

**Diseño de un Manual de Funciones para el Taller Camello SAS del Municipio de Cartago
Valle del Cauca**

Autores:

María Camila Ospina Monsalve

Karen Dahiana Micolta Villegas



Universidad del Valle Sede Cartago

Facultad de Ciencias de la Administración

Programa Administración de Empresas

Cartago, Valle del Cauca

2022

**Diseño de un Manual de Funciones para el Taller Camello SAS del Municipio de Cartago
Valle del Cauca**

Autores:

María Camila Ospina Monsalve

Karen Dahiana Micolta Villegas

Trabajo presentado como requisito para obtener al título de administradoras de empresas

Asesor:

Magister. Oscar Marino Duran Aguado

Universidad del Valle Sede Cartago

Facultad de Ciencias de la Administración

Programa Administración de Empresas

Cartago, Valle del Cauca

2022

Nota de aceptación:

Firma del presidente del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

Dedicatoria

Dedico con todo mi corazón mi trabajo de grado a mi Madre, este logro es principalmente por ti, gracias por tu ayuda, por impulsarme cada día a ser mejor y por cuidar de mis pasos. A mi padre por su apoyo y motivación y a mi novio por su acompañamiento y entusiasmo.

Karen Dahiana Micolta Villegas

Dedico la elaboración de esta asesoría empresarial y de mi carrera en general a mis padres y hermanos, que han sido el impulso, la motivación y ganas de culminar victoriosa este proceso formativo, lleno de aprendizajes, desafíos y crecimiento personal, enseñándome a no desfallecer por mis propósitos y sueños.

Y al resto de mi familia y amigos cercanos que de una u otra forma han estado a lo largo de todo este proceso, apoyándome con palabras de aliento y conocimientos.

María Camila Ospina Monsalve

Agradecimientos

Ofrecemos este trabajo principalmente al Dios, por permitirnos llegar a un momento tan importante y especial en esta etapa de nuestra vida profesional.

Nuestro más sincero agradecimiento a todo el personal y a todos los entes rectores y administrativos que integran nuestra alma mater Universidad del Valle sede Cartago y a la Facultad de Ciencias Administrativas, quienes, con la enseñanza de sus conocimientos, nos permitieron crecer y mejorar cada día como profesionales, gracias por su apoyo incondicional, por su dedicación y orientación.

Queremos expresar un sincero agradecimiento a los docentes que hicieron parte de nuestro proceso de trabajo de grado, a la docente Zayra Urdinola Hincapié por sus bases aportadas para el inicio de nuestro proyecto, al docente Oscar Marino, quien fue nuestro soporte durante la elaboración y construcción de este proyecto, gracias a su conocimiento, enseñanza y compromiso para con nosotras. Así mismo agradecer a todos los docentes involucrados en nuestro proceso formativo, quienes fueron fuente de inspiración a lo largo de nuestra carrera, brindándonos su apoyo y orientación profesional y personal.

A nuestras familias pilares fundamentales, por su cariño y apoyo incondicional, por darnos la oportunidad de formarnos en nuestra querida universidad.

Finalmente queremos agradecer a nuestros compañeros de clase, amigos y cómplices de cada jornada, gracias por su apoyo y compañía.

Karen Dahiana Micolta Villegas

María Camila Ospina Monsalve

Tabla de contenido

Introducción.....	17
Formulación del problema.....	19
Descripción del problema.....	19
Pregunta problema	21
Sistematización del problema	21
Delimitación de la investigación.....	22
Objetivos.....	23
Objetivo General.....	23
Objetivos Específicos.....	23
Justificación	24
Marco Referencial.....	26
Antecedentes.....	26
Marco Teórico.....	32
Escuela científica.	33
Teoría burocrática.	34
Teoría de los sistemas.	35
Marco conceptual.....	40
Marco contextual	42
Marco legal	43
Constitución Nacional de Colombia	43
Código sustantivo del trabajo	44

Ley 1562 de 2012.....	44
Decreto número 1072 de 2015.....	44
Diseño metodológico	47
Enfoque de la investigación.....	47
Método de estudio	47
Alcance de la investigación	47
Tipo de estudio.....	48
Fuente de recolección de datos	48
Desarrollo de la investigación	51
X1. Estudiar el ambiente externo e interno de la organización para identificar las diversas amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades que tiene la organización.	51
X2. Analizar la competencia de la organización mediante estudios comparativos con otras organizaciones similares (Benchmarking).	64
Cinco fuerzas de Porter	77
Diamante competitivo	84
Benchmarking.....	85
X.3. Formular el manual de funciones para organización de acuerdo a las necesidades actuales y buscando mejoras en el desempeño de los colaboradores.....	87
Mapa de procesos.....	90
Manual de funciones	94
Introducción.....	95
Objetivos.....	95

Objetivos específicos	95
Alcance	95
Descripción de cargos	96
X.4. Establecer el plan de seguimiento y control para el manual de funciones y evidenciar que se está aplicando de manera correcta.	108
Conclusiones	128
Recomendaciones	130
Referencias	131
Anexos	137

