

**DISEÑO DE CARGOS Y PROCESOS SELECCIÓN E INDUCCIÓN DE
PERSONAL EN LA EMPRESA WHEEL HOUSE S.A.S EN LA CIUDAD DE CALI
PERIODO 2024-2025**

MICHELL ANDREA ORDOÑEZ HURTADO

UNIVERSIDAD DEL VALLE - SEDE NORTE DEL CAUCA
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
SANTANDER DE QUILICHAO 2025

**DISEÑO DE CARGOS Y PROCESOS SELECCIÓN E INDUCCIÓN DE
PERSONAL EN LA EMPRESA WHEEL HOUSE S.A.S EN LA CIUDAD DE CALI
PERIODO 2024-2025**

TRABAJO DE GRADO EN LA MODALIDAD DE ASESORÍA EMPRESARIAL PARA
OPTAR POR EL TÍTULO DE ADMINISTRADORA DE EMPRESAS

MICHELL ANDREA ORDOÑEZ HURTADO

DIRECTOR: Mg. DIEGO CASTILLO TRIANA
PROFESOR UNIVERSIDAD DEL VALLE

UNIVERSIDAD DEL VALLE - SEDE NORTE DEL CAUCA
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
SANTANDER DE QUILICHAO 2025

NOTA DE ACEPTACIÓN

Firma del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

DEDICATORIA

Dedico esta tesis, en primer lugar, a Dios, por ser mi guía y fortaleza en cada paso de este camino. A mi Mamá por su inagotable amor y ser la inspiración de todos mis esfuerzos, a mi familia por su amor incondicional, apoyo y por estar siempre a mi lado, creyendo en mí aún en los momentos difíciles.

También a todos aquellos que, de alguna manera, aportaron su granito de arena en este proceso, porque sin su ayuda y aliento, este logro no sería posible.

AGRADECIMIENTOS

Gracias a la academia por haberme brindado todos estos años el espacio de crecer profesional y personalmente , a los profesores por cada minuto de esfuerzo en sus cátedras enriquecedoras, gracias a la vida por todas las personas que conocí y me crucé en este camino.

Gracias a la empresa Wheel House por permitirme adentrarme a sus instalaciones y poder desarrollar mi proyecto en el corazón de su compañía

RESUMEN

El objetivo de esta investigación fue desarrollar una propuesta para el área de recursos humanos de la empresa Wheel House S.A.S., que pertenece al sector de la industria automotriz. La propuesta se centra en establecer procesos claros y eficaces para el diseño de cargos, la selección de personal y la inducción de nuevos empleados. A partir de un diagnóstico pormenorizado de la situación actual de la organización, se han determinado tanto fortalezas como puntos de mejora en la gestión del talento humano.

A partir de esos resultados, se establecen recomendaciones que buscan la optimización de los procesos organizacionales, buscando que Wheel House S.A.S. optimice su estructura organizacional y su eficiencia. Los resultados del trabajo también permitieron evaluar las posibilidades de mejora en el marco de los procesos existentes, con vistas a que la gestión de recursos humanos se alinee con la proyección de crecimiento y los objetivos estratégicos de la organización.

ABSTRACT

Human talent is one of the most valuable assets for any organization, as it is the people who execute the key activities that enable the achievement of business objectives. The success and competitiveness of a company depend to a large extent on the capacity, commitment and performance of its employees. For this reason, one of the determining factors for the growth and sustainability of an organization is to have the right talents in each area and level, who contribute not only their technical skills, but also their ability to adapt to the culture and vision of the company.

The human resources area plays a fundamental role in this process, as it is in charge of finding and attracting the right people for each position. This implies not only the correct identification of the competencies required for each position, but also the design of a selection process that ensures that candidates have the skills and values aligned with organizational objectives. Likewise, the human resources area is responsible for establishing induction programs that facilitate the integration of new employees, allowing them to adapt quickly to their work environment and start contributing effectively from day one.

In this context, the present study aims to propose specific processes for the design of positions, personnel selection and induction in the company Wheel House S.A.S.

TABLA DE CONTENIDO

ABSTRACT	7
LISTA DE TABLAS.....	12
LISTA DE FIGURAS.....	13
LISTA DE GRÁFICOS	14
LISTA DE ANEXOS.....	14
INTRODUCCIÓN.....	15
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	17
1.1. ANTECEDENTES	17
1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	21
1.2.1 SITUACIÓN ACTUAL: SÍNTOMAS Y CAUSAS	21
1.2.2 PRONÓSTICO	22
1.2.3 CONTROL DEL PRONÓSTICO.....	22
1.3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	23
1.4. SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA.....	23
1.5 DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	24
1.5.1 ALCANCE	24
1.5.2 TIEMPO.....	24
1.5.3 ESPACIO	24
2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	25
2.1 OBJETIVO GENERAL.....	25
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	25
3. METODOLOGÍA.....	26
3.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	26
3.2. ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN	26
3.3. NIVEL DE INVESTIGACIÓN.....	27
3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA/OBJETO DE ESTUDIO	27

3.5 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	27
3.6 ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN	29
3.7 CONSIDERACIONES ÉTICAS.....	30
3.8 LÍMITES Y ALCANCES DE LA INVESTIGACIÓN	30
4. JUSTIFICACIÓN.....	32
4.1 JUSTIFICACIÓN TEÓRICA.....	32
4.2 JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA.....	33
4.3 JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA	33
5. MARCO DE REFERENCIA.....	35
5.1 MARCO TEÓRICO.....	35
5.1.1 GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO: EVOLUCIÓN Y RELEVANCIA	35
5.1.2 ROTACIÓN DE PERSONAL Y SUS IMPLICACIONES	39
5.1.3 MANUALES DE FUNCIONES Y PERFILES DE CARGO	41
5.1.4 SELECCIÓN DE PERSONAL POR COMPETENCIAS	42
5.1.5 INDUCCIÓN LABORAL Y SOCIALIZACIÓN ORGANIZACIONAL	43
5.1.6 TEORÍAS ADMINISTRATIVAS Y SU RELACIÓN CON EL TALENTO HUMANO	44
5.1.7 CONEXIÓN CON LA PROBLEMÁTICA DE WHEEL HOUSE S.A.S. ...	44
5.2 MARCO CONCEPTUAL.....	48
5.2.1 TALENTO HUMANO	48
5.2.2 GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	48
5.2.3 ROTACIÓN DE PERSONAL.....	49
5.2.4 MANUAL DE FUNCIONES Y PERFILES DE CARGO	49
5.2.5 SELECCIÓN POR COMPETENCIAS	50
5.2.6 INDUCCIÓN LABORAL.....	50
5.2.7 CLIMA ORGANIZACIONAL	51
5.2.8 PRODUCTIVIDAD LABORAL.....	51
5.2.9 FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN	51
5.2.10 COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL	52
5.2.11 SENTIDO DE PERTENENCIA Y MOTIVACIÓN	52
5.2.12 DISEÑO DE CARGOS	53

5.3 MARCO CONTEXTUAL	54
5.3.1 CONTEXTO SOCIOECONÓMICO Y EMPRESARIAL DE COLOMBIA	54
5.3.2 CONTEXTO SECTORIAL: INDUSTRIA AUTOMOTRIZ Y DE AUTOPARTES.....	55
5.3.4 CONTEXTO LOCAL: CALI, VALLE DEL CAUCA	55
5.3.5 CONTEXTO ORGANIZACIONAL: WHEEL HOUSE S.A.S.	56
5.4 ESTADO DEL ARTE	57
6. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA.....	61
6.1 RESEÑA HISTÓRICA	61
6.2 PORTAFOLIO DE SERVICIOS.....	62
6.2.1 VENTA DE LLANTAS Y RINES	62
6.2.2 ALINEACIÓN	62
6.2.3 BALANCEO	63
6.2.4 INFLADO CON NITRÓGENO	63
6.2.5 ROTACIÓN DE LLANTAS.....	63
6.2.6 VENTA DE ACCESORIOS Y BATERÍAS.....	64
6.2.7 POLARIZADO	64
6.2.8 RETOMAS.....	64
6.2.9 PINTURA Y MANTENIMIENTO DE RINES	64
7. ANALISIS PESTEL.....	65
7.1.2 ESTILO DE VIDA	69
7.1.3 EDUCACIÓN	71
7.2.1 CRECIMIENTO ECONÓMICO REGIONAL.....	76
7.2.2 INFLACIÓN Y PRECIOS DE INSUMOS	78
7.2.3 TASAS DE INTERÉS Y ACCESO A CRÉDITO	80
7.2.4 DESEMPLEO Y CAPACIDAD ADQUISITIVA.....	81
7.3 ENTORNO POLÍTICO.....	86
7.3.1 IDEOLOGÍA POLÍTICA.....	86
7.3.2 REFORMA TRIBUTARIA.....	87
7.4 ENTORNO TECNOLÓGICO	91
7.4.1 INNOVACIÓN Y DESARROLLO.....	91
7.4.2 EQUIPO Y MAQUINARIA	92

7.5 ENTORNO AMBIENTAL	95
7.5.1 BIODIVERSIDAD	95
7.5.2 POLÍTICAS AMBIENTALES	96
7.5.3 CONTAMINACIÓN	96
8. ANÁLISIS INTERNO.....	99
8.1 ORGANIGRAMA	99
8.1.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	103
8.1.2 MISIÓN, VISIÓN & VALORES	104
8.2 OBJETIVOS CORPORATIVOS	106
9. DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL	109
9.1. DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA EMPRESA.....	109
9.2 IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA ORGANIZACIONAL	109
9.3. HALLAZGOS PRINCIPALES A PARTIR DEL TRABAJO DE CAMPO ...	110
9.4 ANÁLISIS CUALITATIVO DE LAS CAUSAS	113
9.5 CONCLUSIONES GENERALES DEL DIAGNÓSTICO	114
10. PROPUESTA DE MEJORA	117
10.1 INTRODUCCIÓN A LA PROPUESTA	117
10.2. OBJETIVO GENERAL DE LA PROPUESTA	118
10.3. ESTRUCTURA DE LA PROPUESTA	118
10.3.1 DISEÑO DE CARGOS Y FUNCIONES.....	118
10.3.2 ELABORACIÓN DE MANUALES DE FUNCIONES Y PERFILES DE CARGO	119
10.3.3 METODOLOGÍA DE ELABORACIÓN.....	119
10.4 PROCESO DE SELECCIÓN POR COMPETENCIAS.....	128
10.4.1 METODOLOGÍA DE IMPLEMENTACIÓN.....	130
10.4.2 COMPETENCIAS A EVALUAR EN WHEEL HOUSE S.A.S.....	130
10.5 PLAN DE INDUCCIÓN ESTRUCTURADO.....	132
10.5.1 METODOLOGÍA DE DISEÑO.....	132
10.5.2 CONTENIDO MÍNIMO RECOMENDADO	133
10.5.3 PROPUESTA.....	134
10.6 INDICADORES DE EVALUACIÓN.....	137
10.6.1. RECURSOS NECESARIOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN	137
10.7 ANALISIS DE LA PROPUESTA.....	140

11. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	143
12. ANEXOS	154
13. BIBLIOGRAFÍA	157

LISTA DE TABLAS

TABLA 1. AUTORES Y CONCEPTOS PRINCIPALES	
17	
TABLA 2 . MATRIZ GUIA ENTORNO SOCIOCULTURAL	
67	
TABLA 3. MATRIZ GUIA ENTORNO ECONÓMICO	
78	
TABLA 4. MATRIZ GUIA ENTORNO POLÍTICO	
83	
TABLA 5 . MATRIZ GUIA ENTORNO TECNOLÓGICO	
87	
TABLA 6. MATRIZ GUIA ENTORNO AMBIENTAL	
90	
TABLA 7. MATRIZ GUIA ANALISIS INTERNO	
98	
TABLA 8. PRINCIPALES HALLAZGOS DEL DIAGNÓSTICO	101
TABLA 9. CATEGORÍAS CUALITATIVAS IDENTIFICADAS EN LAS ENTREVISTAS	
101	
TABLA 10. CONTENIDO RECOMENDADO	
109	
TABLA 11. PROPUESTA MODELO MANUAL DE FUNCIONES	
110	
TABLA 12. SELECCIÓN DE COMPETENCIAS	
115	
TABLA 13. COMPETENCIAS A EVALUAR	
118	
TABLA 14. CONTENIDO RECOMENDADO	
120	

TABLA 15. PROPUESTA

121

TABLA 16. ÍNDICES DE EVALUACIÓN

123

TABLA 17. IMPLEMENTACIÓN DE PROPUESTAS DE MEJORA

125

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1. POBLACIÓN DESAGREGADA POR SEXO	60
FIGURA 2. PIRÁMIDE POBLACIONAL	61
FIGURA 3. POBLACIÓN DESAGREGADA POR ÁREA	62
FIGURA 4. POBLACIÓN ÉTNICA	63
FIGURA 5. POBLACIÓN OCUPADA SEGÚN NIVEL EDUCATIVO	66
FIGURA 6. INDICADOR DE SEGUIMIENTO DE LA ECONOMÍA	69
FIGURA 7. PRODUCTO INTERNO BRUTO POR REGIÓN	71
FIGURA 8. PRODUCTO INTERNO BRUTO POR DEPARTAMENTO	71
FIGURA 9. IPC ÍNDICE DE PRECIOS AL CONSUMIDOR	73
FIGURA 10. TOTAL NACIONAL DE DESOCUPACIÓN	77
FIGURA 11. RANKING DE CIUDADES SEGÚN TASA DE DESOCUPACIÓN, TRIMESTRE MÓVIL MAYO - JULIO 2025	78
FIGURA 12. ORGANIGRAMA	93
FIGURA 13. GRÁFICO DE RADAR DE IMPLEMENTACIÓN POR COMPETENCIAS PARA WHEEL HOUSE S.A.S.	129

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1. <i>DEFINICIÓN DE FUNCIONES</i>	105
GRÁFICO 2. <i>INDUCCIÓN DE PERSONAL</i>	106

LISTA DE ANEXOS

ANEXO A. <i>GUÍA DE ENTREVISTA APLICADA AL PERSONAL</i>	140
ANEXO B. <i>FRAGMENTOS DE ENTREVISTAS SELECCIONADAS</i>	141
ANEXO C. <i>AUTORIZACIÓN USO DE DATOS</i>	153

INTRODUCCIÓN

Sin duda, la gran relevancia que posee el capital humano para cualquier organización, pues es el capital humano el que lleva a cabo las actividades clave que contribuyen a la consecución de los objetivos de la organización que permite a la organización alcanzar el nivel de éxito y competitividad, la capacidad, el compromiso y el desempeño de las personas son parte de lo que se tiene en cuenta en este sentido. Es por esto por lo que sumar uno de los factores clave para el crecimiento y sostenibilidad de la organización es contar con personas que desempeñen las funciones adecuadas en cada una de las áreas y niveles, aportando no sólo sus competencias profesionales, sino también sus capacidades de adaptación hacia la cultura de la organización y su visión.

En un primer lugar, la perspectiva del talento humano como uno de los activos más apreciados se basa en la idea de que la gestión del capital humano tiene que ser estratégicamente orientada, dado que son las personas las que han puesto en práctica las actividades críticas alineadas con los objetivos organizacionales (Armstrong, 2006). Siguiendo esta línea, los autores Armstrong y Baron (Armstrong M. &, 2002) ponen de relieve que "las habilidades, capacidades y experiencias de forma conjunta constituyen una importante fuente de ventaja competitiva", de ahí que el área de los Recursos Humanos tenga un rol destacado en la atracción de los perfiles adecuados, el diseño de procesos de selección pertinentes, la elaboración de procesos de inducción adecuados para su efectiva y rápida integración en el entorno organizacional.

El área de recursos humanos ocupa un papel crucial en este proceso, ya que tiene que ver con buscar y atraer a las personas adecuadas para cada puesto de trabajo, lo cual no es sólo la

correcta identificación de las competencias que han de ser contempladas para cada puesto de trabajo, sino que va más allá y se refiere también a la creación del proceso de selección que garantice que los seleccionados tengan las competencias y los valores requeridos para alcanzar los objetivos de la organización. Por otro lado, el área de recursos humanos tiene que ver también con crear programas de acogida que permitan a las nuevas personas adaptarse rápidamente a sus puestos de trabajo para que puedan contribuir desde el primer día que ingresan a la organización.

En este sentido, el presente trabajo tiene como finalidad la formulación de unos procesos específicos para el diseño de un cargo, la selección de personal y la inducción en la empresa Wheel House S.A.S, se espera permitir que la propuesta de este componente de la gestión de personas, junto con un análisis detallado, se transforme en un planteamiento que permita reconocer las competencias que precisa un cargo, proporcione herramientas para que se garantice la presencia de los mejores candidatos y sugiera esquemas o conductos para una adecuada inserción de los mismos en la empresa; por esta razón, se pretende contribuir al planteamiento de un modelo de gestión de talento humano que ayude a potenciar el rendimiento organizativo de la compañía y permita lograr un entorno laboral más eficaz y en consecuencia productivo.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. ANTECEDENTES

La gestión del talento humano ha sido objeto de estudio durante décadas, especialmente en el marco de la administración moderna. Diversos autores han señalado que el diseño adecuado de los cargos, los procesos de selección y los programas de inducción constituyen herramientas fundamentales para garantizar la competitividad empresarial.

En las declaraciones que cito de (Armstrong, 2006) afirmando que el capital humano es uno de los ejes estratégicos de toda organización pues son las personas quienes convierten los recursos en resultados, el tener procesos adecuados tanto de selección como de inducción disminuye el índice de rotación de personal, como el tener fidelidad por parte de las personas que trabajan para las organizaciones (Boyatzis, 2008), los procesos de selección por competencias han ido adquiriendo considerable importancia en los últimos años en lugares como Estados Unidos o Reino Unido, para (Boyatzis, 2008) el enfoque por competencias logra detectar a aquellas personas que poseyendo las habilidades técnicas y las habilidades conductuales, puedan facilitar una mejor alineación con los valores organizacionales y de esta manera lograr un mejor desempeño a medio y largo plazo.

La Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2019) también menciona que la indefinición de funciones provoca conflictos laborales y baja productividad, por lo que no solo cobra una especial relevancia la presentación de manuales de funciones que ayuden al trabajador a entender sus funciones y objetivos en el marco de la estructura organizativa. En el caso colombiano, se han realizado varias investigaciones que abordan la gestión del talento

humano como el hilo conductor del desarrollo organizativo, por ejemplo, Restrepo y Mejía (Restrepo, 2017) llegan a la conclusión de que en las pymes, la falta de procesos formales para la selección y la inducción llevan a una mayor rotación de la plantilla, generando sobrecostos y desorganización.

De igual forma, un estudio de (Ramírez, 2019) artefactos del sector comercial de Cali manifiesta, que la no existencia de los perfiles de cargo bien definidos limitará la productividad, puesto que los colaboradores realizan funciones que no se corresponden a su puesto, lo que conlleva a la duplicidad de las funciones y, por ende el desgaste. La literatura nacional también destaca que la inducción es clave para garantizar la permanencia de los empleados en las organizaciones, según González y Herrera (González J. &., 2020), los primeros meses de vinculación son decisivos para que los trabajadores desarrollen sentido de pertenencia y se adapten a la cultura empresarial.

En el caso específico de Wheel House S.A.S., los hallazgos derivados del diagnóstico realizado en el marco de esta investigación evidencian que la empresa enfrenta dificultades relacionadas con la delimitación de funciones, la ausencia de perfiles de cargo y la falta de un proceso estructurado de selección e inducción. Durante las entrevistas realizadas a los colaboradores, se identificó que la mayoría coincidía en la necesidad de mayor organización, particularmente en lo que respecta a la asignación de responsabilidades, esto se traduce en un escenario donde los trabajadores “hacen de todo”, asumen múltiples funciones sin delimitación clara lo cual incrementa el riesgo de errores y accidentes laborales.

Asimismo, la empresa ha experimentado rotación de personal en cargos administrativos debido a procesos de selección inadecuados. En un caso reciente, se contrató a un colaborador sin verificar sus competencias en contabilidad y manejo de Excel, lo que generó múltiples errores en la gestión financiera de la organización.

Estos antecedentes institucionales refuerzan la pertinencia de esta investigación, ya que permiten evidenciar la necesidad de diseñar **manuales de funciones, perfiles de cargo, procesos de selección por competencias y programas de inducción** que fortalezcan la estructura administrativa y disminuyen la rotación del personal.

Tabla 1. AUTORES Y CONCEPTOS PRINCIPALES

Autor / Fuente	Año	Contexto	Hallazgo principal	Relación con esta investigación
Armstrong	2006	Internacional	La gestión del talento humano es pilar estratégico para la competitividad.	Wheel House carece de procesos de talento humano formales.
Boyatzis	2008	Internacional	Selección por competencias mejora desempeño y reduce rotación.	La empresa no evalúa competencias al contratar.
OIT	2019	Internacional	La falta de claridad en las funciones aumenta conflictos y baja productividad.	Wheel House no tiene manual de funciones.
Restrepo & Mejía	2017	Nacional	Las Pymes colombianas presentan alta rotación por procesos débiles de selección.	Wheel House refleja este mismo problema.
Ramírez	2019	Nacional	Ausencia de perfiles claros genera duplicidad de tareas en Cali.	Coincide con el desorden en funciones de Wheel House.
González & Herrera	2020	Nacional	La inducción laboral es clave para la permanencia del personal.	Wheel House no tiene un plan de inducción estructurado.

1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Según (Chiavenato, 2008), las organizaciones que no desarrollan políticas claras en la administración de personal suelen enfrentar desequilibrios entre los objetivos institucionales y el comportamiento de sus colaboradores. En Wheel House S.A.S., se evidencia una alta rotación de empleados, desmotivación y bajo rendimiento, atribuibles a la inexistencia de descripciones de cargo, procedimientos estandarizados de selección y programas formales de inducción.

1.2.1 SITUACIÓN ACTUAL: SÍNTOMAS Y CAUSAS

En Colombia, una proporción significativa de empresas son microempresas 99,5 % según (El País, 2024), pero su productividad relativa es baja: aportan solo el 35 % del PIB pese a emplear al 65 % de la fuerza laboral. Esto evidencia una problemática estructural: muchas operan sin planeación estratégica, con procesos administrativos improvisados y sin visión de crecimiento. Esa falta de planificación incide en su supervivencia a largo plazo.

En el caso de **Wheel House S.A.S.**, empresa especializada en rines y llantas en Cali, se observa una dinámica similar. Actualmente, sus colaboradores asumen múltiples funciones sin claridad, carecen de manuales de cargo, y los procedimientos para seleccionar e integrar a nuevos empleados, esto genera confusión, ineficiencia y errores operacionales. La ausencia de una gestión de talento humano estructurada resulta en alta rotación, procesos disfuncionales, y en consecuencias organizacionales como costos adicionales de reemplazo, disminución de la productividad y desgaste del clima laboral, ya que desde la perspectiva de la teoría de recursos y capacidades, el talento humano debe ser considerado como un activo

estratégico para lograr competitividad; su formación y sostenimiento contribuyen decisivamente al rendimiento organizacional (Chávez Jiménez, 2017)

1.2.2 PRONÓSTICO

Si Wheel House S.A.S. continúa operando sin establecer procesos claros de selección, inducción y diseño de cargos, se enfrenta a un escenario de deterioro en su estabilidad organizacional, la falta de objetivos claros y de instrumentos administrativos formales limita su crecimiento, aumenta la insatisfacción laboral y empeora su capacidad de competir en el mercado local. Asimismo, sin una visión estratégica de gestión del talento humano (como lo recomiendan estudios recientes) , la empresa corre el riesgo de perpetuar una gestión reactiva basada en la improvisación, perdiendo oportunidades para mejorar su rendimiento y sostenibilidad (El País , 2025). El País

1.2.3 CONTROL DEL PRONÓSTICO

Para evitar estos riesgos y orientar el futuro hacia una mayor estabilidad y eficiencia, Wheel House S.A.S. debe estructurar su gestión del talento humano mediante tres herramientas clave:

1. **Diseño claro de cargos:** establecer descripciones formales de funciones que definan responsabilidades, competencias y expectativas. Esto promueve ordenamiento y claridad interna.
2. **Proceso de selección por competencias:** construir un sistema que permita evaluar a los candidatos según habilidades técnicas y blandas alineadas con los

objetivos organizacionales. Se trata de asegurar que quienes ingresan estén capacitados para desempeñarse eficazmente desde el inicio.

3. **Programa de inducción estructurado:** implementar un mecanismo que facilite la integración de los nuevos empleados, transmitiendo visión, cultura, expectativas y normas, lo que acelera su adaptación y compromiso.

Estas acciones conforman una estructura estratégica de recursos humanos. De acuerdo con Guzmán & Pimentel (Guzmán, 2024), una planificación deliberada en la gestión del talento humano es indispensable para vincular habilidades y desempeño con el logro de los objetivos organizacionales.

1.3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cómo diseñar los procesos de cargos, selección e inducción de personal en la empresa Wheel House S.A.S. para reducir la rotación laboral y mejorar la eficiencia organizacional?

1.4. SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

- ¿Qué deficiencias presenta actualmente Wheel House S.A.S. en materia de gestión de personal?
- ¿Qué criterios y herramientas pueden aplicarse para mejorar los procesos de selección y contratación?
- ¿Cómo debe estructurarse un programa de inducción que garantice la integración efectiva de nuevos empleados?
- ¿Qué impacto tendría la implementación de procesos formales de gestión humana sobre el desempeño y la retención del talento en la empresa?

1.5 DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

1.5.1 ALCANCE

El presente estudio se centra en el análisis organizacional de la empresa Wheel House S.A.S., dedicada a la comercialización de rines y llantas en la ciudad de Cali. El proyecto comprende la identificación de las debilidades administrativas relacionadas con la ausencia de procesos formales en la gestión del talento humano, particularmente en lo referente al diseño de cargos, selección y programas de inducción. A partir de este diagnóstico se planteará una propuesta de mejoramiento que permita estructurar procedimientos claros, fortalecer la permanencia del personal y contribuir a la eficiencia operativa y sostenibilidad de la organización en el mercado local.

1.5.2 TIEMPO

La investigación tendrá un periodo de desarrollo de 12 meses, (2024-2025) contados desde la formulación inicial del proyecto y su aprobación académica, hasta la recolección, análisis e interpretación de los datos obtenidos. Este lapso incluye la aplicación de referentes teóricos y metodológicos, así como la elaboración de la propuesta final orientada a la optimización de la gestión administrativa y del talento humano en Wheel House S.A.S.

1.5.3 ESPACIO

El trabajo se enfoca a las operaciones de Wheel House S.A.S., localizada en la ciudad de Cali, Valle del Cauca. La investigación aborda exclusivamente la realidad interna de esta empresa, sin extenderse a otras organizaciones del mismo sector, aunque se tendrán en cuenta algunos referentes del entorno como apoyo contextual para la formulación de la propuesta.

2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

2.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar procesos estructurados para el diseño de cargos, selección e inducción de personal en la empresa Wheel House S.A.S., con el fin de reducir la rotación laboral y mejorar la eficiencia organizacional en el periodo 2024 al 2025.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Diagnosticar la situación actual de los procesos de gestión humana en Wheel House S.A.S.
- Identificar los factores que influyen en la alta rotación de personal.
- Proponer un modelo de diseño de cargos ajustado a las necesidades de la empresa.
- Estructurar procesos técnicos y coherentes para la selección e inducción de personal.

3. METODOLOGÍA

3.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN

La investigación es de tipo **descriptiva y propositiva**. (Tamayo, 2004) indica que “El objetivo de la investigación descriptiva consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas” (p. 46). En adición (Rojas, 2010) expone “La investigación propositiva se caracteriza por ir más allá de la descripción o la explicación, dado que plantea lineamientos, estrategias o programas que pueden aplicarse en la práctica para solucionar una problemática determinada” (p. 112) por lo tanto es descriptivo porque expone de manera detallada el estado actual de la delimitación de funciones y procesos de selección e inducción de personal; y es propositivo porque, con base en el diagnóstico, plantea un diseño de cargos y procedimientos para mejorar la retención de talento y el orden interno.

3.2. ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN

La presente investigación se enmarca dentro del **enfoque cualitativo** con apoyo de herramientas cuantitativas. Se privilegia la comprensión profunda del contexto organizacional y de los procesos internos de Wheel House S.A.S., a través de la interpretación de percepciones, experiencias y prácticas de los empleados, así como de la observación directa de la dinámica laboral.

Este enfoque permite describir y analizar situaciones reales, identificando las causas de la alta rotación de personal y la ausencia de procesos claros en la organización. El componente

cuantitativo se incorpora para complementar el análisis mediante estadísticas descriptivas obtenidas de encuestas, registros internos y métricas relacionadas con el personal.

