91
Apéndice E Entrega del manual de funciones.....	94

Introducción

La tecnología ha dado un salto alto en la innovación y en la facilitación del proceso que día a día llevamos a cabo. La industria automotriz no ha sido la excepción, desde la época de Henry Ford hasta hoy en día donde la caja de cambios o la llamada transmisión se han automatizado. Cartago se ha distinguido por ser una ciudad automotriz a pesar de que no posee una fábrica como tal, la calidad de los talleres automotrices es de las mejores de la región; pero al igual que todas las profesiones, quienes la ejercen deben estar innovando constantemente. Con la llegada al país de los vehículos con transmisión automática los mecánicos se vieron obligados a aprender a reparar y en muchos casos reconstruir estas nuevas autopartes, de esta situación surge en la ciudad de Cartago una necesidad por parte del señor Octavio Alberto Ramírez, quien alrededor del 2011 y con solo \$60.000 como capital inicial fundo el Taller Automotriz Transmisiones Automáticas del Norte, siendo el primer taller especializado en este tipo de transmisiones en la ciudad, y hasta ahora el único que se especializa en este tipo de reparaciones; el prestigio del taller se ha ido incrementando a través de los años hasta llegar el punto de tener contratos con el gobierno y alianzas con empresas en todo el eje cafetero.

Se hace indispensable la estructuración operativa y administrativo del taller; para eso se deben realizar modificaciones en el desarrollo logístico de la actividad diaria del taller; por medio de una exhaustiva observación y recolección de datos estadísticos, buscando la forma de minimizar los tiempos de respuesta. A través de la presente investigación se van a generar los recursos necesarios para brindar una asesoría que le colabore a don Octavio Ramírez a alcanzar su meta por medio de un manual de funciones y procedimientos con el cual se detalle claramente la manera en la que se debe ejecutar la llegada y todos los procesos de atención a los clientes e instalaciones del Taller Automotriz Transmisiones Automáticas del Norte.

Generalidades

Antecedentes

Cuadro 1

Antecedentes

Autor	Titulo	Objetivo General	Resultado
Rivas Arboleda, María Julián	“Diseño del manual de funciones y procedimientos para los cargos administrativos de la Cooperativa Unidos para el año 2020”.	Establecer un manual de funciones que contribuya al desarrollo de la organización y que se convierta en un protocolo para el desarrollo de las tareas por parte de los colaboradores.	Con la aplicación de la entrevista se lograron establecer cada una de las actividades que realiza cada trabajador en el cargo asignado, lo cual permitió compilar la información necesaria para que finalmente se estableciera el perfil del cargo que incluya la educación, formación y habilidades, así como las responsabilidades y las diferentes funciones generales y específicas.
Ortiz Ordoñez, María Fernanda; Trujillo Rosero Christian Alejandro	“Estandarización de los procesos, procedimientos y diseño del manual de funciones operativas de la empresa Figura Moderna SAS”.	El objetivo principal del trabajo fue documentar el proceso de producción, así como el manual de funciones de los empleados que trabajan en dicha área.	Con la realización del trabajo de campo se logró establecer que los operarios no tienen claridad frente a las tareas que deben desarrollar, asimismo, se determinó que los procesos del área no se encuentran estandarizados y que cada operario realiza las tareas más a su parecer y experiencia que siguiendo unas políticas y protocolos claros que definan el paso a paso y las actividades requeridas. Con la propuesta de documentación, la empresa logrará un proceso más uniforme, disminución de los errores y aumento de la satisfacción del cliente.
Gálvez Duque, Ángela Viviana	“Propuesta de procedimiento de control interno en el área de bodega de la empresa Distrimafer Colombia S.A.S.”	Determinar un proceso de control interno que contribuya a la disminución de errores en el área de despacho.	Actualmente la empresa no cuenta con el espacio suficiente en infraestructura para tener un adecuado proceso logístico, en especial a lo concerniente al almacenamiento y despacho de mercancías. Por tanto, la alta dirección tomó la decisión de trasladarse de bodega, lo cual se convierte en una oportunidad para que la empresa logre adecuar sus procesos de manera más eficiente. Se implementará codificación y los productos se clasificarán en tipo A, B y C, lo cual permitirá que los inventarios sean manejados de manera

Autor	Titulo	Objetivo General	Resultado
			más eficiente y la organización de los productos en la bodega se realice de manera que los de más alta rotación sean de más fácil acceso, disminuyendo así tiempos en la separación de pedidos y alcanzando mayores niveles de productividad.
Muñoz Bejarano, Carolina	“Elaboración de los manuales de funciones y procedimientos para los diferentes cargos de la empresa mecanizados Dicav para el año 2018”.	Documentar el manual de funciones para la organización, con alcance a todos los cargos definidos en su estructura organizacional.	Para la realización del trabajo, fue necesario inicialmente aplicar una entrevista para la recopilación de información con los empleados, donde se levantó un inventario de actividades que realizan en cada cargo y a partir de allí se documentó el manual de funciones para la organización.

Fuente. Elaboración propia

Planteamiento del Problema

El éxito de las empresas depende en gran medida del nivel de organización que tenga de sus procesos y de la manera en que estos deben ejecutarse, en tal medida, resulta necesario que las organizaciones tengan definida su estructura organizacional con los perfiles de los cargos y manuales de funciones, lo que permite que los trabajadores conozcan sus funciones y entiendan el rol y el nivel de responsabilidad que tienen frente al logro de los objetivos de la compañía. Sin embargo, esto no suele darse en micro y pequeñas empresas que nacen de manera informal y del empirismo de sus dueños, como es el caso de Transmisiones Automáticas del Norte, empresa que nació por la intención del señor Octavio Alberto Ramírez, quien, por conocimiento adquirido a través de la experiencia de trabajar en el extranjero, le dieron las bases fundamentales para crear uno de los mejores talleres automotrices de la región.

Con el pasar de los años la demanda de su trabajo fue aumentando, debido al reconocimiento que ganó en el mercado local por la calidad de su servicio, entonces lo que inició como un taller familiar hoy se considera una empresa que se preocupa por dar cumplimiento a la legislación vigente. No obstante, este crecimiento surgió sin ser planificado, lo que ha implicado una serie de falencias que han comenzado a afectar la realización de las tareas y a tornar el ambiente de trabajo pesado para los trabajadores, puesto que carece de una estructura organizacional que defina de manera adecuada la jerarquización, los cargos y los niveles de comunicación entre las diferentes áreas que la conforman, razón por la cual se generan reprocesos, errores en la ejecución de las

funciones, así como también se dificulta la asignación de responsabilidades y la delegación de las tareas ya que no existe una claridad acerca de las tareas que deben desempeñarse en cada cargo. Asimismo, no se cuentan con perfiles de cargos definidos, lo que ocasiona que los jefes asignen tareas más basadas en la necesidad del momento que en las competencias que debe cumplir cada empleado con relación al cargo que desempeñan.

Descripción de la Situación Problema

En una reunión sostenida con el gerente de la empresa, señor Alberto Díaz, logró evidenciarse que la organización no tiene análisis y descripción de cargos y perfiles, además de carecer de la documentación de manuales de funciones. Actualmente se tiene una planta de cargos de 15 empleados, donde los colaboradores realizan las actividades que se le asignen dependiendo de la necesidad del momento, esto especialmente sucede con el área administrativa, ya que los operarios que trabajan en el taller si tienen claridad de que deben realizar todas las actividades relacionadas con reparaciones, pero pese a esto no tienen un manual de funciones documentado que defina sus responsabilidades y autoridades dentro de la organización, ni tampoco las competencias que deben desarrollar para lograr un mejor desempeño de las tareas que se ejecutan. Lo anterior ha permeado la empresa de manera negativa, encontrando que se genera confusión en los procesos, inadecuado manejo de la información y documentación, tareas sin terminar y que no puede establecerse la responsabilidad sobre quien recae, reprocesos y desinformación que propicia la desmotivación y disminución de la productividad en la empresa.

Por tanto, se considera conveniente y prioritario diseñar el manual de funciones a través del análisis y descripción de cargos buscando estandarizar las diferentes labores de los cargos con el fin de asignar responsabilidades, evitar reprocesos, facilitar la toma de decisiones, identificación individualizada de fallas en el proceso, dando claridad sobre el desarrollo de las actividades que deben ejecutarse al interior de la compañía con el fin de dar cumplimiento a su misión, logrando de esta manera una mayor satisfacción del cliente.

Pregunta de Investigación

¿Cómo diseñar un manual de funciones que permita la descripción de cargos y el nivel de responsabilidades que deben tener los empleados, de modo tal que contribuya a la eficiencia de los procesos y al logro de los objetivos organizacionales para la empresa Transmisiones Automáticas del Norte en municipio de Cartago, Valle del Cauca?

Sistematización

- ¿Cuáles factores deben analizarse para diagnosticar la situación externa e interna de la empresa la empresa Transmisiones Automáticas del Norte del municipio de Cartago, Valle del Cauca?
- ¿Cómo identificar los cargos existentes y el inventario de actividades de cada uno para la empresa Transmisiones Automáticas del Norte del municipio de Cartago, Valle del Cauca?
- ¿De qué manera deben documentarse los manuales de funciones para la empresa Transmisiones Automáticas del Norte del municipio de Cartago, Valle del Cauca?
- ¿Cómo formular el sistema de seguimiento y control para el manual de funciones diseñado para la empresa Transmisiones Automáticas del Norte del municipio de Cartago, Valle del Cauca?
- ¿Cuál es la estrategia más acertada para realizar la socialización de los manuales de funciones definidos con los empleados de la empresa Transmisiones Automáticas del Norte del municipio de Cartago, Valle del Cauca?

Objetivos**Objetivo General**

Proponer el diseño los manuales de funciones para los cargos existentes en la empresa Transmisiones Automáticas del Norte del municipio de Cartago, Valle del Cauca.

Objetivos Específicos

- A. Diagnosticar la situación externa e interna de la empresa Transmisiones Automáticas del Norte del municipio de Cartago, Valle del Cauca.
- B. Realizar un análisis de benchmarking con el fin de identificar el nivel de competitividad de las empresas del sector.
- C. Identificar los cargos existentes y el inventario de actividades de cada uno para la empresa Transmisiones Automáticas del Norte del municipio de Cartago, Valle del Cauca.
- D. Documentar los manuales de funciones para la empresa Transmisiones Automáticas del Norte del municipio de Cartago, Valle del Cauca.
- E. Plantear un sistema de seguimiento y control para el manual de funciones diseñado para la empresa Transmisiones Automáticas del Norte del municipio de Cartago, Valle del Cauca.

- F. Socializar los manuales de funciones definidos con los empleados de la empresa Transmisiones Automáticas del Norte del municipio de Cartago, Valle del Cauca.

Justificación

La empresa Transmisiones Automáticas del Norte, es un taller automotriz que presta principalmente servicios en reparación de cajas automáticas de todo tipo de vehículo, servicio y venta de scanner multimarca y de osciloscopio, importación de repuestos para transmisiones automáticas, servicio especializado para vehículos Ford, y comercialización de autopartes y accesorios para vehículos automotores, por tanto, es una empresa que requiere de talento humano competente y con la experiencia necesarias para desempeñar sus funciones de manera efectiva.

Por tal razón, el diseño de los manuales de funciones es importante para el logro de los objetivos de la organización, toda vez que brinda claridad a los trabajadores sobre las actividades y tareas que debe desarrollar, y a los jefes les facilita el seguimiento y control de dichas tareas. Se considera, además, que, con la elaboración del manual de funciones, la organización obtendrá un documento en el que se señala de manera clara las responsabilidades y orden jerárquico, lo que facilita los flujos de comunicación y define con claridad las jerarquías al interior de la compañía. Otro aspecto importante que considerar es que este manual se convierte en una herramienta valiosa para los gestores de recursos humanos, dado que queda claramente definido el perfil de cada cargo, haciendo que se tenga más certeza a la hora de realizar el reclutamiento y selección de personal cuando existen vacantes en la empresa.

Asimismo, se considera relevante que la empresa eleve su nivel de competitividad aprovechando su recurso humano, fortaleciendo las actividades que realiza, delegando responsabilidades, lo que puede hacer que los procesos se desarrollen de manera más eficiente. Dentro de los beneficios que podrá obtener la organización es un mejoramiento del clima laboral y una estructura organizacional ajustada a la realidad del negocio.

De allí entonces que se considere una investigación que tiene una justificación práctica, que de acuerdo al punto de vista de Bernal (2006), la investigación práctica parte de un problema en una empresa para finalmente proponer una solución que permita mitigar los efectos negativos que dicha situación puede generar en los resultados de la compañía, que en este caso, se trata de los manuales de funciones por competencias, de igual manera, se convierte en una situación práctica, ya que a partir del diseño de los manuales de funciones puede convertirse en un referente para MiPymes del sector que tengan la misma problemática, lo cual puede contribuir al fortalecimiento

del sector en el que operan dichas organizaciones.

De igual manera se considera que el estudio no tiene una justificación teórica dado que el objetivo del trabajo no implica la generación de nuevo conocimiento o realizar aportes nuevos con relación a la manera en que se definen los manuales de funciones, por tanto, se utilizarán teorías administrativas y de talento humano ya existentes y que tienen un aporte valioso al contenido del trabajo. Finalmente, el trabajo no tiene una justificación metodológica dado la elaboración de los manuales de funciones no requiere la generación de nuevas herramientas administrativas o de métodos que requieran ser validados para producir conocimiento en relación con la forma en que se desarrollan los manuales de funciones, al contrario, para alcanzar este objetivo, se aplicarán las teorías expuestas por autores ya validados y que contribuyen al logro de los objetivos propuestos.

Delimitación.

Espacio

El estudio será realizado en el taller automotriz “Transmisiones Automáticas del Norte” ubicado sobre el barrio Cambulos en la comuna 7 del municipio de Cartago, Valle del Cauca, que es considerado uno de los sectores con mayor proyección económica de la región.

Tiempo

El presente proyecto se realizará en el transcurso del octavo y noveno semestre de la facultad de Administración de Empresas de la Universidad del Valle sede Cartago que inicio el 1 primero junio del 2021 hasta la presentación de este proyecto como trabajo de grado que se estima a presentar en junio del 2022.

Contenido

Perfiles de cargos y manuales de funciones por competencias.

Alcance

El trabajo consiste en la definición de los perfiles de cargos y manuales de funciones por competencias para los empleados del taller Transmisiones Automáticas del Norte del municipio de Cartago, Valle del Cauca, que son alrededor de 15 personas y 10 cargos definidos, quienes serán las personas objeto de la investigación en su fase de observación y entrevistas.

Marco Referencial

Marco Teórico

Paradigma neoclásico

El paradigma neoclásico se consolidó hacia los años 70's, cuando surgió como una iniciativa para complementar la teoría clásica, más no como controversia, dicho paradigma impulsó el desarrollo de los países ya que propició el libre comercio y con ello la necesidad de que las empresas compitan con precios y factores claves que contribuyan al éxito de las organizaciones. Asimismo, uno de los postulados de este paradigma fue que la determinación del precio esté ligado a la relación entre oferta vs demanda (Vieira Cano, 2008). Otro aspecto que conviene mencionares que la organización debe ser objeto de mejora constante y que para ello requiere del compromiso del nivel directivo, siendo entonces trascendental que puedan tomar decisiones acertadas.

Figura 1

Fases para la de toma de decisiones



Fuente. Ibáñez & Castillo, 2010

Por tanto, puede decirse que la escuela neoclásica contribuyó a que las organizaciones mejoraran la gestión administrativa, buscando la eficiencia de los procesos a través de la tecnificación de estos, de modo tal que se optimizaran los tiempos de operación, se utilizaran menos recursos y se maximizara la utilidad (Ibáñez & Castillo, 2010).

Teoría Clásica de la Administración

La teoría clásica de la administración fue la que se encargó de establecer una estructura definida dentro de las organizaciones, con el fin de lograr un mayor rendimiento en las actividades de las operaciones rutinarias de la compañía, aplicando las teorías del ingeniero Henry Fayol (1841-1925) quien a raíz de la gran guerra y las revoluciones industriales dividió los procedimientos de la industria y del comercio en 6 grupos, estos grupos son considerados por muchos economistas como las funciones básicas de la administración, dentro estos 6 grupos el Taller de Transmisiones Automáticas del norte se ha especializado en el grupo de Funciones Técnicas y las Funciones Comerciales, por ende se ha descuidado enormemente los otros grupos, por lo cual no hay como tal una estructura interna definida dentro de los subordinados, ya que el taller a pesar de que fue fundado bajo la premisa de innovar un servicio en la región, su finalidad como la de muchos negocios era la de generar dividendos, es decir, enfocaron todos sus esfuerzos en los primeros dos grupos definidos por Fayol y dejaron de lado los 4 restantes los cuales solo se tocaron de manera superficial, generando el caos en el cual está sumido ahora el taller. (Anonimo, 2012).

Teoría del Talento Humano

Dado que los manuales de funciones es responsabilidad del área de gestión humana, es importante mencionar la teoría del talento humano. Gestionar de manera adecuada el talento humano es vital para que las organizaciones alcancen niveles elevados de competitividad, pues el área de recursos humanos debe velar porque las demás áreas cuenten con el personal idóneo que cumpla con las competencias requeridas, además, una vez vinculado a la empresa, debe proveerse un ambiente de trabajo que les garantice seguridad, estabilidad y que además contribuya a cumplir también sus metas personales.

Figura 2

Contribución de la gestión del talento humano



Fuente. Elaboración propia (2022)

Pueden reconocerse como beneficios principales de una adecuada gestión del recurso humano, las siguientes:

- Ayuda a disminuir la rotación de personal
- Propicia un clima laboral amigable
- Se responsabiliza del desarrollo de las competencias de los trabajadores
- Contribuye a que se eleven los niveles de motivación y compromiso de los trabajadores
- Se registran mayores niveles de productividad
- Evidencia una disminución del ausentismo de los empleados.
- Se fortalece la calidad en la prestación del servicio

Proceso de Selección

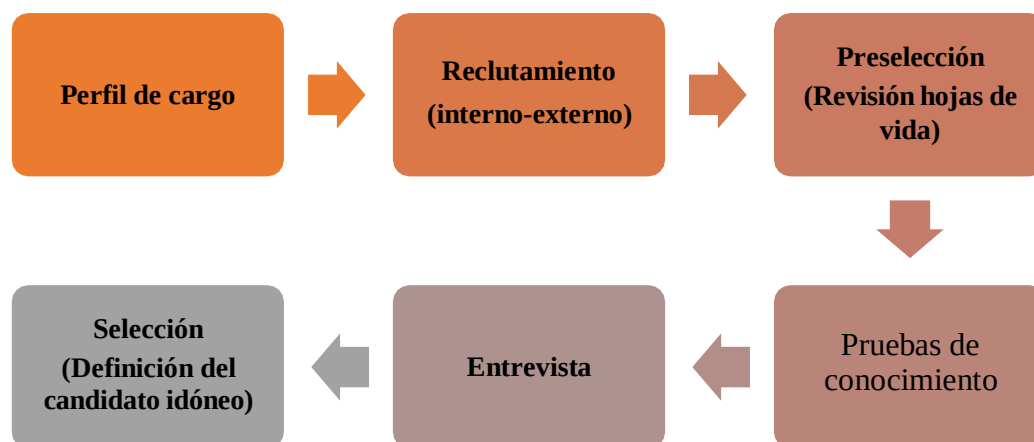
Cuando se inició con el reconocimiento del área de gestión humana, el proceso de selección fue de los primeros procesos que se constituyó, evidentemente por la importancia que este reviste para las organizaciones, ya que de la efectividad con que se ejecute depende en gran medida que se provea a todas las áreas de la empresa con trabajadores que no solo se adapten al perfil del cargo,

sino que también pueden aportar valor con el compromiso y actitud necesarias para enfocarse hacia el cumplimiento de las metas. Tomando como referente a Chiavenato (2009), puede decirse entonces que la selección de personal parte de un reclutamiento donde se obtiene una cantidad determinada de candidatos y posteriormente se elige a aquel que más se adapte a los criterios establecidos para el cargo vacante.

Para dar inicio al proceso de selección, es indispensable contar inicialmente con una adecuada definición del cargo, donde se detalle el tipo de educación que debe tener el candidato, la formación, es decir, si debe tener cursos específicos que se requieran para el puesto, la experiencia en meses o años y las competencias que demanda el cargo; dichos criterios se convierten en la base mediante la cual evalúan las hojas de vida para realizar una preselección de candidatos.

Figura 3

Etapas del proceso de selección



Fuente. Elaboración propia a partir de Chiavenato (2009).