Lista de tablas

Tabla 1	Antecedentes nacionales	27
Tabla 2	Antecedentes Internacionales.....	31
Tabla 3	Matriz de impacto legal	45
Tabla 4	Alcance de Objetivos específicos.....	50
Tabla 5	Debilidades y fortalezas.....	52
Tabla 6	Oportunidades y amenazas	53
Tabla 7	Matriz de Amenazas y oportunidades	55
Tabla 8	Matriz EFE.....	56
Tabla 9	Matriz de debilidades y fortalezas.....	59
Tabla 10	Matriz EFI.....	60
Tabla 11	Valor y valor sopesado Taller Solin	66
Tabla 12	Valor y valor sopesado Taller Medina.....	68
Tabla 13	Valor y valor sopesado Taller T6ea.....	70
Tabla 14	Valor y valor sopesado Taller El Camello S.A.S.	72
Tabla 15	Factores clave de éxito.....	75
Tabla 16	Resultados de la competencia	86
Tabla 17	Manual de funciones.....	96
Tabla 18	Plan de seguimiento y control	109
Tabla 19	Indicadores de cumplimiento	110
Tabla 20	Formato de autoevaluación	113
Tabla 21	Resultados de la autoevaluación.....	115
Tabla 22	Ficha de verificación gerente general	116

Tabla 23	Ficha de verificación contador.....	117
Tabla 24	Ficha de verificación auxiliar contable.....	118
Tabla 25	Ficha de verificación administradora	119
Tabla 26	Ficha verificación Auxiliar administrativa	120
Tabla 27	Ficha de verificación ingeniero	121
Tabla 28	Ficha de verificación torneros	122
Tabla 29	Ficha de verificación soldadores	123
Tabla 30	Ficha de verificación mecánico.....	124
Tabla 31	Ficha de verificación ayudantes	125

Lista de gráficos

Gráfico 1 Síntesis marco teórico.....	39
Gráfico 2 Radar de valor Taller Solin	67
Gráfico 3 Radar de valor sopesado Taller Solin	67
Gráfico 4 Radar de valor Taller Medina	69
Gráfico 5 Radar de valor sopesado Taller Medina	69
Gráfico 6 Radar de valor Taller Tea	71
Gráfico 7 Radar de valor sopesado Taller Tea	71
Gráfico 8 Radar de valor Taller El Camello S.A.S.....	73
Gráfico 9 Radar de valor sopesado Taller El Camello S.A.S.....	74
Gráfico 10 Radar de valor de los cuatro talleres.....	76
Gráfico 11 Radar de valor sopesado de los cuatro talleres.....	77

Lista de ilustraciones

Ilustración 1 Matriz MIME.....	62
Ilustración 2 Características de la MIME.....	62
Ilustración 3 Cinco fuerzas de Porter.....	80
Ilustración 4 Estado de situación financiera.....	81
Ilustración 5 Estados de resultados.....	82
Ilustración 6 Diamante competitivo.....	85
Ilustración 7 Organigrama taller el camello S.A.S.	90
Ilustración 8 Mapa de procesos.....	91
Ilustración 9 Mapa de procesos y su departamento a cargo.....	92
Ilustración 10 Proceso administrativo.....	93
Ilustración 11 Proceso productivo.....	94
Ilustración 12 Flujo de proceso del taller.....	127

Lista de Anexos

Anexo A	Diario de campo.....	137
Anexo B	DOFA cruzada	138
Anexo C	Carta de presentación del manual de funciones al gerente	141
Anexo D	Socialización entrega manual de funciones al personal	142
Anexo E	Evidencia fotográfica Socialización Manual de funciones	143

Resumen

En esta asesoría se planteó realizar un diseño de manual de funciones para el Taller El Camello identificando los cargos, sus responsabilidades y las características o perfiles de los mismos, se dejó a consideración del gerente para su proceso de implementación o reestructuración, todo esto se realizó gracias a los conocimientos obtenidos como teorías, enfoques y estrategias en el transcurso de la carrera.

Se pretende con el manual de funciones si es implementado evitar situaciones de conflictos y mala comunicación entre administrativos, operativos y demás personal de la empresa, esto ayudará a que se cometan el mínimo de errores en la operación y producción, que se mejore la comunicación, se preste servicios y se ofrezcan productos de calidad para tener mayor satisfacción de los clientes.

Se estudió la competencia de la empresa para conocer su posición en el mercado y entender los factores internos y externos que se deben mejorar o potencializar para ser más competitivos.

El enfoque de la investigación es cualitativo, con un método inductivo y su alcance descriptivo, gracias a estas características se logra realizar este trabajo.

Como resultado de esta investigación obtenemos conclusiones y recomendaciones para el mejoramiento de la organización.

Palabras clave: Cargo, Competencias, Manual de funciones.

Abstract

In this consultancy, it was proposed to design a manual of functions for the Camel Workshop for the identification of the positions, their responsibilities, and the characteristics or profiles of these, it was left to the consideration of the manager for its implementation or restructuring

process, all this was done thanks to the knowledge obtained as theories, approaches and strategies among others, in the course of the race.

It is intended with the manual of functions, if it is implemented, to avoid situations of conflicts and poor communication between administrative, operational and other personnel of the company, this will help to make fewer errors in the operation, production, improve communication and provide services. and quality products are offered to have greater customer satisfaction.