3.3. NIVEL DE INVESTIGACIÓN

La presente investigación se ubica en el nivel **propositivo**, ya que su finalidad principal es diseñar una solución técnica que pueda ser implementada en la empresa, pero sin llegar a realizar dicha implementación dentro del presente estudio. Este tipo de investigación se enfoca en la elaboración de propuestas fundamentadas en el diagnóstico de una situación real, sin comprometerse con su ejecución ni con la medición de resultados posteriores, de acuerdo con lo sugerido por Hernández, Fernández y Baptista (Hernández et al., 2014).

3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA/OBJETO DE ESTUDIO

El objeto de estudio está constituido por el conjunto de empleados de Wheel House S.A.S., incluyendo personal administrativo, operativo y de nivel directivo. Para efectos del estudio, se seleccionará una muestra **no probabilística por conveniencia**, conformada por aproximadamente **15 colaboradores** que participan directamente en los procesos productivos de la empresa. Esta muestra será elegida en función de su experiencia, tiempo de permanencia en la empresa y disposición para participar en el proceso investigativo. La selección por conveniencia responde al carácter exploratorio y comprensivo del enfoque cualitativo.

3.5 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Se emplearán diversas técnicas de recolección de información, coherentes con el enfoque cualitativo predominante:

- **Observación directa:** se observarán de forma participativa y no participativa los procesos cotidianos relacionados con la asignación de funciones, la inducción de nuevos empleados y el desarrollo de actividades administrativas, con el fin de identificar prácticas informales y dinámicas no institucionalizadas. Según (Sampieri, 2014), esta técnica permite al investigador comprender fenómenos dentro de su contexto natural y registrar eventos tal como ocurren.
- **Entrevistas semi-estructuradas:** se realizarán a los empleados importantes y clave de la organización, de distintos niveles jerárquicos, con el objetivo de recoger sus valoraciones, percepciones o sugerencias frente a la gestión del talento humano, es por ello que permiten captar matices subjetivos, significados y experiencias que se consideran relevantes para el estudio. Tal y como señala (Valles, 2000) "las entrevistas cualitativas permiten dar forma a una estructura de interacción flexible y reflexiva entre el investigador y el entrevistado que permite el acceso a los significados que aportan las personas en sus vivencias".
- **Encuestas diagnósticas:** se aplicarán interventores a través de breves cuestionarios estructurados con preguntas cerradas y abiertas que permitirán rastrear percepciones generales sobre el clima organizacional, la claridad de los roles, el nivel de satisfacción o las razones de la rotación. La encuesta es una técnica de obtención de datos estándar considerada eficaz para la recogida de datos, lo que permite que posteriormente se pueda aplicar un análisis de tipo comparativo (Hernández, Metodología de la investigación (6.ª ed.), 2014).

- **Revisión documental:** Examen de manuales internos, hojas de vida, contratos laborales y registros administrativos con el objetivo de dirimir la existencia o no de procedimientos formales.

3.6 ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

Supondrá que el análisis de la información se llevará a cabo utilizando técnicas específicas del enfoque cualitativo, pero también se completará con herramientas de cuantitativas básicas. En este caso, refiriéndonos a los datos cualitativos que obtendremos por medio de entrevistas, observaciones, etc. se aplicará el análisis de contenido temático que parte de la identificación de modalidades o patrones significativos, de manera que en el análisis de contenido se genera un análisis sistemático del contenido, orientado por categorías que van surgiendo del proceso de registro de datos, y que también es un proceso sistemático, confiable y replicable (Krippendorff, 2003).

Las categorías generadas servirán para poder organizar la información en torno a los ejes más principales relacionados con el problema, por ejemplo, la claridad de funciones, procesos de ingreso, nivel de inducción o causas percibidas de la rotación, entre otros. Con respecto a los datos obtenidos por encuestas, se aplicará estadística descriptiva elemental (frecuencias, porcentajes, gráficos), pues de esta forma podremos mostrar con datos numéricos algunos aspectos que nos aparecen relevantes, es por ello que la triangulación de fuentes (entendida como la combinación de distintos métodos, fuentes o formas de entender un objeto para estudiar el objeto que nos interesa) se utilizará para poder reforzar la validez de los hallazgos (Denzin, 1978).

Los datos cualitativos recogidos a partir de las entrevistas y observaciones se codificaron y se agruparon para extraer patrones, problemáticas comunes y áreas sensibles. Para articular

la información documentada y las observaciones directas con lo que referían los empleados, utilizamos matrices de análisis.

Respecto de los datos cuantitativos, para ilustrar la magnitud de la rotación, el nivel de satisfacción, del grado de satisfacción y la claridad de las funciones se aplicó estadística descriptiva (frecuencias y porcentajes), lo que se expondrá mediante tablas y gráficos en el capítulo de resultados.

3.7 CONSIDERACIONES ÉTICAS

La actividad investigadora se desarrollará bajo principios éticos de respeto, confidencialidad y consentimiento informado. Se informará adecuadamente a los participantes acerca de los objetivos y sentidos del estudio de caso, así como también del uso exclusivamente académico que se dará a la información. La participación será libre y voluntaria y existe el derecho a retirarse en el mismo momento en que la persona así lo determine, sin la existencia de consecuencias, en donde también se protegerá la identidad de los participantes mediante mecanismos de anonimización de datos, asegurando que los resultados no comprometan su integridad como personas ni tampoco la relación laboral con la organización.

3.8 LÍMITES Y ALCANCES DE LA INVESTIGACIÓN

Por medio de esta investigación se limita al análisis de la situación actual de la empresa Wheel House S.A.S. en relación con la gestión del talento humano, particularmente en lo que respecta al diseño de cargos, los procesos de selección e inducción de personal. El estudio no busca generalizar sus resultados a otras organizaciones, sino ofrecer una propuesta concreta adaptada a la realidad específica de la empresa. Los hallazgos podrán, no obstante, servir como referente para otras pymes del sector comercial que enfrentan problemáticas similares.

El alcance de la investigación incluye el diagnóstico, análisis e interpretación de los hallazgos, así como la formulación de una propuesta de intervención, pero **no contempla su implementación inmediata**.

Limitaciones del estudio

Durante el desarrollo de la investigación se presentaron las siguientes limitaciones:

- **Disponibilidad de tiempo del personal:** en algunos casos, los empleados tenían agendas ajustadas, lo que redujo la profundidad de ciertas entrevistas.
- **Información documental incompleta:** la ausencia de manuales y registros estructurados dificultó la comparación con estándares organizacionales.
- **Resistencia al cambio:** algunos colaboradores manifestaron preocupación por los posibles ajustes derivados del estudio, lo que pudo condicionar sus respuestas.

A pesar de estas limitaciones, la información recolectada fue suficiente para realizar un diagnóstico confiable y plantear propuestas de mejora aplicables a la empresa.

4. JUSTIFICACIÓN

El estudio se considera pertinente porque responde a una necesidad real concretamente identificada dentro de la empresa Wheel House S.A.S.: la gestión incorrecta o inadecuada del talento humano. Su principal aporte es que brinda una solución práctica y aplicable que puede ayudar a mejorar la eficiencia de los procesos administrativos, disminuir la rotación laboral y ayudar a mejorar el clima organizacional.

En el ámbito social, el estudio ayudará a mejorar la estabilidad laboral de los trabajadores, favoreciendo su desarrollo personal y profesional. Académicamente, el estudio establece un aporte significativo al campo de estudio de la gestión humana en el contexto de las ciencias empresariales y, en el ámbito institucional, busca identificar de forma práctica cómo mejorar los procesos internos de la empresa ayuda a la productividad y sostenibilidad organizacional.

4.1 JUSTIFICACIÓN TEÓRICA

El desarrollo de procesos organizacionales claros, con una adecuada definición de cargos y con mecanismos de selección e inducción, es una condición indispensable para las organizaciones que pretenden ser sostenibles y competitivas. Es por ello que así la literatura ha indicado que las organizaciones contemporáneas no pueden limitarse a desempeñar las actividades operativas, necesitan también desarrollar las competencias blandas, los procesos de gestión del talento y la claridad estructural de sus puestos (Chiavenato, 2017).

Según Robbins y Judge (Judge, 2019), la efectividad organizacional guarda una estrecha relación con la forma en que se gestionan los recursos humanos, dado que son los colaboradores, a través de su desempeño, quienes permiten alcanzar los objetivos estratégicos. En el caso de Wheel House S.A.S., la ausencia de procesos claros de selección,

inducción y delimitación de funciones produce sobrecarga de trabajo, duplicidad de funciones y desmotivación de los colaboradores, lo que da sentido a esta investigación, que busca dar la aportación de herramientas teóricas y prácticas para la estructuración de los cargos y de los procesos de gestión del personal.

4.2 JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA

La investigación se fundamenta en un diseño de carácter descriptivo–propositivo, en la medida en que pretende no solo caracterizar la problemática actual de la organización, sino también plantear estrategias de mejora aplicables al contexto específico de Wheel House S.A.S. Según Hernández, Fernández y Baptista (Hernández et al., 2014), este tipo de estudios permite describir fenómenos organizacionales y, al mismo tiempo, generar propuestas que contribuyan a resolver las dificultades detectadas.

En la práctica, se emplearán herramientas cualitativas como entrevistas a los directivos y responsables de área, complementadas con instrumentos cuantitativos (encuestas al personal) para validar la información. De esta manera, el enfoque metodológico se justifica porque permitirá triangular los datos recolectados, identificar la magnitud del problema y, sobre esa base, diseñar un plan de acción que responda a las necesidades reales de la empresa.

4.3 JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA

Las organizaciones que se encargan comercialmente de rines y llantas en Colombia, como Wheel House S.A.S., desempeñan su actividad en el marco de una competencia muy intensa, en donde la calidad del servicio, la gestión administrativa y la continuidad del talento humano se pueden determinar como factores críticos de éxito, es por ello que al tener establecidos los

cargos y contar con procesos de selección adecuados y un proceso de inducción estructurado se presentan como condiciones necesarias para garantizar tanto la calidad del servicio como la retención del personal. Así lo establece (Mintzberg, 2003) cuando afirma que la coordinación y organización del trabajo es fundamental si la empresa desea poder alcanzar niveles superiores de productividad y de desempeño, ya que en el caso de Wheel House, la falta de claridad de funciones ha generado rotación del personal y errores administrativos, lo que tiene efectos adversos en cuanto a la satisfacción del cliente y en términos económicos.

Además, (Robbins S. P., 2004) Robbins indica que la dirección de las organizaciones depende fundamentalmente del desarrollo de los recursos humanos, por lo que hay que ofrecer espacios de formación y de motivación que adviertan el compromiso y el sentido de pertenencia. En la misma línea, (Chávez Jiménez, 2017) plantea que los colaboradores pueden constituirse en la principal fortaleza de la organización, siempre y cuando la gerencia estimule el crecimiento de estos, pero también la satisfacción en el trabajo y la formulación en conjunto de los objetivos. Así, la investigación fundamenta su importancia práctica respecto a la posibilidad de ofrecer a Wheel House un diseño orientado a la estructura de los cargos y los procesos de la gestión del personal, con el fin de realizar la disminución de la rotación, la mejora del clima organizacional y el aumento del servicio al cliente, es decir, generar ventajas para la organización y para los trabajadores.

5. MARCO DE REFERENCIA

5.1 MARCO TEÓRICO

El marco teórico es la base científica que fundamenta la investigación desde el momento de abordar la situación problema, lo que va a poder comprender de forma global los conceptos, teorías y enfoques que explican la problemática ligada a la rotación del personal y a la ausencia de los procesos de gestión estructurada del talento humano en pequeñas y medianas empresas como la empresa Wheel House S.A.S. Según Hernández, et al (Hernández et al., 2014), la construcción del marco teórico tiene como función sustentar el estudio en el contexto de un marco conceptual y empírico que permita interpretar los hallazgos y oriente la propuesta de mejora; así, este capítulo expondrá las teorías administrativas y de gestión humana, así como los modelos y las prácticas en los que se avala la importancia del diseño de cargos, de los procesos de selección por competencias y de los programas de inducción en las organizaciones.

5.1.1 GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO: EVOLUCIÓN Y RELEVANCIA

La gestión del talento humano ha pasado de ser estrictamente operativa a ser vista desde una concepción de la persona como el recurso que tiene la mayor relevancia en la organización. (Chiavenato, Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones., 2017) sostiene que la gente es un activo y un capital muy importante, pues son ellos quienes transforman todos los recursos en resultados y, por ende, es lo que permite la competitividad organizativa. Por tanto, el talento humano es el generador de los resultados, la base del aprendizaje organizacional, de la innovación y de la sostenibilidad.

Un aporte central de este autor es su visión de que el talento humano representa una ventaja competitiva sostenible frente a la competencia, dado que la tecnología o los procesos pueden ser imitados, pero el conocimiento, las habilidades y la motivación de los colaboradores constituyen un factor diferenciador difícil de replicar.

En relación con la **rotación de personal**, Chiavenato advierte que esta es una de las mayores problemáticas para las organizaciones modernas, ya que genera costos directos (reclutamiento, selección, capacitación) e indirectos (pérdida de experiencia, deterioro de la moral, reducción de la productividad). Desde su perspectiva, la rotación elevada es síntoma de fallas en los procesos de selección, inducción, motivación o clima organizacional.

Aplicado al caso de **Wheel House S.A.S.**, esta visión es pertinente porque la empresa presenta una alta rotación de personal derivada de la falta de procesos formales de reclutamiento y selección. El hecho de contratar personal administrativo sin verificar competencias en contabilidad y Excel coincide con la advertencia de Chiavenato: cuando no se utilizan criterios claros ni perfiles de cargo bien definidos, se generan errores que afectan la operación y obligan a rehacer procesos, aumentando los costos.

Otro aspecto relevante es que Chiavenato enfatiza la importancia de contar con manuales de funciones como herramienta básica para organizar el trabajo. Dichos manuales permiten delimitar responsabilidades, evitar duplicidades y reducir conflictos laborales. En ausencia de esta herramienta, los colaboradores se ven obligados a asumir tareas diversas sin claridad de roles, lo que desemboca en sobrecarga, estrés y desmotivación. Esta situación se observa

en Wheel House, donde, según las entrevistas realizadas, más del 80% de los trabajadores no tienen definidas sus funciones y terminan haciendo labores que no les corresponden.

Finalmente, Chiavenato plantea que la administración de recursos humanos debe ser dinámica y flexible, capaz de adaptarse a los cambios del entorno. Esto implica que, además de establecer procesos claros, las organizaciones deben fomentar un clima laboral positivo y ofrecer oportunidades de desarrollo para garantizar la **retención del talento**. En el caso de Wheel House, implementar prácticas como la capacitación constante y los planes de inducción no solo contribuiría a reducir la rotación, sino también a elevar el compromiso de los trabajadores, mejorando la productividad y la competitividad de la empresa.

En conclusión, la teoría de Chiavenato se articula directamente con los problemas diagnosticados en Wheel House, validando la necesidad de diseñar cargos y formalizar procesos de selección e inducción como estrategia para consolidar el talento humano y garantizar la sostenibilidad organizacional.

De hecho, autores como Werther y Davis (Werther, 2008) apuntan a que la administración del personal tiene que ir más allá de un enfoque de control y orientarse hacia el desarrollo, la motivación y la retención de los trabajadores. De la misma forma Robbins y Judge (Robbins S. P., 2013) también afirman que el éxito de las empresas depende fundamentalmente de su aptitud de atraer, seleccionar y conservar personas competentes y motivadas, dado que sin recurso humano no se pueden conseguir los objetivos estratégicos.

En su modelo, destacan que el personal no puede concebirse únicamente como un recurso de producción, sino como un activo que aporta innovación, creatividad y diferenciación. De ahí la importancia de diseñar procesos de selección estructurados, programas de inducción

eficientes y mecanismos de capacitación y desarrollo que favorezcan la permanencia del personal en la empresa.

Uno de los conceptos más importantes de Werther y Davis es que la falta de procesos formales de gestión del talento puede generar un círculo vicioso de errores, desmotivación y rotación. Cuando una organización no define claramente las funciones de cada cargo, no selecciona a las personas con base en competencias y no ofrece programas de inducción, se corre el riesgo de crear un ambiente laboral desordenado en el que los trabajadores perciben inseguridad, poca valoración de su esfuerzo y ausencia de oportunidades de crecimiento.

Otro aporte de Werther y Davis es el énfasis en la **retención del personal**. Ellos señalan que las empresas que logran mantener a sus trabajadores durante más tiempo reducen costos de selección, capacitación y adaptación, además de asegurar la transmisión del conocimiento organizacional. En conclusión, Werther y Davis aportan fundamentos claves para comprender la situación actual de Wheel House. Su visión resalta que la rotación y la desorganización interna no son problemas aislados, sino la consecuencia de una gestión inadecuada del personal.

En Colombia, este tema es bastante importante, dada la situación que tienen la mayoría de las micro y pequeñas empresas en cuanto a la permanencia de las estructuras de procesos de talento humano; por lo cual tenemos niveles altos de rotación, baja productividad y problemas en el clima laboral (González L. &, 2020). Precisamente Wheel House S.A.S., empresa dedicada exclusivamente a la comercialización de rines y llantas, no está alejada de esta condición en el sentido de que se da cuenta de que no ha terminado de delimitar

funciones, contratación e inducción; debilitando su funcionamiento operativo y administrativo.

5.1.2 ROTACIÓN DE PERSONAL Y SUS IMPLICACIONES

La rotación de la mano de obra es uno de los más importantes indicadores a la hora de medir la estabilidad de la mano de obra utilizada en las organizaciones. Según (Dessler, 2015), la rotación es la tasa de los reemplazos de la fuerza de trabajo que se da en un tiempo determinado, y proyecta costos directos (contratación y selección, capacitación, indemnizaciones) e indirectos (pérdida de conocimiento, desmotivación, sobrecarga del resto de la mano de obra).

El autor destaca que la rotación suele ser consecuencia de **procesos de selección deficientes**. Cuando se contrata a una persona sin considerar adecuadamente sus competencias, habilidades y valores, aumenta el riesgo de que no logre adaptarse al cargo o a la cultura organizacional. Este error repercute negativamente en el desempeño de la empresa y en la motivación del trabajador, quien puede optar por renunciar rápidamente.

Este planteamiento se evidencia en el caso de **Wheel House S.A.S.**, donde la contratación de un auxiliar administrativo sin habilidades en contabilidad ni en Excel provocó fallas graves en la gestión financiera. Tal situación confirma lo señalado por Dessler: una selección inadecuada incrementa los costos de la empresa y deteriora la moral del equipo.

Otro aporte central de Dessler es la importancia de los **programas de inducción y socialización organizacional**. Señala que cuando los nuevos empleados reciben una orientación clara sobre sus funciones, normas y cultura organizacional, logran adaptarse más

rápido, reducen errores y desarrollan un mayor compromiso con la empresa. Por el contrario, la ausencia de inducción genera desorientación, baja productividad inicial y un aumento en la tasa de rotación. En Wheel House, la improvisación de los procesos de inducción donde los trabajadores aprenden sobre la marcha refleja esta problemática, ya que incrementa la posibilidad de cometer errores y de abandonar el empleo por frustración o desmotivación.

Dessler también enfatiza la relevancia de establecer **manuales de funciones y perfiles de cargo**, herramientas que permiten definir claramente lo que se espera de cada trabajador. Estos manuales no solo sirven como guía para la selección, sino que también contribuyen a evitar la duplicidad de tareas, a clarificar responsabilidades y a facilitar la evaluación del desempeño. Para una empresa como Wheel House, la ausencia de estos manuales se traduce en desorden y sobrecarga de funciones, lo que incrementa el estrés laboral y la insatisfacción.

Finalmente, Dessler plantea que la gestión del talento humano debe ser vista como un **sistema integrado** que articula la selección, la inducción, la capacitación y la evaluación del desempeño. Cuando este sistema funciona adecuadamente, se logra reducir la rotación, aumentar la productividad y fortalecer la competitividad de la empresa. Para Wheel House, implementar este enfoque significaría pasar de la improvisación a la profesionalización de la gestión humana, asegurando que cada trabajador esté en el cargo correcto y plenamente integrado a la cultura de la empresa.

En síntesis, la visión de Dessler refuerza la idea de que la rotación de personal no es solo un síntoma aislado, sino la consecuencia de procesos mal estructurados.

(Chiavenato, Gestión del talento humano., 2009) considera que una alta rotación es señal de problemas estructurales de la gestión de la fuerza de trabajo, tales como mala selección,

déficits de inducción o falta de planes de desarrollo. Este aspecto es sumamente crítico para las pymes, puesto que tienen una economía limitada, y su desgaste es considerable con cada recambio.

En el caso del Wheel House S.A.S. Se comprende que la rotación detectada en áreas administrativas y de apoyo da cuenta de la carencia de procesos formales para la contratación e integración del personal. Todo ello desemboca en errores de gestión contable, fallas en la atención al cliente o la aparición de riesgos laborales consecuencia de la improvisación en las tareas.

5.1.3 MANUALES DE FUNCIONES Y PERFILES DE CARGO

El diseño de los puestos forma parte de uno de los pilares de la gestión humana al permitir estructurar la función, las competencias y las responsabilidades que conlleva cada puesto de trabajo. Para (Chiavenato, 2017), la descripción y análisis de los puestos de trabajo forman parte de los criterios objetivos para la selección, evaluación y formación de los trabajadores y también elimina la duplicación de funciones, como también conflictos jerárquicos.

Por su parte, para (Alles, Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias., 2006) los manuales de funciones no son sólo herramientas de la administración, sino también instrumentos estratégicos que guían el trabajo de cada persona en la dirección de las metas de la organización. La existencia de perfiles de los puestos de trabajo constituye una guía para la intervención entre las competencias del trabajador y el éxito de la organización, lo que favorece la productividad y disminuye la rotación de la gente.

En Wheel House S.A.S., la falta de manuales de funciones trae consigo una serie de confusiones por parte de los colaboradores sobre lo que se espera de ellos, sobre todo en áreas como contabilidad, ventas o incluso logística; comenzando a llegar a situaciones de sobrecarga, escasa motivación para hacer frente a las tareas, y respecto de errores en la manera de hacer la ejecución de los procesos, por lo que resulta imperioso aplicar esta herramienta.

5.1.4 SELECCIÓN DE PERSONAL POR COMPETENCIAS

La selección del personal es por tanto otro de los procesos críticos a los que debe hacer frente la gestión del talento humano. Para Robbins y Coulter (Robbins S. P., Administración, 2018), seleccionar al candidato idóneo significa identificar el más apropiado para el puesto en cuestión, teniendo en cuenta no sólo los conocimientos teóricos aprendidos, sino también las competencias, los valores y la capacidad para ajustarse a la cultura organizacional.

El enfoque por competencias, ampliamente documentado en la literatura administrativa, lo que pone de manifiesto es que la idoneidad del candidato no depende exclusivamente de sus conocimientos técnicos, sino que hace referencia a un conjunto cúmulo de actitudes, conocimientos y habilidades que dotan al individuo de una sólida capacidad para llevar a cabo una tarea de forma satisfactoria (Spencer, 1993). Este modelo de la competencia trata de tres tipos de competencias: las competencias técnicas (los conocimientos específicos del puesto), las competencias blandas (comunicación, liderazgo y trabajo en equipo) y las competencias organizacionales (deben estar alineadas con la misión y visión de la empresa). (Dessler, 2015) pone de relieve que si se elige un empleado inadecuado, esto va a incrementar el coste de la rotación y a disminuir la riqueza de la organización, ya que un mal empleado

puede "afectar el estilo de trabajo del grupo y su éxito en el logro de los objetivos". En el caso de Wheel House S.A.S., si se selecciona a un auxiliar administrativo que no tiene el dominio de la contabilidad y de Excel, esto ejemplifica con claridad las consecuencias de no llevar a cabo una selección de personal estructurada.

5.1.5 INDUCCIÓN LABORAL Y SOCIALIZACIÓN ORGANIZACIONAL

El proceso de inducción laboral designa el proceso mediante el cual el trabajador que se incorpora a la organización va adquiriendo conocimientos respectivos a su puesto de trabajo, cultura organizacional y normas internas. (Chiavenato, Gestión del talento humano., 2009), menciona que la inducción laboral es un conjunto de actividades de orientación inicial que permiten al trabajador adaptarse a su puesto al tiempo que permite a la empresa tener al empleado en su puesto. Por otro lado, Werther y Davis (Werther, 2008), apuntan que una inducción laboral bien planificada aumenta la motivación, disminuye la incertidumbre y aumenta el nivel de compromiso del trabajador, en contraposición, la falta de inducción provoca desorientación, baja productividad inicial e, incluso, altas tasas de renuncia del trabajador a su puesto de trabajo.

En organizaciones como Wheel House S.A.S., donde en muchos casos la inducción laboral es improvisada o simplemente falta en áreas determinantes como el transporte y la ayuda mecánica, el riesgo se acentúa. Los trabajadores tienen que aprender en el trabajo, lo cual aumenta la probabilidad de errores y accidentes laborales. De esta manera, resulta necesaria la implementación de un plan de inducción laboral que permita asegurar la adaptación del empleado y la seguridad en el puesto de trabajo.

5.1.6 TEORÍAS ADMINISTRATIVAS Y SU RELACIÓN CON EL TALENTO HUMANO

El área de la administración ha elaborado diversas posturas que muestran la necesidad de gestionar eficientemente cada uno de los recursos humanos. A partir de la teoría clásica, (Fayol, 1916-2011) afirmaba que la administración tiene que llevar a cabo las funciones de planificación, organización, dirección y control, que podrían asociarse a la planificación de los cargos rutinas y de la vigilancia del desempeño. En una segunda aproximación a la administración, (Mayo, 1933), desde la escuela de las relaciones humanas, se enfatizaba la relevancia del factor humano y de la motivación para ser eficientes, esta concepción dio lugar a comprobar que la persona no es una máquina sino un ser social cuyas necesidades emocionales llegan a influir en su productividad.

Visiones más modernas, como la teoría sobre los recursos y las capacidades (Barney, 1991) afirman que las personas son un recurso estratégico complejo de imitar, que puede dar lugar a ventajas competitivas sostenibles. Es por ello que en este contexto, el talento humano ya no es únicamente un recurso operativo, sino que se convierte en un activo estratégico que debe ser gestionado mínimamente con rigor y con una visión a largo plazo.

5.1.7 CONEXIÓN CON LA PROBLEMÁTICA DE WHEEL HOUSE S.A.S.

La literatura revisada, indica que la problemática expuesta de Wheel House S.A.S. está ampliamente relacionada con los pilares teóricos anteriormente presentados. La falta de manuales de funciones se presenta como una ausencia en el diseño de cargos, la falta de un proceso de selección estructurado denota insuficiencia en la gestión por competencias y la falta de un plan de inducción es resultado de un descuido en la socialización organizacional.

De acuerdo con Robbins y Judge (Robbins S. P., 2013), si una organización no cuenta con procesos de gestión humanos, alcanzará altos niveles de deserción, baja satisfacción laboral y pérdidas económicas considerables, lo cual va de la mano con el diagnóstico expuesto de Wheel House S.A.S., ya que la improvisación en el proceso de contratación e integración del personal lleva a cometer errores múltiples y altos costos. Por tanto, el marco teórico no sólo proporciona soporte para la pertinencia del estudio, sino que también guía la búsqueda de soluciones, pues establece que el diseño de cargos, la selección por competencias y la inducción estructurada son prácticas contrastadas por la literatura académica capaces de contribuir a la consolidación y sostenibilidad de las organizaciones.

Stephen Robbins y Timothy Judge (Robbins S. P., Comportamiento organizacional (17.^a ed.), 2017) son dos de los autores más influyentes en el estudio del **comportamiento organizacional**. Su enfoque se centra en comprender cómo los individuos y grupos actúan dentro de las organizaciones, y cómo estos comportamientos impactan directamente en la productividad, la satisfacción laboral y la permanencia en el empleo.

Uno de los aportes más relevantes de Robbins y Judge es su análisis de la **motivación**. Según su teoría, los colaboradores no permanecen en una empresa únicamente por factores económicos, sino también por elementos intangibles como el reconocimiento, el sentido de pertenencia, las oportunidades de desarrollo y el ambiente laboral. En este sentido, la rotación de personal no solo se explica por salarios poco competitivos, sino también por la falta de estímulos que refuercen el compromiso del trabajador.