Dentro de las tareas críticas del proceso de selección, se encuentra la evaluación de los conocimientos, habilidades y las competencias, si bien los conocimientos pueden ser constatados a través de pruebas realizadas directamente por la empresa, donde se determine si el candidato es apto teniendo en cuenta los aspectos que se van a requerir en el cargo, las competencias deben ser evaluadas por personal experto en ese campo para que ayuden a mitigar o disminuir las falencias que se puedan presentar en el proceso, estos por lo general son psicólogos, por tanto, para muchas

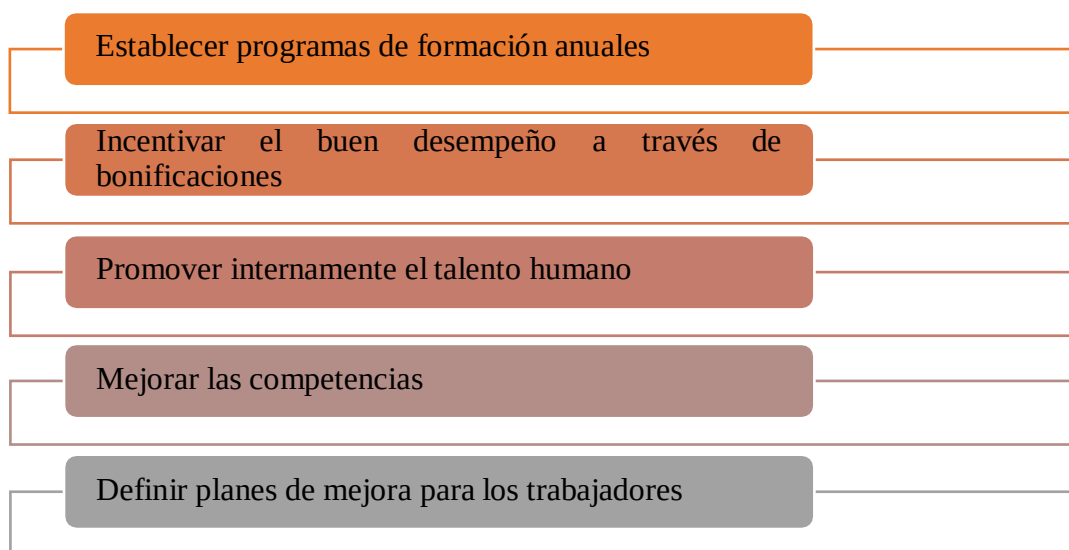
organizaciones es allí donde el proceso puede volverse costoso ya que no cuentan con este tipo de perfiles dentro de la empresa y deben recurrir a la contratación con un tercero para que realice esta etapa del proceso.

Evaluación de Desempeño

Otro de los procesos vitales en la gestión del talento humano, es la evaluación de desempeño, la cual tiene como finalidad valorar la manera en que un empleado realiza sus funciones, que bien puede hacerse mediante las competencias definidas para el cargo, esto a través de acciones de seguimiento y control para evaluar a medida en que realizan sus tareas, la efectividad en el cumplimiento de las metas, la actitud y responsabilidad con la que asumen el rol que les corresponde en la organización hacia los resultados que se esperan lograr en pro de alcanzar la máxima eficiencia posible.

Figura 4

Objetivos del proceso de evaluación de desempeño



Fuente. Mondy (2010)

Dado lo anterior, evaluar el desempeño de los trabajadores permite a las organizaciones implementar planes de mejora en cooperación con el empleado mismo, donde se adquieren compromisos de parte y parte para fortalecer dicho desempeño y, por ende, la calidad del servicio y la satisfacción del cliente.

La evaluación de desempeño se convierte entonces en sistema fundamental que se integra para

verificar la calidad del cumplimiento de las actividades y tareas que se le asignan a cada trabajador, teniendo en cuenta el rol que cumple para la organización, esto a su vez ayuda en la mejora de los procesos internos y es por ello por lo que la mayoría de organización buscar incorporar métodos de evaluación de desempeño.

Clima Organizacional

Propiciar un ambiente de trabajo adecuado es una de las consignas del área de talento humano, y que como tal tiene inmersas una serie de variables que son las que finalmente determinan si el empleado se encuentra satisfecho con la organización. Cabe mencionar en este punto, que el clima organizacional tomó relevancia con la llegada de la escuela conductista, pues en tal punto el trabajador fue visto como una persona que se mueve por sus emociones y que no puede desligarse de estas en el trabajo (Arano Ch. & Escudero Ma., 2016). Pese a que son diversos los autores que han expuesto sus teorías acerca del tema, se concluye que todos buscan medir el clima a través de diversos factores, entre los que sobresalen el liderazgo, las relaciones interpersonales, la cooperación, la compensación, entre otros (Chiavenato I., 2009).

Las variables como el clima organizacional y la cultura organizacional brindan herramientas que permiten desarrollar las tareas y actividades en un contexto de trabajo optimo, donde se integran aspectos como un liderazgo que inspire y motive a los colaboradores, excelentes relaciones laborales, logrando así los mejores resultados y a su vez cumpliendo con las metas establecidas por la organización.

Manual de Funciones

Para dar cumplimiento al objetivo general del trabajo que es la elaboración del manual de funciones de la empresa, es necesario inicialmente investigar acerca de cuáles son sus principales características y componentes, donde tomando como referencia a Hincapié, et al. (2013), puede decirse que los manuales de funciones son una herramienta administrativa que permite la definición de funciones y competencias laborales de cada cargo que conforma la organización, justificando su existencia, necesidad y jerarquía dentro de la misma, así como el objetivo para el cual se creó dicho cargo. Siguiendo la misma línea, Chiavenato (2009), considera que los manuales no solo detallan las actividades a desempeñar, sino que prioriza la ejecución de estas, además, enfatiza en la importancia de que los manuales sean revisados constantemente ya que los cambios tanto del ambiente externo como los cambios que se den al interior de la compañía inciden

en las funciones que se desarrollan en cada puesto de trabajo.

Los aspectos mínimos que deben considerarse en la elaboración de un manual de funciones (Cuesta Santos, 2017):

- Descripción general del cargo que consta de: puesto de trabajo, dependencia a la que pertenece y cargo del jefe inmediato.
- Objetivo del cargo: debe realizarse una descripción de cuál es el propósito principal del cargo.
- Funciones específicas: deben determinarse las tareas que deben realizarse para el cargo definido.
- Perfil del cargo: debe establecerse la educación, formación, experiencia y competencias que se requieren para el adecuado desempeño del cargo.

En la actualidad, los manuales de funciones se enfocan en competencias, lo que facilita posteriormente procesos como el de selección y evaluación de personal; una competencia se construye a partir de las características innatas y adquiridas de un individuo. Asimismo, las competencias se jerarquizan de la siguiente manera:

- Competencias esenciales de la organización: hace referencia a las competencias distintivas que toda empresa debe construir y poseer para generar y sostener su ventaja competitiva.
- Competencias funcionales: son aquellas competencias que cada área que conforma la empresa debe construir y poseer para soportar las competencias esenciales de la organización, y en esa medida cada subsistema desarrolla específicamente las competencias que requiere para el cumplimiento de las metas organizacionales.
- Competencias administrativas: son las competencias que cada gerente debe construir y poseer para actuar como administrador.
- Competencias individuales: son las competencias que cada persona debe construir para desenvolverse en la organización de acuerdo con el cargo que desempeñe dentro de esta (Chiavenato, 2009).

Matriz PESTA

Para el desarrollo del primer objetivo, que es el diagnóstico de la situación externa e interna de la empresa Transmisiones Automáticas del Norte del municipio de Cartago, Valle del Cauca, es necesario realizar un análisis del ambiente externo, siendo entonces de aplicabilidad en este punto,

la matriz PESTA, conocida bajo este nombre porque recopila las iniciales de los factores externos que permite analizar, siendo estos los políticos, económicos, sociales, tecnológicos y ambientales; de donde finalmente pueden determinarse las oportunidades y amenazas que impactan en los resultados de la organización y a partir de los cuales pueden formularse estrategias para dar el manejo que cada variable requiera (Betancourt, 2014). En los aspectos políticos se analizan las regulaciones que determinan el gobierno, las políticas y toda la legislación que impacte en el desarrollo de las actividades de la empresa. En la dimensión económica se deben considerar los indicadores macroeconómicos tales como IPC, PIB, tasas de interés, desempleo, entre otros, ya que estos factores pueden beneficiar o afectar el desempeño de la organización. En tanto, el aspecto social considera todo aquello que hace parte de las necesidades de los consumidores y su motivación a realizar determinada compra, razón por la cual pueden analizarse en este punto hábitos de consumo, tendencias del sector, nivel académico de los clientes, nivel de ingresos, entre otros.

Respecto a la dimensión tecnológica, se describen todos aquellos elementos que hacen parte de la innovación tecnológica y que pueden incidir en los procesos de la empresa, como nuevos canales de comercialización, software, hardware, ciclo de vida tecnológico, marketing digital, entre otros. Finalmente, en la dimensión ambiental se puede hacer alusión a todas las normas de tipo ambiental que deba cumplir la organización, uso de productos biodegradables, gestión de residuos, entre otros.

Marco Conceptual

Dentro del desarrollo del trabajo, será necesario mencionar conceptos tales como la capacitación. Desde que se reconoció al talento humano como aquel actor que es capaz de contribuir al logro de los objetivos de una organización, las áreas de gestión humano se preocupan por el fortalecimiento de sus competencias a través de planes y programas de formación que tengan como finalidad el fortalecimiento de la eficiencia de los procesos. En la medida en que un empleado se encuentre más capacitado y con mayor conocimiento para desempeñar sus funciones, los procesos son ejecutados de manera efectiva, reduciendo errores y logrando una mayor satisfacción del cliente (Bonilla J. & Macero M., 2018).

Figura 5

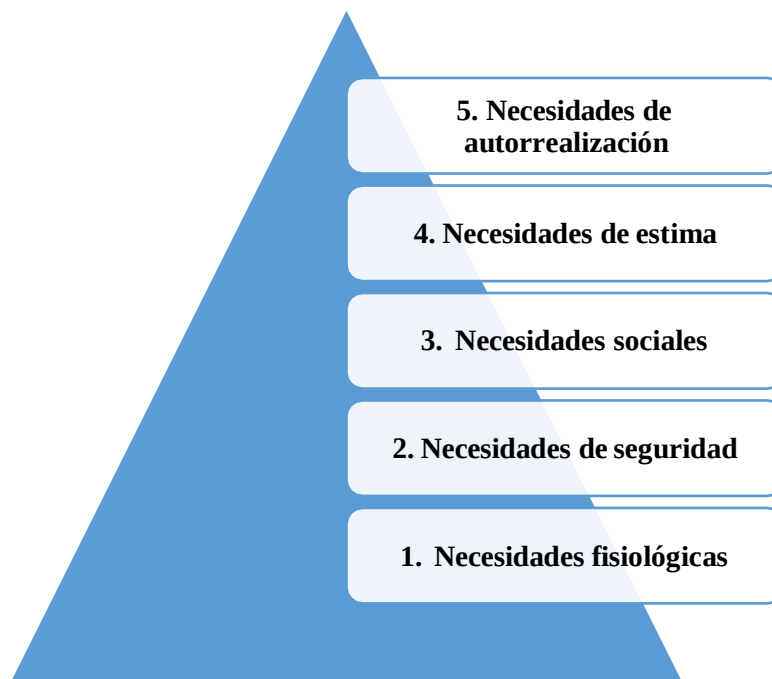
Pasos para la definición del proceso de capacitación



Fuente. Elaboración propia

De igual manera, una adecuada capacitación les brinda a los trabajadores la posibilidad de acceder a ascensos dentro de la empresa, aspirar a mejores salarios, retribuciones y reconocimientos. Debe reconocerse, que este proceso debe ser fortalecido con los resultados de la evaluación de desempeño, puesto que en ocasiones los planes de acción que se definen como resultado de dicha evaluación, van orientados al mejoramiento de las competencias de los colaboradores. Es importante resaltar que la tecnología ha contribuido a que dicho proceso sea menos costoso y de mayor cobertura, ya que a través de las herramientas tecnológicas se abren un mundo de posibilidades para que los empleados aprendan nuevos temas cada día. Por lo expuesto, puede decirse que la capacitación es uno de los factores que pueden generar motivación entre los empleados ya que lo perciben como la oportunidad de mejorarse a sí mismos.

Asimismo, se hace referencia al clima organizacional, donde haciendo relación a un poco de historia, la consolidación de la importancia del clima organizacional se presenta en la década de los 60's con la aparición de la escuela conductista, donde se logra el reconocimiento del trabajador como una persona con emociones, que requiere de atenciones y estímulos (Arano Ch. & Escudero Ma., 2016). Cabe aquí mencionar a uno de los más influyentes exponentes del tema, que es Abraham H. Maslow, quien se posicionó con su teoría sobre la jerarquización de las necesidades del hombre, tal como se muestra en la siguiente figura:

Figura 6*Pirámide de Maslow*

Fuente. Elaboración propia a partir de Chiavenato (2009)

A través de los años son múltiples los autores que han realizado aportes sobre el clima organizacional, todos coincidiendo que lo que se pretende es el mejoramiento del ambiente de trabajo mediante el fortalecimiento de variables que impactan en la motivación de los empleados. En la siguiente tabla se resumen los principales autores y las dimensiones que proponen deben tenerse en cuenta a la hora de hablar de clima organizacional (Salas C., 2017):

Tabla 1*Dimensiones del clima organizacional*

Autor	Dimensiones
Litwin y Stringer (1967)	Estructura organizacional del trabajo, responsabilidad, recompensa, riesgo, apoyo y calidez, estándares, conflicto e identidad, lealtad
Friedlander y Margulies (1969)	Desconexión del grupo con la tarea, satisfacción de necesidades y relación con la tarea, rutinas, ambiente de trabajo, satisfacción en las relaciones interpersonales, supervisión, comunicación, confianza e impulso ejemplo de los directivos y orientación al riesgo, calidad relaciones entre jefes subordinados.
Kottkamp, Mulhern y Hoy (1987)	Determina cinco dimensiones que describen la conducta del supervisor (apoyo y directiva) y los individuos (compromiso, frustración y íntima).
Bowers y Taylor (1972)	Apertura a los cambios tecnológicos, recursos humanos, comunicación, motivación y toma de

Autor	Dimensiones
Pritchard y Karasick (1973)	decisiones. Autonomía, conflicto contra cooperación, relaciones sociales, estructura organizacional, nivel de recompensa, relación o dependencia entre rendimiento y remuneración, motivación para el rendimiento, polarización del estatus, flexibilidad e innovación, centralización de las decisiones y apoyo.

Fuente. Elaboración propia

Cada uno de estos autores propone que se mida con cierta periodicidad el clima laboral tomando en cuenta las dimensiones expuestas, con el fin de que se establezca el nivel de satisfacción del empleado frente a cada variable y con base en ello se gestione un plan de acción conducente a la mejora de la organización en dichos aspectos. En últimas, lo que se pretende con un adecuado clima organizacional es diagnosticar las fuentes de conflicto o insatisfacción que puedan resultar en comportamientos de conflicto que puedan afectar los resultados de la empresa.

Seguido a esto, es importante dar claridad al concepto de manual de funciones, entendiéndolo como un dispositivo de habilidad humana de la junta directiva que establece las capacidades y aptitudes laborales de los puestos que componen el personal de las organizaciones públicas, así como los requisitos de información, experiencia y diferentes habilidades esperadas para su presentación. Es además una contribución significativa para la ejecución de los ciclos de ordenación, paso, calidad perpetua y avance de la capacidad humana en la ayuda de las asociaciones públicas. (Función Pública, 2016)

Ahora bien, un manual de procedimientos es un instrumento necesario para la ejecución de un método de control interno, dentro este documento se debe incluir cada una de las actividades de esta manera generar las responsabilidades según el funcionario, en pro de alcanzar los objetivos organizacionales. (Gómez, 2000)

La transmisión automática es un repuesto automotriz cuya función es realizar los cambios de velocidades, y a medida que se genera un movimiento del automotor, pero ¿Cómo realiza dicha función? El motor del vehículo esta enlazado a la transmisión automática por medio de la campana, esta tiene un convertidor en lugar del clutch. Este convertidor trabaja por medio del movimiento centrífugo que genera el líquido de la transmisión. (Garcia, 2020)

Características y ventajas

Hay en este punto extraordinarios sistemas de transmisión modificados disponible en este punto de acuerdo con su solicitud, encontrando estructuras manuales con versatilidades personalizadas y sistemas modificados con versatilidades abiertas para el aseguramiento por parte del conductor.

Los vehículos con transmisiones personalizadas aprecian beneficios de última generación, en comparación con los vehículos con transmisiones mecánicas, similares a los activos de retención de combustible y la capacidad de organización de la estructura de refrigeración, así como el avance de la organización impulsada por la soledad.

Marco Legal

Cuadro 2

Marco Legal

Titulo	Decreto, Artículo, Ley	Fecha	Descripción
Código sustantivo del trabajo	Decreto Ley 2663	1950	Define todos los aspectos que deben tener en cuenta los empleadores para la adecuada gestión de los derechos de sus trabajadores.
Promoción y control a las afiliaciones y el pago de aportes en el SG-SSS	Decreto 1703	2002	Norma creada para garantizar la afiliación de los trabajadores a todo lo que compone el SG-SSS
Promoción del desarrollo empresarial	Ley 905	2004	Por medio de la cual se modifica la Ley 590 de 2000 sobre promoción del desarrollo del micro, pequeña y mediana empresa colombiana y se dictan otras disposiciones.
Decreto Único Reglamentario del Sector del trabajo	Decreto Numero 1072	2015	Recopila todas las normas relacionadas con los derechos y deberes de los trabajadores, a la vez que determina los lineamientos que deben tener en cuenta para cumplir con la seguridad y salud en el trabajo. Que la producción normativa ocupa un espacio central en la implementación de políticas públicas, siendo el medio a través del cual se estructuran los instrumentos jurídicos que materializan en gran parte las decisiones del Estado. (Ministerio de Trabajo de Colombia, 2015)
Decreto Único Reglamentario del Sector del trabajo	Decreto 1079 de 2015	2021	Que la tarea de compilar y racionalizar las normas de carácter reglamentario implica, en algunos casos, la simple actualización de la normativa compilada, para que se ajuste a la realidad institucional y a la normativa vigente, lo cual conlleva, en aspectos puntuales, el ejercicio formal de la facultad reglamentaria. (Ministerio de Transporte Colombia, 2015)
Decreto Único Reglamentario del Sector Comercio, Industria y Turismo	Decreto 1074 de 2015	2021	"Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Comercio, Industria y Turismo." (Funcion Publica, 2015)

Fuente. Elaboración propia

Las normas anteriormente relacionadas son de obligatorio cumplimiento para la empresa,

además de contribuir al mejoramiento de la gestión administrativa, como es el caso de la aplicación del código sustantivo de trabajo que resulta ser una norma que vela por los derechos de los trabajadores y que las empresas pueden utilizar para a partir de allí crear estrategias que contribuyan a la motivación de los empleados y a generar un ambiente de trabajo adecuado. Asimismo, el Decreto Único Reglamentario hace referencia al sistema de seguridad y salud en el trabajo, el cual debe ser implementado por las organizaciones para la prevención de accidentes y enfermedades de tipo laboral.

Diseño Metodológico

Tipo de investigación

El estudio se realizará bajo un enfoque cualitativo, el cual es definido por Sampieri y Fernández (2014) como “aquel que se concentra en la recolección y análisis de datos para afinar las preguntas de investigación o revelar nuevas interrogantes en el proceso de interpretación” (p. 176). Es de aplicabilidad este tipo de investigación puesto que la recopilación de la información se realizará a través de entrevistas y observación, asimismo, se genera un análisis no estadístico para finalmente establecer las funciones y responsabilidades que deben considerarse para la elaboración de la documentación del manual de funciones para la empresa objeto de estudio.

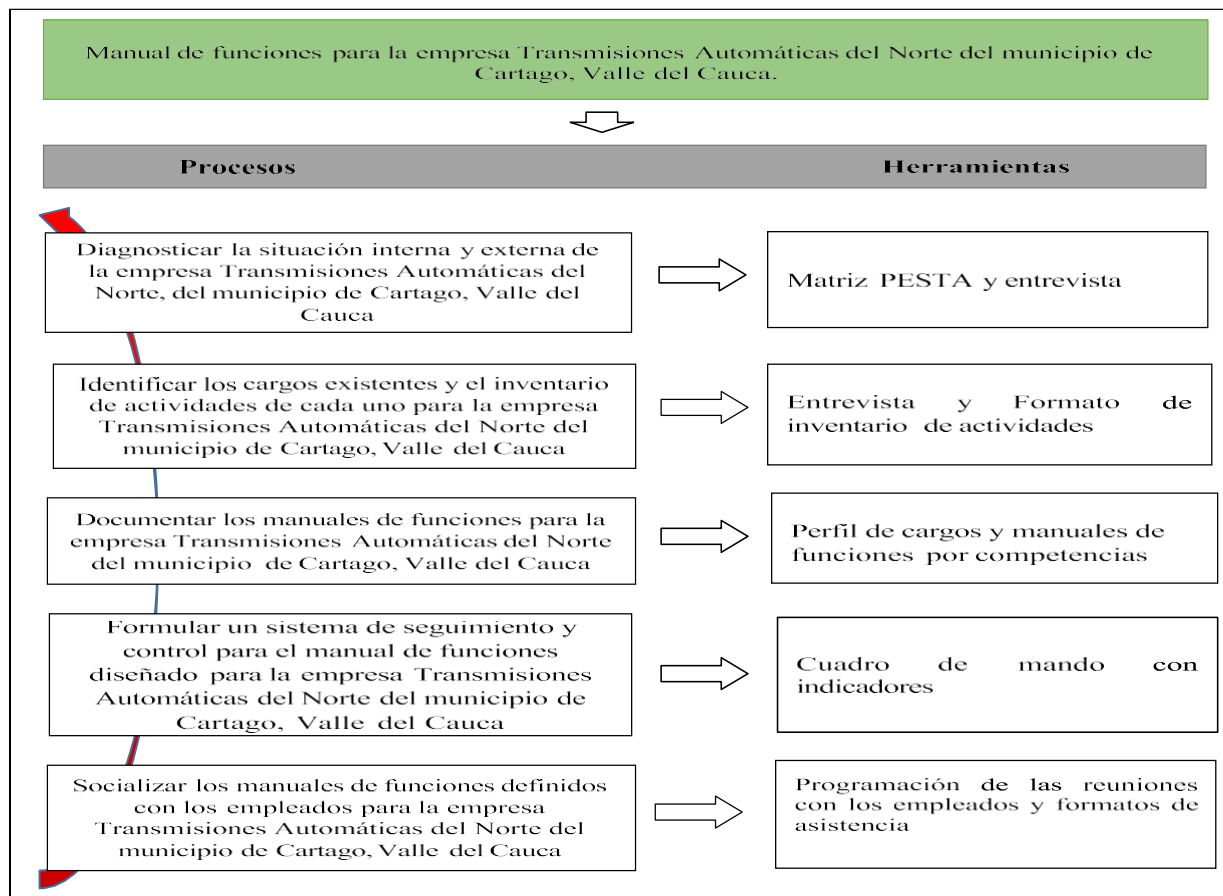
De igual manera, el tipo de investigación también se considera de tipo documental y de campo, dado que para la recolección de información debe recurrirse a la realización de entrevistas a los empleados de la organización, reconociéndolos como la fuente primaria que permitirán establecer finalmente las funciones que deben realizarse en sus puestos de trabajo, asimismo, debe considerarse la observación de campo ya que la información está disponible directamente en el sitio donde se desarrollan las actividades que hacen parte de sus responsabilidades de acuerdo al cargo que cada uno desempeña. Puede decirse también que el alcance del estudio es de tipo descriptivo, que según Gómez (2006) “tiene por objeto describir situaciones, eventos y hechos. Esto es, decir cómo y cómo se manifiesta determinados fenómenos (p. 183). Dado lo anterior, resulta de aplicabilidad para la investigación, teniendo en cuenta que propicia la recolección de la información de las variables estudiadas, logrando de esta manera comparar, concluir sobre el tema propuesto y en tal medida documentar el manual de funciones.