The competition of the company was studied to know its position in the market and which internal and external factors should be improved or potentiated to be more competitive.

The qualitative research approach, with an inductive method and descriptive scope, thanks to these characteristics it is possible to carry out this work.

This research results in some conclusions of the present work and some recommendations to take into account.

Keywords: Position, Competencies, Manual of functions.

**Diseño de un Manual de Funciones para el Taller Camello SAS del Municipio de Cartago-
Valle del Cauca**

Introducción

Como parte del crecimiento económico de un país está la generación y creación de empresas la cual, es impulsor fundamental de la economía. La empresa ha cumplido a nivel de la historia un papel muy versátil y a partir de las transformaciones comerciales, la demanda e intereses del consumidor van desarrollando negocios informales los cuales a través de su desempeño generan una continuidad y se hacen importantes en el sector de su especialidad.

La mayor parte del tiempo no se está preparado para el crecimiento y la transformación empresarial; los procesos y procedimientos se van perdiendo en el día a día por falta de estructura y alineación empresarial coherente a sus servicios; por lo que se hace necesario una organización estructural y fortalecimiento de estrategias funcionales para la elaboración y optimización de los diferentes procesos acordes al crecimiento que va teniendo el Taller Camello S.A.S como empresa.

Este trabajo propuso el diseño de un manual de funciones para el Taller Camello S.A.S como herramienta administrativa y organizacional, el cual permitió que se definieran los cargos y las responsabilidades de los mismos, al igual se medirá la eficacia y eficiencia para los cargos.

Este documento fue diseñado para el fácil acceso y conocimiento de todos los colaboradores de la organización, lo que permitirá mejorar el conocimiento en las labores a realizar en cada una de las áreas, lo cual genera disciplina evidenciando una mejora en la producción para satisfacer al cliente.

Para la investigación se implementó una metodología de tipo descriptivo con un método inductivo y un enfoque cualitativo donde se pretende recolectar la suficiente información para que posteriormente sea procesada, luego evaluar sus resultados y finalmente establecer un manual de funciones, para el Taller Camello S.A.S.

Para lograr generar el manual de funciones se procedió a cumplir una serie de objetivos los cuales permitieron conocer el escenario de la empresa, su competencia y el impacto de esta, el personal y administrativos, para conocer las falencias de los cargos y las responsabilidades de los mismos.

Se diseñó un manual de funciones que permitió tener conocimiento de todas y cada una de las responsabilidades y perfiles para ocupar el cargo. Este manual se le entregó a la empresa para que la misma determine su implementación.

Se realizó un plan de seguimiento y control al manual de funciones para verificar que se esté aplicando correctamente, de lo contrario se podrá actualizar cuando la empresa lo considere pertinente.

Formulación del problema

Para poder diseñar el manual de funciones para el Taller Camello S.A.S fue necesario establecer principalmente los problemas que existían al no tener esta herramienta vital, la cual permitió a los colaboradores ser más eficientes y eficaces dentro de la organización. A continuación, se explica la problemática que existía en la empresa.

Descripción del problema

El Taller Camello S.A.S es una organización legalmente constituida que nació en Cartago Valle del Cauca, se ha hecho conocida por sus excelentes productos y excelente prestación de sus servicios; a medida que el mundo empresarial se va transformado y con ello la forma de operar de las distintas organizaciones, es necesario que las mismas se vayan flexibilizando a los cambios y acogiéndolos para ser más competitivos en el mercado y tener una mejor estabilidad.

Al presentarse una evolución en las empresas surge la problemática de no tener cargos, responsabilidades y funciones definidas, generando que los colaboradores no tengan claro que, como y cuando hacer y a quien hacer reportes, esto debido a la poca claridad en el nivel jerárquico organizacional. El taller Camello S.A.S no es ajeno a esta situación y al realizar la visita se evidenció la siguiente situación.

Se observó que al no tener la herramienta como es el manual de funciones, los colaboradores no tienen claro cuál es el cargo específico que tienen en la empresa y deben realizar múltiples funciones generando retrasos en la producción, esto puede ocasionar que la labor del colaborador no sea eficiente ni eficaz para la empresa y esto puede reportar pérdidas económicas para la misma.

Es por esto que se genera desconocimiento de las responsabilidades específicas que tiene el colaborador, acarreando un perjuicio ya que se genera estrés y confusión y se disminuye su capacidad de respuesta a las diversas tareas en áreas diferentes, generando retrasos en la entrega del producto terminado.

Con la anterior situación se presenta otro problema en lo que a la autoridad se refiere, ya que no es claro quién es el superior o jefe de producción que verifique la labor realizada por el colaborador, no hay un documento que manifieste las jerarquías, funciones y las responsables de cada área de la empresa, no existe claridad de quien puede delegar para realizar una función específica, la empresa no tiene establecidas las habilidades acordes a la experiencia y al conocimiento de colaborador.