Los autores retoman teorías clásicas como la de **Maslow** (jerarquía de necesidades) y la de **Herzberg** (factores higiénicos y motivacionales), para demostrar que el desempeño laboral

depende de cubrir tanto las necesidades básicas como las expectativas de crecimiento profesional. Así, mientras que los factores higiénicos (salario, condiciones físicas, seguridad) evitan la insatisfacción, los factores motivacionales (reconocimiento, logros, responsabilidad) son los que realmente impulsan al trabajador a permanecer y dar lo mejor de sí.

Otro aporte de Robbins y Judge es su estudio sobre la **satisfacción laboral**. Ellos señalan que los niveles bajos de satisfacción generan ausentismo, menor productividad y una rotación más elevada. En el caso de Wheel House, la insatisfacción se evidencia en la rotación administrativa reciente: contratar personal sin las competencias adecuadas no solo generó errores contables, sino también frustración tanto en el nuevo trabajador como en los compañeros que debieron asumir cargas adicionales para corregir fallas.

Los autores también destacan el papel de la **cultura organizacional** como elemento que moldea el comportamiento de los trabajadores. Una cultura basada en valores claros, comunicación abierta y confianza puede incrementar la lealtad, mientras que la falta de una cultura definida puede derivar en conflictos, duplicidad de funciones y pérdida de compromiso. Este aspecto resulta clave para Wheel House, ya que actualmente carece de políticas formales que fortalezcan la identidad organizacional y alineen el comportamiento de los colaboradores hacia metas comunes.

Finalmente, Robbins y Judge resaltan la importancia del **liderazgo** en la retención del talento. Señalan que los estilos de liderazgo participativos, donde los empleados sienten que sus opiniones son valoradas, generan mayor compromiso que los estilos autoritarios o improvisados. En Wheel House, fortalecer las capacidades de liderazgo de los mandos

medios podría ser una estrategia complementaria para motivar al personal y reducir la rotación.

5.2 MARCO CONCEPTUAL

La elaboración de una investigación que hable de la administración del talento humano en el marco de una organización exige especificar los conceptos básicos que servirán de soporte para la interpretación y el análisis de la problemática abordada. En este marco conceptual se establecen los términos más importantes asociados al diseño de cargos, a los procesos de selección, a la inducción laboral, a la rotación de personal, entre otros constructos que respaldan la propuesta que se plantea para la empresa Wheel House S.A.S.

5.2.1 TALENTO HUMANO

El talento humano es el conjunto de capacidades, conocimientos, habilidades y actitudes de las personas y que éstas ponen a disposición de una organización para conseguir sus objetivos. (Chiavenato, Gestión del talento humano (10.^a ed.), 2017) indica que las personas no deben ser vistas únicamente como recursos sino como personas con aspiraciones y potencialidades que, si se saben manejar, constituyen la principal ventaja competitiva de la empresa. En este sentido, el talento humano es un activo intangible que hay que desarrollar y retener ya que para una buena sostenibilidad y una buena alineación de un conjunto de personas, resulta imprescindible que la organización cuente con el talento humano.

5.2.2 GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

La gestión del talento humano se refiere al conjunto de políticas, prácticas, métodos y procedimientos orientados a atraer, capacitar, motivar y mantener a las personas dentro de una organización. La gestión del talento humano, tal y como la define (Dessler, 2015), se refiere también a actividades tales como la selección de personal, el reclutamiento de personal, la capacitación, la evaluación del desempeño y la compensación, para esta gestión del talento humano es necesario que estas actividades cambian conforme a la estrategia

empresarial llevada a cabo. En el caso de Wheel House, esta gestión adquiere relevancia debido a que la ausencia de procesos claros ha derivado en una alta rotación de personal y en baja productividad en algunas áreas que son críticas para la organización.

5.2.3 ROTACIÓN DE PERSONAL

La rotación de personal se refiere a la entrada y salida de empleados en la organización durante un periodo determinado. Robbins y Judge (Robbins S. P., Organizational behavior., 2017) establecen que la rotación es el abandono de un trabajador, tanto si este abandono se debe a la búsqueda de un nuevo trabajo (rotación voluntaria) como si se debe al despido del trabajador (rotación involuntaria) y añaden que altos índices de rotación afectan a los costes de las organizaciones, a la continuidad de los procesos y al clima de trabajo, es por ello que la rotación en empresas pequeñas, como Wheel House, produce mayores efectos ya que cada trabajador tiende a desempeñar funciones clave y la rotación implica costes en tiempo, dinero y la curva de aprendizaje de un trabajador conlleva un proceso de operación.

5.2.4 MANUAL DE FUNCIONES Y PERFILES DE CARGO

De acuerdo al concepto ofrecido por Mondy y Martocchio (Mondy, 2016), el manual de funciones es un documento que detalla todas las responsabilidades, funciones y competencias necesarias para cada puesto de trabajo en una organización. El hecho de contar con manuales de funciones facilita la delimitación de roles, la eliminación de la duplicidad de tareas, la clarificación de las jerarquías y la evaluación del desempeño a partir de un criterio objetivo. Asimismo, los perfiles de cargo contribuyen a obtener una definición clara y concreta de las competencias específicas requeridas para un puesto, los perfiles de función ayudan a orientar

los procesos de reclutamiento y selección de personal. La no existencia de instrumentos en Wheel House ha contribuido a provocar que los roles que cada uno de sus responsables debe desempeñar se solapan y a que el personal que es contratado no se ajuste a las necesidades de la compañía.

5.2.5 SELECCIÓN POR COMPETENCIAS

La selección de personal es un proceso que se basa en identificar, atraer y contratar a aquellos candidatos que mejor se ajusten a las necesidades de la organización. El proceso de selección de personas ha tenido tradicionalmente un enfoque de la selección formal, sobre la que supusieron muy necesarias la experiencia laboral o la formación académica; como los recientes enfoques por competencias atribuyen mayor importancia a la selección que parte de las competencias. Para (Spencer, 1993) las competencias son las características que son subyacentes en una persona y que son causales a un rendimiento laboral excelente, en este sentido, la selección por competencias permite a las empresas seleccionar en función del conocimiento técnico y las propias habilidades interpersonales, valores y actitudes que persiguen la concordancia a la cultura de la organización.

5.2.6 INDUCCIÓN LABORAL

La inducción laboral consiste en el conjunto de actividades estructuradas que la empresa despliega a fin de poder incorporar al nuevo colaborador, con el objetivo de que se familiarice con la cultura, con las normas, con los procesos y con el grupo de trabajo mediante el cual se va a relacionar. Para (Alles, Gestión por competencias: el diccionario., 2009) la inducción constituye un instrumento estratégico que potencia la rápida adaptación del empleado al puesto de trabajo y que, además, asegura un debilitamiento de la posibilidad de cometer errores en los primeros días de trabajo, todo ello ayuda también al sentido de pertenencia.

Una mala inducción, como es el caso de Wheel House, produce desconfianza, escasos niveles de compromiso y pérdida de productividad a partir de la contratación.

5.2.7 CLIMA ORGANIZACIONAL

El clima organizacional hace referencia a la percepción compartida de los miembros que comparten suboptimizaciones de las políticas, prácticas y procesos que caracterizan la vida cotidiana de la organización, y según Litwin y Stringer (Litwin, 2003), el clima influye directamente en la motivación, el compromiso y el rendimiento de los trabajadores y las trabajadoras. Así, un clima de trabajo positivo genera poca rotación de personal y alta satisfacción laboral, mientras que un clima desfavorable genera conflictos, ausentismo y bajo rendimiento. A pesar de que Wheel House genera problemas de rotación y de indefinición de funciones, esto se relaciona directamente con un clima poco favorable.

5.2.8 PRODUCTIVIDAD LABORAL

Por lo tanto, se puede definir la productividad laboral como la relación entre los bienes o servicios producidos y los recursos humanos que ha empleado la empresa para ello, por lo tanto la productividad, como apunta (Porter, The competitive advantage of nations., 1990), es el principal indicador de la competitividad de una empresa ya que indica la eficiencia con que se han utilizado sus recursos. La existencia de una alta rotación de personal y la falta de procesos estructurados, directos, afectan la productividad de Wheel House, haciendo que haya reprocesos, demoras en la atención al cliente y menor rentabilidad.

5.2.9 FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN

Los procesos de formación y capacitación se orientan a dotar a los colaboradores con competencias necesarias para desempeñar adecuadamente el trabajo encomendado y

prepararlos para asumir nuevas responsabilidades. La capacitación es un candidato de la inversión porque se está potenciando el talento humano y se está promoviendo la competitividad en la empresa, tal como lo señala (Chiavenato, Gestión del talento humano. , 2011). En cualquier organización con problemas de rotación, como Wheel House, la capacitación es un cimiento de la motivación y de la retención, porque cada vez se brinda al individuo la oportunidad del desarrollo de la persona y del trabajador.

5.2.10 COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL

La competitividad empresarial es la capacidad de la organización para lograr, durante un periodo largo de tiempo, un valor sostenible por sobre sus competidores. (Porter, Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance., 1985) define que la competitividad depende de la eficiencia en la organización de los procesos internos de la empresa, de la capacidad de innovación y del talento humano. Para Wheel House, el competir para el mercado de los rines y llantas no se basa sólo en precios selectivos o productos de calidad, requiere de procesos internos bien establecidos y de un personal humano que se encuentre con convicción y capaz para trabajar.

5.2.11 SENTIDO DE PERTENENCIA Y MOTIVACIÓN

El sentido de pertenencia hace referencia al nivel de identificación del trabajador con los valores y los objetivos de la empresa o trabajo. (Robbins S. , 2004) dice que si un trabajador está motivado y fuertemente identificado con la organización, para el establecimiento contribuye de manera notable; mientras que la ausencia de motivación genera más tasa de rotación y menores rendimientos. Establecer adecuadamente los procesos de inducción y un plan de gestión humana que sea coherente, puede reforzar el sentido de pertenencia y el compromiso de los trabajadores con Wheel House.

5.2.12 DISEÑO DE CARGOS

La descripción de funciones: el proceso mediante el que se determinan las funciones, responsabilidades, requerimientos y condiciones de cada puesto de trabajo. Robbins y Judge (Robbins S. P., Organizational behavior., 2017) proponen que adecuadamente diseñados, los cargos inciden directamente en la motivación, en el rendimiento y en la permanencia del personal.

5.3 MARCO CONTEXTUAL

El marco contextual de una investigación busca situar el objeto de estudio dentro de un entorno real que permita comprender las dinámicas que lo afectan y condicionan. En el caso de Wheel House S.A.S., empresa ubicada en la ciudad de Cali y dedicada a la comercialización de rines y llantas, resulta indispensable analizar tanto el contexto general colombiano como el sectorial y organizacional, con el fin de identificar las variables internas y externas que inciden en la gestión del talento humano y en los problemas de rotación de personal.

5.3.1 CONTEXTO SOCIOECONÓMICO Y EMPRESARIAL DE COLOMBIA

Colombia, como economía emergente en América Latina, enfrenta grandes desafíos en términos de competitividad, formalización empresarial y estabilidad laboral. Según el Departamento Administrativo Nacional de Estadística – DANE (2023), más del 90 % del tejido empresarial colombiano corresponde a micro, pequeñas y medianas empresas (mipymes), las cuales generan aproximadamente el 65 % del empleo nacional. No obstante, su fragilidad administrativa y su limitada planeación estratégica conducen a que muchas de ellas enfrenten altos niveles de rotación de personal, baja productividad y dificultades para sostenerse en mercados altamente competitivos.

En este contexto, el recurso humano se convierte en un recurso estratégico para la supervivencia y el crecimiento de las organizaciones. Según (Chiavenato, Gestión del talento humano. , 2011) , la gestión de las personas constituye una variable fundamental para el éxito de las organizaciones, ya que ellas son las responsables de proporcionar el conocimiento, la creatividad y la motivación que se requieren para hacer frente a los ambientes cambiantes.

5.3.2 CONTEXTO SECTORIAL: INDUSTRIA AUTOMOTRIZ Y DE AUTOPARTES

El panorama del mercado de autopartes, y de manera particular el de rines y llantas, es uno de los más dinámicos en Colombia, ya que este mercado representa un porcentaje importante en el PIB industrial del país y ha tenido un sostenido crecimiento en la última década. Este aumento se ha visto impulsado por el crecimiento del parque automotor y la diversificación de la oferta, en contraposición a este crecimiento, y también hay que decir que el mercado de autopartes como el de rines y llantas destaca por la competencia que existe en él, no sólo por las empresas formalmente establecidas sino también por aquellas empresas informales que venden productos de baja calidad a precios menores.

La atención al cliente, la velocidad en los procesos de ventas y la confiabilidad en el servicio técnico son sin lugar a dudas, los diferenciadores más importantes en este sector. Por lo que, contar con personal capacitado, que se sienta comprometido y que mantenga una estabilidad en el mediano y largo plazo resulta ser vital para asegurar la competitividad de las organizaciones. Según Robbins y Judge (Robbins S. P., Organizational behavior., 2017), en mercados con alta presión competitiva, la rotación de personal genera costos ocultos que se traducen en pérdida de clientes, deterioro de la reputación de la empresa y reducción de la eficiencia laboral de la empresa.

5.3.4 CONTEXTO LOCAL: CALI, VALLE DEL CAUCA

Cali, a pesar de ser la tercera ciudad más importante del país, tiene un carácter netamente comercial y de servicios donde concurren un gran número de actividades económicas. El Valle del Cauca también tiene una infraestructura vial privilegiada y cuenta con un número creciente de concesionarios y diversos negocios de la economía automotriz.

Sin embargo, en cuanto a la problemática laboral, Cali y el departamento del Valle presentan dificultades relacionadas con el desempleo juvenil, la informalidad, la alta rotación de personal en sectores de servicios y comercio, situaciones que también afectan a empresas medianas como Wheel House. La competitividad local obliga a que las empresas de la región adopten modelos de gestión más eficientes, basados en la planificación administrativa y gestión del talento humano como herramientas hacia la sostenibilidad. Tal y como lo manifiesta (Porter, The competitive advantage of nations., 1990), las empresas deben construir ventajas competitivas sostenibles a partir de sus recursos internos, especialmente a partir del recurso más valioso de una organización, su capital humano, para diferenciarse en contextos de alta rivalidad.

5.3.4 CONTEXTO ORGANIZACIONAL: WHEEL HOUSE S.A.S.

Wheel House S.A.S. es una empresa con carácter familiar dedicada a la venta de rines y llantas; su estructura organizativa es todavía emergente y no cuenta con procesos bien definidos en áreas claves como diseño de cargos, selección de personas y la inducción de los nuevos empleados, lo que ha repercutido en problemas de rotación, duplicación de funciones y de adaptación por parte de los trabajadores recién vinculados. En el desarrollo de las entrevistas internas con colaboradores de la empresa (2024), en el área administrativa no existe un manual de funciones, lo que hace que las funciones se pierdan entre los trabajadores y que la forma de selección de las personas no siempre se adecue al perfil requerido.

También se encuentra que en áreas operativas y de soporte la inducción de nueva persona es escasa; las repercusiones de esta inducida son una escasa integración de las personas y una escasa pertenencia por parte de los empleadores. Una falta de proceso de selección y de inducción estructurado lleva a la empresa a tener poca capacidad de conseguir talentos y a

no formar equipos de trabajo estables. El análisis del contexto evidencia que la problemática de Wheel House está estrechamente vinculada con las condiciones macroeconómicas del país, la dinámica competitiva del sector de autopartes, las particularidades laborales de la ciudad de Cali y las falencias internas de la propia organización.

Por tanto, abordar de manera integral el diseño de cargos y los procesos de selección e inducción no solo permitirá mejorar la eficiencia interna, sino también posicionar a la empresa de forma más sólida en un mercado en constante transformación.

5.4 ESTADO DEL ARTE

Diseño de cargos, claridad de rol y desempeño, (Morgeson, 2006) desarrollan y validan el Work Design Questionnaire (WDQ) con una muestra amplia, demostrando que dimensiones del diseño del trabajo (autonomía, variedad de tareas, interdependencia, conocimientos) se asocian con satisfacción, desempeño y actitudes laborales. Su instrumento ofrece una base técnica para definir y formalizar cargos, clave para reducir solapamientos y ambigüedad de rol como en tu diagnóstico.

(Humphrey, 2007) realizan una meta-análisis que integra perspectivas motivacionales y sociales del diseño del trabajo, encontrando que mejorar características del puesto impacta satisfacción, compromiso y rendimiento y se relaciona con menor estrés y rotación. Esto respalda que los manuales de funciones y rediseño de cargos no son “burocracia”, sino palancas de resultados. Arvey y Campion (Arvey, 1982) aunque clásico muestran conexiones entre inversiones en selección/diseño y desempeño. La relevancia aquí es metodológica:

articulan cómo decisiones de diseño de puestos deben integrarse con decisiones de selección, enfoque que tu propuesta adopta. Selección por competencias y validez de métodos

(Campion, 2011) sintetizan “best practices” para competency modeling, subrayando que **(a)** competencias deben vincularse a conductas observables, **(b)** alinearse con la estrategia del negocio y **(c)** servir de guía para entrevistas estructuradas y pruebas. Ofrecen criterios prácticos para que Wheel House diseñe matrices por cargo y guías de entrevista por competencias. (Hunter, 1984) presentan un meta-análisis pionero sobre validez de métodos de selección (capacidad cognitiva, muestras de trabajo, entrevistas estructuradas), concluyendo que métodos estandarizados superan a enfoques informales/recomendaciones, esto justifica reemplazar contrataciones “empíricas” por pruebas técnicas y entrevistas estructuradas en Wheel House.

(Phillips, 1998) revisa la evidencia sobre Realistic Job Previews (RJPs) y muestra efectos positivos (aunque modestos) en expectativas, satisfacción y rotación. Incluir RJPs en tu proceso (p. ej., muestra de tareas de bodega o patio) ayuda a alinear expectativas y disminuir salidas tempranas. (Saks, 2007) realizan una revisión/meta-análisis sobre tácticas de socialización y evidencian que prácticas formales de inducción (claridad de rol, mentoring, información sobre cultura) se relacionan con mayor ajuste, satisfacción y compromiso, y menor intención de rotar. Es una base fuerte para tu plan de inducción de 5 días. Universidad de Baltimore

(Bauer T. N., 2007) meta-analizan onboarding y ajuste del recién llegado, hallando vínculos robustos entre socialización, role clarity, autoeficacia y desempeño inicial. Recomiendan checklists, feedback temprano y tutores (buddy), todos elementos ya contemplados en tu propuesta. (Klein, 2015) revisan prácticas específicas de onboarding (manuales, recorridos,

entrenamiento en tareas, socialización con el equipo) y documentan qué componentes explican más del ajuste y la permanencia. Sus hallazgos permiten priorizar contenidos y responsables en tu cronograma de inducción.

(Bauer T. N., 2011) integran teoría y práctica de la socialización organizacional, resaltando que programas estructurados con hitos (30/60/90 días) producen mejores resultados que la inducción informal “por observación”. Refuerza el paso de “improvisación” a un plan evaluable. Prácticas de gestión humana e innovación en PYMES colombianas (artículo de investigación) reporta que muchas PYMES carecen de prácticas formales de gestión humana, lo que limita su desempeño e innovación, ya que el trabajo ilustra un patrón similar al de Wheel House y apoya la pertinencia de formalizar cargos, selección e inducción.

Estudio reciente (Cem, 2024) sobre onboarding encuentra que prácticas de inducción bien diseñadas acortan la curva de aprendizaje y mejoran retención y satisfacción durante el primer año; aunque situado en educación superior/EE. UU., sus implicaciones son transferibles a PYMES: estandarizar contenido, roles y tiempos. CIPD (2022/2020) desde la gestión del talento señala la expansión de la marca empleadora y onboarding como frentes críticos para mejorar atracción y retención, incluso en contextos de recursos limitados (pymes), útil para justificar la inversión gradual en plantillas, guías y seguimiento post-ingreso.

En conjunto, la evidencia muestra que:

- Definir y rediseñar cargos con métodos validados (p. ej., WDQ) se asocia con mejoras en satisfacción y desempeño y reduce ambigüedad una causa central de errores y conflictos en Wheel House.

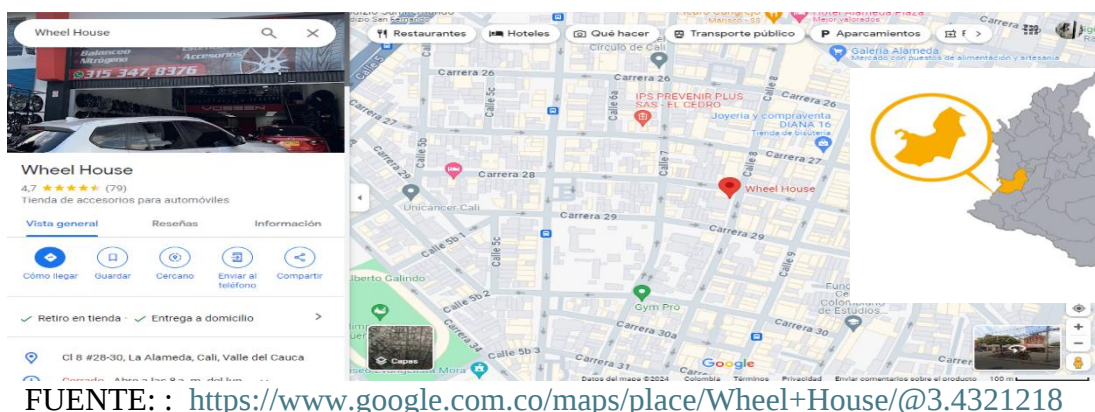
- Seleccionar por competencias usando entrevistas estructuradas y pruebas relacionadas con el puesto ofrece mayor validez y utilidad que recomendaciones informales, lo que ataca la raíz de la rotación temprana observada.
- Onboarding estructurado (claridad de rol, tutores, formación técnica, socialización y feedback) mejora el ajuste y el desempeño inicial y reduce la intención de rotación, exactamente el problema que tu intervención busca corregir.
- En PYMES colombianas, la informalidad en gestión humana es común; por tanto, tu propuesta no solo es pertinente, sino alineada con las brechas documentadas en el contexto.

6. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA

6.1 RESEÑA HISTÓRICA

(Gerente) “ tenía un plante de unos ahorros, la idea era montar una empresa de llantas el cual había sido un sueño que tenía y un interés muy grande durante mucho tiempo, ya en el 2019 decido empezar a organizarme para crear la empresa y para ello me fijé en Wheel Company que es una excelente empresa del mercado y con gran posicionamiento en ventas y queriendo generar una alusión de esta empresa opté por el nombre de Wheel House S.A.S, planteándome que esta fuera una empresa líder en la venta de llantas, rines y accesorios para vehículos, como tal fue fundada el 26 de junio de 2019”

Fuentes como (EMIS in, on and for emerging markets, 2024) revelan que Wheel House S.A.S. es una empresa en Colombia, con sede principal en Cali. Opera en el sector Tiendas de Piezas y Accesorios Automotrices y Neumáticos. La empresa fue fundada en 26 de junio de 2019. Actualmente emplea a 12 (2024) personas. En sus últimos aspectos financieros destacados, Wheel House S.A.S. reportó un aumento de ingresos netos de 2,71% en 2023. Su Activo Total registró un crecimiento de 41,1%.



FUENTE: : <https://www.google.com.co/maps/place/Wheel+House/@3.4321218>

6.2 PORTAFOLIO DE SERVICIOS

La empresa Wheel House S.A.S. se ha establecido como una compañía experta en la comercialización de llantas y rines, además de un portafolio integral de servicios cuyo objetivo es proporcionar la seguridad, el rendimiento y la durabilidad de los vehículos de sus consumidores. La propuesta de valor de la organización está construida sobre el hecho de ofrecer soluciones confiables, rápidas y de calidad, las cuales están soportadas por personal capacitado y la adecuada tecnología necesaria para cada tratamiento.

6.2.1 VENTA DE LLANTAS Y RINES

La venta de llantas y rines es el punto de partida de Wheel House. La empresa tiene un amplio catálogo de marcas de renombre nacional e internacional muy bien adaptadas a las necesidades de diferentes segmentos de los vehículos y tipos de clientes, además de ofrecer asesoramiento personalizado, también garantiza productos originales y resistentes, lo que permite una mejora considerable en la seguridad en el manejo del vehículo, así como en la conducción deportiva, ya que la eventual cada vez más oportuna de las llantas y los rines no solo permite actualizar la estética de los vehículos, sino también la seguridad vial, ya que ayuda a evitar accidentes por el hecho del desgaste o fallas mecánicas.

6.2.2 ALINEACIÓN

El servicio de alineación asegura que las llantas conserven el ángulo correcto en relación con el piso y entre ellas, permitiendo que el vehículo transite en línea recta, sin que exista desviaciones en el volante. El alineado es necesario para evitar el desgaste irregular de las

llantas, mejorar la seguridad en la conducción y aumentar la vida útil de las llantas, lo cual equivale a un importante ahorro a largo plazo para el cliente.

6.2.3 BALANCEO

El proceso de balanceo es básico en el mantenimiento de la estabilidad del vehículo, de la misma forma que es uno de los métodos más eficaces para eliminar vibraciones en el volante cuando alcanzamos velocidades altas. Al balancear la rueda se consigue una distribución uniforme del peso de cada una de las llantas, lo que a su vez reduce el desgaste prematuro de la llanta o vulgo, del rin, y se traduce en una experiencia de conducción más cómoda.

6.2.4 INFLADO CON NITRÓGENO

El uso de nitrógeno en las llantas contribuye a mantener la presión durante los cambios de temperatura, provoca una menor oxidación del interior de los rines y da como resultado una mayor durabilidad del neumático. Es una técnica moderna y segura, en comparación con el uso de aire normal para el inflado.

6.2.5 ROTACIÓN DE LLANTAS

Por medio de la rotación periódica de las llantas aporta equilibrio al desgaste en cada eje del vehículo, favoreciendo así al rendimiento del producto y al control de la conducción. Este procedimiento es parte de las prácticas preventivas que permiten extender la vida del juego completo de llantas.

6.2.6 VENTA DE ACCESORIOS Y BATERÍAS

Wheel House cuenta con un stock variado y útil de artículos del ramo y baterías de marcas de primer nivel y calidad que cuentan con el respaldo necesario en cada producto, permitiendo así a los clientes acceder a soluciones complementarias para la integridad del vehículo.

6.2.7 POLARIZADO

El polarizado se traduce en comodidad para el conductor y los pasajeros ya que reduce el deslumbramiento del sol y hace que el aire acondicionado sea más eficiente. También brinda seguridad al aumentar la resistencia de los vidrios ante cualquier impacto.

6.2.8 RETOMAS

Wheel House da la posibilidad de retomar rines y neumáticos en bueno estado con lo que el cliente puede renovar sus accesorios de automóvil a un costo menor y a la vez colaborar con un uso responsable de las cosas.

6.2.9 PINTURA Y MANTENIMIENTO DE RINES

El servicio de pintura y mantenimiento especializado de rines busca la recuperación de la estética del vehículo y la protección frente a posibles deterioros de corrosión o desgaste. Este proceso no sólo embellece el rin, sino que también incrementa la resistencia del rin en condiciones climáticas adversas.

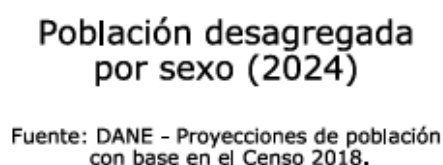
7. ANALISIS PESTEL

7.1 ENTORNO SOCIOCULTURAL

7.1.1 POBLACIÓN

La dinámica poblacional constituye un factor determinante al momento de analizar el entorno externo de una empresa, ya que las características de la población permiten definir con mayor precisión el mercado objetivo. Variables como la edad, el nivel socioeconómico, la ubicación geográfica, los hábitos de consumo y las expectativas de los clientes influyen directamente en la manera en que los productos o servicios son percibidos y aceptados. En otras palabras, comprender la composición demográfica no solo facilita segmentar la demanda, sino que también posibilita adaptar la oferta empresarial para ajustarla a las verdaderas necesidades de los consumidores.