Resumen Metodológico

El resumen metodológico determina las herramientas administrativas que se van a aplicar para dar desarrollo a los objetivos específicos planteados, teniendo que para el caso del primer objetivo específico “Diagnosticar la situación externa e interna de la empresa Transmisiones Automáticas del Norte del municipio de Cartago, Valle del Cauca”, se aplicará la matriz PESTA para analizar el ambiente externo, donde se estudiarán las variables políticas, económicas, sociales, tecnológicas y ambientales, logrando identificar si representan una amenaza u oportunidad para la organización. Asimismo, para la realización del ambiente interno será necesario aplicar una entrevista al responsable del área de gestión humana con el fin de identificar las debilidades y fortalezas que

tiene la empresa y que serán consolidadas en la matriz DOFA y a partir de allí proponer estrategias a la organización. Para el segundo objetivo “Identificar los cargos existentes y el inventario de actividades de cada uno para la empresa Transmisiones Automáticas del Norte del municipio de Cartago, Valle del Cauca”, se utilizará información obtenida en la entrevista aplicada en el objetivo 1 y se diseñará un formato que permita recopilar las actividades que se realizan en los diferentes puestos de trabajo.

Continuando con la elaboración del trabajo viene el desarrollo del objetivo 3 “Documentar los manuales de funciones para la empresa Transmisiones Automáticas del Norte del municipio de Cartago, Valle del Cauca”, donde se procederá a la definición de los manuales de funciones, partiendo del perfil de cargos, donde deben identificarse la educación, formación, experiencia y competencias, seguido de las funciones que se ejecutan en todos los cargos. Luego sigue el objetivo 4 “Formular un sistema de seguimiento y control para el manual de funciones diseñado para la empresa Transmisiones Automáticas del Norte del municipio de Cartago, Valle del Cauca”, donde se determinará una metodología que permita realizar seguimiento a los manuales de funciones, acompañado de un cuadro de mando integral que permita a través de indicadores evidenciar la adherencia a los manuales definidos. Finalmente, el objetivo 5 “Socializar los manuales de funciones definidos con los empleados de la empresa Transmisiones Automáticas del Norte del municipio de Cartago, Valle del Cauca”, se diseñará un formato de asistencia para garantizar la participación de todos los empleados a la socialización de los manuales de funciones y se dejará evidencia de las reuniones realizadas, previa programación definida.

Figura 7*Resumen metodológico*

Fuente. Elaboración propia

Fuentes de Información

Fuentes Primarias

Es la información que se puede recopilar de primera mano, es decir, de las personas que pueden aportar desde su percepción, aspectos importantes para el diseño del manual de funciones, siendo en este caso los empleados de la empresa. La técnica que se empleará para recopilar la información será una entrevista, y el trabajo de campo lo realizará el equipo investigador, de manera que se asegure la obtención de la información necesaria, útil y veraz, para que se pueda procesar y obtener las conclusiones sobre los objetivos planteados.

Fuentes Secundarias

Se empleará como fuentes de consulta secundaria, los libros, investigaciones, trabajos, revistas,

y demás información disponible en la red que tenga que ver con el tema en estudio, es decir, temas relacionados con el diseño de manuales de funciones. La técnica que se va a emplear en este caso es la consulta detallada que permita reunir datos relevantes para el proceso investigativo, en especial aquellos que aporten al desarrollo de los objetivos específicos planteados en el estudio. Pueden destacarse como libros de consulta los siguientes:

- Wheelen, T., & Hunger, J. D. (2011). *Administración estratégica y política de negocios*. México: Pearson Prentice Hall.
- Bernal, C. A. (2006). *Metodología de la investigación*. México: Pearson Educación.
- Sampieri, R. (2014). *Metodología de la investigación*. México: McGraw Hill.

Población y Muestra

Se toma como población al total de colaboradores de la empresa, entendiendo que son las personas directamente responsables de ejecutar las funciones que vienen determinadas para cada cargo que hace parte de la estructura organizacional. Es importante mencionar que, dado que no la población es tan solo de 15 empleados, no se requiere de tomar una muestra estadística para la recolección de la información, puesto que será necesario establecer contacto con cada uno de ellos para finalmente diseñar el manual de funciones.

Resultados

Objetivo A. Diagnóstico de la Situación Externa e Interna de la Empresa Transmisiones Automáticas del Norte del Municipio de Cartago, Valle del Cauca

Diagnóstico externo

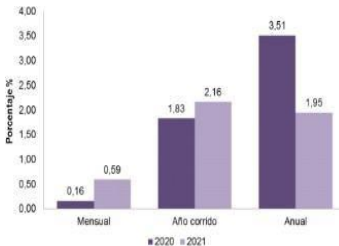
Matriz PESTA. La matriz PESTA es una herramienta que facilita la realización del análisis externo y la evaluación de los factores que impactan en el desempeño de cualquier organización, por tanto, abarca las diferentes dimensiones que deben ser tenidas en cuenta, siendo estas: a) dimensión económica, b) dimensión social, c) dimensión tecnológica, y d) dimensión ambiental. Una vez terminado dicho análisis, se tiene como producto final la identificación de las oportunidades y amenazas del sector (David, 2003).

Cuadro 3*Dimensión política*

Variable	Clasificación	Comportamiento	Justificación y tendencia	Relación con el sector	Impacto sobre la empresa
Plan de Desarrollo Municipal 2020-2023 “Es contigo Cartago”	Oportunidad	Este plan de desarrollo fue proyectado con varias líneas de acción, entre las que se encuentra la promoción y el fortalecimiento del tejido empresarial con el ánimo de que las empresas, en especial las MiPymes alcancen mayores niveles de competitividad	En este aspecto, la alcaldía de Cartago viene promoviendo actividades para que los microempresarios tengan la oportunidad de dar a conocer sus productos y servicios, esto con el fin de darse a conocer en el mercado y atraer nuevos clientes; de igual manera, promueve la formación de capital de trabajo a través de créditos con tasas de interés preferenciales (Alcaldía de Cartago - Concejo Municipal de Cartago, 2020)	Esta iniciativa tiene relación con el sector en el que opera la empresa ya que puede participar de las ferias y exposiciones como parte de un plan de mercadeo, al igual que puede fortalecer el capital de trabajo mediante la financiación con la banca.	Teniendo en cuenta que la empresa en la actualidad no cuenta con un plan de mercadeo que le permita darse a conocer en el mercado local participando de las ferias para emprendimientos donde pueda socializar a la comunidad los servicios de mantenimiento que presta.
Plan de Desarrollo Nacional 2018-2022	Oportunidad	Este plan de desarrollo es del orden nacional, y se encuentra orientado al fortalecimiento de las MiPymes mediante el acompañamiento técnico para la formalización de los emprendimientos y para el desarrollo de los procesos con el fin de garantizar la mejora continua. De igual manera, con el plan de desarrollo se busca la inyección de capital a las organizaciones apoyados en entidades que ofrezcan tasas de interés más bajas.	Estos créditos se realizarán en apoyo con Bancóldex para beneficiar a 30.000 pymes del país (DNP, 2019). Esto se convierte en una oportunidad para que la empresa se beneficie de los planes y programas del Gobierno Nacional en pro del fortalecimiento de sus procesos.	Este factor tiene una relación con todos los sectores de la economía, especialmente para las MiPymes del país que tengan proyección de crecimiento organizacional.	La empresa puede beneficiarse del acompañamiento técnico para el mejoramiento del proceso productivo, buscando incrementar la productividad, así mismo, puede apoyarse en las asesorías que brinda el Gobierno a través de diferentes entidades para implementar procesos que hasta el momento no tiene definidos como es el caso del proceso de mercadeo.

Fuente. Elaboración propia

Cuadro 4*Dimensión económica*

Variable	Clasificación	Comportamiento	Justificación y tendencia	Relación con el sector	Impacto sobre la empresa												
IPC	Amenaza	El IPC es un indicador económico que mide el costo de la canasta familiar, indicando la manera en que su resultado puede afectar o beneficiar el bolsillo de los colombianos; en los últimos años su comportamiento ha sido el siguiente:	Durante el mes de abril del año 2021 el IPC presentó el resultado que se muestra en la gráfica:  Fuente: DANE (2021). Puede apreciarse que, para el mes de abril del año 2021, este indicador presenta una variación igual a 0,59% en comparación con el mismo período del año 2020, este resultado obedece a las variaciones registradas en los subgrupos de alimentos y bebidas no alcohólicas. A partir de dicho mes comienza el IPC a crecer de manera significativa, llegando a diciembre con un total anual de 5,62%; este incremento abrupto de 4,01 puntos respecto al año 2020 ha afectado de manera negativa el poder adquisitivo de los colombianos, evidenciando desde finales del año 2021 y lo que va corrido del 2022 un	Dado lo anterior, puede decirse que el incremento del IPC tiene una incidencia directa en la disponibilidad del dinero que tienen las personas para destinar a sus gastos, más aún cuando se genera un desbalance entre lo que representa el salario mínimo frente a los grandes incrementos que se han registrado en bienes y servicios, lo cual hace que las personas deban priorizar sus gastos, poniendo en primer lugar sus necesidades básicas.	El comportamiento del IPC puede afectar la empresa ya que las personas para ahorrar no utilizan con la misma frecuencia los vehículos para no desgastarlos, o si requieren algún mantenimiento no lo priorizan entre sus gastos.												
		<table><tr><th>Año</th><th>IPC (Variación anual)</th></tr><tr><td>2017</td><td>4,09%</td></tr><tr><td>2018</td><td>3,18%</td></tr><tr><td>2019</td><td>3,80%</td></tr><tr><td>2020</td><td>1,61%</td></tr><tr><td>2021</td><td>5,62%</td></tr></table>	Año	IPC (Variación anual)	2017	4,09%	2018	3,18%	2019	3,80%	2020	1,61%	2021	5,62%			
		Año	IPC (Variación anual)														
		2017	4,09%														
		2018	3,18%														
2019	3,80%																
2020	1,61%																
2021	5,62%																
Fuente: DANE (2021).																	
Como puede observarse en la tabla anterior, el IPC logró bajar su valor del año 2017 al 2020, con una diferencia de 3,08 puntos en esos cuatro años, es de resaltar que, en dicho período, el valor más bajo se registró en el año 2020 con 1,61%, año en el que llegó la pandemia y toda la economía colapsó debido a las medidas de aislamiento y cierres de																	

Variable	Clasificación	Comportamiento	Justificación y tendencia	Relación con el sector	Impacto sobre la empresa																
		establecimientos como control a la propagación del contagio.	incremento en los alimentos de primera necesidad, llegando a representar un aumento del costo total por encima del 17,23%, destacando entre estos la carne, el pollo, los lácteos, las verduras y el aceite, los cuales alcanzaron a registrar variaciones hasta del 40%. Dicho incremento se debe especialmente a la devaluación del peso que ocasionó que los insumos se volvieran más costosos, asimismo,la crisis que generaron las manifestaciones del paro nacional.																		
Tasa de interés	Amenaza	Las tasas de interés son un indicador económico que además de indicar los costos financieros que deben asumirse ante las transacciones que pueden darse con la banca, permiten contrarrestar los efectos del comportamiento al alza del IPC.	El comportamiento de las tasas de interés en los últimos cinco años se muestra en la siguiente tabla: <table> <tr> <th>Año</th> <th>Tasa de interés</th> </tr> <tr> <td>2015</td> <td>12,04</td> </tr> <tr> <td>2016</td> <td>15,45</td> </tr> <tr> <td>2017</td> <td>12,80</td> </tr> <tr> <td>2018</td> <td>11,92</td> </tr> <tr> <td>2019</td> <td>9,14</td> </tr> <tr> <td>2020</td> <td>8,42</td> </tr> <tr> <td>2021</td> <td>10,79</td> </tr> </table> Fuente: Banco de La República (2021).	Año	Tasa de interés	2015	12,04	2016	15,45	2017	12,80	2018	11,92	2019	9,14	2020	8,42	2021	10,79	Cuando las tasas de interés se encuentran al alza, es porque el Banco de La República busca desincentivar la demanda de créditos, para evitar mayores niveles de endeudamiento de las personas, a la vez que puede generarse unacultura del ahorro, lo cual hace que se limite la cantidad de dinero circulante que mitiga los efectos de una inflación elevada.	Dada la situación generada por la pandemia y el incremento desmedido de la inflación, las tasas de interés para el año 2021 iniciaron un comportamiento al alza, haciendo que la demanda de créditos se frene por los altos costos financieros que representa para las organizaciones.
Año	Tasa de interés																				
2015	12,04																				
2016	15,45																				
2017	12,80																				
2018	11,92																				
2019	9,14																				
2020	8,42																				
2021	10,79																				

Fuente. Elaboración propia

Cuadro 5*Dimensión social*

Variable	Clasificación	Comportamiento	Justificación y tendencia	Relación con el sector	Impacto sobre la empresa														
Tasa de desempleo	Amenaza	La tasa de desempleo hace referencia a la incapacidad que tiene el país para generar empleo formal para las personas que se encuentran en capacidad de trabajar y que permanecen en una búsqueda activa del mismo. En los últimos años este indicador presenta el siguiente comportamiento: <table border="1"> <thead> <tr> <th>Año</th> <th>Tasa de desempleo</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2017</td> <td>9,4%</td> </tr> <tr> <td>2018</td> <td>9,7%</td> </tr> <tr> <td>2019</td> <td>10,5%</td> </tr> <tr> <td>2020</td> <td>15,9%</td> </tr> <tr> <td>2021</td> <td>13,7%</td> </tr> <tr> <td>2022</td> <td>10,6%*</td> </tr> </tbody> </table> Fuente: DANE (2022) *Dato con corte a mayo de 2022	Año	Tasa de desempleo	2017	9,4%	2018	9,7%	2019	10,5%	2020	15,9%	2021	13,7%	2022	10,6%*	Tal como puede apreciarse en la tabla anterior, se evidencia una tasa de desempleo que a partir del año 2019 es de dos dígitos, situación que se agudizó con la llegada de la pandemia, donde el cierre de negocios ocasionó una serie de despidos que perjudicaron la población colombiana. El panorama para el año 2022 no es muy alentador, pues si bien ha presentado una mejora respecto a los resultados del año 2021, aún continúa por encima del 10%, como es el caso del mes de febrero, donde la tasa llegó al 12,9% y para el mes de mayo descendió a 10,6% DANE (2022)	La tasa de desempleo se relaciona con el sector desde dos puntos de vista, en primer lugar, como empresarios, un incremento en este indicador puede reflejar que la economía no marcha bien y que como tal las empresas están viéndose obligadas a reducir su estructura organizacional o en casos más catastróficos, el cierre total de la empresa. En segundo lugar, el desempleo afecta el poder adquisitivo de las personas, haciendo que deban priorizar sus gastos para las necesidades básicas y por tanto dejan de demandar ciertos servicios como los que presta la empresa	La tasa de desempleo puede impactar en la disminución de las ventas de la empresa, dado que, si las personas no cuentan con recursos suficientes, puede afectar la demanda de los servicios de mantenimiento, por tanto, se disminuye la venta ya que se trata de un servicio que no son considerados como de primera necesidad, a no ser que se trate de vehículos que son necesarios para realizar un trabajo en específico.
Año	Tasa de desempleo																		
2017	9,4%																		
2018	9,7%																		
2019	10,5%																		
2020	15,9%																		
2021	13,7%																		
2022	10,6%*																		

Fuente. Elaboración propia

Cuadro 6*Dimensión tecnológica*

Variable	Clasificación	Comportamiento	Justificación y tendencia	Relación con el sector	Impacto sobre la empresa
Marketing digital	Oportunidad	El marketing digital es una herramienta creada para que las empresas puedan promocionar sus servicios a un nicho de mercado más amplio, propiciando además la interacción y comunicación con el cliente.	De acuerdo con estadísticas a nivel nacional se tuvo que para el año 2020, el 76% de las personas se encontraban con conexión a internet, destacando el celular como la herramienta tecnológica más destacada para acceder a este servicio. Asimismo, se evidenció que cerca del 70% de las personas han realizado compras por internet y estarían dispuestos a volverlo a hacer (Comisión de Regulación de Comunicaciones, 2020)	El marketing digital les ofrece a las empresas del sector la facilidad de aplicar estrategias que contribuyan a su expansión sin tener que incurrir en costos onerosos, lo cual beneficia en especial a las MiPymes ya que de acuerdo con la disponibilidad de capital puede programar campañas definiendo el alcance al nicho de mercado que ellos deseen.	Además del uso del marketing digital para el aumento de las ventas, también puede ser usado para el posicionamiento de la empresa a través de la creación de perfiles en redes sociales donde se comparta contenido de valor para clientes actuales y potenciales.

Fuente. Elaboración propia

Cuadro 7*Dimensión ambiental*

Variable	Clasificación	Comportamiento	Justificación y tendencia	Relación con el sector	Impacto sobre la empresa
Plan de Desarrollo Nacional 2018-2022	Oportunidad	Uno de los pactos transversales del Plan de Desarrollo es el “Pacto por la sostenibilidad: producir conservando y conservar produciendo”, el cual tiene como finalidad impulsar el crecimiento económico, pero a través de procesos productivos sostenibles que contribuyan al cuidado del medio ambiente.	En tal medida, el Gobierno busca crear mecanismos para brindar capacitaciones respecto a la identificación de los riesgos ambientales que pueden causarse en el desarrollo de las diferentes actividades económicas, lo cual se convierte en una oportunidad para que la empresa defina sus propios impactos ambientales y formule un plan preventivo que de muestra de que es una empresa socialmente responsable (DNP, 2020).	El cuidado del medio ambiente se ha convertido en un interés general, el cual es aprovechado por las empresas para mostrar su compromiso ambiental y la necesidad de realizar procesos que cuiden de los recursos de manera eficiente.	Por tanto, la empresa puede implementar acciones de responsabilidad social orientadas al manejo adecuado de los residuos que se generan en la realización de los mantenimientos y otro tipo de residuos como los sólidos, educando a la comunidad a través de las redes sociales.

Fuente. Elaboración propia

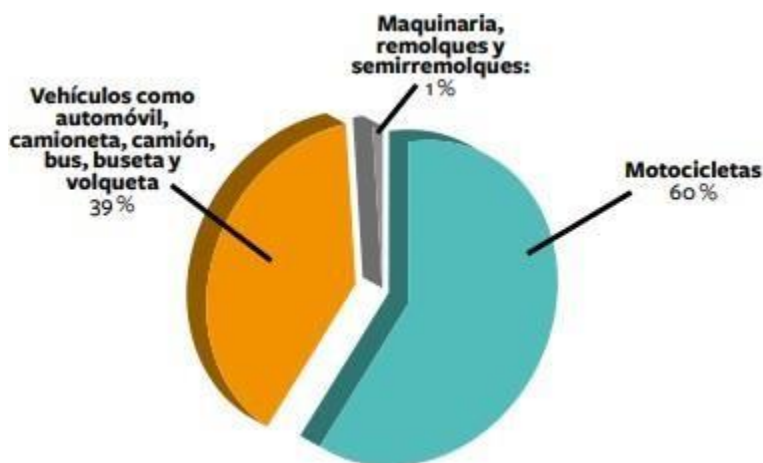
Cinco Fuerzas de Porter. Para conocer los aspectos del ambiente externo que inciden en el desempeño de la empresa, es importante determinar el nivel de competitividad frente a la industria, por lo tanto, se aplica la herramienta administrativa aportada por Porter (2022) y sus cinco fuerzas. Al analizar cada una de las fuerzas propuestas, puede definirse la manera en que presionan los clientes, competidores y proveedores a la organización.