Al tener ausencia de un documento como un manual de funciones establecido que indique y especifique el cargo, se presenten problemas dentro de la organización; cuando sucede alguna problemática o falla por parte de uno de los colaboradores en una determinada situación, este no asume el error ya que no hay como demostrar que existía una guía clara que determine que el trabajador se salió de los parámetros; por ello ninguno se hace responsable y esto ocasiona en el mayor de los casos conflictos entre los colaboradores, creando un mal ambiente laboral donde se afecta la comunicación.

Se reconoce en la empresa a un gerente o dueño de la misma, área administrativa y área de producción, pero no se conoce quien dirige claramente y esto refleja una regular relación entre colaboradores y superiores, esto puede llevar a una explosión de conflictos en la empresa, lo cual se verá reflejado en el cliente que puede que reciba una mala atención, una prestación de servicio poco o nada eficiente.

La principal pregunta que surgió para este proyecto, se basó en establecer cuál es la forma correcta de diseñar un manual de funciones para el taller Camello SAS del Municipio de Cartago Valle del Cauca, el cual tiene una serie de labores y actividades a realizar pero los colaboradores no cuentan con la guía para determinar el cómo hacerlo, que responsabilidades tienen, entre otras. De igual forma se cuenta con jerarquías en la organización, pero estas no están claras por parte de los colaboradores. Es por estas razones o problemáticas evidenciadas que se plantea la siguiente pregunta problema.

Pregunta problema

¿Cómo diseñar un manual de funciones para el taller Camello SAS del Municipio de Cartago, Valle del Cauca con el fin de mejorar la eficiencia y productividad de la organización?

Sistematización del problema

¿Qué atributos debe tener el manual de funciones para el taller Camello SAS que sirva para mejorar?

¿Cómo realizar la recopilación de la información para elaborar el manual de funciones adecuado?

¿Cómo estudiar el ambiente externo e interno de la organización para identificar las diversas amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades que tiene la organización?

¿Cómo analizar la competencia de la organización mediante estudios comparativos con otras organizaciones similares?

¿Qué tipo de manual de funciones es el que mejor se adapta a la empresa Camello SAS?

¿Cuál es el método de seguimiento y control adecuado para evaluar la implementación del manual de funciones en el Taller Camello S.A.S del municipio de Cartago?

Delimitación de la investigación

Esta investigación se realizó en el municipio de Cartago Valle, al Taller Camello S.A.S en el cual se evidenció que hay ausencia de un manual de funciones, esto se concluyó en una visita inicial, en el transcurso de esta se encuestó a los 10 colaboradores y se entrevistó a la dirección de la organización. Para entender el sector se determinó la competencia y se analizó el nivel en que están las mismas. Se llevó a cabo la asesoría en un tiempo de cuatro meses, tiempo suficiente para visitar la empresa y diseñar el manual de funciones idóneo para la organización.

Al desarrollar la investigación se obtuvieron conclusiones y se generaron recomendaciones para aplicar el manual de funciones a la empresa.

Objetivos

Objetivo General

Diseñar un Manual de Funciones para el Taller Camello SAS del Municipio de Cartago-Valle del Cauca con el fin de mejorar la eficiencia y productividad de la organización.

Objetivos Específicos

- a) Estudiar el ambiente externo e interno de la organización para identificar las diversas amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades que tiene la organización.
- b) Analizar la competencia de la organización mediante estudios comparativos con otras organizaciones similares (Benchmarking).
- c) Formular el manual de funciones para organización de acuerdo a las necesidades actuales y buscando mejoras en el desempeño de los colaboradores.
- d) Establecer el plan de seguimiento y control para el manual de funciones y evidenciar que se está aplicando de manera correcta.

Justificación

En la actualidad la industria de la metalmecánica cumple un papel muy importante en el sector productivo del país. El taller Camello SAS empresa regional con proyección nacional e internacional requiere de una organización a nivel estructural, administrativa y gerencial que les permita a sus funcionarios el manejo de múltiples roles según sea requerido, apreciando las habilidades y técnicas interpersonales para poder ofrecer el mejoramiento del ambiente laboral.

Las empresas ya sean grandes o pequeñas deberían contar con un manual de funciones para tener un orden empresarial y funcionalidad, sin embargo, no todas lo poseen y por ello se ven en desventaja con respecto a otras que si cuentan con esta herramienta lo que las hace más fructíferas y competitivas.

Los mercados son dinámicos, exigen grandes esfuerzos y la implementación de diferentes documentos que haga más ágil y de mejor calidad el trabajo de los colaboradores y con ello genere un mayor desarrollo y productividad de la organización para posicionarse mejor en el mercado.

Esta investigación es muy importante, puesto que permitió darle orientación mediante un modelo empresarial a seguir por parte de la Gerencia del taller en aspectos administrativos como el manual de funciones, y así los empleados tengan claro cuál es el cargo específico que tienen en la empresa y deben realizar en este. Así se le brindó un panorama amplio de como volverse más competitivos y minimizar los conflictos entre compañeros por no tener claros las jerarquías, funciones y responsabilidades de cada miembro del Taller, esto conlleva a una mejora de la eficiencia en la empresa.

Con el manual de funciones se plasmó las responsabilidades específicas que tiene el colaborador y como debe responder ante el superior inmediato por las tareas que se le asignan, esto ayuda a reducir el estrés del colaborador y se reflejará en el aumento del rendimiento y la productividad de la organización.