FIGURA 1. POBLACIÓN DESAGREGADA POR SEXO

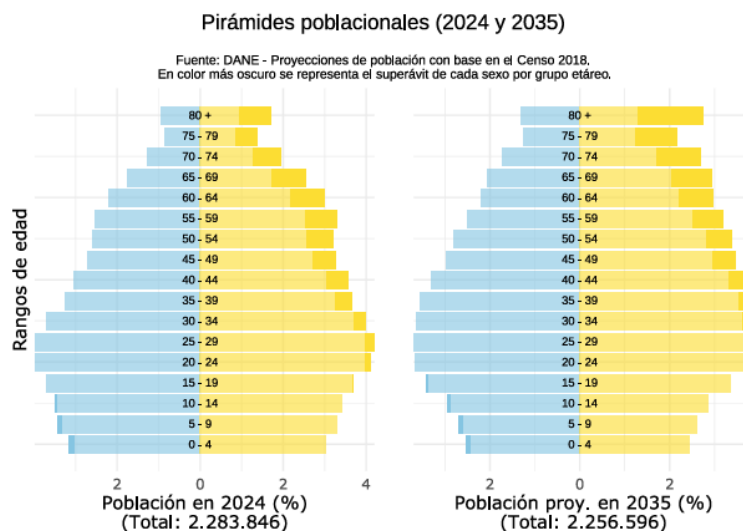


FUENTE:
(TERRIDATA, 2024)

En Cali, como se observa en la figura 1, la mayoría de la población corresponde al género femenino, representando un **53,4%**, mientras que los hombres constituyen el **46,6%**. Para el caso de Wheel House S.A.S., esta distribución demográfica no se traduce en una fortaleza o debilidad determinante, ya que la necesidad de mantenimiento, reposición y adquisición de llantas o rines es común a ambos géneros. Sin embargo, se debe resaltar que las mujeres tienen un papel cada vez más activo en la toma de decisiones de compra relacionadas con el sector automotor, lo cual representa una oportunidad para diseñar estrategias comerciales y de mercadeo más inclusivas.

En este sentido, la variable poblacional por sexo refleja un mercado equilibrado que permite a Wheel House dirigir sus esfuerzos tanto a clientes hombres como mujeres, sin diferencias significativas en cuanto al consumo del producto principal. No obstante, la empresa puede capitalizar este panorama generando campañas de confianza, seguridad vial y asesoría personalizada, que resulten atractivas para un público femenino cada vez más partícipe en el ámbito automotor.

FIGURA 2. PIRAMIDE POBLACIONAL

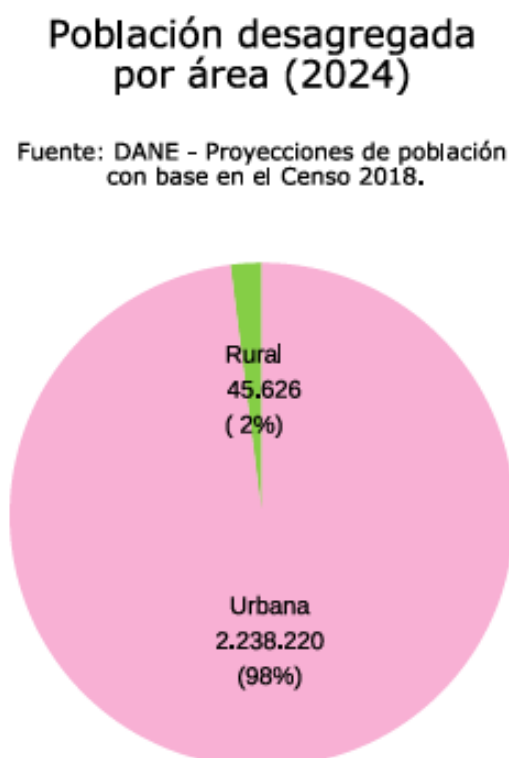


FUENTE:

(TERRIDATA, 2024)

También se puede concluir de la figura 2 que, en Cali para el año 2024, la población femenina presenta su mayor concentración en el rango de edad 25 a 29 años, mientras que en el caso de los hombres la mayor participación se ubica entre los 20 y 24 años. Esta distribución evidencia que la ciudad cuenta con un alto porcentaje de población joven en edad productiva, lo que implica un mercado activo en consumo y movilidad. Para Wheel House S.A.S., este comportamiento poblacional se traduce en un segmento con fuerte potencial de demanda en productos relacionados con motocicletas y automóviles, especialmente en llantas y rines, pues son los grupos etarios que con mayor frecuencia acceden a vehículos propios y buscan alternativas de personalización y mantenimiento.

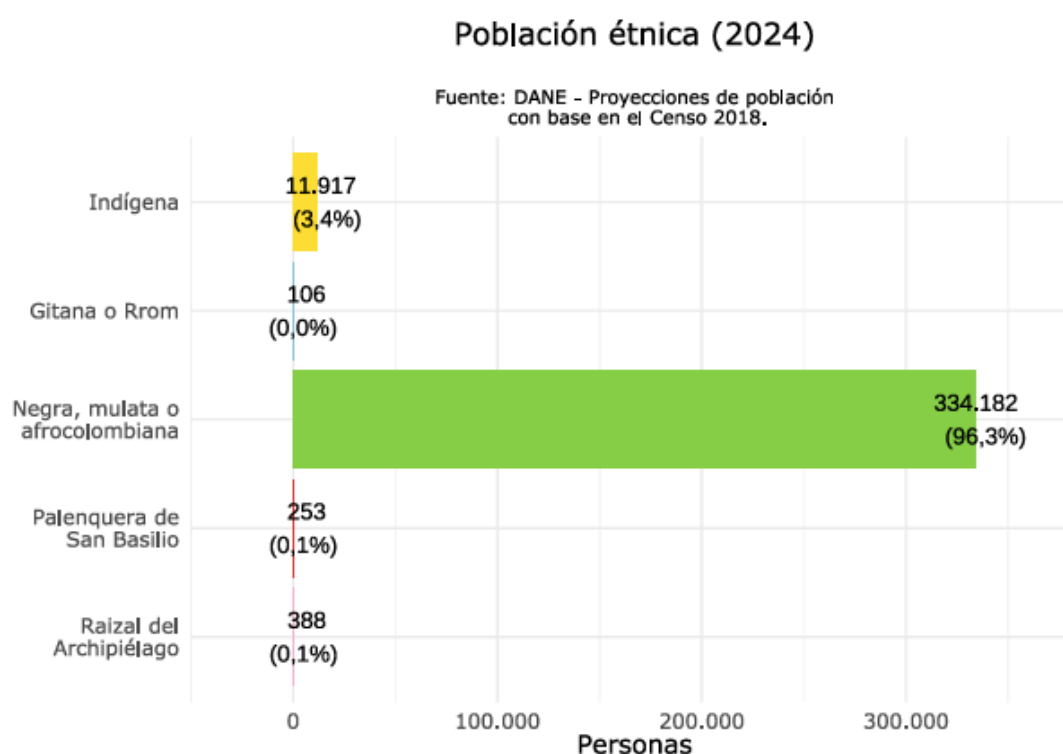
FIGURA 3. POBLACIÓN DESAGREGADA POR ÁREA



FUENTE: (TERRIDATA, 2024)

En la figura 3 se puede observar la manera en que se distribuyen los residentes de Cali, donde el 98% pertenece a la zona urbana, equivalente a 2.238.220 habitantes, y únicamente el 2% corresponde al área rural, con 45.626 personas. Para Wheel House S.A.S., esta concentración urbana representa una ventaja, ya que su mercado objetivo se encuentra principalmente en la ciudad, donde la movilidad vehicular y la demanda de llantas y rines son más constantes.

FIGURA 4. POBLACIÓN ÉTNICA



FUENTE: (TERRIDATA, 2024)

En la figura 4 se puede observar la composición étnica de Cali, donde la mayoría de la población corresponde al grupo negro, mulato o afrocolombiano, con un 96,3% equivalente a 334.182 personas. En menor proporción se encuentran los grupos indígenas con un 3,4%, mientras que gitanos o Rrom, palenqueros y raizales representan porcentajes inferiores al 1%. Para Wheel House S.A.S., esta distribución poblacional resalta la importancia de

reconocer la diversidad cultural y orientar estrategias de mercadeo inclusivas que valoren la identidad afrodescendiente, predominante en la ciudad, como parte de la construcción de confianza y cercanía con sus clientes.

7.1.2 ESTILO DE VIDA

En esta variable se busca comprender cómo viven los habitantes de Cali, teniendo en cuenta aspectos como su manera de alimentarse, las actividades de recreación y deporte, los lugares que frecuentan, su forma de vestir, actuar y relacionarse. Estos elementos son fundamentales para identificar de qué manera los patrones culturales y sociales influyen positiva o negativamente en el desarrollo de las organizaciones locales.

Cali, al ser una ciudad eminentemente urbana (98% de la población), se caracteriza por un estilo de vida dinámico, marcado por la mezcla de tradiciones culturales, ritmos musicales como la salsa y el reguetón, y una vida nocturna activa. En cuanto a la alimentación, los caleños combinan la comida típica vallecaucana abundante en carbohidratos, frituras y preparaciones tradicionales como el aborrajado, la empanada o la chuleta valluna con una creciente tendencia hacia opciones más saludables y rápidas, debido al ritmo acelerado de la vida citadina. Esta dualidad refleja tanto hábitos de consumo tradicionales como la influencia de estilos modernos ligados a cadenas de restaurantes y comida rápida.

En lo relacionado con la actividad física, Cali se ha posicionado como una ciudad reconocida por la práctica del deporte y la recreación al aire libre. Escenarios como el Boulevard del Río, las canchas múltiples y los parques lineales son frecuentados por la población, lo cual genera una identidad activa y socialmente conectada. Del mismo modo, las ciclovías y las caminatas en lugares como los cerros tutelares (Cristo Rey, Las Tres Cruces) evidencian la importancia de la actividad física en el estilo de vida caleño.

El modo de vestir representa a la vez la culturalidad pero también el clima cálido de la región, siendo la ropa ligera, deportiva y casual la que predomina. En tanto que en sectores con un mayor desarrollo tanto socioeconómico como industrial se observan modas mundializadas, en lo social, los caleños tienen una reputación asociada a eso que se considera extrovertido, el arte de la hospitalidad y del valor otorgado a la relación familiar y personal que es, sin duda, determinante en las decisiones de compra y la confianza que demuestran hacia empresas locales.

Es por ello que, para Wheel House S.A.S., el estilo de vida de los caleños puede contemplarse como una oportunidad estratégica, habida cuenta de que la movilidad urbana es un aspecto prioritario de la vida urbana. Las congestiones, la propensión al uso de transporte personal o prácticas como la de utilizar motos permiten al mismo tiempo considerar las llantas y rines como elementos de importancia en el consumo cotidiano por lo que en el mismo orden de ideas, el hecho de buscar la personalización de la llanta para un montaje sobre el rin, para conseguir viajes cómodos y seguros, se constituyen en determinantes de la decisión de compra y, especialmente, la adquisición de estos bienes entre los jóvenes-adultos que aún valoran el coche por su aspecto cotidianamente (a partir de los rines) y su funcionalidad.

7.1.3 EDUCACIÓN

Esta variable permite identificar el nivel de escolaridad alcanzado por los habitantes de Cali y, al mismo tiempo, comprender las causas que pueden generar brechas en la formación académica o, por el contrario, los factores que impulsan a la población a continuar con sus estudios. En este sentido, la ciudad cuenta con una amplia oferta de instituciones educativas, entre ellas universidades de carácter público y privado, lo que facilita un mayor acceso a la educación superior y se convierte en un elemento motivacional para quienes buscan mejorar sus competencias y oportunidades laborales.

FIGURA 5. POBLACIÓN OCUPADA SEGÚN NIVEL EDUCATIVO

 INFORMACIÓN PARA TODOS

Población ocupada, según nivel educativo

13 Ciudades y A.M y Cali A.M

Septiembre - noviembre 2019

Niveles Educativos	Total 13 ciudades y áreas metropolitanas			Cali AM		
	Septiembre - Noviembre 2019	Septiembre - Noviembre 2018	Variación absoluta	Septiembre - Noviembre 2019	Septiembre - Noviembre 2018	Variación absoluta
Total Ocupados	10.972	10.881	+91	1.257	1.243	+15
Ninguno	696	685	10	86	82	4
Educación básica primaria y secundaria	2.418	2.602	-185	287	307	-20
Educación media	4.335	4.142	193	578	555	23
Educación técnica profesional y tecnológica	1.572	1.463	109	130	120	10
Educación universitaria y posgrado	1.951	1.986	-35	175	178	-3

Fuente: DANE, GEIH.

Nota: no incluye la categoría "No informa / no determinado".

FUENTE: (DANE, 2020)

En la figura 5 se observa la distribución de la población ocupada según nivel educativo en Cali A.M., para el trimestre septiembre-noviembre de 2019. En total, la ciudad reporta 1.257 personas ocupadas, con un leve incremento de 15% frente al mismo periodo del año anterior. Al desagregar por nivel educativo, se evidencia que la mayor proporción de la población

ocupada cuenta con educación media (578 personas), mostrando un aumento de 23 ocupados respecto al 2018, este grupo representa un sector importante de la fuerza laboral, caracterizado por desempeñarse principalmente en actividades operativas, técnicas y de servicios.

Le sigue la educación básica primaria y secundaria con 287 ocupados, aunque este grupo disminuyó en 20 personas frente al año anterior, lo que sugiere una menor incorporación al mercado laboral de trabajadores con baja escolaridad. La educación técnica, profesional y tecnológica registra 130 ocupados, con un incremento de 10, mientras que el nivel de educación universitaria y posgrado alcanza 175 ocupados, con una leve disminución de 3 personas. Finalmente, la categoría “ninguno” apenas suma 86 ocupados, manteniéndose estable frente al año anterior.

- **Implicaciones para Wheel House S.A.S.**

Para Wheel House, esta información refleja un panorama clave del recurso humano disponible en Cali:

- La predominancia de trabajadores con **educación media** sugiere una amplia oferta de mano de obra apta para labores técnicas y de servicio al cliente, perfiles que son altamente demandados en el sector automotor.
- El crecimiento en la **educación técnica y tecnológica** implica la posibilidad de acceder a personal calificado para procesos más especializados, como alineación, balanceo o gestión logística, lo cual puede elevar los estándares de calidad en la empresa.

- La reducción en ocupados con solo primaria y secundaria indica que el mercado laboral tiende a profesionalizarse, lo que puede favorecer procesos de selección más competitivos.
- Aunque el porcentaje de universitarios es menor, su presencia en el mercado laboral ofrece la oportunidad de fortalecer áreas administrativas, comerciales y de innovación en la organización.

En síntesis, la estructura educativa de la población ocupada en Cali constituye una fortaleza para Wheel House, en la medida en que facilita la vinculación de talento humano con formación media y técnica, ajustado a las necesidades operativas de la empresa, y con potencial de crecimiento hacia niveles profesionales que soporten su expansión y sostenibilidad en el tiempo.

TABLA 2 . MATRIZ GUIA ENTORNO SOCIOCULTURAL

VARIABLE	A	/	A	A	O	O
	O	M	m	m	M	
<i>Población</i>						X
<i>Estilo de vida</i>						X
<i>Educación</i>						X

A: amenaza; O: oportunidad; AM: amenaza mayor; Am: amenaza menor; OM: oportunidad mayor; Om: oportunidad menor.

Fuente: Papeles de Trabajo para Planes Estratégicos, Betancourt, B. (1995)

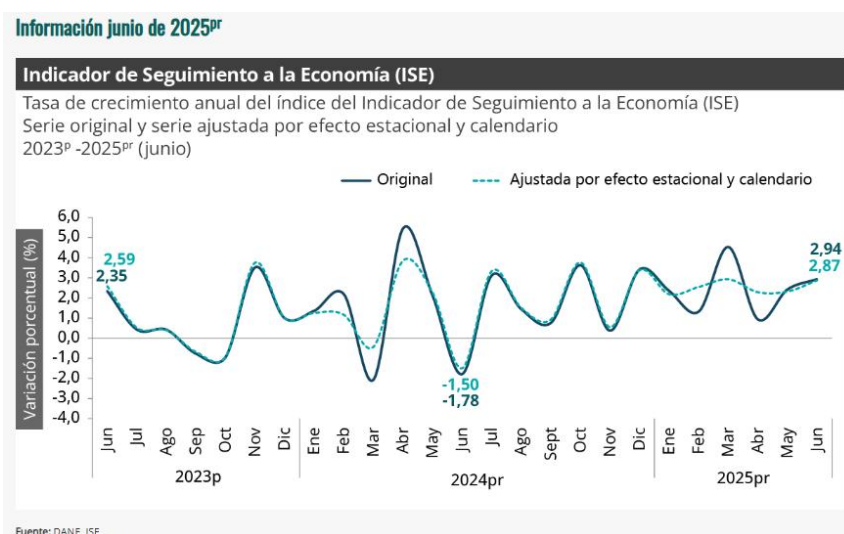
En este caso, todas las variables socioculturales se clasifican como **oportunidades mayores (OM)**, porque:

- La **población urbana y joven** asegura demanda constante.
- El **estilo de vida** caleño está altamente ligado al uso de vehículos particulares y motos.
- El **nivel educativo** garantiza disponibilidad de talento humano calificado.

7.2 ENTORNO ECONÓMICO

El entorno económico constituye uno de los factores más influyentes en el desempeño de Wheel House S.A.S., dado que las condiciones de crecimiento, inflación, empleo y dinámica sectorial inciden directamente en la capacidad de compra de los consumidores, en los costos de operación y en las proyecciones de sostenibilidad de la empresa. A continuación, se analizan las principales variables:

FIGURA 6. INDICADOR DE SEGUIMIENTO DE LA ECONOMÍA



Fuente (DANE, 2025)

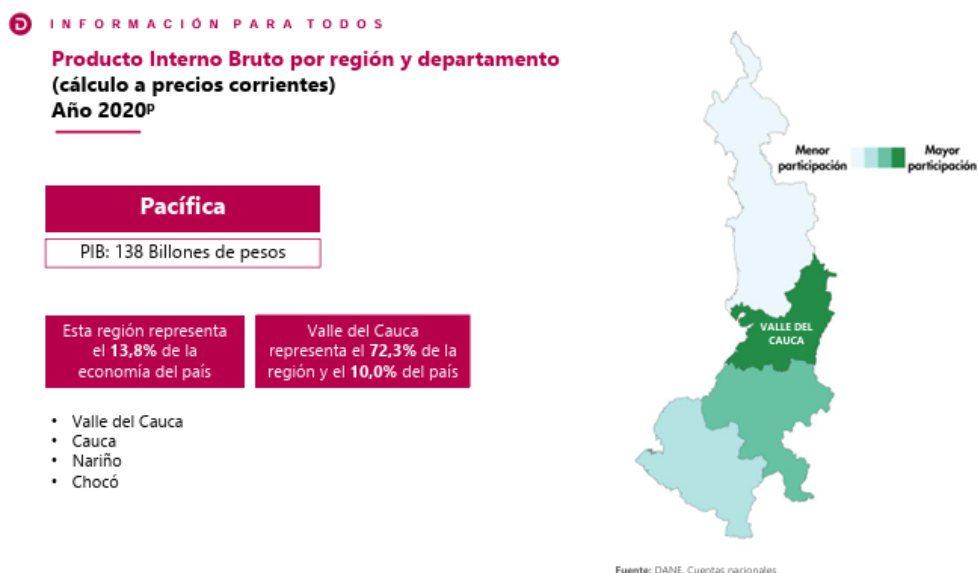
La figura muestra el comportamiento del Indicador de Seguimiento a la Economía (ISE) en Colombia entre 2023 y 2025. Se observa que durante 2024 la economía presentó un periodo de desaceleración, con variaciones negativas en abril y junio, lo cual refleja un menor dinamismo en la actividad productiva y una caída en el consumo de los hogares. Sin embargo, a finales de ese mismo año comenzó una tendencia de recuperación que se consolida en 2025, alcanzando un crecimiento cercano al 3 % en junio. Este repunte señala una reactivación en sectores clave como comercio y transporte, lo que resulta favorable para empresas como

Wheel House S.A.S., pues en un contexto de mejora económica aumenta la capacidad de compra de los consumidores y se fortalece la demanda de bienes y servicios asociados a la movilidad, como llantas y rines.

7.2.1 CRECIMIENTO ECONÓMICO REGIONAL

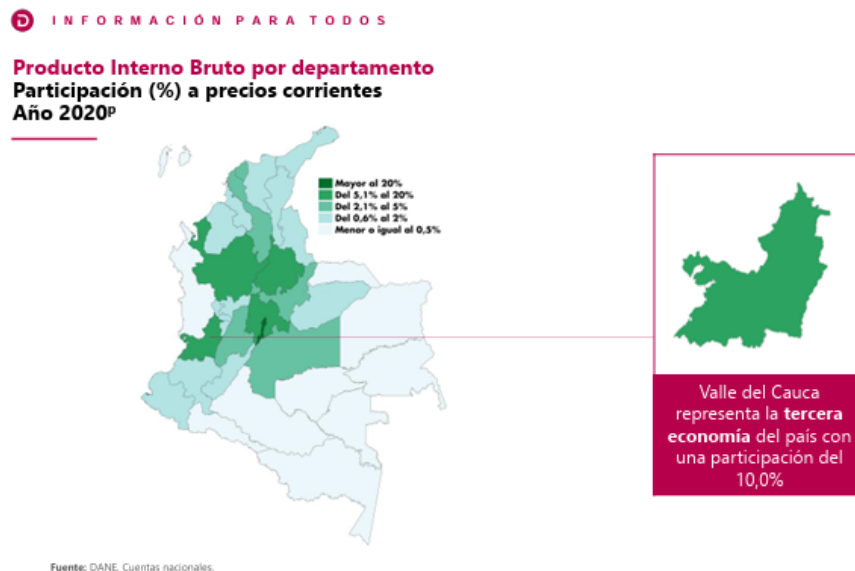
El Valle del Cauca es una de las regiones con mayor aporte al PIB nacional, y Cali concentra gran parte de esa actividad económica gracias a su papel como epicentro comercial, logístico y de servicios. Según el (DANE, Boletín de microempresas y empleo en Colombia., 2023), el departamento participa con cerca del 9 % del PIB nacional, impulsado por sectores como comercio, transporte e industria. Para Wheel House, esta dinámica representa una oportunidad clave, ya que la movilidad vehicular es indispensable en el flujo de mercancías y personas, lo que asegura un mercado en constante movimiento para llantas, rines y servicios relacionados.

FIGURA 7. PRODUCTO INTERNO BRUTO POR REGIÓN



FUENTE (DANE, 2020)

FIGURA 8. PRODUCTO INTERNO BRUTO POR DEPARTAMENTO



FUENTE: (DANE, 2020).

La región Pacífica alcanzó en 2020 un Producto Interno Bruto (PIB) de 138 billones de pesos, lo que equivale al 13,8 % de la economía nacional. Dentro de esta dinámica, el Valle del Cauca se consolida como el principal motor de crecimiento, aportando el 72,3 % del PIB regional y el 10 % del PIB del país. Estos datos confirman el papel estratégico del departamento en la economía colombiana, sustentado en sectores como comercio, industria, transporte y servicios. Para Wheel House S.A.S., esta realidad constituye una **oportunidad mayor**, pues operar en una ciudad como Cali epicentro económico del Valle del Cauca significa estar inmerso en un mercado robusto, altamente urbanizado y con una fuerte dependencia de la movilidad.

El dinamismo económico de la región impulsa tanto la demanda de transporte como la circulación de bienes y servicios, lo que incrementa la necesidad de mantenimiento vehicular y asegura un entorno favorable para la comercialización de llantas y rines.

7.2.2 INFLACIÓN Y PRECIOS DE INSUMOS

Durante los últimos años, la economía colombiana ha enfrentado tasas de inflación elevadas, alcanzando en 2022 un 13,1 %, la cifra más alta en más de dos décadas (DANE, IPC). Aunque en 2023 y 2024 se observó una tendencia a la baja, los precios de los insumos importados como llantas y partes metálicas utilizadas en rines siguen siendo volátiles debido a factores externos como el tipo de cambio y los costos logísticos. Para Wheel House, esta situación constituye una amenaza directa, pues incrementa los costos operativos y obliga a ajustar precios, lo que puede reducir la competitividad frente a talleres o distribuidores informales.

La inflación continúa descendiendo, pero aún se encuentra en un nivel elevado. Las expectativas de inflación para 2024 y 2025 todavía se encuentran apreciablemente por encima de la meta del 3 %. La actividad económica se sigue desacelerando, pero ha mantenido los altos niveles alcanzados a principios de 2023. Se estima que los niveles actuales de producción y gasto de consumo e inversión son cercanos a los niveles sostenibles de más largo plazo. El empleo continúa creciendo y la tasa de desempleo se mantiene en niveles históricamente bajos. En este contexto, es apropiado mantener el nivel actual de la tasa de interés de política monetaria para consolidar la reducción de la inflación (Informe de política monetaria 2023, 2023)

FIGURA 9. IPC ÍNDICE DE PRECIOS AL CONSUMIDOR

Información agosto 2025

Índice de Precios al Consumidor (IPC)

Variación mensual, año corrido y anual

Total nacional

2024 - 2025 (agosto)

IPC	Agosto					
	Variación Mensual		Variación Año corrido		Variación Anual	
	2024	2025	2024	2025	2024	2025
IPC total	0,00	0,19	4,33	4,22	6,12	5,10

Fuente: DANE, IPC

FUENTE (DANE, 2025)

El Índice de Precios al Consumidor (IPC) constituye un indicador clave para comprender la dinámica del entorno económico, ya que refleja la evolución del costo de vida de los hogares y la presión inflacionaria sobre la economía nacional. De acuerdo con los datos reportados por el DANE para agosto de 2025, se observa que la variación mensual fue de 0,19%, frente a un 0,00% registrado en el mismo mes de 2024, lo que evidencia un leve aumento de los precios durante el periodo. En cuanto a la variación año corrido, es decir, de enero a agosto, se pasó de 4,33% en 2024 a 4,22% en 2025, lo que sugiere una ligera reducción en la acumulación de inflación y un mayor control en el comportamiento de los precios. (DANE., 2025)

De manera más significativa, la variación anual descendió de 6,12% en 2024 a 5,10% en 2025, lo que indica un proceso de moderación inflacionaria que contribuye a estabilizar la economía y a aliviar parcialmente la pérdida de poder adquisitivo de los hogares. Este

comportamiento se enmarca en un contexto de políticas monetarias más restrictivas en años anteriores y en una coyuntura internacional menos presionada por los precios de insumos y materias primas, lo cual ha favorecido la desaceleración de la inflación. Aunque la reducción es positiva y genera mejores condiciones para la planeación empresarial y el consumo interno, cabe señalar que la inflación aún se mantiene por encima de la meta establecida por el Banco de la República, lo que plantea retos estructurales en sectores sensibles como alimentos, transporte y vivienda. En conclusión, el comportamiento del IPC en agosto de 2025 refleja un entorno económico más estable frente a 2024, con una tendencia a la moderación inflacionaria que, si bien aún no alcanza niveles óptimos, ofrece un panorama más favorable para la toma de decisiones tanto en el ámbito empresarial como en el hogar.

7.2.3 TASAS DE INTERÉS Y ACCESO A CRÉDITO

El Banco de la República elevó sus tasas de interés como medida de control inflacionario, alcanzando un máximo del 13,25 % en 2023 BANCO DE LA REPÚBLICA COLOMBIA (COLOMBIA, 2023), . Aunque recientemente ha iniciado un proceso de reducción, las condiciones crediticias siguen siendo restrictivas tanto para empresas como para hogares. Esto limita la capacidad de financiamiento de Wheel House para inversiones en infraestructura o maquinaria, y también afecta la compra de bienes por parte de los consumidores, quienes priorizan el gasto en necesidades básicas antes que en mantenimiento preventivo o personalización de vehículos. Se trata de una amenaza menor, pero que incide en el mediano plazo en el flujo de clientes.

7.2.4 DESEMPLEO Y CAPACIDAD ADQUISITIVA

En 2025, Cali ha presentado una tasa de desempleo notablemente más baja que en años recientes: el trimestre abril-junio reporta una tasa de $\approx 9,0$ % según el DANE, alcanzando así uno de los niveles más bajos en los últimos 19 años. (Alcaldía de Santiago de Cali. (2025, 2025) Este descenso se da en un contexto de recuperación de los mercados laborales tras los choques económicos recientes, con mayor generación de empleo formal, aunque con persistencia de alta informalidad en ciertos sectores.

El dato de desempleo más bajo se combina con mejoras en la capacidad adquisitiva, según reportes nacionales que muestran incrementos en el gasto de los hogares: por ejemplo, el gasto final de los hogares creció en abril 2025 un 4,1 % frente al mismo mes del año anterior, lo que indica que los consumidores tienen más margen para gastar (Radio Nacional de Colombia. (2025, 2025). Además, hay reportes de que los aumentos salariales han superado en algunos casos el ritmo de la inflación, lo cual fortalece el poder de compra real.