- **Rivalidad entre competidores:** La rivalidad entre las empresas que prestan servicios en un mismo sector, está dada por el interés que ponen en ganar cada vez una mayor participación en el mercado; y para ello centran sus estrategias en buscar valores agregados que los diferencien, guerras de precios y planes de marketing que contribuyan a su posicionamiento entre clientes actuales y potenciales.

Las empresas dedicadas a la prestación de servicios de reparación y mantenimiento de todo tipo de transmisiones automáticas, se encuentran directamente ligadas al sector automotriz, dado que el servicio se presta para los vehículos, por tanto, en la medida en que existan más vehículos, más demanda del servicio se presenta. De acuerdo a estadísticas presentadas por el RUNT, para el primer semestre del año 2022 existían 17'556.339 vehículos registrados (RUNT, 2022).

Figura 8

Total de vehículos en Colombia primer semestre 2022



Fuente. RUNT (2022)

Tal como se aprecia en la figura, del total de vehículos, el 60% son motocicletas (10'544.841), el 39% vehículos como automóviles (6'822.576), y el 1% restante son camiones, buses y busetas (188.922).

De otro lado, las empresas que prestan servicios de reparación y mantenimiento a vehículos, se encuentran clasificadas en la actividad económica de comercio al por mayor y al por menor, reparación de vehículos automotores y motocicletas; transporte y almacenamiento; alojamiento y servicios de comida.

Figura 9

PIB comercio al por mayor y al por menor

Actividad económica	Tasas de crecimiento (%)		
	Serie original		Serie ajustada por efecto estacional y calendario
	Anual	Año corrido	Trimestral
	2022 ^{Pr} - III / 2021 ^{Pr} - III	2022 ^{Pr} / 2021 ^{Pr}	2022 ^{Pr} - III / 2022 ^{Pr} - II
Comercio al por mayor y al por menor ³	3,8	8,2	1,2
Transporte y almacenamiento	18,1	22,8	4,2
Alojamiento y servicios de comida	7,6	23,4	-3,1
Comercio al por mayor y al por menor¹	8,1	15,1	0,9

Fuente. DANE (2022)

Tal como se aprecia en la tabla 7, la rama de comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos automotores y motocicletas creció en el tercer trimestre del 2022, un 3,8%, transporte y almacenamiento crece 18,1%, y alojamiento y servicios de comida crece 7,6% (DANE, 2022).

Ahora bien, haciendo referencia a la intensidad de la rivalidad entre competidores, para el año 2020 existían aproximadamente 28 mil talleres en Colombia dedicados a la prestación de servicios de reparación y mantenimiento a vehículos (Semana, 2020), lo que se considera un número significativo de empresas que compiten en el mismo sector. En relación al municipio de Cartago, los talleres dedicados a esta actividad son seis, siendo estos Coomocart, Serviautos, Luis Toro, Los Camperos, Taller Benigno y Transmisiones Automáticas del Norte. En este sector las empresas buscan destacarse por la calidad en el servicio, la agilidad y cumplimiento en la entrega. Por lo anterior, se considera que esta fuerza se encuentra en un nivel alto, y por esto la empresa debe concentrarse en fortalecer sus factores claves de éxito con el fin de convertirlos en una ventaja competitiva.

- **Amenaza de nuevos competidores:** la llegada de competidores a cualquier industria siempre está latente, es por ello, que es importante que las empresas desarrollen barreras de

entrada que dificulten el ingreso de nuevas organizaciones y que logren desplazar la participación en el mercado de los actuales participantes. Por tanto, conviene analizar aspectos tales como:

Economías de escala. Dado que en su mayoría los talleres son empresas de tipo MiPymes, los insumos y productos que son utilizados para la prestación del servicio no requieren ser comprados en grandes volúmenes, por tanto, las economías de escala no aplican. No obstante, si es conveniente que cuenten con un adecuado proceso de compras que les permita tener oportunamente todos los insumos requeridos para dar respuesta al cliente.

Diferenciación del producto/servicio. En este caso, para los talleres la diferenciación está ligada a la calidad del servicio, para lo cual deben contar con mecánicos con experticia en las actividades que realizan, de modo tal que las reparaciones y mantenimientos que se realizan sean efectivas, asimismo, deben brindar un adecuado servicio post venta que de credibilidad sobre el servicio que se presta. Cabe mencionar, que existen mantenimientos y reparaciones que son especializadas, con es el caso de las transmisiones automáticas, y que no cualquier taller se encuentra en capacidad de realizarlo, por tanto, en este caso, el taller que se está analizando si logra diferenciación frente a sus competidores.

Curva de aprendizaje. La experiencia que se adquiere a través de los años es importante, dado que además de generar credibilidad, logra que se preste un servicio con altos estándares de calidad.

Inversión de capital. El montaje de un taller requiere una importante inversión, la cual dependerá en gran medida del tipo de servicios que se deseen prestar, entre más especializado sea el servicio, mayor es la inversión, dado que deberá contar con maquinaria y herramienta más sofisticada para brindar un servicio de calidad. Por lo anteriormente expuesto, se considera que esta fuerza se encuentra en un nivel bajo, lo que quiere decir que es factible que lleguen otras empresas a competir.

- **Poder de negociación de los compradores:** un mercado no será atractivo cuando los clientes están organizados, el producto tiene varios sustitutos, el producto no es muy diferenciado, lo que permite hacer sustituciones por igual o menor valor. Los clientes pueden presionar para que disminuyan los precios, exigiendo mayor calidad en los productos o pedir mayor servicio, que provoca una disminución de los beneficios globales del sector. En tal sentido, puede decirse que, para el sector de reparaciones a vehículos, los clientes no tienen poder de negociación, dado que la posibilidad de que exista otro servicio sustituto que pueda

suplir la misma necesidad es baja, por tanto, los clientes solo pueden elegir indagar precios en diferentes talleres y tomar la decisión de acuerdo a su capacidad de pago y a la expectativa de calidad que tengan frente a la reparación que requiere el vehículo. Dado lo anterior, esta fuerza se encuentra en un nivel bajo.

- **Poder de negociación de los proveedores:** el sector cuenta con gama de proveedores que incluso abastecen a la competencia. El nivel de importancia del insumo en procesos es vital, las empresas necesitan de los productos y servicios ofrecidos por los proveedores para poder funcionar. A nivel individual, las empresas enfrentan situaciones diferentes en términos del poder de negociación con sus proveedores de acuerdo a la tecnología que utilicen, entre más alto sea el nivel de tecnología que se demande, existen menores proveedores, y en esa medida tiene el control para negociar. En general, los insumos y productos que requieren los talleres para su funcionamiento, no requieren de proveedores especializados, por tanto, tienen la posibilidad de elegir sus proveedores entre diferentes empresas, con base en criterios como precio, calidad y oportunidad en la entrega. Por tanto, esta fuerza se encuentra en un nivel bajo.

- **Amenaza de productos sustitutos:** los productos sustitutivos son aquellos que desempeñan la misma función para el mismo grupo de consumidores. En el caso del servicio que prestan los talleres, es difícil que pueda reemplazarse con otro servicio que pueda suplir la misma necesidad, dado que si no arreglan sus vehículos se exponen a un deterioro del carro hasta llegar al punto de que ya no funcione y deban salir de él, poniendo incluso en peligro la vida propia y de los pasajeros.

Diagnóstico de la Situación Interna

Con el fin de realizar el diagnóstico de la situación interna de la empresa, inicialmente se realiza una descripción de los elementos de la plataforma estratégica (misión, visión), así como de los productos y servicios.

Historia. Transmisiones Automáticas del Norte, empresa que nació por la intención del señor Octavio Alberto Ramírez, quien, por la experiencia adquirida en trabajos desempeñados en el exterior, le permitieron crear una empresa del sector automotriz, hacia el año 2011, con un capital de trabajo de \$60.000. Su especialidad en el campo de transmisiones, le ayudaron a posicionarse en el mercado, convirtiéndose en un taller de prestigio a nivel local, logrando tener contratos a

nivel gubernamental y posteriormente con empresas del eje cafetero. Es una empresa que ha crecido a través de los años y que busca el mejoramiento continuo de sus procesos, innovando en su portafolio de productos y servicios para tener un alcance mayor en la zona geográfica.

La empresa no tiene definidos los lineamientos del direccionamiento estratégico como son la misión y la visión, por tanto, a continuación, se presenta la siguiente propuesta:

Misión. “Transmisiones Automáticas del Norte es una empresa vallecaucana dedicada a la prestación de servicios de reparación y mantenimiento de tipo automático para todo tipo de vehículos, bajo criterios de oportunidad, calidad y garantía, siempre buscando la satisfacción de nuestros clientes, para lo cual nos apoyamos en un talento humano altamente capacitado y experimentado que busca agregar valor a través del servicio que se presta”.

Visión. “Transmisiones Automáticas del Norte será para el 2026 reconocida como la empresa prestadora de reparación y mantenimiento de servicios para vehículos con mayor innovación tecnológica en sus procesos, logrando de esta manera una mayor eficiencia en sus procesos, con empleados comprometidos con su labor y con un alto sentido de responsabilidad socio empresarial que beneficie a todos los grupos de interés”.

Productos y/o servicios de la empresa. La empresa tiene su portafolio de productos y servicios conformado de la siguiente manera:

- Reparación de cajas automáticas de todo tipo de vehículo.
- Servicio y Venta de scanner multimarca y de osciloscopio
- Importación de repuestos para transmisiones automáticas
- Servicio especializado para vehículos Ford.
- Comercialización de autopartes y accesorios para vehículos automotores

Cuadro 8

Matriz FODA

	Fortalezas	Debilidades
	F1: Experiencia en el sector en el que opera la empresa	D1: La empresa no cuenta con un sistema de evaluación de desempeño para los empleados
	F2: Talento humano con amplia experiencia	D2: No se definen planes de capacitación anual para el fortalecimiento de las competencias de los empleados

	F3: Controles de calidad en el proceso	D3: No se tienen definidos los perfiles de cargos ni manuales de funciones de la empresa
	F4: Capital de trabajo suficiente para realizar inversiones en el mejoramiento de procesos	D4: La empresa no ha determinado su estructura organizacional
Oportunidades	Estrategias (FO)	Estrategias (DO)
O1: Crecimiento del sector	(F1, O1): Aprovechar el crecimiento del sector para que la empresa pueda operar en otras localidades cercanas, teniendo en cuenta la curva de aprendizaje que ha adquirido con los años (F4, O3): Gestionar recursos para adquirir los equipos necesarios para prestar el servicio a los vehículos híbridos y eléctricos que a demandar algún tipo de mantenimiento	(D1, O1): Definir el proceso de evaluación de desempeño para la empresa, teniendo en cuenta que el crecimiento del mercado hace que la rivalidad de la competencia sea más fuerte y la empresa debe buscar la manera de generar ventaja competitiva (D2, O2): Crear una plataforma virtual para que los empleados de la empresa puedan capacitarse con temas de interés que contribuyan al fortalecimiento de sus competencias
O2: Tecnificación de los procesos		
O3: Requerimientos para vehículos híbridos y eléctricos		
O4: Alianzas estratégicas con proveedores de repuestos		
Amenazas	Estrategias (FA)	Estrategias (FA)
A1: Aumento de la inflación	(F2, A3): Fortalecer las competencias de los trabajadores para que se realicen los procesos con mayores niveles de calidad, generando valor agregado a sus clientes. (F4, A4): Proyectar un plan de adquisiciones de maquinaria y equipo para reemplazar la que se encuentre obsoleta, aprovechando el músculo financiero de la empresa, de modo tal que pueda monitorearse cuando los precios estén asequibles	(D4, A3): Definir una estructura organizacional que le permita a la empresa tener claridad sobre las áreas que deben funcionar para cumplir con el alcance de la operación del negocio. (D3, A3): Elaborar los manuales de funciones de la empresa para que los empleados tengan claridad sobre las tareas que deben realizar, de modo tal que se disminuyan los errores en proceso y se logre mayor nivel de competitividad.
A2: Aumento de las tasas de interés		
A3: Amenaza de nuevos competidores		
A4: Altos costos de la maquinaria y equipo		

Fuente. Elaboración propia

Objetivo B. Análisis de benchmarking

Para realizar el estudio de benchmarking, debe inicialmente establecerse la identificación de los principales competidores, siendo estos Coomocart, Serviautos, Luis Toro, Los Camperos y Taller Benigno. A continuación, se presenta una breve descripción de cada uno de ellos:

Coomocart: es una cooperativa creada en el año de 1965, actualmente cuenta con más de 200 asociados. Es una serviteca en la que se prestan servicios de venta y cambio de llantas, alineación

de ruedas, balanceo, montaje automático de llantas, lubricación con filtros, entre otros. No realiza reparaciones de cajas automáticas. Se encuentra ubicada en la carrera 7 # 10-69. Para la selección de personal realizan reclutamiento de hojas de vida y entrevista y con base en la experiencia, recomendaciones y actitud contratan el personal (Apéndice F: registro fotográfico).

Serviautos: el propietario se llama Alexander González, es una empresa que inició sus labores en el año 2005, pero se constituyó con cámara de comercio a partir del año 2007. Se encuentra ubicada en la calle 1ª # 14ª -30. Presta servicios en mantenimiento general, mecánica exprés, mantenimiento de aires acondicionados. Actualmente cuenta con tres empleados que se dedican principalmente a la parte operativa (Apéndice F: registro fotográfico).

Luis Toro: empresa que lleva 45 años en el mercado. Se encuentra ubicada en la calle 10 # 10-53. Fue creada por el señor Luis Antonio Toro, quien además de ser el propietario, es el único que se encarga de realizar las tareas de mecánica automotriz. Además de este servicio, presta el servicio de sistema de escáner; no arregla cajas automáticas (Apéndice F: registro fotográfico).

Los Camperos: empresa constituida en el año 2014, siendo una sede de la empresa principal que funciona en la ciudad de Pereira, ciudad desde donde se realiza el proceso de selección de personal cuando se presenta una vacante en el taller. Actualmente cuenta con un total de 5 empleados. Su portafolio de servicios está orientado a lámina y pintura, y también tienen convenios con aseguradoras para atender siniestros. En el momento no realizan mantenimiento de cajas automáticas (Apéndice F: registro fotográfico).

Taller Benigno: se trata de un micro negocio familiar que cuenta con una trayectoria de 10 años en el mercado; el taller se encuentra ubicado en la carrera 9 # 8-20. Presta servicios de mecánica automotriz en general. Actualmente cuenta con 3 empleados, uno de ellos el propietario y los otros dos son mecánicos que se dedican a los servicios técnicos (Apéndice F: registro fotográfico).

Posterior a la descripción de los competidores, se realiza la definición de los factores claves de éxito, los cuales fueron tomados de autor Betancurth (2014), tal como se describen en la siguiente

tabla:

Tabla 2

Factores Clave de Éxito (F.C.E)

F.C.E.	Descripción
Precios competitivos	Las empresas establecen sus precios con base en los costos de operación y lo que esperan obtener como margen de rentabilidad, sin embargo, también deben tener en cuenta los precios de la competencia, en especial cuando se comercializan productos similares. Los precios competitivos hacen que las empresas deban esforzarse por desarrollar otros atributos diferenciadores para el producto o servicio.
Trayectoria en el mercado	Hace referencia al tiempo que lleva la empresa en el mercado y que le ha permitido desarrollar una importante curva de aprendizaje y pleno conocimiento del negocio, contribuyendo de esta manera a una mejor gestión para obtener los resultados esperados.
Gestión de inventarios	Se trata del proceso que permite controlar de manera eficiente los inventarios que tiene la empresa, siendo importante para empresas, no solo para evitar un desabastecimiento de insumos, sino para cuidar de los recursos de la organización.
Proceso logístico	Se refiere a la manera en que las empresas han dispuesto sus procesos para garantizar la adecuada prestación del servicio, que inicia con la solicitud del cliente, programación de la reparación y entrega al cliente.
Servicio post venta	Son los procesos que define la empresa para garantizar a sus clientes que el servicio que se presta es de calidad y que tienen plena certeza de que en caso de que el vehículo presente nuevamente problemas, se asume la revisión sin ningún costo adicional.
Estrategias de mercadeo	Son todas aquellas acciones que se emprenden con el ánimo de que las empresas se den a conocer en el Mercado y se logren aumentar su portafolio de clientes.

Fuente. Elaboración propia a partir de Betancurth (2014)

Una vez definidos los Factores Claves de Éxito, se procede a la valoración de cada uno para los diferentes competidores, lo cual se realiza a través de la aplicación de la Matriz de Perfil Competitivo, donde a cada factor se le asigna un peso, cuidando que entre todos sumen 1; dicho peso es asignado por los evaluadores con base en la importancia e impacto que consideren que cada uno tiene sobre los resultados de la organización. Posterior a ello, se realiza la calificación de cada factor, en una escala de 1 a 4 de acuerdo al nivel de desarrollo que tenga dicho competidor

en el factor que se está evaluando; donde resulta relevante tomar como referencia la información obtenida en las visitas realizadas a los competidores y que se consignó en la descripción realizada en párrafos anteriores.

Cuadro 9

Matriz de Perfil Competitivo

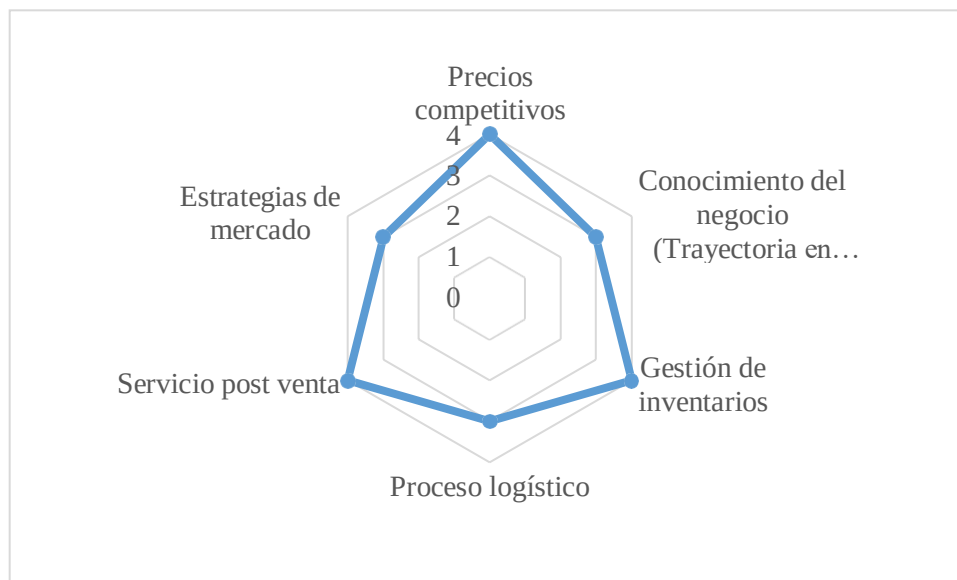
		Coomocart		Serviautos		Luis Toro		Los camperos		Taller benigno	
Factores Críticos De Éxito	Peso	Calif	Peso pond	Calif	Peso pond	Calif	Peso pond	Calif	Peso pond	Calif	Peso pond
Precios competitivos	0,15	4	0,6	4	0,6	4	0,6	4	0,6	4	0,6
Conocimiento del negocio (Trayectoria en el mercado)	0,2	3	0,6	3	0,6	3	0,6	3	0,6	4	0,8
Gestión de inventarios	0,15	4	0,6	4	0,6	4	0,6	4	0,6	3	0,45
Proceso logístico	0,2	3	0,6	3	0,6	3	0,6	4	0,8	3	0,6
Servicio post venta	0,15	4	0,6	4	0,6	4	0,6	4	0,6	3	0,45
Estrategias de mercado	0,15	3	0,45	2	0,3	2	0,3	4	0,6	3	0,45
TOTAL	1		3,45		3,3		3,3		3,8		3,35

Fuente. Elaboración propia

Radares de comparación.