Al resolverse la situación anterior también se resolvió la problemática de quien tiene autoridad y ante quien debe el colaborador rendir informe de las labores, ya que en el manual se estableció los niveles jerárquicos que hay en el taller Camello S.A.S. Y las habilidades, aptitudes y actitudes relacionadas a la experiencia y conocimiento del colaborador.

Al ya tener un manual de funciones se soluciona la problemática o falla por parte de uno de los colaboradores en una determinada situación, ya se reconoce el error al momento de no realizar los parámetros o trabajos acorde a la guía, se disminuyó los roces entre los colaboradores y se generó un ambiente de trabajo amable y donde hubo mejoras en la comunicación de la organización.

Al reconocer un líder, jefe de área, o un departamento se mejoró la productividad, la comunicación organizacional y el clima de la empresa, se logra evidenciar que se mejora también la atención al cliente y este se marche satisfecho y con ganas de volver y adquirir los productos y servicios.

Marco Referencial

Este trabajo se realizó con un marco referencial previo, se muestra los antecedentes acordes con esta investigación y el marco teórico que le dio dirección y desarrollo a la misma.

Antecedentes

Para esta investigación se procedió a efectuar una búsqueda de antecedentes en relación a manuales de funciones, que suministró información relevante para fundamentar el buen adelanto del presente trabajo. Se elaboraron dos tablas de antecedentes una nacional y la otra internacional.

En primera instancia se tiene antecedentes nacionales entre trabajos de grado y manuales de empresas que le brindaran a esta investigación una perspectiva de cómo elaborar el manual de funciones para el Taller Camello S.A.S. A continuación, se muestran los antecedentes nacionales que le brindan a la investigación la idea de cómo diseñar el manual de funciones.

Tabla 1*Antecedentes nacionales*

Autor - Año	Ciudad	Título de la investigación	Metodología	Aportes	Variables observadas
Adriana Orozco Henao Año: 2009	Pereira Risaralda	Manual de funciones, procesos y procedimientos para la empresa Hierros H.B S. A (Orozco Henao, 2008)	Sin información	El aporte se basa mostrar una descripción de las actividades que deben realizar los colaboradores de la empresa y el aumentar positivamente en lo que respecta a la productividad.	Se observa que este antecedente podría ayudar a cumplir con el objetivo de diseñar el manual de funciones.
Indumil Colombia 2012	Bogotá	Fichas de descripción de funciones y competencias laborales. (Indumil Colombia, 2012)	Sin información	Aporta aspectos de diseño y creación de los cargos, ayudando a determinar los tipos de competencias laborales.	Estas fichas servirán para formular un manual de funciones por competencias para el taller.
Angélica Patricia Mendoza Lemus Carlos Mario Hernández Vega. Y otros. 2012	Bogotá	Proyecto benchmarking de facultades de Administración de empresas Nacionales e internacionales . (Otros, 2012)	Sin información	Aportará el cómo se elabora un benchmarking adecuadamente .	Esta investigación ayudará al trabajo de grado al cumplimiento de uno de los objetivos, realizar el benchmarking para el taller Camello S.A.S.
Laura Juliana Lenis Suarez 2013	Cali valle	Propuesta de elaboración del manual de	exploratoria	Este aportará a la investigación	Se observa que este antecedente podría ayudar a

Alejandrina Villa Ortega. Año 2013		funciones y procedimientos para el departamento contable de la empresa fleischmann foods s. A de Palmira-valle del cauca. (LENIS SUAREZ, 2013)		algunas características sobre el cómo realizar el manual de funciones.	cumplir con el objetivo de diseñar el manual de funciones.
	Cartagena a Bolívar.	Manual de funciones en la empresa montajes técnico metalmecánico S.A.S. Ciudad de Cartagena (Villa Ortega, Manual de funciones para la empresa montajes, 2013)	Cualitativa	El aporte a la investigación permitirá establecer cómo al tener un manual de funciones los colaboradores tienen claro su cargo y responsabilidades y así se mejora en todas las áreas de la organización.	Este antecedente servirá para formular un manual de funciones por competencias idóneo para el taller, ya que se percibe que tienen una actividad similar y se pueden extraer ideas para el manual a diseñar.
	Pereira Risaralda	Manual de funciones para los cargos de metalmecánica de la empresa HERVAL S.A.S (Elizabeth, 2014)	Sin información	Esta investigación instauro el gran desarrollo que puede tener el sector y como el tener un manual de funciones en la organización se es eficiente y ágil en las labores de cada cargo.	Este antecedente servirá para formular una idea para la construcción del estudio del sector.