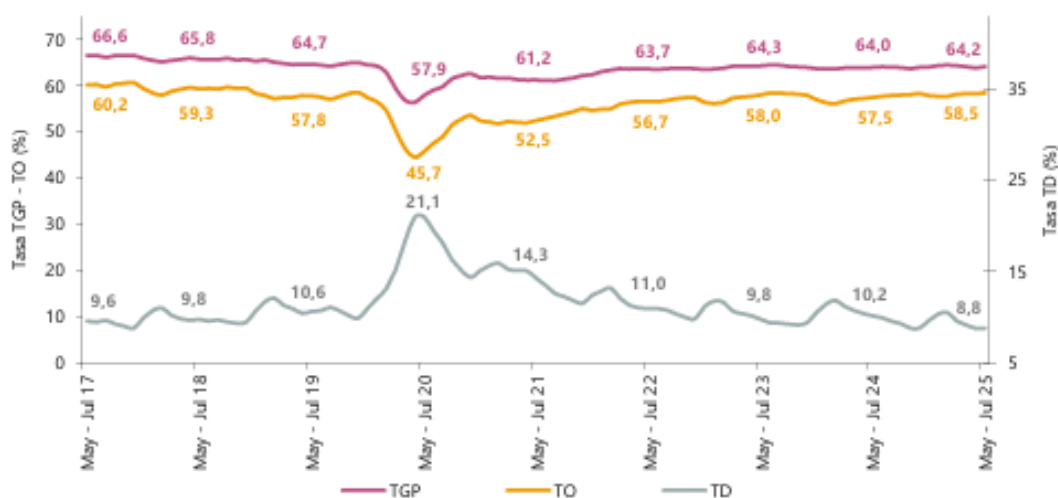
Para Wheel House S.A.S., estos datos actualizados representan un cambio importante frente a la situación de 2023-2024. Una tasa de desempleo más baja se traduce en mayor estabilidad laboral para muchos habitantes de Cali, lo que suele llevar a un consumo más constante y mejor capacidad para adquirir bienes necesarios relacionados con movilidad, como llantas y rines. Al mismo tiempo, el crecimiento del gasto de los hogares y la mejora del poder adquisitivo real pueden ampliar el mercado hacia productos de valor medio o complementarios (mejoramientos estéticos, personalización, servicios de montaje, balanceo, etc.). (Congreso de la República de Colombia., 2002)

No obstante, aunque la reducción del desempleo y la mejora del consumo son señales positivas, no se debe ignorar que la informalidad laboral sigue siendo alta. Para muchos

caleños, el uso del vehículo o de la motocicleta no es un lujo sino una necesidad; esto mantiene la demanda básica de mantenimiento y reposición, pero la capacidad para adquirir productos premium o de lujo aún podría estar limitada. Así pues, con estas cifras más recientes, el riesgo de que bajos ingresos limitan el consumidor promedio se reduce, lo que convierte la variable “desempleo y capacidad adquisitiva” menos en una amenaza mayor y más en una **oportunidad moderada-alta** para Wheel House, siempre que ajuste su oferta de productos y precios al contexto actual, mantenga una buena estrategia de valor agregado y cuide los costos para seguir siendo competitivo. (Congreso de la República de Colombia. , 2010)

FIGURA 10. TOTAL NACIONAL DE DESOCUPACIÓN

Gráfico 4. Tasa global de participación (TGP), Tasa de ocupación (TO) y Tasa de desocupación (TD)
Total nacional
Mayo - julio (2017 - 2025)



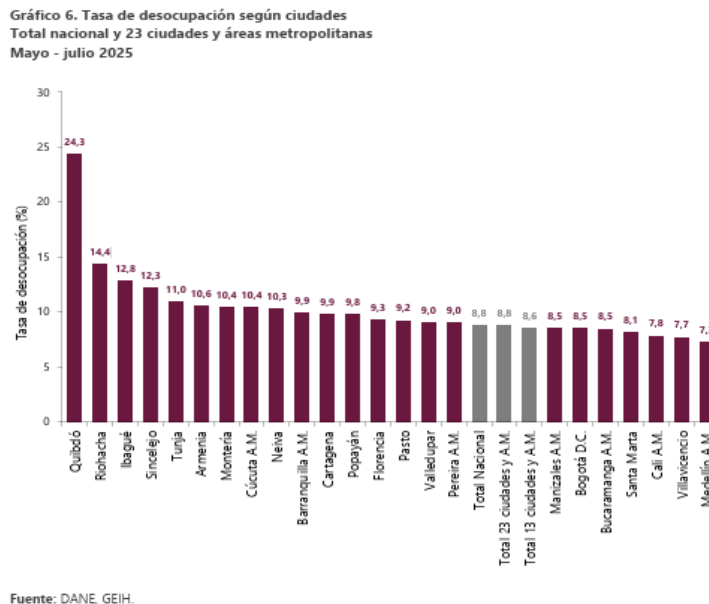
Fuente: DANE, GEIH.

FUENTE (DANE, 2025)

En el trimestre móvil mayo-julio de 2025, la tasa de desocupación nacional se ubicó en 8,8%, disminuyendo 1,4 puntos porcentuales frente al mismo periodo de 2024 (10,2%), lo que

refleja una mejora en el mercado laboral. La tasa global de participación fue de 64,2%, levemente inferior al 64,0% registrado un año atrás, mientras que la tasa de ocupación alcanzó el 58,5%, con un aumento de 1,0 puntos porcentuales respecto a 2024 (57,5%). Este comportamiento evidencia una recuperación en la generación de empleo y una reducción en el desempleo, lo cual contribuye a la estabilidad económica y mejora las condiciones de consumo de los hogares, aunque persisten retos en la ampliación de la formalidad y en la sostenibilidad del crecimiento del empleo (DANE, Boletín técnico: Mercado laboral y desempeño económico en Colombia., 2025)

FIGURA 11. RANKING DE CIUDADES SEGÚN TASA DE DESOCUPACIÓN, TRIMESTRE MÓVIL MAYO - JULIO 2025



FUENTE (DANE, 2025)

Según indica el (DANE, Boletín técnico: Mercado laboral y desempeño económico en Colombia., 2025) “Para el trimestre móvil mayo - julio 2025, de las 23 ciudades y áreas metropolitanas, las que presentaron mayores tasas de desocupación fueron: Quibdó (24,3%), Riohacha (14,4%) e Ibagué (12,8%). Las ciudades con menor tasa de desocupación fueron: Cali A.M. (7,8%), Villavicencio (7,7%) y Medellín A.M. (7,3%).” Este resultado posiciona a Cali como una de las ciudades con menor desempleo del país, lo cual constituye un factor positivo para la capacidad adquisitiva de los hogares.

Para Wheel House S.A.S., esta situación representa una oportunidad estratégica, ya que el aumento de la estabilidad laboral impulsa el consumo en bienes y servicios relacionados con la movilidad, como el mantenimiento de llantas y rines. En este escenario, la empresa puede beneficiarse no solo de un mercado más amplio y con mayor poder de compra, sino también de una base de clientes que percibe el mantenimiento vehicular como una necesidad prioritaria dentro de sus gastos familiares y laborales.

TABLA 3. MATRIZ GUIA ENTORNO ECONÓMICO

VARIABLE		A	/	A	A	O	O
		O	M	m	m	M	M
<i>Crecimiento</i>	<i>económico</i>						X
<i>regional</i>							
<i>Inflación y precios de insumos</i>			X				

A: amenaza; O: oportunidad; AM: amenaza mayor; Am: amenaza menor; OM: oportunidad mayor; Om: oportunidad menor.

<i>Tasas de interés y acceso a crédito</i>	X
<i>Desempleo y capacidad adquisitiva</i>	X

Fuente: Papeles de Trabajo para Planes Estratégicos, Betancourt, B. (1995)

- En esta matriz, se destacan como **oportunidades mayores (OM)** el crecimiento económico regional y la dinámica del sector automotor, que impulsan directamente el mercado de llantas y rines. Como **amenaza mayor (AM)** se mantiene la inflación en insumos importados, mientras que las tasas de interés elevadas se consideran una **amenaza menor (Am)**. Finalmente, la variable de desempleo y capacidad adquisitiva pasa a ser una **oportunidad menor (Om)** gracias a la mejora reciente en los indicadores laborales de Cali (DANE, 2025).

7.3 ENTORNO POLÍTICO

El entorno político en Colombia es un factor determinante para la estabilidad y proyección de las empresas, ya que las decisiones de gobierno influyen directamente en los niveles de tributación, el marco regulatorio y la percepción de confianza empresarial. Para Wheel House S.A.S., comprender estas dinámicas es clave a la hora de anticipar riesgos y aprovechar oportunidades en un mercado cada vez más competitivo y regulado. Estos factores al ser completamente externos la empresa pierde todo tipo de control pero al mismo tiempo debe sumirse a las leyes y políticas que se sugieren para poder continuar en funcionamiento de modo legal y evitar futuras represalias.

7.3.1 IDEOLOGÍA POLÍTICA

Colombia atraviesa un escenario político caracterizado por la presencia de una agenda de gobierno con tendencias hacia la izquierda, lo cual ha implicado propuestas de mayor intervención estatal en la economía, así como programas enfocados en redistribución del ingreso y fortalecimiento de derechos laborales (DANE, 2025; MinHacienda, 2024). Si bien estos enfoques pueden beneficiar el poder adquisitivo de ciertos grupos sociales, generan incertidumbre en sectores empresariales que temen un incremento de cargas fiscales o mayores controles normativos, los cuales deben ser seguidos e implementados a pesar de las diferencias.

Para Wheel House, esta realidad se convierte en una amenaza menor, en tanto la empresa depende de la importación de insumos y de la confianza de los consumidores para sostener su demanda. Una mayor intervención gubernamental podría traducirse en mayores costos para importar llantas o en limitaciones de tipo arancelario. No obstante, también abre la

posibilidad de beneficiarse de políticas de apoyo a las micro y pequeñas empresas, las cuales han sido promovidas en este tipo de modelos ideológicos.

Normalmente este tipo de artículos como llantas y rines a pesar de que en muchas oportunidades son usados como lujo para algunos vehículos, la contraparte de esto es que también son artículos necesarios para la movilidad que es un factor de primera necesidad, teniendo en cuenta esto a nivel político también hay una serie de responsabilidades donde se procura cubrir este tipo de necesidades.

7.3.2 REFORMA TRIBUTARIA

Uno de los factores de mayor impacto en los últimos años ha sido la Reforma Tributaria (Ley 2277 de 2022), cuyo propósito principal fue aumentar el recaudo fiscal a través de impuestos progresivos y gravámenes al consumo de ciertos bienes y servicios. De acuerdo con Ministerio de Hacienda y Crédito Público (Público, 2022), el objetivo era generar un recaudo adicional de 20 billones de pesos anuales, afectando especialmente a sectores con altos niveles de informalidad y a las empresas dependientes de insumos importados.

En los últimos meses, Colombia ha vivido un cambio importante en su marco tributario con la implementación del **Decreto 0572 de 2025**, que modifica las tarifas y las bases mínimas de autorretención y retención en la fuente para distintos sectores económicos. Esta medida obliga a que empresas que, bajo esquemas anteriores, realizaban pagos de impuestos más adelante, ahora adelanten parte del impuesto de renta correspondiente al año gravable 2026. (MINHACIENDA, 2025)

Este adelanto representa una especie de “anticipación fiscal”, una práctica que puede tensionar la liquidez empresarial, pues impone desembolsos de caja antes de que se generen

los ingresos suficientes. (Consejo Gremial Nacional de Colombia. , 2025) Sectores como transporte, comercio, servicios y agricultura han manifestado preocupación porque estas nuevas obligaciones tributarias recortan los márgenes operativos, recargan la necesidad de financiamiento y, en algunos casos, obligan a renegociar costos o plazos con proveedores.

Uno de los cambios más críticos es que, con este decreto, muchas empresas que habitualmente pagan impuestos sobre la renta al cierre del año o luego de generar utilidades, ahora deben practicar autorretenciones inmediatamente al recibir ciertos ingresos. Por ejemplo, dependiendo de la rama económica (CIIU), la tarifa de autorretención puede variar entre 0,55 % y 4,5 %. Esta variación tarifaria, además de poner en alerta a quienes tienen márgenes estrechos, significa que una parte de los ingresos que antes se podrían usar en capital de trabajo, compras o inversión debe reservarse para el pago anticipado de impuestos, afectando el balance de caja mes a mes. (Banco de la República Banco de la República., 2025) (Forvis Mazars Colombia, 2025)

Empresas pequeñas y medianas son las más vulnerables a estos cambios. Muchas operan con liquidez limitada y plazos de pago ajustados; por lo tanto, que el fisco adelante cobros que antes estaban programados para más adelante puede resultar en tensiones financieras inmediatas: necesidad de buscar crédito, reducir inventario, adelantar pagos para evitar sanciones, o en casos extremos, ralentizar pagos a proveedores.

Para Wheel House S.A.S., estos cambios tributarios traen implicaciones concretas. Al depender de importaciones para llantas y rines, los pagos adelantados implican que parte del capital invertido queda comprometido con obligaciones fiscales antes que pueda generar utilidad. Esto puede reducir su capacidad para reponer stock, modernizar equipos o invertir

en servicios adicionales que mejoren la atención al cliente. También puede afectar los precios finales si decide trasladar esos costos al consumidor.

Sin embargo, no todo es negativo. Este cambio abrió también la posibilidad de planificar mejor los flujos de caja, anticipar obligaciones fiscales y estructurar reservas financieras. Empresas que adopten buenos controles contables, proyecten sus ingresos con cuidado y diversifiquen sus fuentes de financiación podrán mitigar el impacto. En resumen, la autorretención como medida fiscal actual representa una **amenaza significativa** para empresas con liquidez ajustada, pero también plantea una oportunidad para quienes sean capaces de adaptarse rápida y eficazmente.

Para Wheel House S.A.S., esta situación constituye una amenaza mayor, ya que los impuestos indirectos y el aumento del IVA en ciertos productos repercuten directamente en el precio final de las llantas y rines. Esto puede afectar la competitividad frente al mercado informal, donde muchos consumidores optan por adquirir productos más económicos, aunque de menor calidad y sin garantías. De igual forma, la carga tributaria limita la capacidad de reinversión de la empresa en infraestructura, tecnología y contratación de personal.

7.3.3 LEGISLACIÓN EMPRESARIAL

A pesar de las cargas impositivas, el marco regulatorio colombiano también ofrece escenarios favorables para las empresas formales. Normas como la Ley 2069 de 2020 (Ley de Emprendimiento) y la Ley 1429 de 2010 (Ley de Formalización y Generación de Empleo) promueven incentivos para micro, pequeñas y medianas empresas, entre ellos beneficios en

el pago de parafiscales, líneas de crédito preferenciales y apoyo a la innovación (Congreso de la República de Colombia, 2020) (Ministerio del Trabajo, 2023).

En el caso de Wheel House, este marco normativo constituye una oportunidad menor, ya que le permite acceder a programas de fortalecimiento empresarial, capacitaciones y estímulos para la formalización laboral. Estas condiciones no solo mejoran la sostenibilidad financiera de la organización, sino que también fortalecen su reputación frente a clientes y proveedores.

TABLA 4. MATRIZ GUIA ENTORNO POLÍTICO

<i>VARIABLE</i>	<i>A / A A O O</i>	
	<i>O M m m M</i>	
<i>Ideología política</i>	X	A: amenaza; O: oportunidad; AM: amenaza mayor; Am: amenaza menor; OM: oportunidad mayor; Om: oportunidad menor.
<i>Reforma tributaria</i>	X	
<i>Legislación</i>	X	
<i>empresarial</i>		

Fuente: Papeles de Trabajo para Planes Estratégicos, Betancourt, B. (1995)

- El análisis del entorno político evidencia un panorama mixto: por un lado, la orientación ideológica del gobierno y la reforma tributaria actual representan **amenazas significativas**, ya que incrementan la presión sobre los costos operativos y generan incertidumbre en la inversión. La presencia de leyes

que favorecen el emprendimiento y la formalización generan un contexto de posibilidad especialmente para las pequeñas empresas, intentando afianzarse en un mercado competitivo como el de Cali.

7.4 ENTORNO TECNOLÓGICO

El ámbito tecnológico en Colombia ha tenido un crecimiento Significativo en los años recientes gracias a la digitalización de procesos, el desarrollo de software especializado y la modernización de equipos y maquinarias de los sectores productivos. Para empresas como Wheel House S.A.S., que operan en el sector de la automoción, estos avances significan, por un lado, oportunidades de modernización y de competitividad y, por otro lado, amenazas debido a la alta inversión que requieren para su implementación y a la rápida obsolescencia tecnológica.

7.4.1 INNOVACIÓN Y DESARROLLO

En Colombia, la innovación ha pasado a ser uno de los principales ejes de transformación de las empresas. Tal y como afirma el Departamento Nacional de Planeación (Departamento Nacional de Planeación DNP, 2024), las inversiones se han incrementado en sectores como movilidad, energías limpias y procesos industriales, facilitando llegar al mercado con propuestas de nuevas soluciones tecnológicas. Para Wheel House, esta tendencia supone una mayor oportunidad, dado que puede integrar prácticas innovadoras en el ámbito del mantenimiento de llantas y rines, por ejemplo, a la hora de trabajar con nuevos materiales más resistentes y sostenibles, o al utilizar tecnologías de alineación y balanceo más finas.

El acceso a esta innovación no solo permite mejorar la calidad del servicio, sino que también implica una diferenciación frente a ciertos talleres informales que utilizan técnicas más del

pasado. De esta manera, la empresa podrá alcanzar una ventaja competitiva fundamentada en aspectos como la calidad, la innovación y la seguridad vial, aspectos cada vez más tenidos en cuenta por los consumidores.

7.4.2 SOFTWARE

El software especializado ha facilitado la gestión empresarial de diferentes sectores. En el caso del sector automovilístico, las plataformas digitales que permiten optimizar la relación con los proveedores, el control de existencias y la gestión de los clientes a través de sistemas CRM (Customer Relationship Management). Según el Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones: (MinTIC, 2023) , más del 70 % de las pymes en Colombia piensan que la digitalización ha tenido un efecto positivo en la eficiencia de sus negociaciones.

Para Wheel House, la adopción de software supone una pequeña oportunidad en la medida que puede perfeccionar sus procesos internos y puede permitir un servicio más ágil. Su adopción permitiría que, para atender una alta demanda de llantas y rines con la que cuentan, puedan crear plataformas de reservas online; cotización digital de los productos y seguimiento del inventario, pero también la inversión en licencias y la formación de los miembros del equipo para la utilización de los sistemas provoca cualidad de reto que puede ralentizar la adopción de estas herramientas.

7.4.3 EQUIPO Y MAQUINARIA

En los pasados años ha sido evidente en Colombia el avance en la modernización de la maquinaria y los equipos por parte de la industria, en especial, en aquellos sectores productivos relacionados con la industria automotriz y con la industria de los servicios

mecánicos. Al respecto, (ProColombia, 2024), establece que han aumentado las importaciones de los equipos especiales para los talleres, como montallantas automáticos, alineadores computarizados, sistemas de diagnóstico digital, los cuales contribuyen a aumentar la competitividad y la calidad del servicio.

A partir de esto, para Wheel House S.A.S., dicha variable puede analizarse desde dos enfoques. En primer lugar, representa una menor oportunidad, dado que la modernización de la maquinaria le permitiría (a la empresa) racionalizar sus procesos reduciendo tiempos de atención y garantizando mayor precisión en el montaje y el balanceo de llantas y de rines. Esta circunstancia se traduce en un servicio más seguro para el cliente, así como también la posibilidad de una diferenciación respecto de aquellos talleres informales que todavía operan de forma artesanal o con máquinas obsoletas. Así mismo, contar con la maquinaria más actual genera confianza y a la vez refuerza la concepción de la calidad y del profesionalismo de la empresa.

No obstante, también se configura como una **amenaza menor**, debido a las altas inversiones que requieren este tipo de tecnologías. Los equipos modernos son costosos y, en muchos casos, su adquisición depende de créditos que, en el contexto de tasas de interés aún elevadas (Banco de la República de Colombia, 2025), aumentan el riesgo financiero para pequeñas y medianas empresas. A esto se suma la rápida obsolescencia tecnológica: equipos adquiridos hoy pueden quedar rezagados en pocos años frente a nuevas innovaciones, lo que obliga a una actualización constante que no siempre es viable.

En consecuencia, la variable de **equipo y maquinaria** refleja un dilema estratégico para Wheel House. Si bien la inversión en tecnología puede fortalecer su competitividad y posicionamiento en el mercado, el costo financiero y la necesidad de renovación periódica

pueden generar tensiones en el flujo de caja. La clave estará en evaluar cuidadosamente las adquisiciones, priorizar equipos que generen mayor retorno de inversión y, de ser posible, acceder a programas de apoyo gubernamental o convenios de financiación que mitiguen el impacto económico.

TABLA 5 . MATRIZ GUIA ENTORNO TECNOLÓGICO

VARIABLE	A /	A	A	O	O
	O	M	m	m	M
<i>Innovación y desarrollo</i>	O				X
<i>Software</i>	O			X	
<i>Equipo y maquinaria</i>	A / O		X	X	

A: amenaza; O: oportunidad; AM: amenaza mayor; Am: amenaza menor; OM: oportunidad mayor; Om: oportunidad menor

Fuente: (Betancourt, 1995)

- El análisis muestra que el entorno tecnológico constituye en general un **factor positivo para Wheel House**, ya que la innovación y el desarrollo de nuevas soluciones en el sector automotor representan una oportunidad clara de crecimiento. Sin embargo, la empresa debe enfrentar el reto de invertir en maquinaria moderna y en la capacitación de su equipo para aprovechar al máximo los beneficios de la digitalización y la modernización. La clave estará

en equilibrar los costos de implementación con los beneficios de posicionarse como una empresa moderna, confiable y competitiva en el mercado caleño.

7.5 ENTORNO AMBIENTAL

El entorno ambiental se ha convertido en un eje central de análisis para las organizaciones, debido al impacto que generan sus operaciones sobre los ecosistemas y a la creciente exigencia de sostenibilidad por parte de la sociedad y los gobiernos. En una ciudad como Cali, situada en una región con alta riqueza natural, el manejo responsable de residuos, la implementación de prácticas sostenibles y la adaptación a políticas de cuidado ambiental se convierten en factores decisivos para la legitimidad y proyección empresarial.

7.5.1 BIODIVERSIDAD

Colombia es considerado uno de los países con mayor biodiversidad del mundo, y el Valle del Cauca concentra ecosistemas estratégicos como los Farallones de Cali, el río Cauca y diversas cuencas hidrográficas que abastecen a la región. De acuerdo con el Instituto de Investigación de Recursos Biológicos (Humboldt., 2024), el país ocupa el primer lugar a nivel mundial en especies de aves y el segundo en plantas, lo que refleja la importancia de conservar estos recursos.

Para Wheel House, la biodiversidad de la región puede convertirse en una oportunidad menor, en tanto abre la posibilidad de alinear su modelo de negocio con prácticas de responsabilidad social empresarial enfocadas en la conservación. Estrategias como campañas de reforestación, programas de reciclaje de llantas usadas o alianzas con entidades ambientales pueden mejorar su reputación y atraer a clientes que valoran la sostenibilidad. Aunque no es un factor que incide directamente en sus operaciones diarias, representa una

ventaja competitiva en términos de imagen y responsabilidad corporativa. (Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible, 2023)

7.5.2 POLÍTICAS AMBIENTALES

El marco regulatorio ambiental en Colombia ha cobrado fuerza en los últimos años. Normas como la Ley 99 de 1993, que creó el Ministerio de Ambiente y el Sistema Nacional Ambiental (SINA), y programas recientes como la Estrategia Nacional de Economía Circular (MinAmbiente, 2023), buscan reducir el impacto de la producción y consumo sobre el entorno natural. Asimismo, el Ministerio de Ambiente ha promovido regulaciones específicas sobre la gestión de residuos sólidos y neumáticos fuera de uso (Resolución 1326 de 2017). (Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible., 2017)

Para Wheel House, estas políticas constituyen una oportunidad mayor, ya que la formalización y el cumplimiento normativo le permiten diferenciarse frente a competidores informales que no gestionan adecuadamente los residuos. Adoptar prácticas de reciclaje de llantas, cumplir con los protocolos de disposición final y promover la economía circular refuerza la legitimidad de la empresa ante clientes, proveedores y autoridades. Además, abre puertas a posibles incentivos estatales o certificaciones ambientales que mejoren su posicionamiento en el mercado.

7.5.3 CONTAMINACIÓN

Uno de los grandes retos ambientales de Cali es la contaminación del aire y el inadecuado manejo de residuos sólidos. Según el (Instituto de Hidrología, Meteorología y Estudios Ambientales – IDEAM, 2024) el Valle del Cauca se ubica entre las regiones con mayores

índices de material particulado (PM2.5) debido al tráfico vehicular, la quema de combustibles y las emisiones industriales. La ciudad enfrenta también problemas de acumulación de llantas usadas en espacios públicos, lo que genera riesgos para la salud y el ambiente.

Para Wheel House, este contexto se traduce en una amenaza mayor, ya que la asociación del sector automotor con la contaminación puede generar presiones sociales y regulatorias más estrictas. El mal manejo de llantas fuera de uso podría derivar en sanciones, multas o pérdida de confianza por parte de los consumidores. Además, el creciente activismo ambiental obliga a la empresa a invertir en procesos de gestión responsable, lo que implica mayores costos operativos.

TABLA 6. MATRIZ GUIA ENTORNO AMBIENTAL

VARIABLE	A	/	A	A	O	O
	O		M	m	m	M
<i>Biodiversidad</i>	O				X	
<i>Políticas ambientales</i>	O					X
<i>Contaminación</i>	A		X			

A: amenaza; O: oportunidad;
AM: amenaza mayor; Am: amenaza menor; OM: oportunidad mayor; Om: oportunidad menor

Fuente: Papeles de Trabajo para Planes Estratégicos, Betancourt, B. (1995)

- El análisis ambiental muestra que Wheel House se enfrenta a un escenario donde los riesgos asociados a la contaminación y a la presión de la opinión pública son significativos, pero al mismo tiempo existen amplias oportunidades para posicionarse como una empresa responsable y sostenible.

La clave estará en pasar de una lógica reactiva (cumplir para evitar sanciones) a una lógica proactiva (diferenciarse en el mercado por su compromiso ambiental).

- LA empresa para contribuir con el mejoramiento ambiental hace los siguientes procesos:

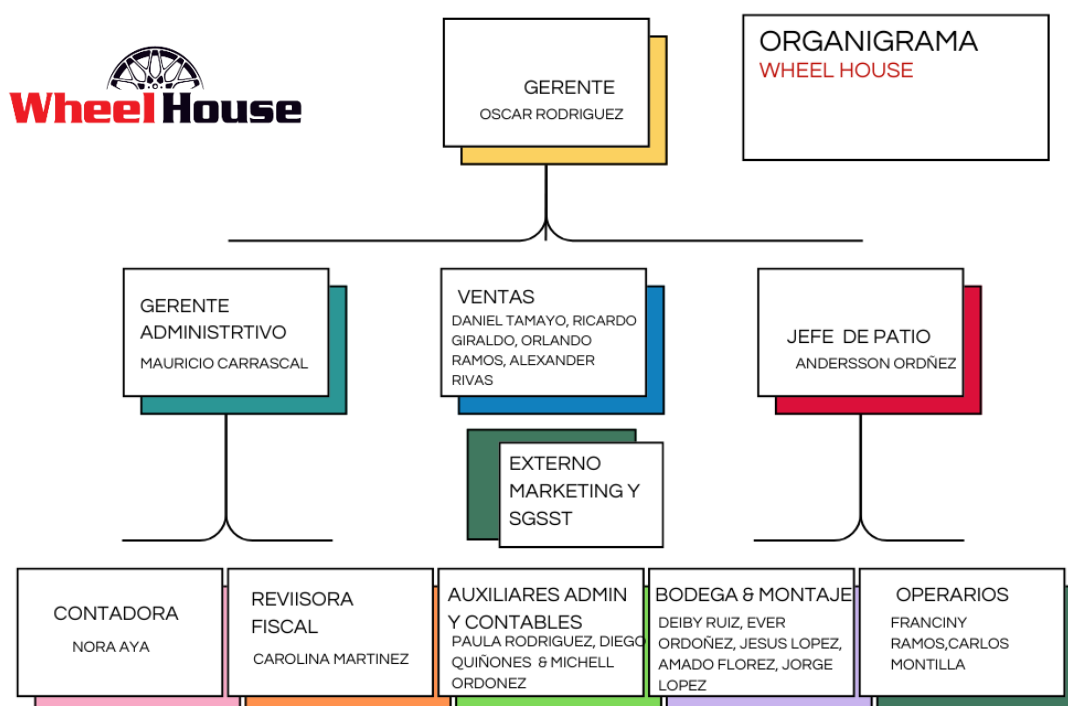
1. Reciclaje de acuerdo a las normas establecidas por el ministerio de ambiente .
2. Uso racional de la energía y el agua buscando minimizar los desperdicios y ahorrando estos recursos en forma significativa .
3. Disposición final de residuos peligrosos (en este caso llantas) de acuerdo a la normatividad colombiana, mediante la Resolución 1326 de 2017, establece lineamientos para la recolección y entrega de llantas a gestores autorizados, lo que obliga a empresas como Wheel House S.A.S. a implementar mecanismos de manejo ambiental responsable.