Figura 10

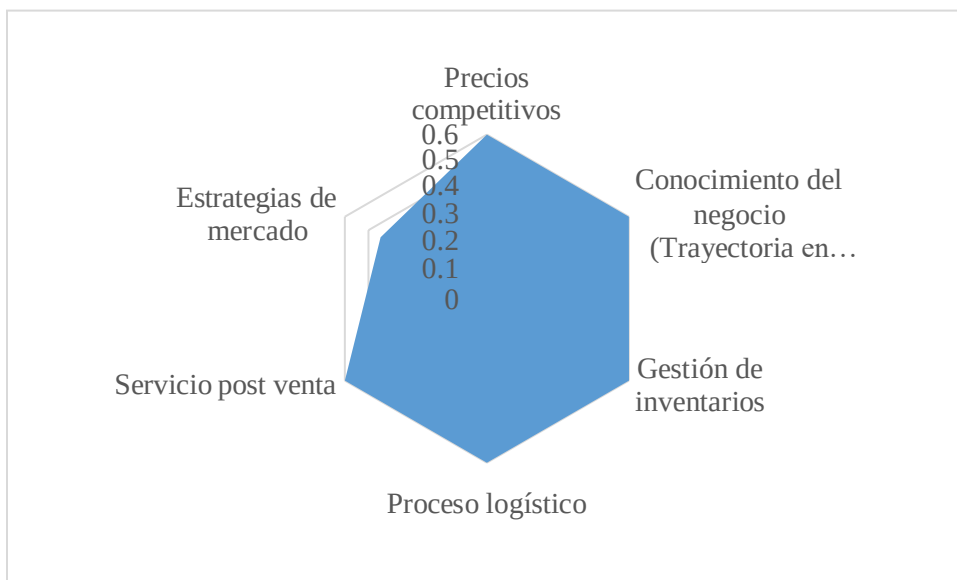
Radar de valor de la empresa Coomacart



Fuente. Elaboración propia

Figura 11

Radar sopesado de la empresa Coomacart



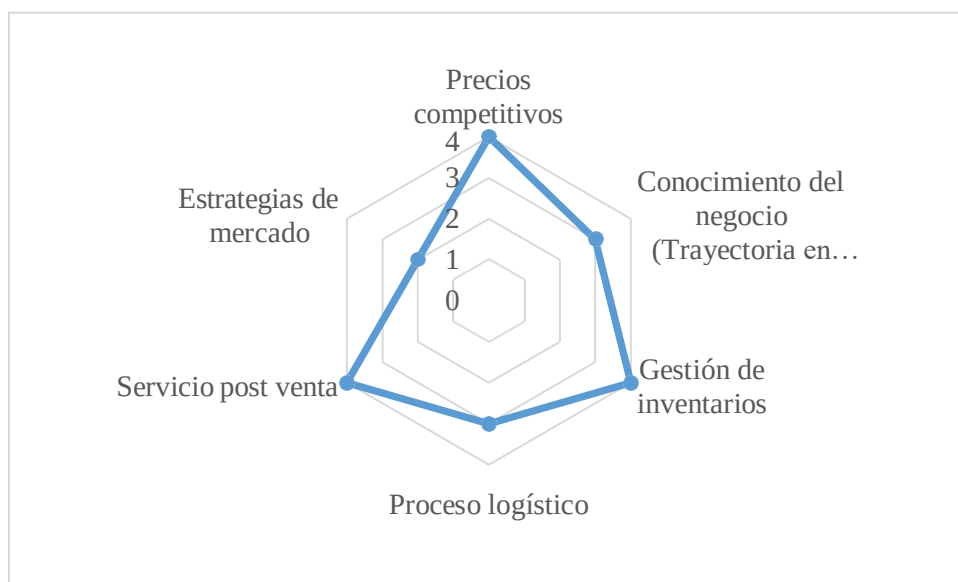
Fuente. Elaboración propia

Como puede observarse en las figuras 10 y 11, la empresa Coomacart tiene un importante

desarrollo de factores tales como los precios competitivos, gestión de inventarios y el servicio post venta, queriendo decir esto que es una organización que tiene debidamente estructurados el servicio de atención al cliente cuando se recibe algún reclamo por parte del cliente, respondiendo de manera oportuna y efectiva, asimismo, la empresa lleva un adecuado control de inventarios que le permite contar con los insumos necesarios para la prestación de servicios (con un amplio manejo de inventario en cuanto a los repuestos necesarios) enfocando su trabajo en los taxis de la ciudad y en vehículos de la casa MOBIS (Hyundai y Kia). Puede ser un referente para los micro negocios que actualmente solo centran su atención en la realización de los mantenimientos, pero no tienen desarrollados procesos de tipo administrativo.

Figura 12

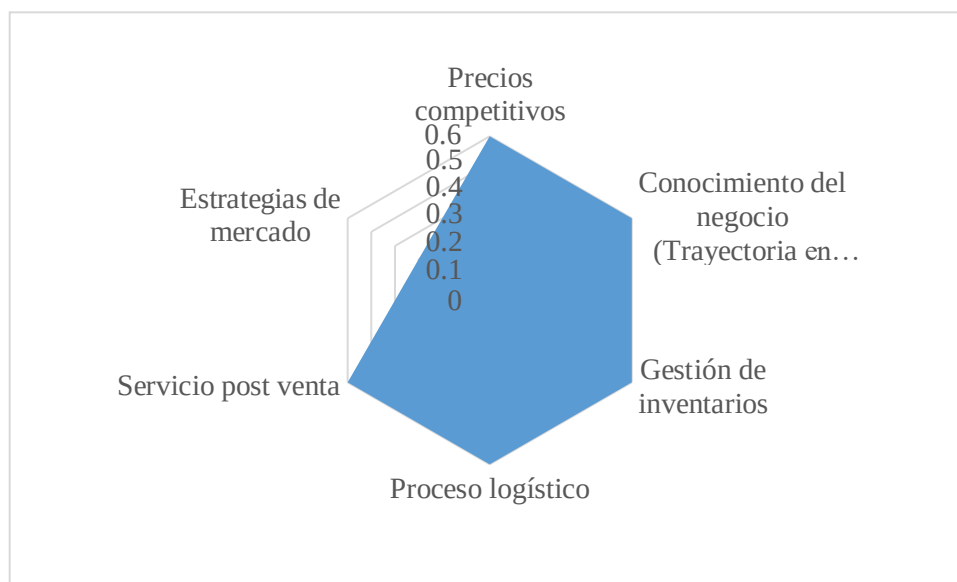
Radar de valor empresa Serviautos



Fuente. Elaboración propia

Figura 13

Radar de valor sopesado Serviautos

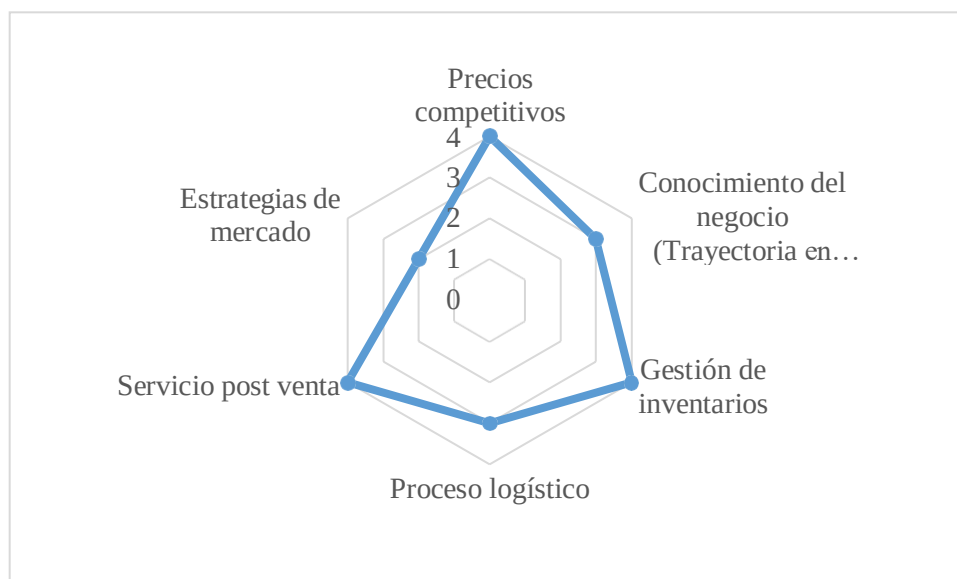


Fuente. Elaboración propia

Una vez evaluados los factores claves de éxito, los cuales sumaron en total 3,3 puntos, puede decirse que la empresa Serviautos responde de manera satisfactoria a los precios competitivos y el servicio post venta, lo que significa que tiene la capacidad de fidelizar sus clientes a través de precios que son asequibles, de la garantía que brinda sobre el servicio que presta y la calidad del servicio humano, la estructura administrativa que ha ido implementando en los últimos 9 años y llevando a cabo un servicio de excelente calidad en todos los ámbitos.

Figura 14

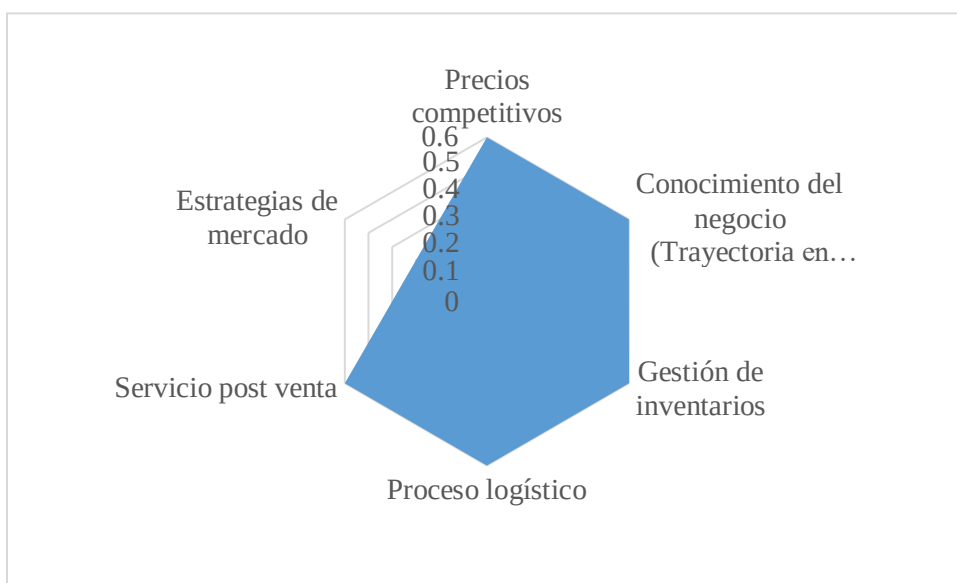
Radar de valor empresa Luis Toro



Fuente. Elaboración propia

Figura 15

Radar sopesado empresa Luis Toro



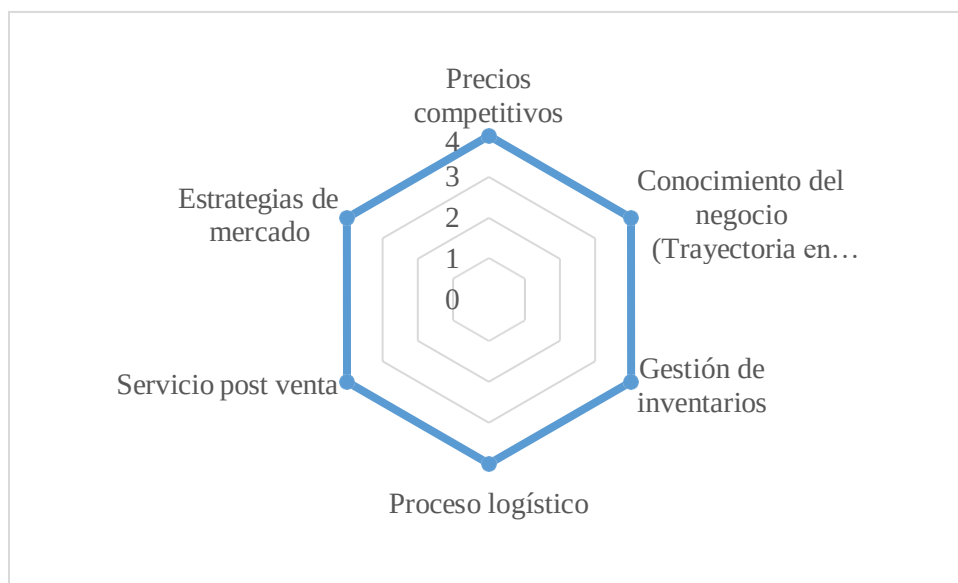
Fuente. Elaboración propia

La evaluación de los factores claves dio como resultado 3.3 puntos, donde también los factores claves que más se destacan son los precios competitivos y el servicio post venta, quiere decir esto

que las empresas del sector consideran importante ofrecer garantía sobre el servicio que se presta para fidelizar a sus clientes, razón por la cual es importante contar con operarios capacitados y con la experiencia necesaria para prestar los servicios de mantenimiento. A pesar de eso la prestación del servicio radica en que el señor Luis Toro siempre busca los mejores repuestos para que los vehículos tenga un rendimiento optimo.

Figura 16

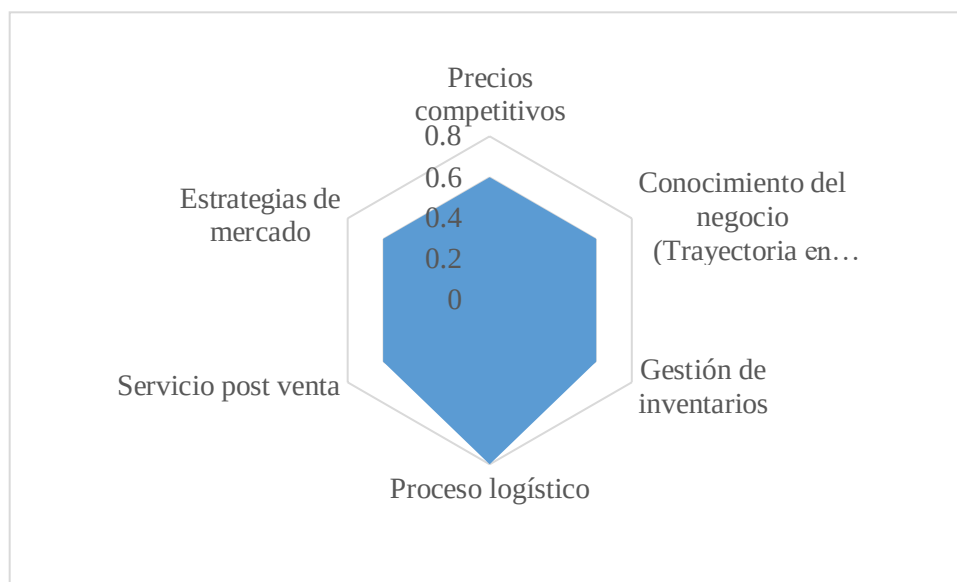
Radar de valor empresa Los Camperos



Fuente. Elaboración propia

Figura 17

Radar sopesado empresa Los Camperos

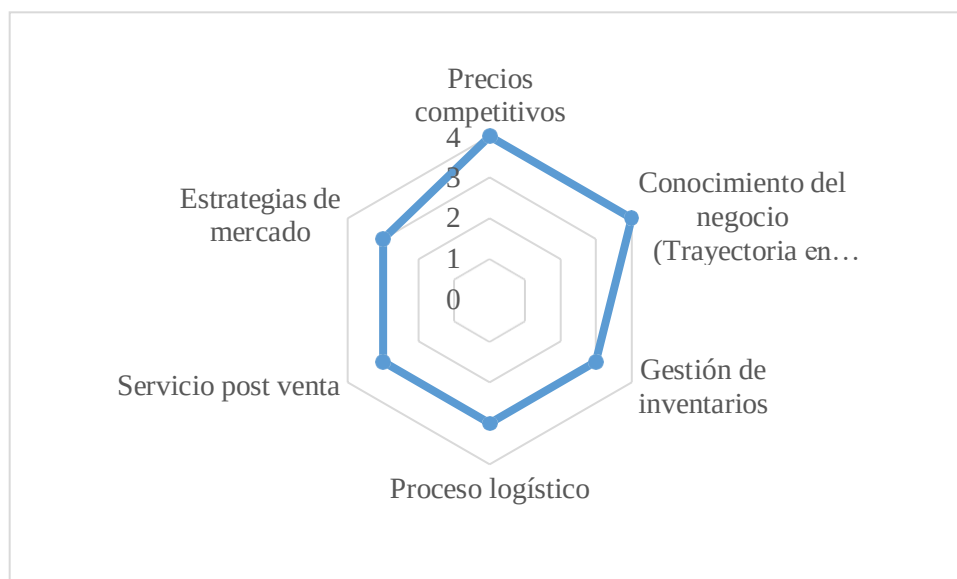


Fuente. Elaboración propia

En relación a la valoración obtenida por la empresa Camperos, se tiene que el total de los factores sumó 3.8 puntos, donde todos los factores obtuvieron una calificación de 4, lo que significa que es el competidor líder ya que tiene un importante desarrollo de sus F.C.E., ya que se trata de una empresa que ha consolidado su modelo de negocio y que tiene estructurados sus procesos en la sede principal y logrado replicarlos en otras sucursales como es el caso del municipio de Cartago. Enfocando el nicho de mercado, en vehículos de una gama específica; y trabajo bajo un tiempo determinado de entregas, mostrando una organización única en el municipio.

Figura 18

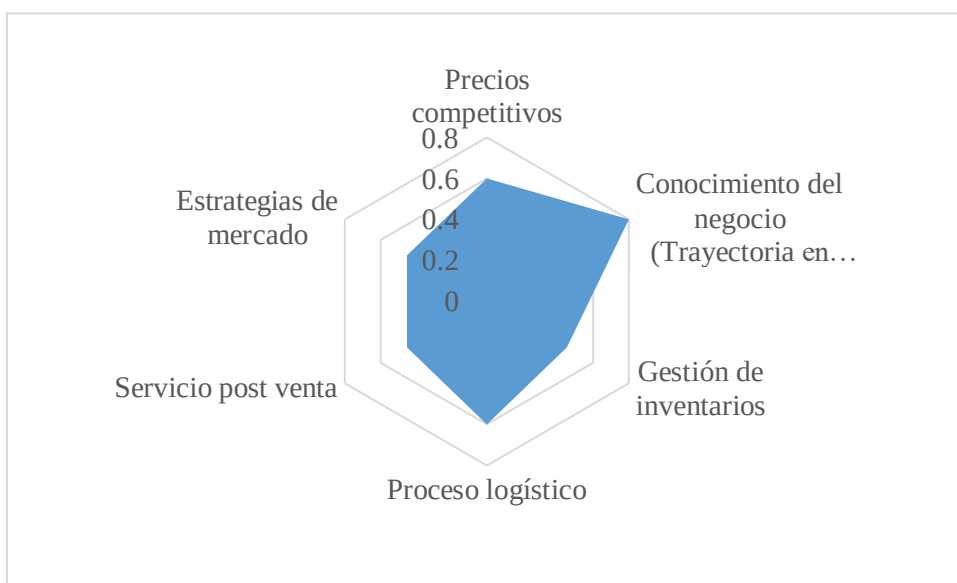
Radar de valor empresa Taller Benigno



Fuente. Elaboración propia

Figura 19

Radar sopesado empresa Taller Benigno



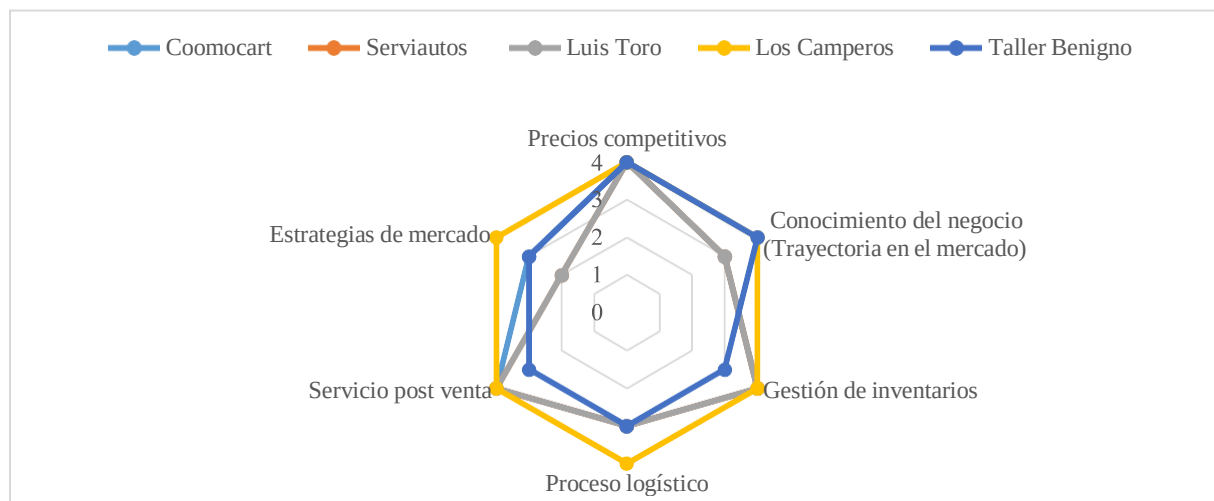
Fuente. Elaboración propia

Al valorar los factores claves de éxito para el Taller Benigno, se obtuvo una calificación de 3.35 puntos, teniendo que debe fortalecer aspectos tales como la gestión de inventarios, el proceso

logístico y las estrategias de mercadeo. Al ser un negocio relativamente pequeño, y nuevo en este tipo de mercado, está creando una estructura administrativa, y consolidándose tratando de fidelizar los clientes.

Figura 10

Radar de comparación



Fuente. Elaboración propia

Una vez valorados cada uno de los competidores, se logró establecer que la empresa que tiene una mejor posición competitiva es la empresa Los Camperos con un total de 3,8 puntos, seguida por Coomocart con 3,45 puntos, en tercer lugar, aparece Taller Benigno, con un total de 3,35 puntos. En las últimas posiciones se encuentran Serviautos y Taller Luis Toro, ambas con 3 puntos. Como aspectos positivos a resaltar en general en las empresas se tienen los precios competitivos, la gestión de inventarios y el servicio post venta, y como aspecto por mejorar las estrategias de mercadeo. Quiere decir esto, que la empresa puede aprovechar estas falencias de la competencia para mejorar su posición en el mercado, para lo cual puede iniciar con la definición de un plan estratégico de mercadeo que puede ser impulsado a través de las redes sociales para que no represente altos costos para la organización.