SENA 2017	Bogotá	Manual de funciones y competencias laborales para los colaboradores del personal del servicio nacional de aprendizaje SENA. (Servicio Nacional de Aprendizaje SENA., 2017)		Este manual servirá de base para el presente trabajo para el diseño del manual de funciones.	Este manual servirá para ayudar a cumplir con el diseño de manual por competencias para el taller Camello S.A.S.
Yesica Marcela Delgado Ruiz 2018	Cartago Valle del Cauca	Actualización manual de funciones para la Corporación Diocesana pro comunidad cristiana Cartago valle. (Delgado Ruiz, 2018)	Cualitativo	Este servirá para dar una idea de cómo actualizar un manual, con técnicas un poco más modernas que los antecedentes anteriores.	Este antecedente proporcionará una idea para cumplir con el objetivo de diseñar un buen manual por competencias para el taller.
Juan Nicolás Buitrago Lagos 2019	Bogotá D.C.	Manual de organización y funciones para la empresa red logística internacional S.A.S (Buitrago-Lagos, 2019)	Sin información	Este trabajo le aportará a la investigación nuevos conceptos y ayudará a profundizar los objetivos y aplicarlos a la realización del manual de funciones.	Este trabajo fortalecerá los conceptos para diseñar el manual de funciones.

Fuente: Elaboración propia.

Los antecedentes nacionales brindan una idea para diseñar un manual de funciones y poder establecer los requerimientos para el mismo.

A continuación, se muestra algunos antecedentes de trabajos de grado y empresas internacionales, que le podrían dar un enfoque más amplio al diseño del manual de funciones para el Taller Camello S.A.S. Estos antecedentes brindaron una perspectiva más global con técnicas y diseños muy distintos.

Tabla 2*Antecedentes Internacionales*

Autor - Año	Ciudad País	Título de la investigación	Metodología	Aportes	Variables observadas
Gabriela Maribel Garófalo González 2014	Santo Domingo.- Ecuador	Manual de funciones y cultura organizacional en la empresa soldadora vaca de Santo Domingo.- Ecuador. (Garófalo Gozález, 2014).	Sin información	Aporta la estandarización de los cargos y funciones de cada área de la empresa. Facilitará el manejo, desarrollo y análisis de la misma y el crecimiento a nivel operacional al aplicar el manual de funciones.	Este antecedente aporta al trabajo el cumplir con el objetivo del manual de funciones partiendo de diseñar el cargo y proporcionar los requerimientos acordes al mismo.
Comercializadora de trigo Cotrisa S.A. Año 2016	Santiago de Chile	Manual de Funciones (trigoCotrisa S.A., 2016)	Sin información	Aportará a la investigación una idea de elaborar un manual de funciones desde la perspectiva práctica de una empresa.	Al ser una empresa que tiene aplicado este manual, podrá ayudar a la investigación al cumplir con el objetivo de realizar la ficha de seguimiento y control del manual de funciones a diseñar.

Carolina Estefanía Villafuerte Burgos 2018	Ambato – Ecuador	Elaboración de un manual de funciones para el área administrativa de empresa pública de servicios. (Villafuerte Burgos, 2018)	Sin información	Esta investigación le aportará al presente trabajo una visión a nivel de la psicología para determinar las funciones de acuerdo con la personalidad de los colaboradores.	En lo que respecta a este antecedente dará al trabajo una idea de diseñar el manual con una visión psicológica para determinar la persona idónea para estar en ese cargo y capaz de cumplir funciones y responsabilidades del mismo.
Alcaldía de San Salvador 3 Edición 2020	San Salvador	Manual de organización y funciones institucional (MOF). (Alcaldía ciudad San Salvador, 2020)		Suministrará una forma de realizar ordenadamente la información de la empresa, de cada área y cada colaborador y así lograr el beneficio y optimización de los recursos.	Este antecedente brinda una idea de cómo ser ordenados para analizar la empresa y determinar los aspectos del análisis DOFA para el taller.

Fuente: Elaboración propia.

Los anteriores antecedentes proporcionan la base para poder determinar los requerimientos, las problemáticas y demás factores para poder diseñar un manual de funciones para el Taller camello S.A.S. De igual forma ayudaron a reconocer las problemáticas que se pudieran encontrar en la empresa.

Marco Teórico

Para esta investigación se hizo un recuento de las diversas teorías administrativas y se mostrará la evolución de estas con postulados recientes enfocados al talento humano y a los manuales de funciones por competencias.

A continuación, se muestra la escuela científica:

Escuela científica.

En primer lugar, se tiene la teoría de Taylor que le brindo al presente proyecto el enfoque de como reconocer los departamentos de la empresa para generar un manual de funciones acorde a cada uno de estos. Permitted la creación del plan y control para mostrarle al gerente como ejecutar las tareas y acciones en su empresa.

Frederick Taylor y su teoría en 1903, enfatiza su postulado en las tareas, centrándose en la organización formal como es la departamentalización, pretendió pasar de lo empírico a un procedimiento científico y a los tiempos y movimientos implementando principios administrativos como: planeación, preparación, control y ejecución. (LOS RECURSOS HUMANOS, 2006, pág. 1)

Otro gran aporte de Taylor es el artículo en el que propuso algunos fundamentos para las diferentes organizaciones como se describe a continuación.

Taylor presentó su gran artículo “Shop Management” (Administración del taller), en la reunión de la A.S, M.E, llevada a cabo en Saratoga, en el cual dio a conocer los fundamentos de la administración científica a saber:

- El estudiar los tiempos.
- La supervisión funcional o dividida.
- La estandarización del total de las herramientas e implementos en la fábrica.
- El provecho de contar con un área de plantación.
- El principio de excepción en la administración industrial.
- El uso de medidas e instrumentos semejantes para ahorrar tiempo.
- Fichas de instrucciones para el empleado.