8. ANÁLISIS INTERNO

Este análisis busca comprender cuáles son los aspectos internos de la organización que representan fortalezas y cuáles constituyen debilidades. Al mismo tiempo, pretende servir como una guía práctica para diseñar estrategias que permitan afrontar los retos y potenciar lo que la empresa ya hace bien, asegurando así un mejor desempeño en su día a día.

8.1 ORGANIGRAMA

FIGURA 12. ORGANIGRAMA



Fuente: Elaboración propia (Organigrama)

Fuente: Wheel House 2019 (logo)

NOTA: El organigrama que se presenta constituye un componente fundamental de la propuesta de reorganización, la cual se basa en el personal actualmente disponible dentro de la compañía. Esta estructura ha sido planteada en concordancia con las estrategias del plan de mejoramiento, en el que se subraya la necesidad de robustecer la gestión de recursos humanos. De acuerdo con dicha propuesta, se contempla que, en un horizonte futuro, una parte del personal administrativo sea designado formalmente para integrarse al nuevo sistema de gestión de recursos humanos. Asimismo, se prevé que, en caso de ser necesario, se realice una incorporación o selección de nuevo personal, con el propósito de fortalecer el departamento y asegurar que las competencias y capacidades requeridas estén plenamente cubiertas, garantizando así el éxito del nuevo sistema organizacional.

TABLA 14. LISTADO DE EMPLEADOS WHEEL HOUSE S.A.S

No.	Cargo	Tipo de vinculación (laboral)	Antigüedad en la empresa	Nivel de estudios	Sexo
1	Gerente General	Contrato a término indefinido	6 años	Técnico	M
2	Gerente Administrativo	Contrato a término indefinido	6 años	Profesional	M
3	Revisor fiscal	Prestación servicio/ externa	6años	Profesional	F
4	Contadora	Prestación servicio/ externa	5 años	Profesional	F
5	Auxiliar Contable	Contrato a término indefinido	1año	Profesional	M
6	Auxiliar Contable	Contrato a término indefinido	1 año y 8 meses	Profesional	F
7	Auxiliar administrativo	Contrato a término fijo	5 meses	Técnico/Tecnólogo	F
8	Sgsst seguridad y salud	Prestación servicio/ externa	3 años	Profesional	F
9	Marketing	Prestación servicio/ externa	2 años	Tecnólogo	M
10	Jefe Patio	Contrato a término indefinido	3 años	Bachiller	M
11	Asesor Comercial	Contrato a término indefinido	6 años	Bachiller	M
12	Asesor Comercial	Contrato a término indefinido	4 años	Bachiller	M

13	Asesor Comercial	Contrato a término fijo	10 meses	Bachiller	M
14	Asesor Comercial	Contrato a término fijo	5 meses	Bachiller	M
15	Operario de Montallantas	Contrato a término indefinido	2 años	Bachiller	M
16	Operario de Montallantas	Contrato a término fijo	11 meses	Bachiller	M
17	Auxiliar Logístico/ patio	Contrato a término fijo	1 año	Bachiller	M
18	Auxiliar Logístico/ patio	Contrato a término indefinido	4 años	Bachiller	M
19	Bodeguero	Contrato a término indefinido	4 años	Bachiller	M
20	Auxiliar Logístico/ patio	Contrato a término fijo	7 meses	Bachiller	M
21	Conductor	Contrato a término fijo	2 meses	Bachiller	M

⚠ La información presentada en esta sección incluyendo cargos, tipos de vinculación, antigüedad, niveles de estudios y nombres reales de los colaboradores fue suministrada directamente por Wheel House S.A.S. y su utilización para esta actividad académica fue autorizada por la empresa. No obstante, todos los datos aquí consignados son manejados con estricta discreción, reserva y responsabilidad, empleándose únicamente con fines académicos e investigativos, en cumplimiento de los lineamientos éticos y de confidencialidad establecidos por la organización. ANEXO C.

8.1.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

El organigrama de Wheel House refleja una estructura organizacional lineal, en la cual las jerarquías están claramente definidas y cada nivel reporta de manera directa al superior inmediato. En la cúspide se encuentra la Gerencia General, a cargo de Óscar Rodríguez, quien tiene la máxima autoridad y de quien dependen directamente las áreas administrativa, comercial y operativa.

Bajo esta figura, el Gerente Administrativo (Mauricio Carrascal) lidera funciones de soporte clave como contabilidad, revisoría fiscal y auxiliares administrativos. Paralelamente, el área de Ventas se compone de un equipo de asesores (Daniel Tamayo, Ricardo Giraldo, Orlando Ramos y Alexander Rivas), encargados de la gestión comercial y atención a clientes. A su vez, el Jefe de Patio (Andersson Ordoñez) coordina las actividades relacionadas con bodega, montaje y operarios, lo que asegura el cumplimiento de las operaciones diarias. Finalmente, la empresa cuenta con apoyo externo en Marketing y SG-SST, lo que evidencia la búsqueda de asesoría especializada para fortalecer su proyección y el cumplimiento normativo en seguridad y salud en el trabajo.

La estructura es lineal en la medida en que se observa una cadena de mando definida y sin demasiada dispersión de autoridad: cada colaborador sabe a quién responde directamente. Sin embargo, se evidencia también un estilo de liderazgo liberal y participativo, ya que la distribución de funciones muestra apertura para la delegación de responsabilidades. Las áreas trabajan de forma relativamente autónoma dentro de su campo de acción, pero en coordinación con la gerencia general, lo que fomenta la confianza y la toma de decisiones compartidas.

Este modelo organizacional le permite a Wheel House mantener un orden jerárquico claro, al tiempo que promueve la colaboración y la iniciativa individual, favoreciendo la flexibilidad y la adaptabilidad. En consecuencia, la empresa logra equilibrar la eficiencia en la toma de decisiones con un clima organizacional que motiva a los empleados a aportar ideas y participar activamente en la consecución de los objetivos corporativos.

8.1.2 MISIÓN, VISIÓN & VALORES

MISIÓN

En Wheel House S.A.S. Nos dedicamos a la comercialización de rines y llantas de alta calidad, ofreciendo soluciones seguras, innovadoras y accesibles para nuestros clientes en Cali y el Valle del Cauca. Nuestro compromiso es brindar un servicio confiable, con atención personalizada y acompañada de asesoría técnica, garantizando la satisfacción y confianza de quienes depositan en nosotros el cuidado de sus vehículos. (WHEEL HOUSE, 2020)

VISIÓN

Para el año 2030, seremos reconocidos en el suroccidente colombiano como una empresa líder en el sector de rines y llantas, destacándose por la excelencia en el servicio, la innovación en nuestros procesos y el cumplimiento de estándares ambientales y de calidad. Buscamos consolidarnos como un referente de confianza y crecimiento sostenible, ampliando nuestra cobertura a nivel regional mediante canales digitales y alianzas estratégica (WHEEL HOUSE, 2020)

VALORES CORPORATIVOS

- I.**Compromiso con el cliente:** Nos esforzamos por ofrecer experiencias de compra satisfactorias y soluciones oportunas.
- II.**Responsabilidad:** Cumplimos con las normativas de seguridad vial y ambientales, garantizando productos que contribuyen al bienestar de la comunidad.
- III.**Calidad:** Manejamos productos y servicios que cumplen con altos estándares de desempeño y durabilidad.
- IV.**Innovación:** Incorporamos nuevas tecnologías y procesos digitales que mejoran nuestra eficiencia y cercanía con el cliente.
- V.**Trabajo en equipo:** Valoramos el aporte de cada colaborador, fomentando la cooperación y el respeto mutuo.
- VI.**Ética y transparencia:** Actuamos con honestidad y claridad en todas nuestras operaciones.
- VII.**Sostenibilidad:** Promovemos prácticas responsables en la gestión de llantas usadas y fomentamos la economía circular. (WHEEL HOUSE, 2020)

8.2 OBJETIVOS CORPORATIVOS

1. **Objetivo corporativo general**

Dirigir las acciones de la organización hacia el desarrollo de su competitividad y sostenibilidad, a través de la puesta en práctica de estrategias de gestión administrativa, financiera y de recursos humanos que lleven a un crecimiento sostenible, manteniendo la calidad de los procesos y adaptándose a las necesidades del medio.

2. **Objetivos corporativos específicos**

1. Promover la eficiencia operativa por medio de la optimización de los procesos internos y la incorporación de buenas prácticas de gestión.
2. Impulsar el desarrollo del talento humano mediante procesos de selección, capacitación e inducción que garanticen la idoneidad y el compromiso del personal.
3. Consolidar una estructura organizacional clara y funcional que favorezca la comunicación, la toma de decisiones y el cumplimiento de metas institucionales.
4. Fortalecer la posición de la organización en el mercado mediante estrategias de innovación, servicio al cliente y responsabilidad social.
5. Asegurar la sostenibilidad financiera a partir de un uso eficiente de los recursos y una planeación presupuestal acorde con las metas de crecimiento.

8.3 AREAS FUNCIONALES

1. **Área administrativa:** Es el corazón que coordina y guía las decisiones de la organización. Desde aquí se definen las políticas, se trazan los planes estratégicos y se garantiza que cada área trabaje en armonía hacia los objetivos corporativos. No solo se enfoca en la gestión de recursos, sino en mantener una visión clara que inspire confianza y estabilidad.
2. **Área de talento humano:** No solo se ocupa de gestionar el personal, sino que hace hincapié en las personas que constituyen el mecanismo que permite que la empresa funcione. Con ese objetivo, atrae a los colaboradores, selecciona a las personas para incorporarlas, forma y acompaña a los colaboradores buscando que cada uno encuentre un lugar donde pueda actualizar sus capacidades y también le permita crecer de forma profesional y personal.
3. **Área financiera:** Encargada de gestionar de manera responsable los recursos económicos de la empresa, vigilando de esta manera la sostenibilidad de la empresa, le corresponde trabajar en presupuestos, inversiones y control de costes, pero además también debe gestionar su papel clave en ella para contribuir a que la organización tenga una proyección en el tiempo y con bases respondidas.
4. **Área comercial:** Es el nexo inmediato con el mercado y los clientes. En esta parte se formulan las estrategias de ventas, marketing y servicio del cliente, con la firme voluntad de comprender sus necesidades y ofrecerles soluciones permanentes. Su trabajo no solo garantiza ingresos, sino también relaciones de confianza y fidelidad.
5. **Área operativa:** Representa la acción habitual que hace que la estrategia se traduzca en resultados. En función del tipo de empresa, puede ser producción,

logística, prestación de servicios. Aquí es donde los trabajadores transforman ideas y planes en productos o sencillamente en experiencias para los clientes.

6. Área de seguridad y salud en el trabajo: Velar por el bienestar físico y emocional de quienes integran la organización es su razón de ser. Esta área promueve ambientes seguros, previene riesgos laborales y fomenta una cultura de cuidado mutuo, reconociendo que el talento humano es el activo más valioso de cualquier empresa.

TABLA 7. MATRIZ GUIA ANALISIS INTERNO

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Existencia de una estructura organizacional básica que facilita la asignación de responsabilidades.	Carencia de manuales de funciones actualizados que definan con claridad los roles.
Personal con experiencia práctica y conocimiento del sector.	Procesos de selección poco estandarizados, lo que dificulta atraer perfiles idóneos.
Buen clima laboral que favorece la integración entre colaboradores.	Falta de programas de inducción estructurados, lo que genera desadaptación en nuevos empleados.
Compromiso de la alta dirección con el fortalecimiento del talento humano.	Escasa capacitación continua, lo que limita el desarrollo profesional del personal.

Flexibilidad organizacional para Ausencia de indicadores de gestión en el implementar cambios y mejoras. área de talento humano que permitan evaluar resultados.

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

9. DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

9.1. DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA EMPRESA

Wheel House S.A.S. es una empresa ubicada en la ciudad de Cali, dedicada a la comercialización de rines y llantas para automóviles. Su enfoque principal es la atención al cliente del sector automotor, brindando asesoría, venta e instalación de productos. La empresa se encuentra en crecimiento, con una planta de personal reducida pero comprometida con las actividades operativas, administrativas y comerciales. Sin embargo, su desarrollo estructural en términos de gestión humana ha sido limitado, situación que ha comenzado a afectar negativamente la eficiencia organizacional.

9.2 IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA ORGANIZACIONAL

Durante el proceso de investigación se identificó que Wheel House S.A.S. Presenta una alta rotación de personal, especialmente en cargos administrativos y de apoyo operativo. Esta situación ha sido asociada por los propios colaboradores con la ausencia de procesos formales para el diseño de cargos, la selección de personal y su respectiva inducción. La mayoría de los empleados entrevistados manifestaron que “en la empresa todos hacen de todo”, lo que refleja una falta de delimitación funcional que impacta tanto el rendimiento como el clima organizacional.

9.3. HALLAZGOS PRINCIPALES A PARTIR DEL TRABAJO DE CAMPO

Los hallazgos surgieron del análisis de entrevistas semi-estructuradas realizadas a 15 empleados actuales, así como de la observación directa de las actividades diarias. A continuación, se destacan los aspectos más relevantes:

- **Falta de definición de funciones:** 13 de los 15 empleados entrevistados afirmaron no tener claridad sobre las funciones específicas de su cargo. Muchos manifestaron que deben asumir tareas que no corresponden a su perfil, lo cual genera desmotivación y errores frecuentes.
- **Ausencia de procesos estructurados de selección:** Las contrataciones se hacen de manera empírica, muchas veces por recomendación directa. En un caso reciente, una persona fue contratada para el área administrativa sin validar sus conocimientos en contabilidad y Excel, lo que derivó en múltiples errores contables y retrasos en la operación.
- **Inducción deficiente:** 10 de los 15 de los entrevistados aseguró no haber recibido un proceso formal de inducción. La orientación a los nuevos ingresos se limita a explicaciones verbales generales dadas por otros empleados ocupados en sus funciones.
- **Rotación elevada:** En el último año (hasta mayo de 2025), se registraron al menos seis casos de rotación, en su mayoría antes de cumplir los dos meses de vinculación. Esto implica costos directos e indirectos para la organización, además de afectar la continuidad de los procesos.

- **Riesgos laborales:** La asignación de tareas sin capacitación adecuada ha derivado en al menos dos situaciones de riesgo reportadas por los empleados, incluyendo un accidente menor en labores de bodega asumidas por personal administrativo sin experiencia en manipulación de cargas.

TABLA 8. PRINCIPALES HALLAZGOS DEL DIAGNÓSTICO

HALLAZGO PRINCIPAL	PORCENTAJE AFECTADOS	DE IMPACTO EN LA EMPRESA
Falta de definición de funciones	80%	Desmotivación, errores y baja productividad
Ausencia de procesos de selección estructurados	70%	Contrataciones inadecuadas y retrasos
Inducción deficiente	70%	Adaptación lenta y errores iniciales
Alta rotación de personal	80%	Costos adicionales y pérdida de continuidad
Riesgos laborales por asignación de tareas inadecuadas	20%	Accidentes y posibles sanciones legales

FUENTE : Elaboración propia

TABLA 9. CATEGORÍAS CUALITATIVAS IDENTIFICADAS EN LAS ENTREVISTAS

CATEGORÍA	EVIDENCIA	EN POSIBLE
	ENTREVISTAS	CONSECUENCIA
Informalidad en la gestión	“Aquí se aprende haciendo, pero sobre la marcha”	Baja eficiencia y errores
Falta de planificación organizacional	Contrataciones sin validación de competencias	Pérdida de tiempo y recursos
Ausencia de procedimientos escritos	Procesos explicados solo de forma verbal	Desorganización y duplicidad de tareas
Cultura de improvisación	Asignación de tareas no relacionadas con el cargo	Desmotivación y riesgos laborales

FUENTE : Elaboración propia

El cuadro evidencia una serie de problemáticas organizacionales identificadas en las entrevistas realizadas a los colaboradores. En primer lugar, se observa una informalidad en la gestión, reflejada en prácticas como el aprendizaje “sobre la marcha”, lo cual repercute en la baja eficiencia y en la generación de errores operativos. En segundo lugar, se presenta una falta de planificación organizacional, manifestada en procesos de contratación sin la validación adecuada de competencias, lo que se traduce en pérdida de tiempo y recursos.

La falta de infraestructura escrita es un importante problema, ya que los escenarios organizacionales son transmitidos únicamente de forma oral, lo que provoca desorden y duplicidad de tareas. Finalmente, se informa de un ambiente de improvisación en la asunción de funciones (asignación de tareas que no corresponden al rol). Esto no solo repercute en la motivación del personal, sino que además incrementa el riesgo de accidentes laborales.

Dichas categorías de prácticas de un funcionamiento organizacional contribuyen a la necesidad de planear e implantar procesos de funcionamiento organizacional formales, estandarizados y coherentes con cada uno de los perfiles de cargo, disminuyendo así la rotación de personal y volviendo más eficiente y seguro el funcionamiento organizacional.

9.4 ANÁLISIS CUALITATIVO DE LAS CAUSAS

El análisis de contenido aplicado a las entrevistas permitió identificar categorías clave que estructuran el diagnóstico: informalidad en la gestión, falta de planificación organizacional, ausencia de procedimientos escritos y cultura de improvisación. Estas condiciones se ven agravadas por la inexistencia de una figura profesional dedicada exclusivamente a la gestión del talento humano. En palabras de un entrevistado: *“Aquí se aprende haciendo, pero sobre la marcha. A uno no lo capacitan, solo aprendes y te adaptas”*. Estas expresiones evidencian un ambiente en el que el aprendizaje se da por ensayo y error, sin acompañamiento, ni estructura.

9.5 CONCLUSIONES GENERALES DEL DIAGNÓSTICO

Wheel House S.A.S. presenta un déficit organizativo serio en lo que respecta a la gestión del talento humano. La ausencia de un diseño claro de los cargos, junto con procesos empíricos de selección y la inexistencia de inducción, están afectando negativamente la permanencia del personal, la productividad de las áreas y la percepción interna del trabajo. El contexto descrito justifica plenamente la necesidad de diseñar una propuesta formal de mejora que establezca procesos técnicos y sistemáticos para definir funciones, seleccionar al personal más idóneo y garantizar una inducción efectiva. La solución debe responder al contexto real de la empresa, ser práctica, adaptable y construida con base en la participación del equipo humano actual



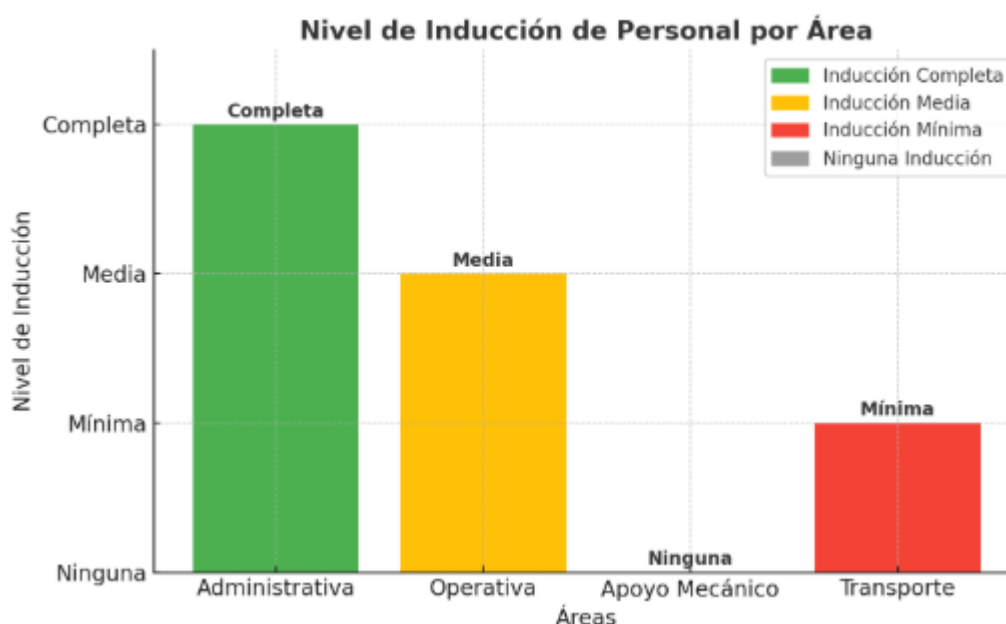
Gráfico 1. DEFINICIÓN DE FUNCIONES

Fuente: Elaboración propia

El gráfico 1 muestra el porcentaje de empleados que afirmaron tener o no claridad sobre las funciones específicas de su cargo dentro de Wheel House S.A.S. Los datos evidencian que el **80%** de los entrevistados no tiene claridad sobre sus responsabilidades, mientras que solo un **20%** afirmó conocerlas con precisión. Esta falta de definición de funciones implica que la mayoría de los trabajadores terminan realizando tareas que no corresponden a su perfil, lo que incrementa la posibilidad de errores, genera desmotivación y dificulta la evaluación del desempeño.

Información obtenida de las entrevistas semiestructuradas realizadas a los colaboradores de Wheel House S.A.S. durante el año 2024, en las cuales se identificó que el 80% manifestó no tener funciones claramente definidas, mientras que el 20% indicó contar con delimitación en sus responsabilidades.

GRÁFICO 2. INDUCCIÓN DE PERSONAL



Fuente: Elaboración propia

Este gráfico muestra el nivel de inducción de personal según el área de trabajo. El área administrativa recibe una inducción completa debido a la necesidad de alinear procesos y políticas internas. El área operativa cuenta con inducción media, centrada en las funciones esenciales y protocolos básicos. En apoyo mecánico la inducción es nula, ya que se espera que el personal cuente con experiencia previa. Finalmente, el área de transporte recibe una inducción mínima, enfocada en normas de seguridad y lineamientos generales.

10. PROPUESTA DE MEJORA

10.1 INTRODUCCIÓN A LA PROPUESTA

El diagnóstico organizacional de *Wheel House S.A.S.* evidenció deficiencias estructurales significativas en la gestión del talento humano, particularmente en tres aspectos críticos:

1. Ausencia de manuales de funciones y perfiles de cargo definidos.
2. Procesos de selección poco estructurados, sin evaluación técnica ni por competencias.
3. Inducción laboral improvisada o inexistente, lo que afecta la adaptación del personal.

Estas debilidades han derivado en una alta rotación de personal, desmotivación, riesgos operativos y disminución de la eficiencia organizacional. En respuesta a estos hallazgos, se plantea el diseño e implementación de un Sistema Integral de Gestión del Talento Humano, articulado en tres ejes estratégicos:

- Diseño y formalización de cargos y funciones.
- Propuesta de Implementación de un proceso de selección por competencias.
- Propuesta desarrollo de un plan de inducción estructurado y evaluable.

Esta propuesta se fundamenta en principios de administración por procesos, gestión por competencias y buenas prácticas en recursos humanos, buscando alinear la estructura interna de la empresa con estándares de eficiencia y sostenibilidad.

10.2. OBJETIVO GENERAL DE LA PROPUESTA

Diseñar e implementar un sistema técnico de gestión del talento humano para *Wheel House* S.A.S., orientado a disminuir la rotación de personal mediante:

1. La definición clara y formalizada de funciones.
2. Un proceso de selección basado en competencias.
3. Un plan de inducción estructurado que garantice una adecuada integración del nuevo colaborador.

10.3. ESTRUCTURA DE LA PROPUESTA

10.3.1 DISEÑO DE CARGOS Y FUNCIONES

Actualmente, la empresa carece de manuales de funciones, lo que genera solapamiento de tareas, falta de control y dificultad para evaluar el desempeño. Se propone la elaboración de manuales de funciones y perfiles de cargo para todos los puestos existentes, estableciendo:

- Funciones específicas.
- Competencias requeridas (técnicas y blandas).
- Nivel de formación y experiencia mínima.
- Responsabilidades y relaciones jerárquicas.

10.3.2 ELABORACIÓN DE MANUALES DE FUNCIONES Y PERFILES DE CARGO

Uno de los hallazgos más relevantes del diagnóstico realizado en Wheel House S.A.S. fue la ausencia de funciones claramente delimitadas para cada cargo. Esta carencia genera que los colaboradores asuman tareas que no corresponden a su perfil, lo cual no solo impacta la productividad, sino que incrementa el riesgo de accidentes laborales en las áreas operativas y mecánicas. Según (Chiavenato, Gestión del talento humano (10.^a ed.), 2017), “la definición clara de funciones constituye la base para la administración de recursos humanos, ya que permite asignar responsabilidades específicas y evaluar el desempeño de forma objetiva” (p. 154).

La ausencia de estos documentos también dificulta el proceso de selección y la inducción, dado que no existe una referencia formal que detalle las competencias, conocimientos y habilidades requeridas para cada puesto. Por ello, se propone la creación de manuales de funciones y perfiles de cargo como herramienta estratégica para la organización.

10.3.3 METODOLOGÍA DE ELABORACIÓN

LA CONSTRUCCIÓN DE LOS MANUALES SEGUIRÁ LAS SIGUIENTES FASES:

1. Recolección de información: Entrevistas estructuradas con los titulares de cada puesto y sus supervisores.
2. Análisis de tareas y responsabilidades: Descripción detallada de las actividades diarias, semanales y mensuales.
3. Identificación de competencias: Técnicas, blandas y específicas, alineadas con el marco de competencias de la empresa.

4. Validación: Revisión por parte de gerencia y jefaturas para asegurar coherencia y pertinencia.

5. Aprobación e implementación: Inclusión de los manuales en la política interna y su socialización a todos los empleados.

10.3.4 CONTENIDO MÍNIMO RECOMENDADO

TABLA 10. CONTENIDO RECOMENDADO

SECCIÓN	DESCRIPCIÓN
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	Nombre del puesto, área, dependencia jerárquica.
MISIÓN DEL CARGO	Propósito principal del puesto en la organización.
FUNCIONES PRINCIPALES	Actividades clave a cumplir.
RESPONSABILIDADES	Obligaciones y rendición de cuentas.
REQUISITOS	Formación, experiencia, competencias técnicas y blandas.
INDICADORES DE DESEMPEÑO	Métricas para evaluar resultados.

Fuente: Elaboración propia

Impacto esperado en Wheel House S.A.S.

- Mayor claridad organizativa: Cada colaborador sabrá sus funciones y límites de acción.
- Mejora en el proceso de selección: Candidatos evaluados con base en un perfil definido.
- Reducción de errores y accidentes: Menos improvisación y mayor especialización

TABLA 11. PROPUESTA MODELO MANUAL DE FUNCIONES

GERENTE ADMINISTRATIVO

ASPECTO	DESCRIPCIÓN
OBJETIVO DEL CARGO	Planear, dirigir y controlar los procesos administrativos, garantizando eficiencia en el uso de recursos y cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización.
FUNCIONES PRINCIPALES	- Definir políticas administrativas y de gestión.- Supervisar procesos financieros, contables y de talento humano.- Elaborar y aprobar presupuestos.- Coordinar actividades interdepartamentales.- Presentar informes de gestión a la dirección.
RESPONSABILIDADES	Cumplimiento de normativas legales y tributarias, eficiencia en procesos internos y uso adecuado de los recursos.

GERENTE DE VENTAS

ASPECTO	DESCRIPCIÓN
OBJETIVO DEL CARGO	Dirigir y supervisar el área comercial, impulsando el crecimiento de ventas y fortaleciendo la relación con clientes.
FUNCIONES PRINCIPALES	- Diseñar estrategias de ventas y mercadeo.- Establecer metas comerciales y medir resultados.- Coordinar al equipo de ventas.- Desarrollar alianzas comerciales.- Supervisar la atención al cliente.
RESPONSABILIDADES	Cumplir metas de ventas, fidelización de clientes y posicionamiento de la empresa en el mercado.

CONTADOR

ASPECTO	DESCRIPCIÓN
OBJETIVO DEL CARGO	Coordinar y supervisar los procesos contables y financieros, garantizando el cumplimiento de normas fiscales y la confiabilidad de la información financiera.
FUNCIONES PRINCIPALES	- Elaborar estados financieros.- Supervisar registros contables.- Garantizar cumplimiento tributario.- Apoyar la planeación financiera.- Coordinar con el revisor fiscal la auditoría.
RESPONSABILIDADES	Transparencia en la información contable, cumplimiento de obligaciones fiscales y protección del patrimonio de la empresa.