Teniendo en cuenta que la Empresa Transmisiones Automáticas del Norte es el único taller en el municipio especializado en este tipo de partes automotrices, se genera una especie de monopolio municipal con el cual la ventaja competitiva es absoluta, pero también hace evidente que una de las mayores dificultades es la falta de organización algo demasiado común en este tipo de micro y

pequeñas empresas.

Objetivo C. Identificación de los Cargos Existentes y el Inventario de Actividades de Cada Uno para la Empresa Transmisiones Automáticas del Norte del municipio de Cartago, Valle del Cauca

Organigrama de la Empresa

Para la definición de la estructura organizacional que requiere la empresa, se siguieron los siguientes pasos:

Paso 1. La empresa en la actualidad tiene asignados nombres a los cargos que tiene vinculados actualmente, sin embargo, no se planteó en un organigrama que definiera jerarquías ni líneas de comunicación ni de mando, ni ha establecido las relaciones entre áreas y las dependencias entre los cargos.

Paso 2. Identificación de las debilidades que se han creado a partir de la ausencia de una estructura organizacional clara y coherente en cuanto a:

- Las ausencias de los perfiles de los cargos son inexistentes, se recomienda tener en cuenta las aptitudes y la formación de cada uno de los colaboradores.
- La carencia de la definición de tareas y actividades según la estructuración obtenida desde el punto anterior.
- Existe la definición de tareas en cada una de las áreas y cargos existentes.
- Las contrataciones de personal obedecen a las necesidades que van surgiendo mas no obedeciendo una estructura organizacional que proyecte la realidad de la empresa.
- Falta claridad en las líneas de mando, la inexistencia de un conducto regular y los respectivos comités.
- Hay escases en la asignación de las responsabilidades de cada uno de los colaboradores.
- Es inexistente el seguimiento y la supervisión de las actividades por la falta de un organigrama

Paso 3. Para la elaboración de la estructura organizacional se deben establecer inicialmente los siguientes aspectos:

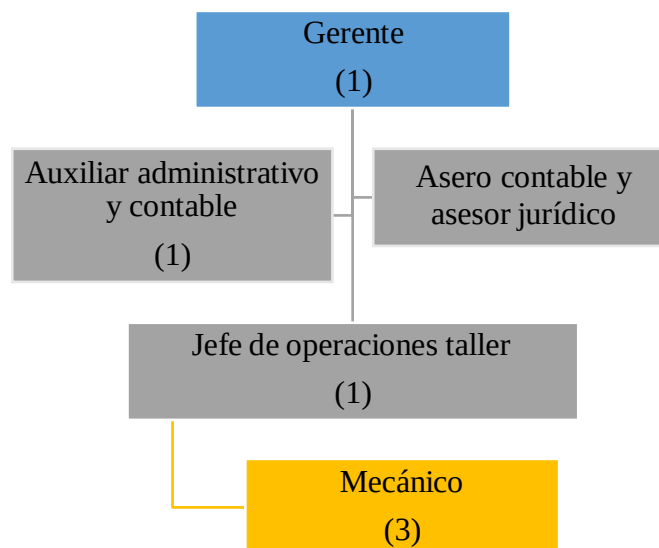
- Jerarquización de puestos: permitirá establecer responsabilidad y autoridad en el proceso de cada actividad, reconociendo los cargos de dirección, de apoyo (mando medio) y nivel operativo

- Nivel jerárquico: De acuerdo con la presentación del organigrama, se muestra una línea de autoridad vertical. El cargo de mayor jerarquía en la parte superior está representado por el gerente, quien tiene a su cargo el jefe de operaciones de taller; este cargo es el responsable de la ejecución de los procesos estratégicos del taller. Asimismo, el jefe de operaciones tiene a su cargo los mecánicos, quienes son los responsables de realizar el mantenimiento y reparaciones de los vehículos.
- Niveles de staff: llamados también de relación de apoyo a la estructura funcional en la que cada órgano responde ante un solo y único órgano superior. Para el caso de la empresa, en línea de staff se encuentra el contador y asesor jurídico.
- Tipos de comunicación: la empresa maneja diferentes tipos de flujos de comunicación correspondientes a:
 - Ascendente: se desarrolla entre los miembros del equipo de trabajo hacia la dirección.
 - Descendente: se lleva a cabo desde la dirección hacia el equipo de trabajo
 - Horizontal: aplica entre colaboradores del mismo nivel jerárquico.

En este tipo de empresa normalmente se maneja la comunicación de manera verbal y como registro de evidencia suele documentarse vía escrita mediante actas de reunión, correo electrónico corporativo o chat de la organización.

- Estilo de dirección: para la empresa, el estilo de dirección corresponde al estilo democrático o de liderazgo participativo, en el cual el líder, en este caso el gerente, invita a los miembros del equipo de trabajo a contribuir con la toma de decisiones creando un equilibrio entre la autoridad y ayudando a sus colaboradores a desarrollar sus habilidades y propiciando un ambiente de trabajo conducente a la satisfacción de estos. Adicionalmente, este estilo de dirección emplea la retroalimentación como una oportunidad para guiar a sus colaboradores, creando un clima de confianza.

Paso 5: Definición del organigrama. Se propone un organigrama vertical donde se reflejan tres niveles jerárquicos, el primero que es el nivel directivo y compuesto por la gerencia; en el segundo nivel, denominado de apoyo, aparece el jefe de operaciones, y un último nivel en que se encuentran los cargos operativos, siendo estos los mecánicos y la auxiliar administrativa y contable. Este tipo de organigrama permite identificar fácilmente las dependencias entre una y otra área, y los conductos regulares de comunicación.

Figura 11*Propuesta de organigrama de la empresa*

Fuente. Elaboración propia

Descripción del Organigrama. Tomando como referencia el organigrama propuesto, se presenta una estructura vertical de tres niveles, reflejando como nivel superior a la gerencia y como nivel inferior u operativo a los mecánicos. La descripción de cargos es la siguiente: en el nivel superior se encuentra el gerente, de quien depende la auxiliar administrativa y contable, y el jefe de operaciones de taller. En el nivel medio se encuentra el jefe de operaciones de taller de quien dependen los operativos o mecánicos. De igual manera, un organigrama vertical también refleja la manera en que se delimitan los procesos comunicativos, así como la jerarquía.

Con relación al estilo de dirección, se propone el estilo de liderazgo democrático, también es conocido como liderazgo participativo, y centra su enfoque en propiciar la participación de los colaboradores en la toma de decisiones de la organización, lo cual los hace sentir tenidos en cuenta y de esta manera aumenta su motivación. Dado lo anterior, este tipo de líderes tienen habilidades para la escucha activa, prestando atención a lo que sus empleados tienen para decir, entendiendo que son quienes tienen la experticia en los cargos que desempeñan y como tal tienen aportes valiosos que pueden realizar para la mejora continua de los procesos (Fierro & Villalva, 2017).

Competencias Organizacionales. Las competencias organizacionales se refieren a las habilidades, actitudes y comportamientos que deben ser comunes a todos los trabajadores de la organización, asimismo, deben estar alineados a los objetivos estratégicos y con los valores

organizacionales, por tanto, deben ser vivenciados y evidenciados por cada integrante de la empresa, de modo tal que contribuyan al logro de los objetivos de la compañía.

Sistema de Evaluación

Actualmente la empresa no tiene definido un sistema de evaluación para los empleados, razón por la cual se propone el siguiente proceso:

Objetivo. Establecer el procedimiento para realizar la valoración de desempeño del talento humano basado en competencias, determinando el rendimiento, capacidad y comportamiento de los empleados de la empresa, y poder tomar medidas de seguimiento.

Alcance. El procedimiento aplica a todo el talento humano que labora en la empresa y cubre desde el momento que ingresa el empleado hasta que se retira. El establecimiento y adecuación del procedimiento de la valoración de desempeño del talento humano basado en competencias, es responsabilidad del gerente y los jefes de área, involucrando todas las áreas de la organización.

Definiciones.

- Competencias organizacionales: aquellas habilidades, actitudes y comportamientos que tienen en común todos los miembros de la empresa; nacen de los objetivos estratégicos y de los valores institucionales, deben cumplirlas todas y cada una de las personas de la empresa, convirtiéndose en los ejes que van a ser el vehículo para el alcance de los resultados esperados por la empresa.
- Competencias del cargo: aquellas características que son específicas para el adecuado desarrollo de una actividad particular, o una serie de actividades dentro de un área, a diferencia de las organizacionales, estas son necesarias única y exclusivamente para el puesto de trabajo o cargo.

Desarrollo. Es responsabilidad de cada Jefe de Área realizar el proceso de valoración de desempeño basado en competencias a cada uno de los empleados a su cargo. Para el cargo de Gerente, la evaluación por competencias la deben realizar las personas que hacen parte de la junta directiva o accionistas. Esta valoración se realiza una vez al año, en lo posible finalizando el año; pero el seguimiento a las falencias detectadas en las diferentes variables se debe realizar semestralmente.

Variables para la Evaluación por Competencias. Para realizar la evaluación por competencias se tienen en cuenta las siguientes variables.

Competencias: Tomando como base el instructivo para la valoración por competencias, el jefe de área realiza la verificación de las conductas observables del empleado en el cargo.

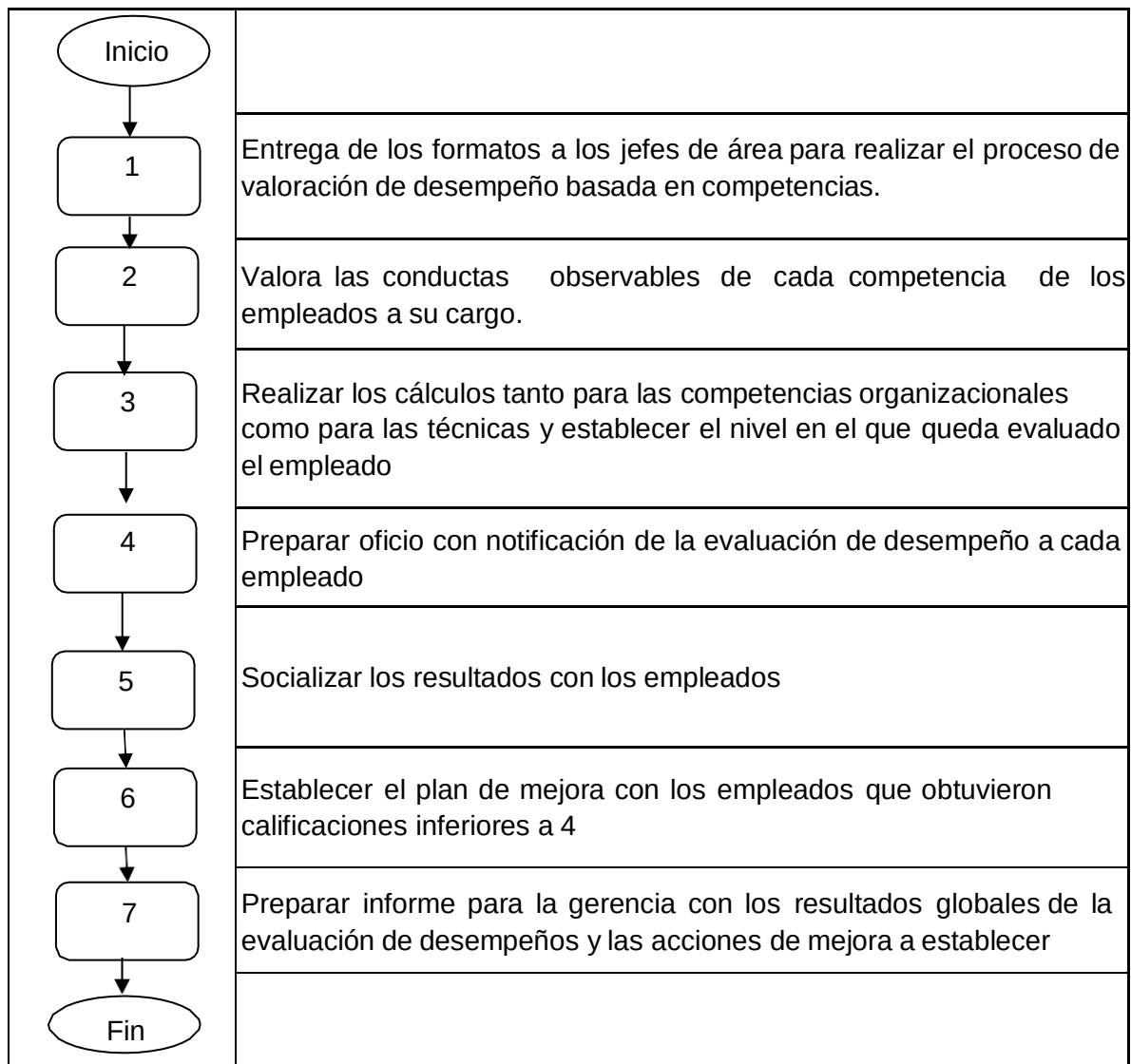
Criterios de Evaluación por Competencias. Una vez valoradas cada una de las conductas observables que hacen parte de las competencias mencionadas, se diligencian los resultados en el formato de valoración por competencias, donde se genera la valoración promedio definitiva tanto para el grupo de competencias del cargo como las organizacionales. Una vez se tengan ambos valores, nuevamente se hace un promedio entre estos dos grupos para obtener la valoración definitiva y se califica el resultado según el rango:

- Bajo (0 a 2.9): 0 Deficiente - 2.9 Insuficiente
- Medio (3 a 3.9): 3 Regular - 3.9 Aceptable
- Alto (4 a 5.0): 4 Bueno - 5.0 Sobresaliente

Los resultados de la evaluación por competencias deberán ir aprobados por el Jefe de Área respectivo antes de ser entregados a la coordinación de talento humano. El resultado final debe ser comunicado a cada empleado de la empresa, y se deben establecer compromisos por cada variable cuya calificación individual sea inferior a 4.0. Posteriormente, el coordinador de talento humano deberá presentar un informe a la Gerencia con los resultados generales encontrados, las acciones a tomar y el seguimiento a realizar en caso de que aplique.

Actividades críticas.

- Planteamiento de acciones y seguimientos a empleados
- Diligenciamiento del formato de valoración de desempeño basado en competencias.

Flujograma.**Figura 12***Estructura interna del flujograma**Fuente.* Elaboración propia**Planes de Capacitación**

El recurso más importante en cualquier empresa está conformado por el talento humano. Un personal motivado y trabajando en equipo, son los pilares fundamentales en los que las organizaciones exitosas sustentan sus logros. Estos aspectos, además de constituir dos fuerzas internas de gran importancia para que una organización alcance elevados niveles de

competitividad, son parte esencial de los fundamentos en que se basan los nuevos enfoques administrativos o gerenciales. La esencia de una fuerza laboral motivada está en la calidad del trato que recibe en las relaciones individuales que tiene con sus compañeros de trabajo, en la confianza, respeto y ejemplo que sus jefes les transmitan diariamente. También son importantes el ambiente laboral y la medida en que éste facilita o inhibe el cumplimiento del trabajo de cada persona. Sumado a esto, se considera el tema de la capacitación como uno de los elementos vertebrales para mantener, modificar o cambiar las actitudes y comportamientos de las personas dentro de las organizaciones.

El plan de capacitación conlleva al mejoramiento continuo de las actividades laborales. Esto con el objeto de implementar formas óptimas de trabajo. En este sentido, el plan va dirigido al perfeccionamiento técnico y teórico del empleado; para que el desempeño sea más eficiente en funciones de los objetivos de la empresa. Se busca producir resultados laborales de calidad, de excelencia en el servicio; por otra parte, prever y solucionar problemas potenciales dentro de la organización. El propósito general de los planes de capacitación es contribuir a:

- Elevar el nivel de rendimiento de los funcionarios y, con ello, al incremento de la productividad y rendimiento de la empresa
- Mejorar la interacción entre los empleados y, con ello, a elevar el interés por el aseguramiento de la calidad en el servicio.
- Satisfacer más fácilmente requerimientos futuros de la empresa en materia de personal.
- Generar conductas positivas y mejoras en el clima organizacional, la productividad y la calidad y, con ello, a elevar la motivación en el trabajo.

Actualmente, la empresa Transmisiones Automáticas del Norte no define planes de capacitación para el fortalecimiento de las competencias de los empleados, por tanto, se presenta que se detecten las necesidades de capacitación, para lo cual se toma como fuente primaria los empleados de la empresa. Se deja entonces como propuesta de formato para la encuesta de detección de necesidades de capacitación y el formato para la evaluación de la efectividad de las capacitaciones (Ver anexo 1 y 2).

Objetivo D. Documentación de los Manuales de Funciones para la Empresa Transmisiones Automáticas del Norte del Municipio de Cartago, Valle del Cauca.

Tomando en consideración el manual de funciones propuesto, se definió el siguiente manual de funciones:

Manual de Funciones Gerente

Tabla 3

Manual de funciones del Gerente

Denominación del cargo	Gerente
Objetivo del cargo	Definir las estrategias que contribuirán al crecimiento de la organización. Garantizar el cumplimiento de la operación de la empresa a través de la definición de políticas claras.
Cargos subordinados	Jefe de operaciones, auxiliar administrativa y contable
Dependencia	Dependencia directa de los accionistas de la empresa
Requisitos del cargo	<i>Educación:</i> Ingeniería industrial, ingeniería comercial, administración de empresas, ingeniero industrial, y afines. <i>Formación:</i> estudios en liderazgo. <i>Experiencia:</i> Mínima de un año <i>Competencias:</i> • Organizacionales: trabajo en equipo, disciplina, respeto, honestidad y solidaridad • Del cargo: pensamiento estratégico, liderazgo, planeación, orientación al servicio, capacidad de análisis y comunicación asertiva
Funciones	• Definir las políticas para la dirección de la empresa • Formular estrategias de largo plazo • Establecer planes de acción anual para las áreas de la empresa en asocio con los jefes de cada dependencia • Establecer los factores para la selección y evaluación de los proveedores • Definir las políticas para la administración del recurso humano • Aprobar el reglamento interno de trabajo • Aprobar los pagos que correspondan para la operación del negocio • Definir los planes de beneficios e incentivos para los trabajadores • Establecer estrategias para el posicionamiento de la empresa

Fuente. Elaboración propia

Manual de Funciones Auxiliar Administrativo y Contable**Tabla 4***Manual de funciones Auxiliar administrativa y contable*

Denominación del cargo	Auxiliar administrativa y contable
Objetivo del cargo	Realizar las tareas operativas que se requieren para dar cumplimiento a la gestión administrativa de la empresa. Realizar las actividades necesarias para que la contabilidad de la organización se encuentre al día.
Cargos subordinados	Ninguno
Dependencia	Responderá ante el gerente
Requisitos del cargo	<i>Educación:</i> Técnico en administración o carreras afines <i>Formación:</i> Nivel medio de Excel y Word <i>Experiencia:</i> Mínima de un año <i>Competencias:</i> • Organizacionales: trabajo en equipo, disciplina, respeto, honestidad y solidaridad • Del cargo: comunicación asertiva, orientación al servicio, organización, atención al detalle
Funciones	• Elaborar facturas para clientes • Realizar los comprobantes de egreso • Realizar la conciliación bancaria mínimo dos veces al mes • Gestionar la caja menor teniendo en cuenta las políticas establecidas por la organización • Elaborar los documentos o informes que requiera su jefe inmediato • Apoyar la realización de las actividades de integración de los empleados • Realizar actas e informes de las reuniones semanales que se llevan a cabo con el personal. • Realizar la compra de implementos de aseo, cafetería y papelería, de acuerdo con las instrucciones que reciba por parte de la coordinadora administrativa • Apoyar el proceso de selección de personal, realizando las convocatorias para reclutamiento por los medios que tiene definidos la empresa • Solicitar documentos a los empleados que ingresan a la empresa y abrir carpeta de hoja de vida para ser archivada debidamente • Realizar las afiliaciones a seguridad social y caja de compensación de los empleados que ingresan a la empresa • Programar exámenes ocupacionales de ingreso, egreso y periódicos. • Programar el mantenimiento de los equipos para su buen funcionamiento teniendo en cuenta la periodicidad definida por la gerencia • Elaborar la nómina para que sea posteriormente revisada por la coordinadora administrativa • Causar y archivar facturas de compra y en caso de cambios de precio, notificar a la gerencia

- Asistencia a las capacitaciones que programe la empresa para completar las 48 horas legales semanales. (Artículo 161 del C.S.T)
- Responsabilizarse del aseo de su área y participar de las jornadas de aseo general que programe la empresa
- Cumplir con las normas y políticas del Sistema General de Seguridad y Salud en el Trabajo.
- Las demás que le sean asignadas y que correspondan a la naturaleza del cargo

Fuente. Elaboración propia

Manual de Funciones Jefe de Operaciones

Tabla 5

Manual de funciones Jefe de operaciones de taller

Denominación del cargo	Jefe de operaciones de taller
Objetivo del cargo	Planear, dirigir implementar el plan de las operaciones que permitan optimizar tiempo y recursos.
Cargos subordinados	Mecánicos
Dependencia	Responderá ante el gerente
Requisitos del cargo	<i>Educación:</i> Ingeniero mecánico, ingeniero eléctrico y afines <i>Formación:</i> No es indispensable <i>Experiencia:</i> Mínima de un año en cargos de liderazgo <i>Competencias:</i>
	• Organizacionales: trabajo en equipo, disciplina, respeto, honestidad y solidaridad • Del cargo: organización, liderazgo, atención al detalle y comunicación asertiva
Funciones	• Dar instrucciones de trabajo • Distribuir las tareas entre los operarios de acuerdo con sus competencias y fortalezas. • Establecer mecanismos de seguimiento a las tareas que realiza su equipo de trabajo. • Garantizar el contacto con el cliente a fin de resolver cualquier inquietud respecto al servicio que requieren. • Apoyar su equipo de trabajo en la realización de los mantenimientos y reparaciones que solicitan los clientes, cuando la demanda del servicio supere la capacidad de respuesta de los operarios. • Proponer temas de capacitaciones para mejorar el desempeño de su equipo de trabajo. • Detectar oportunidades de mejora para la prestación del servicio. • Brindar asesoría técnica a los clientes. • Garantizar que las herramientas y equipos necesarios para la prestación del servicio son custodiados de manera adecuada • Colaborar en la implementación y cumplimiento del sistema de seguridad y salud en el trabajo.