Estas bases les brindó a los administradores resultados satisfactorios al aplicarla, ya que se evidenció mejoras”. (WEBSCOLAR, 2002, págs. 1-3)

El gran aporte de Taylor para la investigación se basa en que el Taller Camello S.A.S posee algunas falencias en cuanto a la manera de realizar las tareas por parte de trabajadores, teniendo en cuenta esto el autor habla de cambiar el trabajo empírico por procedimientos establecidos en la organización previamente, también muestra que para que las organizaciones funcionen de la forma adecuada se debe contar con personal capacitado, así mismo se establece que las empresas deben delegar las tareas; puesto que esto le permite que las actividades se hagan de una forma más rápida, que haya mayor eficiencia y que la productividad aumente; para la investigación es muy importante tener en cuenta estos aportes ya que se quiere generar un mayor desarrollo y de estas bases puede partir para el diseño del manual.

Taylor hace énfasis en la eficiencia y la departamentalización con esto se puede pasar a hablar de la teoría burocrática a continuación

Teoría burocrática.

Aquí se tiene al señor Max Weber que, en el año 1940, propone una estructura organizacional, dando apertura a la formalización de la organización y su sistema cerrado, conformado por personas teniendo enfoque hacia un plan y controlarlo, estableciendo tipos de sociedades y autoridades. (LOS RECURSOS HUMANOS, 2006, pág. 2)

El autor Max Weber hace un aporte muy importante para la investigación, este habla de la división del trabajo lo cual es vital dentro del taller Camello S.A.S porque allí se generan diferentes actividades al mismo instante, estas demandan trabajo y tiempo por lo cual sería imposible que todas las realice una misma persona; por lo anterior al saber que las tareas se

delegan a los diferentes colaboradores es necesario establecer un documento donde estipulen normas, reglamentos, políticas, que los rijan para que haya orden; para que estos sepan cómo actuar de acuerdo a las diferentes actividades y situaciones que se presenten en la empresa.

Al tener una burocracia establecidas en la organización se puede decir que se genera un sistema es aquí donde entra la teoría de sistemas.

Teoría de los sistemas.

Por otra parte Ludwing Von Bertalanffy (1951). Propuso que las empresas son un sistema abierto o cerrado donde se concreta la entropía: como la posibilidad de desgaste de los sistemas. Se muestra como las situaciones de un sistema obedecen a su estructura y evitan el desgaste funcional, esto conlleva a que la organización se tecnifique y se vuelva ágil y dinámica. (LOS RECURSOS HUMANOS, 2006, pág. 3) este autor también aporta los parámetros de todos los sistemas y estos son: (input), (output), (throughput), (feedback) y ambiente (BLOGSPOT, 2002, págs. 1-6)

Ludwing Von Bertalanffy representa un gran aporte a la investigación, ya que muestra a las organizaciones como sistemas que existen dentro de otros sistemas y por ende se relacionan entre sí, es decir que el autor se refiere a los grupos o departamentos en los que se divide la empresa; lo cual es de gran importancia para la investigación lograr visionar que sistemas existen dentro o fuera y si estos influyen de manera positiva o negativa para su desempeño; además Bertalanffy infiere que existen dos tipos de sistemas abierto o cerrado; el taller Camello S.A.S es un tipo de organización como lo establece el autor, ya que está conformado por elementos, los cuales están relacionados para desempeñar una actividad y con esto conseguir el objetivo propuesto.

Estos autores muestran como ha sido el proceso administrativo del talento humano en la historia, ahora se mostrará teorías enfocadas a los manuales de funciones y de competencias laborales.

En primera línea se tiene al autor A. Reyes Ponce donde dice que un manual de funciones consiste en “Un folleto, etc. donde se plasma en forma sistemática, las herramientas administrativas para informar y orientar la conducta de cada grupo de talento humano en la empresa”. (Ponce, 1992)

Este autor fue útil en esta investigación para formular el manual de funciones para el Taller Camello S.A.S. donde se plasmó los cargos, responsabilidades, competencias, habilidades de estos y el cómo se debe llevar el registro de seguimiento y control que permita dar cumplimiento a las tareas asignadas, si se llevan de manera adecuada, evaluar fallas y reestructurar el manual, el gerente y su personal de talento humano son quienes deben de supervisar y revisar todos los factores que se cumplen o no.

Seguidamente se tiene al autor Continolo G que le brindo un orden y formalidad a la idea del manual para el taller y poder diseñar los cargos en la empresa, este autor postula que un manual es: "Una expresión formal del total de las instrucciones para funcionar en un sector; ayuda a guiar al personal operativo".

Por otro lado Graham Kellog indica que "El manual muestra sistemas y técnicas, de cómo proceder para lograr el trabajo de todo el personal que desempeña responsabilidades específicas,".

Se evidencia el aporte a la investigación de este autor ya que permitió crear los sistemas y las técnicas suficientes para cada cargo, como evaluarlos y como mantenerlos siempre presentes en la organización.