REVISOR FISCAL

ASPECTO	DESCRIPCIÓN
OBJETIVO DEL CARGO	Ejercer control y vigilancia sobre los procesos contables y financieros, garantizando la legalidad y transparencia de la organización.
FUNCIONES PRINCIPALES	- Revisar y auditar informes financieros.- Verificar cumplimiento de obligaciones legales y fiscales.- Emitir informes de control interno.- Recomendar acciones de mejora en gestión financiera.
RESPONSABILIDADES	Garantizar el cumplimiento normativo y la veracidad de la información presentada a entes externos.

CONTADOR JUNIOR

ASPECTO	DESCRIPCIÓN
OBJETIVO DEL CARGO	Apoyar al contador en el registro de operaciones financieras, conciliaciones y preparación de reportes básicos.
FUNCIONES PRINCIPALES	- Registrar operaciones contables.- Realizar conciliaciones bancarias.- Preparar reportes contables preliminares.- Apoyar en la elaboración de declaraciones fiscales.
RESPONSABILIDADES	Exactitud de la información registrada y cumplimiento de plazos.

AUXILIARES CONTABLES

ASPECTO	DESCRIPCIÓN
OBJETIVO DEL CARGO	Ejecutar tareas de apoyo en el registro y control de operaciones contables, asegurando la actualización de la información financiera.
FUNCIONES PRINCIPALES	- Ingresar comprobantes contables.- Organizar documentos de soporte.- Apoyar en cierres contables.- Mantener actualizados archivos financieros.
RESPONSABILIDADES	Orden y precisión en el manejo de la información financiera.

AUXILIAR ADMINISTRATIVO

ASPECTO	DESCRIPCIÓN
OBJETIVO DEL CARGO	Brindar apoyo en procesos administrativos y de oficina, asegurando la organización documental y logística interna.
FUNCIONES PRINCIPALES	- Gestionar correspondencia y archivo.- Coordinar agendas y reuniones.- Elaborar informes básicos.- Apoyar en procesos logísticos y de compras.
RESPONSABILIDADES	Organización, confidencialidad de la información y apoyo oportuno a las áreas administrativas.

PROFESIONAL EN SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO

<u>ASPECTO</u>	<u>DESCRIPCIÓN</u>
OBJETIVO DEL CARGO	Diseñar e implementar programas de prevención de riesgos laborales, velando por la seguridad física y el bienestar de los trabajadores.
FUNCIONES PRINCIPALES	- Realizar diagnósticos de riesgos laborales.- Implementar capacitaciones en seguridad.- Hacer seguimiento a condiciones de trabajo.- Coordinar brigadas de emergencia.- Elaborar informes de salud ocupacional.
RESPONSABILIDADES	Garantizar ambientes de trabajo seguros y cumplimiento de normatividad en seguridad laboral.

MONTADORES

<u>ASPECTO</u>	<u>DESCRIPCIÓN</u>
OBJETIVO DEL CARGO	Ejecutar labores técnicas de montaje y ensamblaje, garantizando precisión y cumplimiento de los estándares de calidad.
FUNCIONES PRINCIPALES	- Realizar montajes de estructuras o piezas.- Revisar especificaciones técnicas.- Operar herramientas y equipos de montaje.- Reportar novedades en los procesos.
RESPONSABILIDADES	Cumplimiento de protocolos de seguridad y calidad en el montaje.

AUXILIARES DE PATIO

ASPECTO	DESCRIPCIÓN
OBJETIVO DEL CARGO	Apoyar las operaciones logísticas de carga, descarga y organización de materiales en patio.
FUNCIONES PRINCIPALES	- Cargar y descargar mercancías.- Mantener orden y limpieza en patios.- Colaborar en inventarios.- Reportar pérdidas o daños.
RESPONSABILIDADES	Seguridad en la manipulación de mercancías y orden en áreas de trabajo.

TRANSPORTISTA

ASPECTO	DESCRIPCIÓN
OBJETIVO DEL CARGO	Garantizar el transporte seguro y oportuno de mercancías, cumpliendo con rutas y tiempos establecidos.
FUNCIONES PRINCIPALES	- Conducir vehículos asignados.- Verificar condiciones de seguridad del transporte.- Entregar productos a clientes internos y externos.- Reportar novedades en ruta.
RESPONSABILIDADES	Seguridad en la conducción y cumplimiento de entregas en tiempo y forma.

BODEGUEROS

ASPECTO	DESCRIPCIÓN
OBJETIVO DEL CARGO	Administrar el almacenamiento de mercancías, asegurando inventarios precisos y organización en la bodega.
FUNCIONES PRINCIPALES	- Recibir y almacenar productos.- Controlar entradas y salidas de mercancía.- Mantener actualizado el inventario.- Garantizar el orden y aseo de la bodega.
RESPONSABILIDADES	Custodia de los productos y cumplimiento de procedimientos de inventario.

Fuente: Elaboración propia (PERFILES).

Beneficios esperados:

- Mayor claridad organizacional.
- Evaluación objetiva del desempeño.
- Distribución equitativa de tareas.

Este manual de funciones constituye el primer esfuerzo formal de la organización por definir y segregar responsabilidades de manera clara para cada cargo. Dada su naturaleza inicial, es posible que en el futuro surjan ajustes, adiciones o modificaciones en los perfiles y funciones descritas, de acuerdo con las necesidades propias de la empresa y las condiciones cambiantes del entorno. Por ello, se establece que la organización podrá actualizar y complementar este documento a medida que identifique nuevos requerimientos o áreas de mejora. Es fundamental, sin embargo, que cualquier cambio sea comunicado de manera oportuna y clara a los trabajadores, con el fin de garantizar transparencia, mantener la confianza y asegurar que cada colaborador comprenda y acepte las responsabilidades que le correspondan dentro de la estructura organizacional-

10.4 PROCESO DE SELECCIÓN POR COMPETENCIAS

Según el diagnóstico, el 83% de las contrataciones recientes no incluyeron validación de competencias técnicas ni actitudinales, lo que incrementa el riesgo de ingreso de personal no idóneo. Se propone un proceso de selección estructurado en cinco fases:

TABLA 12. SELECCIÓN DE COMPETENCIAS

Etapas	Descripción	Herramienta recomendada
1. Publicación de la vacante	Difusión interna y externa (portales de empleo, redes, referidos).	Plantilla de anuncio con perfil requerido.
2. Recepción y preselección	Revisión y filtrado de hojas de vida según requisitos mínimos.	Matriz de filtrado.
3. Pruebas técnicas y blandas	Evaluación de conocimientos y habilidades socioemocionales.	Prueba Excel, prueba de contabilidad, test DISC.
4. Entrevista estructurada	Preguntas situacionales y conductuales basadas en competencias.	Guía de entrevista.
5. Contratación	Selección final y firma de contrato.	Lista de verificación de documentos.

6. Evaluación de desempeño.	Selección final y firma de contrato.	Lista de verificación de documentos.
------------------------------------	--------------------------------------	--------------------------------------

Fuente: Elaboración propia

Beneficios esperados:

- Mayor ajuste entre el perfil requerido y el contratado.
- Reducción de la rotación por desajuste de competencias.

En el diagnóstico se identificó que la empresa ha contratado personal sin evaluar competencias técnicas y cognitivas clave, lo que derivó en errores graves, como la contratación de un administrativo sin conocimientos en contabilidad y Excel. Para (Alles, Dirección estratégica de recursos humanos: Gestión por competencias, 2018) , “la selección por competencias permite alinear las capacidades del individuo con los requerimientos estratégicos de la organización, garantizando un ajuste funcional y cultural” (p. 67).

Implementar este enfoque no solo incrementa la precisión en las contrataciones, sino que contribuye a disminuir la rotación de personal, que en el caso de Wheel House S.A.S. es un problema recurrente.

10.4.1 METODOLOGÍA DE IMPLEMENTACIÓN

El nuevo proceso de selección por competencias comprenderá las siguientes etapas:

- **Definición del perfil de competencias:** A partir de los manuales de funciones elaborados.
- **Atracción de talento:** Publicación de vacantes en medios alineados con el perfil buscado.
- **Evaluación de competencias:** Uso de pruebas psicotécnicas, técnicas y entrevistas por competencias.
- **Valoración integral:** Combinación de resultados de pruebas, experiencia y referencias laborales.
- **Decisión de contratación:** Basada en la mejor correspondencia entre perfil y candidato.

10.4.2 COMPETENCIAS A EVALUAR EN WHEEL HOUSE S.A.S.

TABLA 13. COMPETENCIAS A EVALUAR

COMPETENCIA	DEFINICIÓN	MÉTODO DE EVALUACIÓN
TÉCNICAS	Dominio de conocimientos y habilidades del cargo.	Pruebas técnicas y prácticas.

COGNITIV AS	Capacidad de análisis, resolución de problemas.	Test de razonamiento y casos prácticos.
BLANDAS	Comunicación, trabajo en equipo, adaptabilidad.	Entrevista por competencias.
ÉTICAS	Honestidad, responsabilidad, integridad.	Verificación de referencias.

Fuente: Elaboración propia

Impacto esperado

- Contrataciones más acertadas: Personal alineado con la cultura organizacional.
- Reducción de la rotación: Menor costo y mayor estabilidad del equipo.
- Mejor desempeño inicial: Candidatos más preparados para los retos del cargo

Una recomendación práctica para fortalecer los procesos de selección en Wheel House, incluso con un presupuesto limitado, es la aplicación de pruebas sencillas pero efectivas. Por ejemplo, las **pruebas de conocimiento** son una herramienta útil para confirmar que el candidato cuenta con los saberes básicos que exige el cargo. No requieren grandes inversiones, ya que se pueden diseñar internamente. Para el área administrativa, bastaría con ejercicios en Excel o redacción de informes, mientras que en el área operativa se podrían plantear actividades relacionadas con el montaje de llantas, normas de seguridad o manejo de herramientas.

De igual forma, las **pruebas psicotécnicas** son una alternativa accesible que ayuda a conocer aspectos de la personalidad, la capacidad de razonamiento y la forma de reaccionar bajo

presión. No es necesario recurrir a pruebas costosas; existen versiones gratuitas o de bajo costo que cumplen con el propósito de brindar información adicional a la entrevista, y que ayudan a identificar si la persona encaja en la cultura de la empresa.

La clave está en que estas pruebas, aunque básicas, permiten tomar decisiones más seguras. Son un filtro adicional que ayuda a evitar contrataciones apresuradas y a elegir personas con las competencias necesarias. Con pequeños ajustes y creatividad, Wheel House puede implementar un proceso de selección más estructurado sin que ello implique un gasto excesivo.

10.5 PLAN DE INDUCCIÓN ESTRUCTURADO

El análisis evidenció que el proceso de inducción en la empresa es inconsistente: en el área administrativa existe una guía más formal, mientras que en áreas operativas y de apoyo mecánico la inducción es mínima, confiando en la experiencia previa del trabajador. Según Robbins y Coulter (Robbins S. P., Administración (14.^a ed.), 2020), “una inducción bien diseñada facilita la integración del nuevo empleado, reduce la curva de aprendizaje y mejora el compromiso organizacional” (p. 123). La ausencia de un protocolo uniforme no solo afecta la adaptación del trabajador, sino que genera fallos operativos y pérdida de tiempo en el aprendizaje informal.

10.5.1 METODOLOGÍA DE DISEÑO

El programa de inducción propuesto incluye tres fases:

- **Inducción general:** Historia, misión, visión, valores, políticas y reglamentos internos.

- **Inducción específica por cargo:** Procedimientos, equipos, normas de seguridad y responsabilidades.
- **Seguimiento y retroalimentación:** Encuesta y reunión de seguimiento después de 30 días.

10.5.2 CONTENIDO MÍNIMO RECOMENDADO

TABLA 14. CONTENIDO RECOMENDADO

FASE	CONTENIDO
GENERAL	Información corporativa, reglamento, canales de comunicación.
ESPECÍFICA	Procesos y herramientas del cargo, protocolos de seguridad.
SEGUIMIENTO	Evaluación de adaptación y necesidades de capacitación.

Fuente: Elaboración propia

Impacto esperado

- **Adaptación más rápida:** Reducción del tiempo de integración.
- **Menor rotación temprana:** Mayor satisfacción laboral inicial.
- **Estandarización del conocimiento:** Todos los empleados reciben la misma base informativa

10.5.3 PROPUESTA

Se propone un programa de inducción de cinco días, que permita una incorporación progresiva del nuevo colaborador, evitando improvisaciones y errores operativos:

TABLA 15. PROPUESTA

DÍA	ACTIVIDAD PRINCIPAL	RESPONSABLE
1	Bienvenida y entrega de kit de ingreso	Dirección administrativa
2	Presentación de funciones y manual del cargo	Jefe inmediato
3	Recorrido por instalaciones y presentación de equipo	Talento humano (o designado)
4	Capacitación técnica en tareas específicas	Compañero guía
5	Evaluación inicial y retroalimentación	Dirección general

Fuente: Elaboración propia

La extensión del plan de inducción en cinco días viene determinada por la necesidad de equilibrar la disponibilidad de tiempo suficiente para poder asegurar la integración de la persona nueva con la óptima utilización de los recursos de la empresa. Es por ello que durante este período de cinco días, el plan de inducción contribuye a una progresiva inmersión cultural, en la organización, en los procesos internos y en las funciones del puesto concreto, sin llegar a favorecer la prolongación innecesaria de la etapa de adaptación inicial.

El primer día se dedica a la acogida institucional, facilitando la exposición de la historia, misión, visión y valores de Wheel House, favoreciendo desde el inicio el sentido de pertenencia al grupo. Durante los días siguientes se persigue llevar a cabo la formación en

normas y procedimientos internos, como seguridad y salud laboral, políticas administrativas y líneas de servicio al cliente. A continuación, se da paso a la observación práctica de las funciones, lo que es clave para generar la confianza necesaria en la persona que tendrá que hacer frente a su rol. Finalmente, el último día se reserva para la retroalimentación y evaluación inicial, asegurando la comprensión de las responsabilidades y la posibilidad para identificar necesidades concretas de refuerzo.

Justificando esto mediante la opción elegida de cinco días, podríamos también decir que conseguimos un tiempo razonable para el abordaje de los aspectos más relevantes de la inducción sin que afecte a la productividad de la empresa y al nuevo empleado que no se imponga una excesiva carga informativa. La elección de un periodo inferior correría el riesgo de crear vacíos en el aprendizaje y en la integración cultural, y la elección de uno superior se traduce en costes adicionales y eventualidades que han de ser superadas por el nuevo empleado para llegar efectivamente al puesto de trabajo.

Dicha manera de ver las cosas, el esquema de cinco días sería una solución entre ambas posturas posible, pues sirve para realizar una adaptación inicial más que suficiente, para perseguir la entrada en compromiso con la organización y para dar una cierta continuidad entre la adaptación y las funciones operativas, facilitando la adaptación de los nuevos empleados y la permanencia de los trabajadores en la organización.

Aparte de justificar la duración prevista para un programa de inducción de cinco días, se añade un punto de vista que considera este esquema de inducción inicial como un primer esbozo dentro del fortalecimiento de los procesos de gestión humana en la Wheel House, dado que la intención del tiempo que escoja es sentar las bases de un modelo de inducción

que sea útil y acorde a la propia - y actual - realidad de la empresa, que está en proceso de consolidar sus propios lineamientos administrativos.

No obstante, y se debe reconocer que a medida que la organización continúe adelante en su adaptación y crecimiento, también sería factible diseñar programas de inducción extendidos, más especializados, que incluya añadir módulos de formación relacionada con la pericia técnica superior, talleres orientados al servicio al cliente y capacitaciones en normatividad sectorial o bien incluso espacios de acompañamiento en los primeros meses de vinculación.

De este modo, los **cinco días constituyen un punto de partida estratégico**, que permite estandarizar un proceso de bienvenida sin sobrecargar a la empresa en recursos ni al trabajador en información. A futuro, y a medida que Wheel House fortalezca sus capacidades de gestión, este plan podrá evolucionar hacia un programa más robusto que acompañe de forma integral la experiencia del colaborador desde su ingreso hasta su consolidación en el cargo.

10.6 INDICADORES DE EVALUACIÓN

Para medir el impacto de esta propuesta, se establecerán los siguientes indicadores:

TABLA 16. ÍNDICES DE EVALUACIÓN

Indicador	Fórmula o método	Frecuencia	Meta propuesta
Tasa de rotación	(# de retiros / total empleados) x 100	Semestral	< 15% anual
Índice de satisfacción del nuevo ingreso	Encuesta de satisfacción (escala 1-5)	Trimestral	> 4.0 promedio
Cumplimiento del plan de inducción	% de actividades completadas según cronograma	Mensual	100%

Fuente: Elaboración propia

10.6.1. RECURSOS NECESARIOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN

- Asesoría profesional en gestión humana (externa o contratada temporalmente).
- Tiempo de dedicación de líderes de área.
- Plantilla digital para perfiles de cargo.
- Formatos de evaluación, seguimiento y encuestas de satisfacción.

TABLA 17. CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN DE PROPUESTAS DE MEJORA

Fase	Actividad Específica	Responsable	Recursos Necesarios	Duración Estimada	Indicadores de Cumplimiento
Fase 1: Preparación (Semana 1-2)	Presentación oficial del plan de mejora a gerencia y líderes de área.	Gerencia General	Sala de reuniones, presentación digital	2 días	Acta de reunión firmada por los participantes
	Conformación del Comité de Implementación (Recursos Humanos + líderes de área).	Gerencia / RRHH	Lista de personal, designación de roles	3 días	Comité formalizado con acta
	Revisión y validación final de manuales de funciones y perfiles de cargo.	RRHH + Gerencia	Documentos preliminares	1 semana	Manuales aprobados por gerencia
Fase 2: Manuales y Perfiles (Semana 3-5)	Socialización de manuales de funciones a todo el personal.	RRHH / Líderes de área	Manuales impresos y digitales	1 semana	Lista de asistencia y acuse de recibo
	Implementación de evaluaciones piloto de desempeño según el nuevo manual.	RRHH / Supervisores	Formatos de evaluación	2 semanas	Informe de resultados piloto
Fase 3: Selección por Competencias (Semana 6-8)	Diseño y aprobación del nuevo protocolo de selección.	RRHH + Gerencia	Plantillas de entrevistas, banco de preguntas	1 semana	Protocolo firmado
	Capacitación a entrevistadores en	RRHH	Material didáctico, sala de capacitación	1 semana	Evaluación de aprendizaje

	metodología por competencias.				
	Aplicación de proceso de selección a nueva vacante (caso piloto).	RRHH	Oferta de empleo, herramientas de evaluación	2 semanas	Informe de selección
Fase 4: Programa de Inducción (Semana 9-12)	Diseño de un programa de inducción diferenciado por áreas.	RRHH + Líderes de área	Plantilla de inducción, presentaciones	2 semanas	Documento final del programa
	Implementación de inducción estructurada a nuevas contrataciones.	RRHH	Sala, materiales impresos/digitales	2 semanas	Encuesta de satisfacción de nuevos empleados
Fase 5: Seguimiento y Ajustes (Semana 13-14)	Evaluación de impacto de los tres programas.	RRHH + Comité	Encuestas, entrevistas, indicadores	1 semana	Informe de impacto
	Ajustes y mejora continua según resultados.	Comité	Datos recopilados	1 semana	Versión ajustada de documentos
Fase 6: Cierre y Formalización (Semana 15)	Presentación final de resultados a gerencia y todo el personal.	Comité / Gerencia	Presentación en sala	1 día	Acta de cierre y compromiso de mantenimiento

Fuente: Elaboración propia

NOTA: Es importante señalar que este plan de mejoramiento está sujeto a la implementación de las recomendaciones propuestas, especialmente en cuanto a la creación e institucionalización de los cargos vinculados a recursos humanos, o bien a la formación del departamento correspondiente y la asignación de personas responsables de llevar a cabo estas funciones. Sin la debida implementación, el éxito de las propuestas y los objetivos planteados podría verse comprometido

10.7 ANALISIS DE LA PROPUESTA

La implementación del sistema integral de gestión del talento humano en Wheel House S.A.S. se configura como un paso decisivo hacia la consolidación de una organización más sólida, ordenada y orientada al crecimiento. La empresa, que hasta ahora había operado con procesos poco formalizados, encontrará en esta propuesta una hoja de ruta para superar los vacíos que afectan su productividad y que han incidido directamente en la rotación de personal.

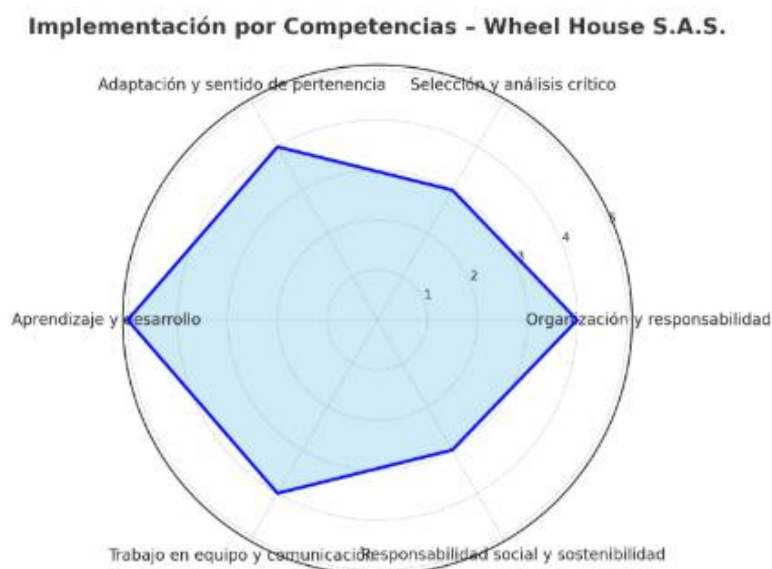
En primer lugar, la definición clara de roles y responsabilidades permitirá disminuir la improvisación y la duplicidad de funciones, lo que repercute en un mayor control de las operaciones y en la reducción de errores que afectan el servicio. De manera complementaria, la incorporación de procesos de selección más rigurosos garantizará que los nuevos colaboradores no solo posean las competencias técnicas, sino también las aptitudes personales y el ajuste cultural necesario para integrarse con éxito al equipo de trabajo.

La implementación de esta medida supondrá una mejora en la experiencia de ingreso, el fomento de la motivación y sentido de pertenencia y la contribución a la retención de talento en un sector muy competitivo. En otro orden de ideas, la propuesta se adecúa a las tendencias actuales en gestión del talento humano, que priorizan los procesos formalizados, el bienestar del trabajador y la creación de entornos laborales saludables. Esto, en consecuencia, potencia la imagen interna de Wheel House y provoca la proyección de confianza hacia clientes, proveedores y aliados estratégicos; al demostrar que se está ante una organización que asume la profesionalización de su propia estructura.

En conclusión, esta propuesta no debe ser asumida como un punto de llegada, sino como un punto de partida en la construcción de una cultura organizativa más asentada y sostenible. Con la puesta en marcha de la a propuesta, Wheel House, además de mejorar la eficiencia y la productividad a corto plazo, obtendrá el inicio de una manera de hacer las cosas que le permita crecer ordenadamente, adecuarse a las dinámicas del mercado e incluso tener más opciones de competir en mejores condiciones en el mercado de la automoción.

La **inducción estructurada en cinco días**, además de facilitar la adaptación de los nuevos empleados, representa un punto de partida estratégico que podrá evolucionar en el futuro hacia programas más completos a medida que la empresa avance en su desarrollo organizacional.

FIGURA 13. GRÁFICO DE RADAR DE IMPLEMENTACIÓN POR COMPETENCIAS PARA WHEEL HOUSE S.A.S.



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

El gráfico presenta como competencias que nos llevarían al mayor nivel de impacto esperado, el aprendizaje y desarrollo (5), la organización y responsabilidad (4) y el trabajo en equipo y comunicación (4). Estas competencias plantean la necesidad de unas estructuras de proceso a través de una adecuada práctica de la capacitación, así como la mejora del liderazgo participativo, seduciendo a las competencias con un nivel intermedio de selección y análisis crítico (3); adaptación y sentido de pertenencia (4) y responsabilidad social y sostenibilidad (3), las cuáles nos indican que van a verse beneficiadas por la práctica de la propuesta de forma intermedia, pero requieren de un esfuerzo continuo para mantener la mejora en el tiempo.

El gráfico permite entender que la propuesta nos deja de lado un modelo destinado a resolver problemas puntuales, sino que basa su programa en la mejora continua y los procesos de gestión interna a partir de la propuesta de la gestión del cliente interno la cual debe tener un impacto social en términos externos.

11. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El presente estudio tuvo como propósito diseñar cargos y procesos de selección e inducción de personal en la empresa **Wheel House S.A.S.**, con el fin de reducir la rotación laboral y fortalecer la gestión administrativa y operativa. A lo largo de la investigación se evidenció que la ausencia de procesos estructurados en materia de talento humano repercute directamente en la productividad, en el clima organizacional y en los costos de la empresa. A partir de los hallazgos obtenidos y el análisis cualitativo complementado con datos cuantitativos, se presentan las siguientes conclusiones:

GENERALES

El **diagnóstico** permitió evidenciar que la empresa no cuenta con procesos formales de gestión humana, lo que se refleja en la ausencia de manuales de funciones, procedimientos de selección improvisados y falta de programas de inducción. Esta situación ha generado desorganización, duplicidad de tareas, sobrecarga laboral y baja motivación en los colaboradores. El análisis confirmó que la gestión del talento humano en Wheel House S.A.S. es aún incipiente y requiere ser fortalecida para asegurar estabilidad y competitividad en el mercado.

Se **identificó** que la rotación laboral está asociada principalmente a tres factores: (i) ausencia de perfiles claros y manuales de funciones, que impiden a los trabajadores conocer con exactitud sus responsabilidades; (ii) procesos de selección deficientes que no consideran las competencias técnicas y blandas requeridas para los cargos; y (iii) falta de programas de inducción que permitan a los nuevos colaboradores adaptarse a la cultura y dinámicas internas de la empresa. Estos elementos, sumados a la improvisación en las tareas, incrementan la insatisfacción laboral y los costos derivados de los reemplazos.

El modelo de **diseño de cargos propuesto** ofrece a la organización una herramienta práctica y estratégica que define con claridad las funciones, responsabilidades y competencias de cada puesto de trabajo. Esta propuesta permitirá optimizar la distribución de tareas, mejorar la productividad, evitar la duplicación de funciones y brindar un marco de referencia para los procesos de selección y evaluación del desempeño. Además, se constituye en un insumo clave para reducir la incertidumbre laboral y fortalecer la motivación de los empleados.

La propuesta de estructuración de los procesos de selección e inducción constituye un avance significativo para profesionalizar la gestión del talento humano en Wheel House S.A.S. El proceso de selección por competencias garantiza la contratación de personal idóneo, alineado con los valores y necesidades de la empresa, mientras que el plan de inducción propuesto permitirá una integración más rápida y efectiva de los nuevos trabajadores. Con ello, la empresa podrá reducir la curva de aprendizaje, minimizar errores en las primeras etapas de vinculación y, en consecuencia, disminuir los índices de rotación laboral.

CONCLUSIONES ESPECIFICAS O DE RIGOR

- 1. Claridad en los roles organizacionales:** La falta de manuales de funciones y perfiles de cargo propiciaba una ambigüedad en el reparto de las responsabilidades que conducía a duplicar tareas, dejar de lado aspectos de la gestión e incluso a, en algún caso, accidentes laborales. La redacción de manuales de funciones supone un gran avance, ya que nos permitirá establecer expectativas claras, valorar el desempeño de manera objetiva, potenciar la cultura de la responsabilidad individual. Según autores como (Chiavenato, 2017), la definición de cargos es el punto de partida para alinear al equipo humano con los objetivos organizacionales, lo que da soporte a la legitimidad de esta propuesta.

2. **Selección por competencias como mejora del problema:** Por medio del proceso de selección anterior se caracterizaba por ser informal, poco riguroso y por priorizar la urgencia de cubrir vacantes frente a la idoneidad de las personas a contratar, lo que nos llevaba a hacer contrataciones equivocadas y a una alta rotación del personal, sobre todo en el área administrativa y de apoyo. La propuesta de un modelo de selección por competencias responde directamente a esta problemática y busca determinar aquellas personas que, además de cumplir con los requerimientos técnicos, cuentan con las habilidades conductuales necesarias para tener éxito en el tipo de trabajo a desempeñar.