- Asistencia a las capacitaciones que programe la empresa para completar las 48 horas legales semanales. (Artículo 161 del C.S.T)
- Responsabilizarse del aseo de su área y participar de las jornadas de aseo general que programe la empresa
- Cumplir con las normas y políticas del Sistema General de Seguridad y Salud en el Trabajo.
- Las demás que le sean asignadas y que correspondan a la naturaleza del cargo

Fuente. Elaboración propia

Manual de Funciones Mecánicos

Tabla 6

Manual de funciones Mecánicos

Denominación del cargo	Mecánicos
Objetivo del cargo	Cumplir con los servicios contratados por los usuarios de acuerdo con la programación de actividades asignadas.
Cargos subordinados	Ninguno
Dependencia	Responderá ante el jefe de operaciones de taller
Requisitos del cargo	<i>Educación:</i> Técnico profesional en mecánica o eléctrica <i>Formación:</i> Nivel medio de Excel y Word <i>Experiencia:</i> Mínima de seis meses en cargos similares <i>Competencias:</i> • Organizacionales: Organizacionales: trabajo en equipo, disciplina, respeto, honestidad y solidaridad • Del cargo: organización, atención al detalle y comunicación asertiva
Funciones	• Realizar las tareas necesarias para los mantenimientos y reparaciones que requieren los clientes. • Cumplir con los protocolos y procedimientos definidos para la prestación del servicio. • Atender las solicitudes de servicio postventa que requieran los clientes • Informar al jefe inmediato sobre las necesidades de herramienta y equipo para cumplir con su labor. • Asistencia a las capacitaciones que programe la empresa para completar las 48 horas legales semanales. (Artículo 161 del C.S.T) • Responsabilizarse del aseo de su área y participar de las jornadas de aseo general que programe la empresa • Cumplir con las normas y políticas del Sistema General de Seguridad y Salud en el Trabajo. • Las demás que le sean asignadas y que correspondan a la naturaleza del cargo

Fuente. Elaboración propia

Competencias Laborales

Cuadro 10

Competencias organizacionales

Trabajo en equipo: hace referencia a la unión de varias personas que se reúnen para alcanzar objetivos y metas. Para alcanzar dicho fin, el equipo debe trabajar unido.	• Participa activamente en la construcción de actividades colectivas basadas en procesos de mejoramiento continuo de la empresa. • Maneja adecuadamente las dificultades para alcanzar soluciones positivas. • Comparte su conocimiento de manera abierta a los integrantes de la organización.
Disciplina: Es la manera en que el empleado se responsabiliza de las tareas que le son asignadas y a la vez cumple con los reglamentos, procesos y directrices de la empresa (horas de llegada, uso adecuado del uniforme, seguimiento de indicaciones, relaciones con sus superiores, etc.).	Es capaz de cumplir de manera efectiva con las tareas que se le sean asignadas. • Sigue los conductos regulares de la organización frente a cualquier escenario que pueda presentarse, acatando las normas de esta. • Utiliza de manera adecuada las herramientas del sistema de gestión de calidad. • Acata las normas de autocuidado establecidas por la empresa en sus diferentes manuales (manual de convivencia, protocolos, cartilla seguridad y salud en el trabajo).
Respeto: es la facilidad que tienen las personas para aceptar de buena manera las reglas, las opiniones ajenas, su posición en la empresa, además de la capacidad para exponer sus ideas de manera asertiva y con un trato digno hacia el equipo de trabajo.	• Se dirige a las personas con un trato cordial. • Escucha las opiniones de los demás de manera imparcial. • Expresa sus pensamientos de manera objetiva aceptando las diferencias de los demás.
Honestidad: Capacidad para actuar con moralidad e integridad. Es también actuar desde la coherencia entre las palabras que se expresan y las acciones que se hacen; hacer saber sus ideas, intenciones y sentimientos de manera abierta y directa, y a estar preparado a actuar con responsabilidad, franqueza y transparencia aun en situaciones difíciles y provocadoras.	• Actúa con transparencia en todas las situaciones laborales, demostrando rectitud en su gestión. • Muestra coherencia con lo que dice en el momento de hacerlo. • Cuida con responsabilidad los bienes institucionales.
Solidaridad: Capacidad que tiene una persona para apoyar a su cliente interno y/o externo en el momento en que este lo necesita. Implica diversidad de apoyo: colaboración, apoyo moral, apoyo intelectual, entre otros.	• Es sensible ante las solicitudes de las personas que interactúan con la empresa. • Apoya a otras áreas en el momento en que se requiera. • Comprende las situaciones de las personas que interactúan con la empresa para orientarlas asertivamente.

Fuente. Elaboración propia

Cuadro 11

Competencias del cargo de Gerente

Pensamiento estratégico: es la capacidad que debe tener una persona con posición de liderazgo para detectar las oportunidades en el entorno, a la vez que hace frente a las	• Plantea soluciones oportunas que den respuesta a las solicitudes expuestas por los organismos de dirección y control • Sus estrategias generan oportunidades de desarrollo empresarial ante las exigencias del mercado objetivo.
---	---

amenazas y cambios del entorno.	• Establece adecuados negocios con proveedores para la adquisición de insumos basadas en las necesidades de sus clientes.
Liderazgo y dirección de personal: es la capacidad de inspirar su equipo de trabajo hacia el logro de las metas de la organización, es el acompañamiento que debe realizarse para que las personas sean capaces de desarrollar su máximo potencial.	• Direcciona de manera oportuna todo tipo de gestión que le sea encomendada por los organismos de dirección y control. • Orienta la acción del talento humano hacia el mejoramiento continuo de la empresa, reflejando lealtad frente a toda situación que se manifieste. • Potencializa las capacidades de sus colaboradores por medio de la delegación de responsabilidades para que asuman nuevos retos. • Realiza un adecuado seguimiento a la gestión de los colaboradores a su cargo.
Planeación: hace referencia a la capacidad que tiene la persona de organizar y disponer sus actividades de modo tal que logre su desarrollo en términos de calidad y oportunidad, por tanto, se apoya en diferentes herramientas para alcanzar sus metas.	• Evalúa los procesos que desarrolla cada una de las áreas de la empresa con el fin de cumplir de manera efectiva con los objetivos asignados. • Realiza planes de acción frente a las novedades que se presentan en el desarrollo de la operación de la empresa • Administra efectivamente los recursos de la organización basados en los objetivos establecidos de acuerdo con la destinación del presupuesto
Orientación al servicio: Es la capacidad de realizar un trabajo basándose en las necesidades de los clientes internos y externos, por medio de un trato amable y cordial, el interés por las personas y la efectividad en la solución de sus problemas.	• Da respuesta oportuna a las necesidades de los clientes de la empresa relacionadas con la adecuada prestación del servicio. • Establece mecanismos que permitan una conveniente relación entre la empresa y sus grupos de interés. • Soluciona efectivamente las novedades que se presenten con la adecuada prestación del servicio de la empresa.
Capacidad de análisis: Capacidad para identificar, comprender y evaluar variables que incidan en el alcance de un objetivo y/o en el hallazgo de soluciones.	• Determina causas potenciales ante las dificultades que se presenten en la empresa para generar una solución apropiada. • Tiene en cuenta las necesidades de las Entidades Asociadas con el fin de incrementar su satisfacción con respecto al servicio prestado. • Evalúa permanentemente el entorno para generar diagnósticos que contribuyan al mejoramiento continuo de la empresa.
Comunicación asertiva: Es la capacidad de expresar en forma clara y oportuna lo que se piensa, siente o necesita, teniendo en cuenta las apreciaciones, derechos, valores y sentimientos de las personas a las que se está dirigiendo.	• Estimula al receptor para cumplir con el objetivo que quiere alcanzar. • Utiliza mecanismos de comunicación adecuados para transmitir un mensaje. • Emite información veraz en el momento de transmitir un mensaje.

Fuente. Elaboración propia

Cuadro 12

Competencias del cargo de Auxiliar administrativo y contable

Comunicación asertiva: Es la capacidad de expresar en forma clara lo que se piensa, siente o necesita, teniendo en cuenta las apreciaciones, derechos,	• Utiliza un lenguaje adecuado para generar una respuesta precisa con la persona con la que se esté relacionando. • Utiliza mecanismos de comunicación adecuados para transmitir un mensaje.
--	---

valores y sentimientos de las personas a las que se está dirigiendo.	• Emite información oportuna en el momento de transmitir un mensaje.
Orientación al servicio: Es la capacidad de realizar un trabajo basándose en las necesidades de los clientes internos y externos, por medio de un trato amable y cordial; por mostrar interés por las personas.	• Atiende oportunamente las solicitudes establecidas por sus superiores. • Atiende cordialmente a las personas que ingresan a la empresa. • Da respuesta oportuna a las necesidades de los terceros que ingresan a la empresa. • Da solución a las necesidades del personal de la organización de acuerdo con las funciones que tiene asignadas
Organización: Conjunto de actividades y de hábitos que permiten optimizar el tiempo, el espacio, recursos y demás elementos, para cumplir de manera efectiva con los objetivos propuestos.	• Realiza sus tareas de acuerdo con las prioridades que se tengan en un periodo determinado. • Mantiene su puesto de trabajo en orden • Administra ordenadamente el aplicativo de radicación de comunicaciones. • Administra adecuadamente la caja menor de la empresa.
Atención al detalle: Vigilancia minuciosa de todas las acciones que se involucren en una función.	• Supervisa que la información de los documentos contables sea válida. • Revisa que todos los documentos a diligenciar tengan la información completa. • Realiza conciliación de cuentas con la intención de buscar en ellas diferencias para tomar los correctivos que sean necesarios.

Fuente. Elaboración propia

Cuadro 13

Competencias del cargo de Jefe de operaciones de taller

Organización: Conjunto de actividades y de hábitos que permiten optimizar el tiempo, el espacio, recursos y demás elementos, para cumplir de manera efectiva con los objetivos propuestos	• Prioriza sus tareas adecuadamente de acuerdo con el apropiado funcionamiento del taller • Verifica que el inventario asignado al personal del taller para la realización de sus tareas • Vela por el adecuado almacenamiento del inventario del taller • Vela por la administración adecuada del espacio que se tiene destinado para la realización de las reparaciones y mantenimiento
Liderazgo y dirección de personal: es la capacidad de inspirar su equipo de trabajo hacia el logro de las metas de la organización, es el acompañamiento que debe realizarse para que las personas sean capaces de desarrollar su máximo potencial.	• Se comunica de forma clara con el equipo de trabajo del taller para dar instrucciones de trabajo. • Promueve en su equipo de trabajo adecuadas prácticas de almacenamiento con el fin de administrar adecuadamente los recursos necesarios para la realización de los mantenimientos y reparaciones • Coordina apropiadamente todo tipo de gestión logística necesaria para dar cumplimiento a los requerimientos del cliente • Resuelve constantemente todo tipo de inquietudes a su equipo de trabajo para que puedan desarrollar tareas específicas.
Atención al detalle: Vigilancia minuciosa de todas las acciones que se involucren en una función. Capacidad para elaborar detalladamente cualquier información, de	• Revisa detalladamente toda la información requerida por el cliente para proceder a la realización de los mantenimientos y reparaciones • Verifica que su equipo de trabajo de cumplimiento a los protocolos y procesos definidos para la realización de los mantenimientos y

tal forma que los resultados reflejen una excelente calidad del producto final.	reparaciones.
Comunicación asertiva: Es la capacidad de expresar en forma clara y oportuna lo que se piensa, siente o necesita, teniendo en cuenta las apreciaciones, derechos, valores y sentimientos de las personas a las que se está dirigiendo.	• Conducta observable: • Estimula al receptor para cumplir con el objetivo que quiere alcanzar. • Utiliza mecanismos de comunicación adecuados para transmitir un mensaje. • Emite información veraz en el momento de transmitir un mensaje.

Fuente. Elaboración propia

Cuadro 14

Competencias mecánicas

Organización: Conjunto de actividades y de hábitos que permiten optimizar el tiempo, el espacio, recursos y demás elementos, para cumplir de manera efectiva con los objetivos propuestos	• Atiende sus tareas de acuerdo con las prioridades que se tengan en un periodo determinado. • Mantiene los grupos de inventarios de materiales e insumos que tiene asignados en orden. • Administra adecuadamente el espacio que tiene destinado para la realización de los mantenimientos y reparaciones. • Cumple con los protocolos y procesos para la realización de los mantenimientos y reparaciones.
Atención al detalle: Vigilancia minuciosa de todas las acciones que se involucren en una función. Capacidad para elaborar detalladamente cualquier información, de tal forma que los resultados reflejen una excelente calidad del producto final.	• Revisa detalladamente toda la información requerida para la realización del mantenimiento y reparaciones. • Realiza de manera cuidadosa las tareas encomendadas siempre pensando en cumplir con los requerimientos del cliente para ofrecer un servicio de calidad.
Comunicación asertiva: Es la capacidad de expresar en forma clara lo que se piensa, siente o necesita, teniendo en cuenta las apreciaciones, derechos, valores y sentimientos de las personas a las que se está dirigiendo.	• Utiliza un lenguaje adecuado para generar una respuesta precisa con la persona con la que se esté relacionando. • Utiliza mecanismos de comunicación adecuados para transmitir un mensaje. • Emite información oportuna en el momento de transmitir un mensaje.

Fuente. Elaboración propia

Objetivo E. Formulación de un Sistema de Seguimiento y Control para el Manual de Funciones Diseñado para la Empresa Transmisiones Automáticas del Norte del Municipio de Cartago, Valle del Cauca

Para realizar seguimiento y control al cumplimiento de la estructura organizacional propuesta, se partió de la necesidad de que inicialmente la propuesta que se generó en el presente estudio, sea aprobada por la gerencia de la empresa, logrando además sensibilizar sobre la importancia del compromiso de la alta dirección para que tanto la estructura como los manuales hagan parte de las políticas institucionales; asimismo, es prioritario que los manuales de funciones sean socializados a los trabajadores, garantizando que estos sean entendidos y se tenga claridad sobre todos los aspectos que lo conforman, identificando quien es su jefe inmediato, a quien rinde cuentas, cuáles son las funciones que hacen parte del cargo que desempeña, entre otros. De otro lado, se considera relevante para el sostenimiento a largo plazo de la propuesta, la realización de auditorías que ayuden a establecer el nivel de adherencia a la propuesta, y a partir de sus resultados proponer capacitaciones que ayuden a los empleados a fortalecer sus conocimientos y competencias para desempeñar de manera efectiva sus funciones.

Cuadro 15

Sistema de seguimiento y control

Actividad	Tareas	Fecha estimada	Recursos	Responsables
Aprobación de la estructura organizacional y manual de funciones	Preparación de la socialización a la gerencia	Enero de 2023	Tecnológicos Humanos	Estudiante Gerencia
	Socialización de la propuesta a gerencia	Enero de 2023		
Divulgación de los manuales de funciones	Programación de la socialización por áreas de trabajo	Enero de 2023	Tecnológicos Humanos	Estudiante Director administrativo
	Convocatoria de empleados para la socialización	Enero de 2023		
	Realización de la socialización y entrega de los manuales de funciones	Enero-Febrero de 2023		
Auditoría interna	Planeación de la auditoría interna al cumplimiento de los manuales de funciones	Marzo de 2023	Tecnológicos Humanos Económicos	Gerente Director Administrativo

Actividad	Tareas	Fecha estimada	Recursos	Responsables
	Realización del informe de auditoría interna	Marzo de 2023		Asesor externo
	Definición de acciones de mejora con base en los resultados obtenidos	Junio-Diciembre de 2023		
Evaluación de desempeño	Definición del proceso de evaluación de desempeño, con la medida de variables como el tiempo de diagnóstico y de ejecución	Mayo de 2023	Tecnológicos Humanos	Gerente Director Administrativo
	Elaboración de los formatos para la evaluación de desempeño	Mayo de 2023		
	Socialización del proceso de evaluación de desempeño a los jefes de área	Mayo de 2023		
	Programación y realización de la evaluación de desempeño	Junio de 2023		
Plan de capacitaciones	Detectar las necesidades de capacitación con base en los resultados de la auditoría y la evaluación de desempeño	Julio de 2023	Tecnológicos Humanos Económicos	Gerente Director Administrativo
	Programar las capacitaciones	Julio-Diciembre de 2023		

Fuente. Elaboración propia

La formulación del sistema de seguimiento y control puede considerarse como la etapa final del proceso de gestión administrativa, y que contribuirá a que exista la mejora continua en relación a la determinación del manual de funciones, ya que se trata de un proceso que es cambiante y como tal es objeto de redefinirse y adaptarse a las nuevas realidades de la empresa. Esta actividad permite verificar si las acciones emprendidas han sido efectivas y en el caso de que no sea así, hay que incorporar los ajustes que se requieran o reemplazarla en su totalidad. Asimismo, el control tiene una gran importancia desde el punto de vista de la implementación de la estrategia, dado que cuando se realiza seguimiento se apoya la ejecución de las actividades

Objetivo F. Socialización del Manual de Funciones Definidos con los Empleados de la Empresa Transmisiones Automáticas del Norte del Municipio de Cartago, Valle del Cauca.

La socialización del manual de funciones se realizó al gerente explicando la estructura organizacional propuesta con sus respectivos manuales de funciones para que pueda realizar la difusión entre sus colaboradores. Para la entrega de dicho manual, se hizo inicialmente una sensibilización con el gerente y el dueño sobre la importancia que tiene la definición de las funciones para los cargos, dando claridad en el impacto que además tiene para el proceso de selección puesto que con el perfil definido (educación, formación, experiencia y habilidades), se mejora el reclutamiento y posterior selección de los nuevos empleados.

Durante la socialización, no se presentaron objeciones, y las recomendaciones dadas al personal fueron recibidas con agrado y en la posterior revisión se evidencio la aplicación del manual, y se estaba dando inicio a la búsqueda del nuevo personal, buscando que los nuevos colaboradores cumplan con el perfil idóneo para el desarrollo de las funciones detalladas en el manual, y se estaban dando los primeros pasos para la estructuración administrativa tan necesaria en el taller.

La reunión duro alrededor de 2 horas durante las cuales se expuso paso a paso cada uno de los puntos previstos en el manual, cada uno de los procesos de trabajo y como se han estandarizado con el fin de optimizar los tiempos de trabajo, es decir, se estaban preparando al personal actual con el fin de que el personal pueda preparar de la manera perfecta a los nuevos colaboradores y que estos desarrollen de manera correcta cada una de las funciones y el taller optimice su funcionamiento.

Se realizó la debida exposición de los puntos que se deben mejorar con el fin de que las ventajas competitivas se exploten de mejor manera, como se hace necesaria también la capacitación de los empleados y a su vez la actualización de las nuevas tecnologías del sector automotriz, también se les aclaro que estas nuevas adecuaciones y reestructuración presentarían un costo el cual sería redituado con la mejora de la prestación del servicio y la estandarización de los tiempos y el cumplimiento de los plazos de entrega.

Al finalizar dicha presentación se realizó una ronda de preguntas con el fin de que tanto como el gerente como el dueño solucionaran cualquier inquietud que se les haya generado durante el tiempo de la presentación.

Este trabajo generó una impresión positiva en el gerente, quien mostró un alto compromiso y

buena disposición para implementar el manual propuesto. Como evidencia de la actividad queda constancia en el apéndice C (Bitácora) y apéndice D (registro fotográfico).