3. **La inducción estructurada y la adaptación a la organización:** La evaluación del diagnóstico muestra que el proceso de inducción era incompleto o inexistente en varias áreas, sobre todo las de apoyo mecánico y la de transporte, que asumían que la experiencia previa era suficiente. Esto provocaba desorientación entre los nuevos empleados lo que prolongaba su adecuada adaptación a la cultura de la organización. La inducción estructurada responde a la necesidad de que cualquier nuevo colaborador reciba información clara sobre sus funciones, derechos, deberes e incluso la filosofía de la empresa Werther y Davis (Werther, Administración de recursos humanos: Gestión del capital humano., 2014), garantizar la adecuada inducción es necesario para eliminar la ansiedad de salida y favorecer las sensaciones de pertenencia.

4. **Impacto que se espera tras la implementación:** Y partiendo de todo lo analizado, la implementación de las propuestas va a causar por un lado que la rotación laboral baje y en segundo lugar su efecto impacte en la productividad y en el clima

del trabajo; lo que se espera que con esto no solo la empresa se vea beneficiada económicamente, sino también que se le vea un beneficio en su posicionamiento dentro el mercado de rines y llantas en Cali. La bibliografía sobre gestión de talento humano (Dessler, Administración de recursos humanos (15.^a ed.), 2019)muestra a las empresas con procesos de selección e inducción formales los vincula a lograr mejores niveles de compromiso y desempeño organizacional, lo que reafirma la validez de aquello esperado.

La indagatoria logró identificar que la empresa Wheel House S.A.S. muestra debilidades serias en la gestión del talento humano puesto que no existen manuales de funciones, tampoco existe un proceso de selección, y no existe un programa de inducción. Para Wheel House estas debilidades han significado una gran rotación del personal, sobrecarga laboral, errores administrativos y no tiene claros el contenido y la delimitación de las responsabilidades de cada uno de los cargos, aspectos que limitan el crecimiento y la sostenibilidad de la empresa. En primer lugar, el diagnóstico organizacional demostró que las funciones de los empleados no estaban claramente definidas, que todos hacían de todo. Esta situación no solo limitaba el rendimiento de la organización, sino que a la vez aumentaba la posibilidad de errores en las áreas críticas como la contabilidad y la administración. Como muy bien lo manifiesta (Chiavenato, 2017)la delimitación en las responsabilidades y funciones es un factor que se convierte en condicionante de la eficiencia y la motivación del personal, lo que confirma la conveniencia de diseñar manuales de funciones en la empresa.

En segundo lugar, el proceso de selección no contaba con criterios objetivamente establecidos ni un enfoque en competencias. Esto último determinaba que la selección de las personas no se realizara de una manera acorde con las necesidades reales de la organización.

La literatura consultada en tema de gestión del talento humano indica que "la selección por competencias no solo asegura la adecuación del candidato al puesto, sino que también garantiza una mejora en la retención y en el compromiso organizacional" (Alles, Selección por competencias., 2016). Todo esto significa que la construcción de dicho proceso supone un avance relevante para Wheel House.

En tercer lugar, se encontró que la inducción de personal se realizaba de manera parcial, con guías informales en las áreas administrativas y operativas, pero con casi nula formalidad en áreas técnicas como transporte y mecánica. Esto generaba procesos de adaptación largos, dependencia excesiva de la experiencia previa del trabajador y una curva de aprendizaje irregular. De acuerdo con (Werther, Administración de recursos humanos: Gestión del capital humano., 2014) un programa de inducción estructurado facilita la integración del colaborador, reduce los costos de rotación y fortalece la cultura organizacional.

Finalmente, la aplicación de las propuestas de mejora manuales de funciones, selección por competencias e inducción estructurada permitirá que Wheel House cuente con procesos estandarizados, personal más competente y equipos de trabajo mejor integrados. De esta manera, se dará respuesta al objetivo general de la investigación: diseñar cargos y procesos de selección e inducción de personal para reducir la rotación y mejorar la eficiencia organizacional.

RECOMENDACIONES

Con base en los hallazgos y las propuestas formuladas, se presentan las siguientes recomendaciones específicas para Wheel House S.A.S.:

1. Implementación y actualización periódica de los manuales de funciones

- Asegurar que cada cargo tenga un perfil y funciones claramente delimitadas.
- Realizar revisiones semestrales de los manuales para adaptarlos a los cambios en el entorno y necesidades del negocio.
- Involucrar a jefes de área en la actualización para garantizar pertinencia.

2. Fortalecimiento del proceso de selección por competencias

- Utilizar pruebas psicotécnicas, entrevistas por competencias y verificación de referencias laborales.
- Establecer indicadores de éxito del proceso (ej. tasa de retención de personal al primer año).
- Capacitar a los responsables de selección en metodologías modernas de evaluación.

3. Desarrollo de un programa de inducción estructurado

- Crear un plan de inducción que combine aspectos generales (historia, misión, valores, reglamentos) con específicos (funciones del cargo, protocolos de seguridad).

- Implementar evaluaciones de satisfacción y aprendizaje al finalizar la inducción.
- Asignar un mentor o tutor en los primeros tres meses para acompañar al nuevo colaborador.

4. **Seguimiento y control de la gestión de talento humano**

- Implementar indicadores clave (KPIs) como: rotación de personal, nivel de satisfacción laboral, índice de cumplimiento de funciones y costo de reemplazo por vacante.
- Realizar reuniones trimestrales de retroalimentación con los empleados para identificar mejoras.

5. **Fomentar una cultura de mejora continua**

- Establecer un comité de talento humano que evalúe las políticas de gestión de personal.
- Promover espacios de capacitación permanente en temas técnicos y administrativos.
- Reconocer los logros del personal para incentivar la motivación y el sentido de pertenencia.

La implementación de las recomendaciones anteriores permitirá que Wheel House S.A.S. **fortalezca su estructura organizacional y reduzca los niveles de rotación de personal**, lo que se traducirá en beneficios tanto a nivel económico como humano.

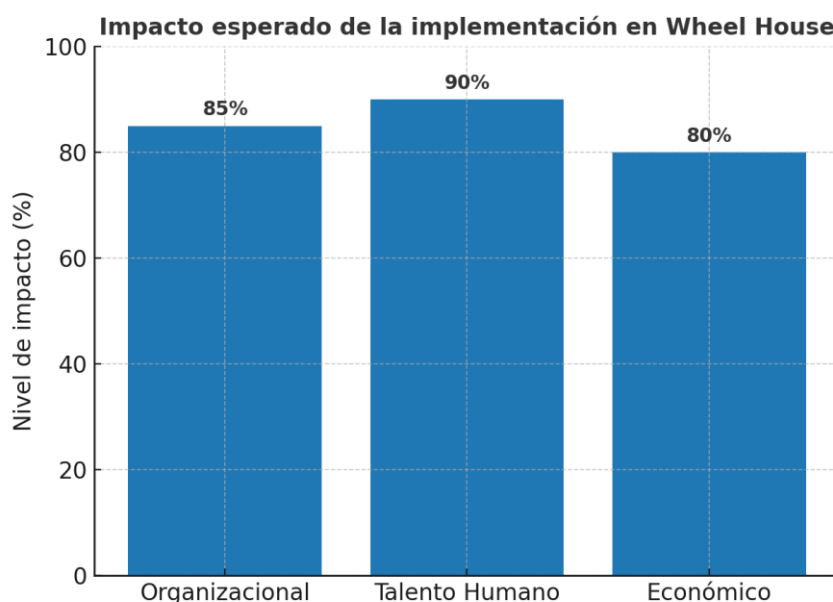
- **Impacto organizacional:** mayor claridad en los procesos, reducción de errores administrativos y fortalecimiento de la cultura organizacional.

- **Impacto en el talento humano:** mayor motivación, compromiso y satisfacción laboral.
- **Impacto económico:** disminución de los costos asociados a la rotación, errores en procesos y contrataciones inadecuadas.

Autores como (Dessler, 2015) destacan que “la inversión en procesos de gestión humana bien estructurados genera retornos positivos en productividad y rentabilidad empresarial”. Esto respalda la pertinencia de las propuestas presentadas en este estudio.

En conclusión, esta investigación no solo aporta un modelo de gestión del talento humano ajustado a las necesidades de Wheel House, sino que también sienta las bases para la consolidación de prácticas organizacionales sostenibles en el tiempo. Por medio del éxito dependerá de la voluntad gerencial y de la participación activa de todos los colaboradores, garantizando que la empresa avance hacia un futuro más competitivo y organizado.

FIGURA 13. IMPACTO ESPERADO PARA WHEEL HOUSE S.A.S.



Fuente: Elaboración propia

El examen de las repercusiones que se espera tener con la aplicación de la propuesta de mejora, se apoya en los datos registrados en el diagnóstico y la revisión de fuentes especializadas. Los resultados que se expresan en el gráfico no suponen datos cuantitativos exactos, sino una proyección cualitativa acertada que permite ver cómo las acciones recomendadas influyen en los diferentes ámbitos de la organización.

Por una parte, la elaboración de los manuales de funciones y el desarrollo de los perfiles de cargo ocupan un impacto alto en el ámbito organizacional y concretamente del área de gestión del talento humano al ofrecer claridad en las responsabilidades, en las delimitaciones de la función y en el establecimiento de parámetros objetivos de evaluación del desempeño. (Chiavenato, Gestión del talento humano (10.^a ed.), 2017) indica la importancia de la definición clara de los puestos de trabajo así como de la organización del trabajo para la

reducción de las estructuras de conflictos y una adecuada alineación estratégica de la organización lo cual va en sintonía con las apreciaciones que tienen los colaboradores de Wheel House que manifestaron la urgente necesidad de establecer un mayor orden en las funciones.

En segundo lugar, uno de los objetivos que permite obtener la aplicación de un proceso de selección por competencias es que produce un efecto importante en el humano, pero también en el económico. En este sentido, Robbins y Judge (Judge, 2019) afirman que una adecuada selección de personal hace que la rotación disminuya, que la productividad aumente y que el ajuste persona-puesto sea el correcto para, así, reducir los gastos que derivan de procesos de selección ineficaces. Este argumento parece congruente con la reciente experiencia de la organización, en la que una contratación de personal sin las competencias necesarias generó errores administrativos que actualmente están en proceso de solución

Por último, el diseño de un programa de inducción estructurado impacta en medio-alto en los tres ámbitos que se habían evaluado (organizacional, humano y económico). (Werther, Administración de recursos humanos: Gestión del capital humano., 2014) afirman que una inducción adecuada produce una aceleración del proceso de adaptación del nuevo colaborador, un incremento en el compromiso organizacional y una reducción de la curva de aprendizaje, lo cual repercute directamente en que la productividad inicial sea mayor. Por último, en el caso de Wheel House, que presenta procesos de inducción irregulares y poco estructurados, la importancia de esta medida cobra una dimensión significativa en tanto que medida de integración.

Los porcentajes indicados en la representación gráfica representan una estimación generada a partir de una explicación o la percepción de los trabajadores, el diagnóstico organizacional

y una justificación teórica de autores reconocidos en el ámbito del talento humano. Así se desarrolla una apreciación clara de las ventajas que surgen de la futura ejecución de la propuesta de mejora, lo que reafirma la pertinencia y el carácter utilizable de la serie de recomendaciones a realizar. Enunciamos con ello pues un procedimiento de transformación de la realidad desde una visión crítica.

12. ANEXOS

En este capítulo se recogen los anexos que dan cuenta del proceso de investigación, diagnóstico y propuesta de mejora llevados a cabo en Wheel House S.A.S. Dichos documentos, gráficos y tablas son pruebas empíricas del trabajo y son un apoyo para el lector que quiera profundizar en los aspectos metodológicos y prácticos de la investigación.

ANEXO A. GUÍA DE ENTREVISTA APLICADA AL PERSONAL

La siguiente guía fue utilizada para entrevistar a los empleados de Wheel House S.A.S., con el fin de identificar sus percepciones sobre los procesos de selección, inducción y delimitación de funciones:

Preguntas guía:

- Nombre del entrevistado (opcional): _____
- Cargo actual: _____
- Tiempo en la empresa: _____
 - ¿Cómo describiría sus funciones actuales dentro de la empresa?
 - ¿Considera que sus responsabilidades están claramente definidas?
 - ¿Ha experimentado situaciones en las que deba asumir tareas fuera de su rol?
 - ¿Cómo fue su experiencia durante el proceso de ingreso a Wheel House?

- ¿Recibió algún tipo de prueba de conocimiento o entrevista estructurada?
- En su opinión, ¿qué debería mejorar en la forma de seleccionar al personal?
- ¿Recibió algún proceso de inducción al ingresar? ¿En qué consistió?
- ¿Qué aspectos cree que deberían incluirse en un plan de inducción formal?
- ¿Ha recibido capacitaciones posteriores? Si la respuesta es sí, ¿cómo valora su utilidad?
- ¿Cómo describiría el ambiente de trabajo en Wheel House?
- ¿Considera que existe una comunicación clara con sus superiores y compañeros?
- ¿Qué aspectos del clima laboral se deberían fortalecer?

ANEXO B. FRAGMENTOS DE ENTREVISTAS SELECCIONADAS

- *“En la parte administrativa sí nos dan una orientación inicial, pero no existe un documento oficial de funciones” (Entrevistado 2).*
- *“En el área operativa aprendemos más por observación que por inducción formal” (Entrevistado 4).*
- *“Creo que en la selección deberían evaluar más las competencias técnicas, porque a veces se contrata sin validar experiencia real” (Entrevistado 6)*

ANEXO C. AUTORIZACIÓN USO DE DATOS

Santiago de Cali 20 de noviembre del 2025

WHEEL HOUSE S.A.S

NIT: 901.298.190-9 Cali – Valle del Cauca



Asunto: AUTORIZACIÓN PARA USO DE INFORMACIÓN CON FINES ACADÉMICOS

Yo, Oscar Eduardo Rodríguez Carvajal, identificado con cedula de ciudadanía No 1.143.840.415 representante legal de Wheel House S.A.S., autorizo a la estudiante Michell Ordoñez, identificada con cédula de ciudadanía No 1.193.407.083 del programa de Administración de Empresas de la Universidad del Valle, a utilizar información interna proporcionada por la empresa para el desarrollo de su trabajo de grado titulado:

“DISEÑO DE CARGOS Y DE LOS PROCESOS DE SELECCIÓN E INDUCCIÓN DE PERSONAL PARA WHEEL HOUSE S.A.S., CALI, DURANTE EL PERIODO 2024-2025.”

Wheel House S.A.S. autoriza igualmente el uso del nombre real de la empresa y, cuando sea pertinente, el uso de nombres propios o reales de integrantes de la organización, exclusivamente con fines académicos, investigativos y no comerciales, siempre respetando la confidencialidad, dignidad y el tratamiento adecuado de datos personales.

Esta autorización no implica permiso para divulgar información financiera, sensible, estratégica ni reservada de la organización.

Cordialmente,

Oscar Eduardo Rodríguez Carvajal

C.C. No. **1143840415**

En representación de **WHEEL HOUSE SAS**

NIT: 901.298.190-9

Correo: wheelhousesas@gmail.com



13. BIBLIOGRAFÍA

- Alcaldía de Santiago de Cali. (2025, a. 5. (2025). *Cali registra la tasa de desempleo más baja de los últimos 19 años y consolida cinco trimestres consecutivos de mejora laboral*. Cali.gov.co. Obtenido de <https://www.cali.gov.co/boletines/publicaciones/188122/cali-registra-la-tasa-de-desempleo-mas-baja-de-los-ultimos-19-anos-y-consolida-cinco-trimestres-consecutivos-de-mejora-laboral>
- Alles, M. (2006). *Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias*. Editorial Granica.
- Alles, M. (2009). *Gestión por competencias: el diccionario*. Granica.
- Alles, M. (2016). *Selección por competencias*. Ediciones Granica.
- Alles, M. (2018). Dirección estratégica de recursos humanos: Gestión por competencias. En *Ediciones Granica* (pág. 64). Ediciones Granica.
- Armstrong, M. &. (2002). *Strategic HRM: The Key to Improved Business Performance*. CIPD Publishing.
- Armstrong, M. (2006). *A Handbook of Human Resource Management Practice*. Kogan Page.
- Arvey, R. D. (1982). The employment interview: A summary and review of recent research. *Personnel Psychology*, *Personnel Psychology*.
- Banco de la República Banco de la República. (2025). *Informe de política monetaria, primer trimestre* . Banco de la República. Obtenido de <https://www.banrep.gov.co>
- Banco de la República de Colombia. (2025). *Informe de política monetaria y tasas de interés 2025*. Banco de la República. Banco de la República de Colombia. Obtenido de Banco de la República de Colombia

- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. Obtenido de <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Bauer, T. N. (2007). Newcomer adjustment during organizational socialization: A meta-analytic review of antecedents, outcomes, and methods. *Journal of Applied Psychology*, 92(3), 707–721. Obtenido de <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.3.707>
- Bauer, T. N. (2011). Organizational socialization: The effective onboarding of new employees. In S. Zedeck (Ed.). En *Organizational socialization: The effective onboarding of new employees*. In S. Zedeck (Ed.) (págs. 51–64). APA Handbook of Industrial and Organizational Psychology. Obtenido de <https://doi.org/10.1037/12169-003>
- Betancourt, B. (1995). Papeles de trabajo para planes estratégicos.
- Boyatzis, R. (2008). Competencies in the 21st century. *Journal of Management Development*, 27(1), 5–12.
- Campion, M. A. (2011). Doing competencies well: Best practices in competency modeling. *Personnel Psychology*, 64(1), 225–262. Obtenido de <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1744-6570.2010.01207.x>
- Cem, M. (2024). Effective Onboarding: A Crucial Step For Employee Integration And Retention. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*. 28(2), 1-13.
- Chávez Jiménez, E. A. (2017). Talento humano: una contribución a la competitividad organizacional. *Revista Mercados y Negocios*, (36), 7–20.
- Chiavenato, I. (2008). *Gestión del talento humano*. McGraw-Hill Interamericana.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. McGraw-Hill Interamericana.
- Chiavenato, I. (2011). *Gestión del talento humano*. . McGraw-Hill.

- Chiavenato, I. (2017). *Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones*. McGraw-Hill Education.
- Chiavenato, I. (2017). *Gestión del talento humano (10.^a ed.)*. McGraw-Hill Interamericana.
- Chiavenato, I. (2017). *Gestión del talento humano*. McGraw-Hill Interamericana.
- COLOMBIA, B. D. (2023). *Informe sobre política monetaria y tasas de interés 2023*. BANCO DE LA REPÚBLICA COLOMBIA.
- Congreso de la República de Colombia. (2020). *Ley 2069 de 2020. Ley de Emprendimiento*. Diario Oficial 51.531.
- Congreso de la República de Colombia. . (2010). . *Ley 1429 de 2010. Ley de Formalización y Generación de Empleo*. Diario Oficial 47.937.
- Congreso de la República de Colombia. (2002). *Ley 789 de 2002: Normas relacionadas con el empleo y la protección social*. Diario Oficial N.º 45.046.
- Consejo Gremial Nacional de Colombia. . (2025). *Rechazo a la propuesta de autorretención por afectaciones al flujo de caja*.
- DANE, D. A. (2023). *Boletín de microempresas y empleo en Colombia*. DANE. Obtenido de https://www.dane.gov.co/files/operaciones/EMICRON/bol-EMICRON-2023.pdf?utm_source=chatgpt.com
- DANE, D. A. (2025). *Boletín técnico: Mercado laboral y desempeño económico en Colombia*. DANE. Obtenido de https://www.dane.gov.co/?utm_source=chatgpt.com
- DANE., D. A. (2025). *Boletín técnico: Gran Encuesta Integrada de Hogares (GEIH), trimestre móvil abril – junio 2025*. DANE. Obtenido de <https://www.dane.gov.co/files/operaciones/GEIH/bol-GEIH-jun2025.pdf>
- Denzin, N. K. (1978). *The research act: A theoretical introduction to sociological methods (2nd ed.)*. Sage Publications.
- Departamento Nacional de Planeación DNP. (2024). *Informe sobre inversión en innovación y desarrollo en Colombia*. DNP. Obtenido de <https://www.dnp.gov.co>

- Dessler, G. (2015). *Administración de recursos humanos* (14.^a ed.). Pearson Educación.
- Dessler, G. (2019). *Administración de recursos humanos* (15.^a ed.). Pearson.
- El País . (15 de Agosto de 2025). Una guía contra la incertidumbre para pequeñas empresas de América Latina.
- El País. (Diciembre de 2024). Las dificultades del 'enanismo empresarial' colombiano.
- Fayol, H. (1916-2011). *Administración industrial y general*. Ediciones El Ateneo.
- Forvis Mazars Colombia. (2025). Aumentos en las tarifas de retención y autorretención. *Forvis Mazars*. Obtenido de forvismazars.com
- González, J. &. (2020). La inducción laboral como herramienta de permanencia en pymes colombianas. *Revista Científica General José María Córdova*, 18(29), 189–207.
- González, L. &. (2020). La gestión del talento humano en las pymes colombianas: retos y oportunidades. *Revista Científica General José María Córdova*, 18(3), 611–628.
Obtenido de <https://doi.org/10.21830/19006586.611>
- Guzmán, N. &. (2024). Planeación estratégica en la gestión del talento humano en una organización empresarial: Un estudio de caso. *Revista RGN*, 9(39).
- Hernández, R. F. (2014). *Metodología de la investigación* (6.^a ed.). McGraw-Hill.
- Hernández, R. F. (2014). *Metodología de la investigación* (6.^a ed.). McGraw-Hill.
- Humboldt., A. v. (2024). *Informe sobre biodiversidad y ecosistemas estratégicos de Colombia*. Instituto Humboldt. Obtenido de <https://www.humboldt.org.co/>
- Humphrey, S. E. (2007). Integrating motivational, social, and contextual work design features: A meta-analytic summary and theoretical extension of the work design literature. *Journal of Applied Psychology*, 92(5), 1332–1356.
- Hunter, J. E. (1984). Validity and utility of alternative predictors of job performance. *Psychological Bulletin*, 96(1), 72–98.

- Instituto de Hidrología, Meteorología y Estudios Ambientales – IDEAM. (2024). *Informe anual de calidad del aire en Colombia*. IDEAM. Obtenido de <https://www.ideam.gov.co>
- Klein, H. J. (2015). Specific onboarding practices for the socialization of new employees. *International Journal of Selection and Assessment*, 23(3), 263–283.
- Krippendorff, K. (2003). *Content analysis: An introduction to its methodology* (2nd ed.). Sage Publications.
- Litwin, G. H. (2003). *Organizational climate: Measures, research, and practice*. McGraw-Hill.
- Mayo, E. (1933). *The human problems of an industrial civilization*. Macmillan.
- MINHACIENDA. (2025). *Decreto 0572 de 2025: Modificación de tarifas y bases mínimas de autorretención y retención en la fuente*.
- Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible. (2023). *Estrategia Nacional de Economía Circular*. MinAmbiente. Obtenido de <https://www.minambiente.gov.co>
- Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible. (2017). *Resolución 1326 de 2017: Por la cual se establecen los lineamientos para la gestión ambiental de llantas y neumáticos fuera de uso*. MinAmbiente.
- Ministerio del Trabajo. (2023). *Programas de formalización empresarial y laboral*. MinTrabajo.
- MinTIC. (2023). *Informe de transformación digital en las pymes colombianas*. Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones – MinTIC. Obtenido de <https://www.mintic.gov.co>
- Mintzberg, H. (2003). *La estructuración de las organizaciones*. Ariel.
- Mondy, R. W. (2016). *Human resource management* (14.^a ed.). Pearson.
- Morgeson, F. P. (2006). The Work Design Questionnaire (WDQ): Developing and validating a comprehensive measure for assessing job design and the nature of

- work. *Journal of Applied Psychology*, 91(6), 1321–1339. Obtenido de <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.6.1321>
- OIT., O. I. (2019). *El trabajo decente y la productividad empresarial*. OIT.
- Phillips, J. M. (1998). Effects of realistic job previews on multiple organizational outcomes: A meta-analysis. *Academy of Management Journal*, 41(6), 673–690.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Free Press.
- Porter, M. E. (1990). *The competitive advantage of nations*. Free Press.
- ProColombia. (2024). *Sector automotor en Colombia: oportunidades de modernización e inversión tecnológica*. ProColombia. Obtenido de <https://procolombia.co>
- Público, M. d. (2022). *Informe de resultados de la Reforma Tributaria Ley 2277 de 2022*. MinHacienda. Obtenido de <https://www.minhacienda.gov.co/>
- Radio Nacional de Colombia. (2025, a. 3. (30 de abril de 2025). Radio Nacional de Colombia. (2025, abril 30). Economía colombiana 2025: datos clave, crecimiento y desempeño. *Radio Nacional de Colombia*. Obtenido de <https://www.radionacional.co/actualidad/economia/economia-colombiana-2025-datos-clave-crecimiento-y-desempeno>
- Ramírez, L. (2019). *Gestión del talento humano en empresas del sector comercial en Cali: retos y oportunidades*. Cali: Universidad del Valle.
- República, B. d. (2023). *Informe de política monetaria 2023*. Banco de la República Colombia. Obtenido de <https://www.banrep.gov.co/es/documentos/politica-monetaria>
- Restrepo, M. &. (2017). Procesos de selección e inducción en pymes colombianas: un estudio exploratorio. *Revista Innovar*, 27(63), 45–58.
- Robbins, S. &. (2019). *Comportamiento organizacional*. Pearson.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional*. Pearson Educación.

- Robbins, S. P. (2004). *Administración: Principios y tendencias*. Prentice Hall.
- Robbins, S. P. (2013). *Robbins, S. P., & Judge*. Pearson.
- Robbins, S. P. (2017). *Comportamiento organizacional (17.ª ed.)*. Pearson.
- Robbins, S. P. (2017). *Organizational behavior*. Pearson.
- Robbins, S. P. (2018). *Administración*. Pearson.
- Robbins, S. P. (2020). *Administración (14.ª ed.)*. Pearson.
- Rojas, M. (2010). *Metodología de la investigación: Tipos y enfoques*. Editorial Universitaria.
- Saks, A. M. (2007). Socialization tactics and newcomer adjustment: A meta-analytic review and test of a model. *Journal of Vocational Behavior*, 70(3), 413–446.
Obtenido de <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2006.12.004>
- Sampieri, R. C. (2014). *Metodología de la investigación (5.ª ed.)*. McGraw-Hill.
- Spencer, L. M. (1993). *Competence at work: Models for superior performance*. John Wiley & Sons.
- Tamayo, M. (2004). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill.
- Valles, M. (2000). *Métodos de investigación social: entrevistas y grupos focales*. Alianza Editorial.
- Werther, W. B. (2008). *Administración de recursos humanos*. McGraw-Hill.
- Werther, W. B. (2008). *Administración de recursos humanos*. McGraw-Hill.
- Werther, W. B. (2014). *Administración de recursos humanos: Gestión del capital humano*. McGraw-Hill.
- WHEEL HOUSE. (2020). Documentos internos.

FUENTES COMPLEMENTARIAS

- González, C., & Gutiérrez, J. (2020). Procesos de inducción laboral como estrategia de retención de talento humano en empresas colombianas. *Revista de Ciencias de la Administración*, 17(34), 55–70. <https://doi.org/10.17163/rca.n34.2020.04>
- Guerra, A. (2019). Revisión panorámica al entrenamiento de las habilidades blandas en estudiantes universitarios realizado en la Corporación Universitaria Minuto de Dios en Bogotá, Colombia. Corporación Universitaria Minuto de Dios.
- Jiménez, J. (2010). *Gestión del talento humano y satisfacción laboral*. Editorial Limusa.
- Martínez, L., & Ramírez, P. (2021). Selección de personal por competencias: una aproximación metodológica. *Revista Colombiana de Psicología Organizacional*, 20(2), 45–62.
- Morgeson, F. P., & Humphrey, S. E. (2006). The Work Design Questionnaire (WDQ): Developing and validating a comprehensive measure for assessing job design and the nature of work. *Journal of Applied Psychology*, 91(6), 1321–1339. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.6.1321>
- Norma Técnica Colombiana (NTC) ISO 9001:2015. *Sistemas de gestión de calidad – Requisitos*. ICONTEC.
- Prácticas de gestión humana e innovación en PYMES colombianas. (s. f.). *Revista Científica General José María Córdova*, 13(16), 123–138. <https://doi.org/10.21830/19006586.31>
- Asociación del Sector Automotriz y sus Partes – ASOPARTES. (2022). *Informe anual del sector automotor*. ASOPARTES.