Conclusiones

- La empresa Transmisiones Automáticas del Norte del municipio de Cartago, es una empresa que hace parte del sector automotriz, y que se ve influenciada por aspectos externos como los indicadores macro económicos, como el IPC, que cuando se encuentra al alza que es el comportamiento últimamente presenta, afecta las ventas de la empresa dado que el poder adquisitivo de los clientes se ve afectado; asimismo, está sucediendo con las tasas de interés, que al encontrarse elevadas, incrementan los costos financieros de la organización, lo cual limita las decisiones de financiación de la empresa. De otro lado, al analizar el ambiente interno de la empresa, pudo establecerse que la organización cuenta con fortalezas tales como los controles de calidad en proceso, talento humano con experiencia, además de la experiencia en el sector. Asimismo, se mencionan como debilidades, la ausencia de una estructura organizacional, no se tienen definidos los manuales de funciones y no se determinan planes de capacitación anual lo cual no facilita el fortalecimiento de los conocimientos de los trabajadores, ni se definen planes de capacitación anuales para el fortalecimiento de las competencias de los empleados.
- Se definió una estructura organizacional vertical que refleja los niveles jerárquicos de la organización, reconociendo tres niveles: el directivo, apoyo y operativo. En el nivel directivo se encuentra el gerente, en el nivel operativo se definieron los cargos de jefe de operaciones de taller y el auxiliar administrativo y contable, quienes tiene como finalidad principal dar apoyo en todas las tareas relacionadas con la operación del negocio; finalmente, en el nivel operativo aparecen los mecánicos, quienes son los que tienen el contacto directo con el cliente y son los que realizan las tareas de reparación y mantenimiento. Definir este tipo de estructura a la empresa le traerá beneficios en relación al proceso de comunicación y flujo de información, dado que da claridad respecto a los conductos regulares que deben seguirse de acuerdo a la línea de mando, teniendo que cada colaborador sabe de quien depende directamente y a quien debe rendir su desempeño y resultados.
- Para contribuir al cumplimiento al organigrama propuesto y el manual de funciones, se definió un sistema de seguimiento y control que consta de diferentes acciones que contribuirán a que los empleados puedan apropiarse de sus funciones, iniciando en primer

lugar por la aprobación por parte de la gerencia, seguido de la divulgación a los empleados, y como actividades de control se propone la realización de auditorías internas aleatorias donde pueda evidenciarse la adherencia a dichos manuales, complementando con un proceso de evaluación de desempeño que permita evidenciar que los colaboradores cumplen de manera satisfactoria con las funciones asignadas, y finalmente, un plan de capacitaciones que contribuya al fortalecimiento de las competencias definidas en el perfil de cada cargo.

- Producto de todo el trabajo realizado, se consolidó un manual de funciones que fue entregado al gerente en medio físico para que pueda dar inicio a la socialización, seguimiento y adaptación con todos los colaboradores.

Recomendaciones

- Programar socialización del manual de funciones con cada colaborador de la empresa, asimismo, hacer entrega de una copia para dejar constancia de que la empresa cuenta con esta herramienta para dar claridad a sus funciones. Esta socialización se sugiere se realice en la misma empresa y que sea programada por áreas de trabajo, donde participe el líder del área y la persona responsable de recursos humanos.
- Programar auditorías internas para establecer la adherencia a los manuales de funciones y definir las actualizaciones que correspondan. Se sugiere que la empresa forme a sus líderes de proceso como auditores internos para que cuente con el personal con las competencias necesarias para llevar a cabo este tipo de proceso, además de que quedarán formados para realizar auditorías a todos los procesos que se desarrollan en la empresa; y así se evite tener que estar contratando un externo cada que lo requiera.
- Establecer anualmente las necesidades de capacitación que conduzcan al fortalecimiento de las competencias de los empleados, a través de la recopilación de información tanto con los jefes inmediatos como con los empleados. Para la definición de las necesidades de capacitación se sugiere realizar una encuesta a los jefes de área que son quienes conocen las falencias que tienen sus colaboradores, además esta información se puede complementar con los resultados de las evaluaciones de desempeño que se realicen.
- Determinar anualmente un presupuesto destinado a la realización de capacitaciones para los empleados. Con base en las capacitaciones que se requieran, se debe determinar si se requiere la contratación de capacitadores externos o cuáles pueden ser dictadas por los mismos empleados, y posterior a esto, indagar en el mercado con los profesionales que puedan apoyar la actividad para determinar con mayor aproximación cuáles son los recursos que se requieren para la ejecución del plan propuesto.

Referencias

- Alcaldía de Cartago - Concejo Municipal de Cartago. (16 de junio de 2020). Plan de Desarrollo Municipal Cartago 2020-2023. *PDM Cartago 2020-2023*. Cartago, Valle del Cauca, Colombia: Alcaldía de Cartago - Concejo Municipal de Cartago. Obtenido de <https://obsgestioneducativa.com/download/plan-de-desarrollo-municipal-cartago-2020-2023/>
- Altucher, J. (s.f.). *Expande tu mente*. Obtenido de Expandetumente: <https://expandetumente.com/70-frases-sobre-reinventarse/>
- Anonimo. (29 de Enero de 2012). *teorias administrativas*. Obtenido de Teorias administrativas enfoque calxico: <http://proyectoteoriasadministrativas.blogspot.com/2012/02/enfoque-clasica-teoria-clasica.htm?m=1>
- Arano Ch., R. M., & Escudero Ma., J. (Agosto de 2016). *El origen del clima organizacional, desde una perspectiva de las escuelas de la administración: una aproximación*. Obtenido de Universidad Veracruzana: <https://www.uv.mx/iiesca/files/2016/11/02CA201601.pdf>
- Betancourt, B. (2014). *Análisis sectorial y competitividad*. Cali: Ecoe Ediciones.
- Bonilla J., D. M., & Macero M., R. M. (Junio de 2018). *La importancia de la capacitación en el rendimiento del personal administrativo de la Universidad Técnica de Ambato*. Obtenido de Revista Conrado, vol.14: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1990-86442018000300268
- Camara de Comercio de Cartago. (04 de Marzo de 2022). Peticiones Radicadas bajo CCCE22-474* CCCE22-483*. Cartago, Valle del Cauca, Colombia.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. México: McGraw Hill.
- Cuesta Santos, A. (2017). *Gestión del talento humano y del conocimiento*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Dans, E. (s.f.). *Inteligencia Creativa*. Obtenido de Inteligenciacreativa: <https://inteligenciacreativa.com/30-frases-inspiradoras-sobre-innovacion/>
- David, F. R. (2003). *Conceptos de administración estratégica*. México: Pearson.
- Escobar López, C., & Jurado Mejía, L. F. (28 de Febrero de 2022). Tabla de Paradigmas. *Manual de Funciones Taller*. Cartago, Valle del Cauca, Colombia.
- Escobar, C., & Jurado, L. (3 de Septiembre de 2021). Manual de funciones de Taller de

- Transmisiones Automaticas del Norte. *Manual de funciones de Taller de Transmisiones Automaticas del Norte*. Cartago, Valle del Cauca, Colombia.
- Fierro, I., & Villalva, M. (2017). *El liderazgo democrático: una aproximación conceptual*. Obtenido de <https://revistas.uide.edu.ec/index.php/innova/article/view/210>
- Funcion Publica. (26 de Mayo de 2015). Obtenido de Funcion Publica: https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma_pdf.php?i=76608
- Función Pública. (2016). ¿Sabe usted qué es el Manual de Funciones? Obtenido de https://www.funcionpublica.gov.co/preguntas-frecuentes/-/asset_publisher/sqxafjubsrEu/content/-sabe-usted-que-es-el-manual-de-funcione-1/28585938#:~:text=El%20Manual%20Espec%C3%ADfico%20de%20Funciones,de%20conocimiento%2C%20experiencia%20y%20dem%C3%A1s
- Garcia, B. (2020). ¿Cómo logra hacer los cambios de velocidades por sí misma? Obtenido de <https://memolira.com/breaking-news/transmision-automatica-como-funciona/>
- Gómez, G. (2000). Manual de procedimientos: qué es, objetivos, estructura y su justificación frente al control interno. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/manuales-procedimientos-uso-control-interno/>
- González, L. (2021). Ventas de autos en México cayeron 28% en 2020. Obtenido de <https://www.eleconomista.com.mx/empresas/Ventas-de-autos-en-Mexico-cayeron-28-en-2020-20210106-0020.html>
- Hannah, L. (1996). La evolución de las grandes empresas en el siglo XX: un análisis comparativo. Obtenido de <https://core.ac.uk/download/pdf/39048393.pdf>
- Los Coches. (2022). Historia de la transmisión automática: ¿cómo llegamos a la facilidad en la movilidad? Obtenido de <https://loscoches.com/blog/historia-transmision-automatica/>
- Mariano Ospina Perez Presidente de la Republica de Colombia. (05 de Agosto de 1950). *Leyex*. Obtenido de *Leyex*: <https://www.leyex.info/leyes/Decreto2663de1961.htm#:~:text=La%20finalidad%20primordial%20de%20este,%2DAplicaci%C3%B3n%20territorial>
- Ministerio de Trabajo de Colombia. (15 de Mayo de 2015). *Mintrabajo*. Obtenido de Mintrabajo: <https://www.mintrabajo.gov.co/documents/20147/0/DUR+Sector+Trabajo+Actualizado+a+15+de+abril++de+2016.pdf/a32b1dcf-7a4e-8a37-ac16-c121928719c8>

- Ministerio de Transporte Colombia. (26 de Mayo de 2015). *Funcion Publica*. Obtenido de Funcion Publica: <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=77889>
- Notimex. (2019). México, el sexto fabricante de autos en el mundo. Obtenido de <https://www.elfinanciero.com.mx/empresas/mexico-el-sexto-fabricante-de-autos-en-el-mundo/>
- Núñez, A. (2016). Historia De La Mecánica Automotriz. Obtenido de <http://mecanicaautomotrizparalosautos.blogspot.com/2016/04/historia-de-la-mecanica-automotriz.html>
- Ramirez, O. A. (26 de Junio de 2021). Conversaciones manual funciones. (C. Escobar, & L. Jurado, Entrevistadores)
- Ruiz, L. (2021). Henri Fayol: biografía del padre de la Administración Positiva. Obtenido de <https://psicologaiymente.com/biografias/henri-fayol>
- Salas C., A. A. (2017). *Influencia del clima organizacional en la gestión administrativa en el Departamento Zonal Sur Sedapar S.A.* Obtenido de Universidad Nacional San Agustín : <http://repositorio.unsa.edu.pe/bitstream/handle/UNSA/6575/ADSsacuaa.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Sampieri H., R., & Fernández C., F. (2014). *Metodología de la investigación*. México: McGraw Hill.
- Sánchez, J. (2019). Asesorías, definicion tecnica. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/asesoria.html>
- Sperry, E. (2021). Industria automotriz. Obtenido de https://es.wikipedia.org/wiki/Industria_automotriz
- Velosa, W. (2005). Manual: Motores Térmicos - Clasificación, Tiempos y Funcionamiento | Mecánica Automotriz. Obtenido de <https://co.pinterest.com/pin/705305991626829434/>

Apéndices

Apéndice A

Formato para la detección de necesidades de capacitación

DNC: Es el proceso que orienta la estructuración y desarrollo de planes y programas para el establecimiento y fortalecimiento de conocimientos, habilidades o actitudes en los empleados de la empresa, a fin de contribuir en el logro de los objetivos de esta.

Objetivo: Establecer y administrar los mecanismos para ofrecer la formación y desarrollo integral de los empleados en los diversos niveles, de tal manera que permita la consolidación colectiva de las habilidades propias de cada uno y garantice una mayor eficiencia en los procesos de la empresa.

Nombre: _____

Cargo: _____

Relacione las capacitaciones que requiere para mejorar los conocimientos y destrezas necesarios para el desarrollo de sus funciones:

Describa las recomendaciones y/o sugerencias que usted considere necesarias para mejorar las actividades relacionadas con capacitación:

Apéndice B*Formato de eficacia de las capacitaciones*

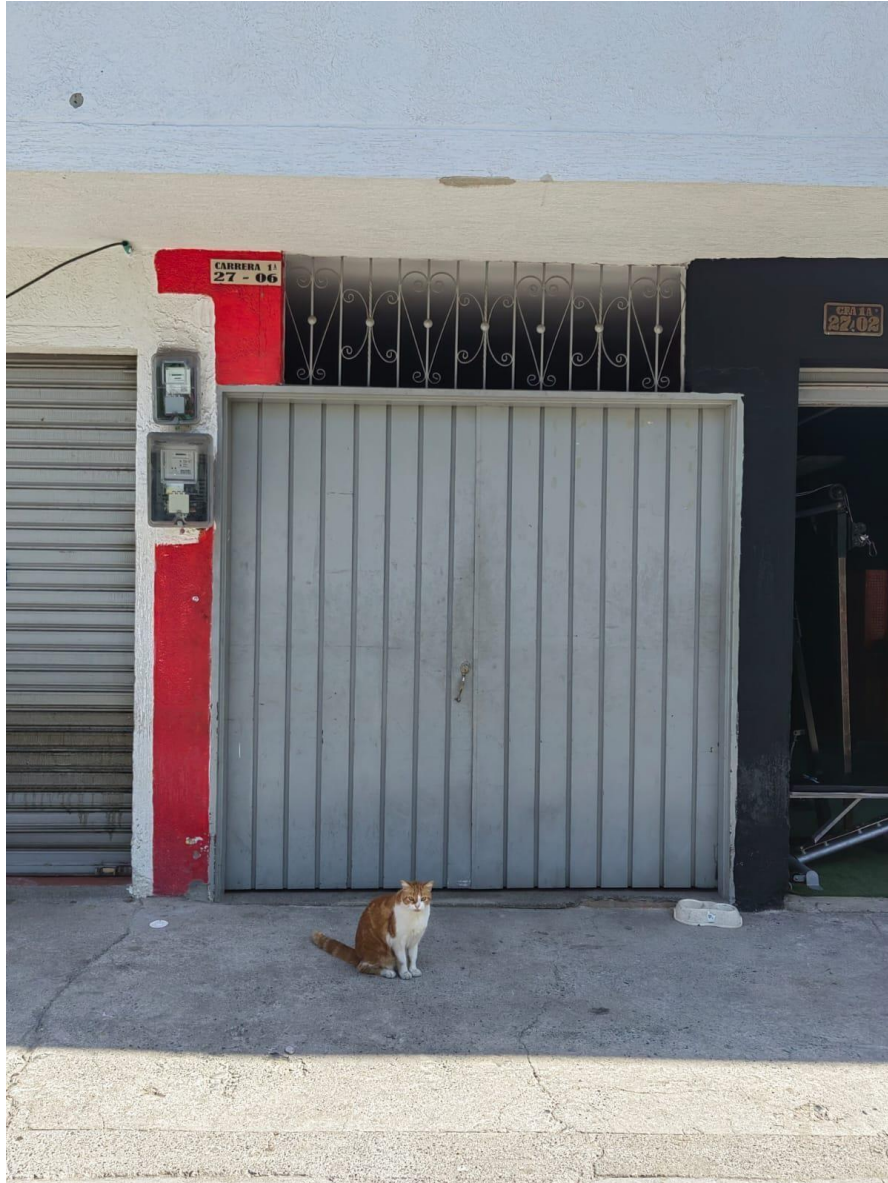
Nombre de la capacitación:		
Fecha de la capacitación:		
Responsable de la ejecución:		
Dirigida a:		
Causas y/o fuentes generadoras:		
Temas por tratar:		
Beneficios esperados:		
Medición de la eficacia		
Forma de medición:		
Fecha de medición:		
Seguimiento		
Fecha	Actividad de seguimiento	Fue eficaz la acción
Responsable del seguimiento:		

Apéndice C*Bitácora*

Junio 12 2021. Elección del taller de Don Alberto para elaboración de anteproyecto y proyecto de grado.

Figura 13

Fachada Transmisiones Automáticas del Norte



Fuente. (Escobar & Jurado, 2022)

Julio 2021. Instrucción y proceso teórico en pro de la elaboración del manual de funciones

Agosto 2021. Elección y determinación de los efectivos.

Septiembre 2021. Investigación y entrevistas para el análisis de los aspectos a mejorar en el ambiente laboral del taller.

Octubre 2021. Socialización, con el docente y análisis de la información obtenida en los meses previos

Noviembre 2021. Análisis de la competencia indirecta ya que no hay competidores directos.

Diciembre 2021. Periodo vacacional.

Enero 2022. Preparación banner para exposición.

Febrero 2022. Ensayo para exposición de ante proyecto.

Marzo 2022. Exposición de anteproyecto.

Abril 5 2022. Inicio de proyecto de grado y profundización de la investigación para la elaboración del manual de funciones.

Mayo 2022. Inicio de proyecto de grado con el asesor Juan Carlos Sánchez.

Junio 2022. Investigación de temas puntuales que el asesor consideraba primordiales para el desarrollo del proyecto.

Julio 2022. Solicitud de cambio de asesor por diferencias con el docente Juan Carlos Sánchez.

Agosto 2022. Investigación por cuenta propia sobre cómo mejorar las condiciones laborales del taller.

Septiembre 2022. Inicio de trabajo con el asesor Harold Paul Ávila Ceballos.

Octubre 2022. Análisis de los datos recolectados y correcciones pertinentes propuestas por el docente Harold Paul Ávila Ceballos.

Noviembre 2022. Ajustes preliminares a la entrega para análisis de turniting.

Diciembre 21 2022. Radicación del proyecto de grado.

Febrero 2 2023: Entrega para correcciones después de la revisión efectuada por la docente Janeth Granados Niño.

Febrero 6 2023. Correcciones para entrega final.

Apéndice D

Fotografías

Recolección de la información



Archivo y documentación del taller



Oficina de administración



Área de Herramientas



Fuente. (Escobar y Jurado, 2022)

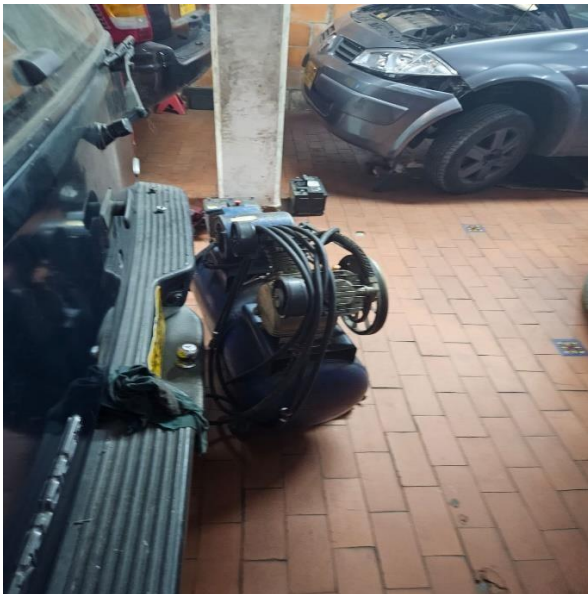
Camioneta 4x4 en proceso de reparación



Camioneta con la Transmisión ya bajada



Compresor utilizado para limpieza

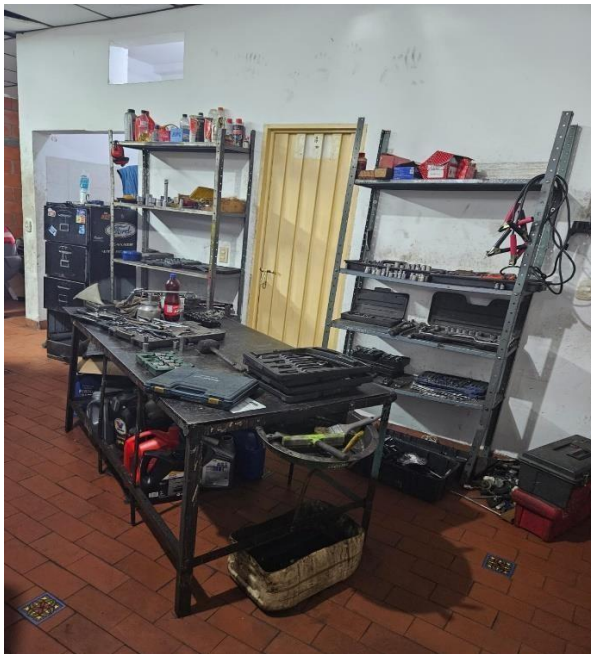


Don Alberto en Proceso de Diagnostico a vehículo sedan

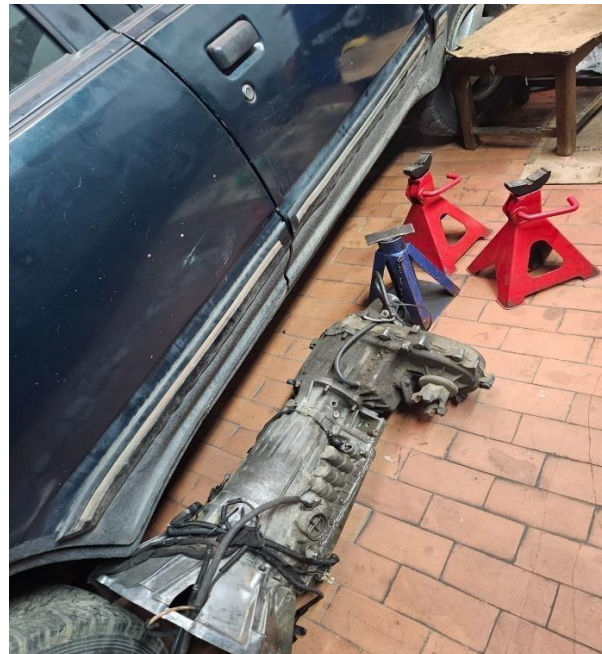


Fuente. (Escobar y Jurado, 2023)

Mesa de Llaves



Transmisión abajo



Capo levantado para revisión de motor



Volkswagen En lista de espera



Fuente. (Escobar y Jurado, 2023)

Apéndice E

Entrega del manual de funciones



Fuente. (Escobar y Jurado, 2023)

Apéndice F

Registro fotográfico competidores

Empresa Coomocart



Fuente. (Escobar y Jurado, 2023)

Empresa Serviautos



Fuente. (Escobar y Jurado, 2023)

Taller Luis Toro



Fuente. (Escobar y Jurado, 2023)



Fuente. (Escobar y Jurado, 2023)

Empresa Camperos



Fuente. (Escobar y Jurado, 2023)

Taller Benigno



Fuente. (Escobar y Jurado, 2023)