Ya al tener claro los autores relevantes para esta investigación en relación con los manuales de funciones, se pasó a hallar autores que se enfoquen en la eficiencia y la productividad que se muestran a continuación.

Según el artículo Management y Liderazgo se refiere a Peter Drucker donde indica que “La eficacia se descubre a sí misma como decisiva para el autodesarrollo de la persona, el desarrollo de la empresa y el punto máximo y viabilidad de la sociedad moderna” (RIVERA, 2006).

Este artículo aporta a la investigación la importancia de ser eficiente y esto se logra al tener manual de funciones con las especificaciones de que hacer, como hacer y así se obtendrá la eficiencia en la organización.

Es importante la eficiencia y por esto que el autor Jack. Fleitman postula que “Eficiencia y eficacia son elementos que permiten la consecución de los objetivos.” (Fleitman). A la investigación este autor aportó la forma adecuada de realizar la valoración de los resultados de acorde a los objetivos, misión y visión del taller.

Al hablar de eficiencia y eficacia se debe hablar de productividad en este caso productividad laboral y es en este punto entran dos autores que afirman lo siguiente.

Por su parte Robbins y Judge (2013), postularon que “la productividad tiene eficacia como de eficiencia. Se es eficaz si se llega a una meta,”. (ROBBINS, 2013). Estos mismos autores se refieren que la suma de los factores como la eficacia y la eficiencia el resultado a la productividad laboral que beneficia a la empresa. Para que estos factores tengan éxito en la empresa, esta debe tener a sus colaboradores con las remuneraciones de ley para que estén satisfechos y contentos en su puesto de trabajo sin sobrecargas. Esto conlleva a que esa productividad no disminuya, se debe estar en equilibrio la empresa y su personal y esto se

reflejara en la prestación del servicio y la atención del cliente que son en últimas lo que se beneficiaran de los servicios que se ofrecen.

Para lograr la eficacia y la eficiencia se debe realizar la evaluación de los puestos, es aquí donde el autor Sergio Luis Naumov García es relevante para esta investigación con su libro Organización Total donde postula que “mediante un sistema integrado por competencias se da un valor específico a los puestos teniendo como base las necesidades empresariales para diseñar el perfil adecuado para cada puesto” (Naumov, 2011). Esto debe de ir de la mano de la visión, misión ya que estas proyectan quien es y para dónde quiere ir la organización.

Este autor Naumov dio las pautas para evaluar los puestos que existen en el Taller Camello S.A.S y se evidencio los requerimientos de cada uno de estos, con esto se determinó las competencias que se necesiten para cada cargo o puesto de trabajo, para este proceso se sugirió que estuviera a cargo del área de talento humano para que realice el análisis de esas competencias al candidato al puesto. Este libro y su autor mostraron como elaborar un buen manual de funciones para el taller y que lo consideraran poner en práctica para poder llegar a tener una estructura organizacional eficiente y eficaz gracias a la organización que proporciona un manual de funciones.

A continuación, se muestra el diagrama de las teorías que fueron relevantes para la presente investigación, y que permitió dar un enfoque idóneo para el diseño del manual de funciones para el taller Camello S.A.S

Gráfico 1

Síntesis marco teórico



Fuente: elaboración propia

Este marco va desde la escuela científica, pasa por la teoría de sistemas para dar bases tradicionales las cuales se puedan unificar con los postulados sobre los manuales de funciones y la eficacia que estos representan para una organización.

Marco conceptual

Para el desarrollo del presente trabajo se manejaron conceptos que se muestran y definen a continuación para el entendimiento del lector de este texto.

Para comenzar se debe hablar de que es una función y esto representa “las responsabilidades, tareas, y factores que permitan desempeñarse en un determinado trabajo”. (Alonso, s.f.). Establecer las funciones permitirá a la empresa buenos resultados en la operación de las tareas.

Al tener el concepto de lo que es una función se hablará de lo que es un manual de funciones y esto es “Un folleto, etc. donde se concentran una serie de herramientas administrativas para direccionar el personal de la empresa”. (Ponce, 1992). Este documento sirve como guía para que la empresa establezca un orden, una jerarquía y funciones para operar. En este folleto también debe consignarse los procesos estipulados para operar, “Un proceso o acciones realizadas para un fin.” (Westreicher, 2020).

Junto al proceso se debe de tener la serie de procedimientos que son “la forma determinada de realizar un proceso”. Es la forma adecuada y ordenada de realizar un proceso específico en la organización (Griñán, s.f.).

En el manual se debe aclarar las actividades empresariales a realizarse e igualmente “es un proceso con fines productivos o técnicos con el fin de obtener utilidades y posibilidades en un mercado competitivo” (Definición de actividad empresarial, 2014). Estas funciones, procesos y procedimientos se evalúan a través de una serie de indicadores que representa “una magnitud y permite recoger la información relevante de los resultados del proceso y determinar la capacidad y eficiencia del mismo” (Griñán, s.f.). Un buen indicador debe de cumplir con ciertas

características como determinar el resultado, evidenciar problemas y ayudar a la realización de acciones para mejorar las fallas que se evidencien.

Al obtener los resultados sean esperados o no por medio de los indicadores se puede determinar la gestión de estos se trata de mejorar la eficacia de una organización a través de una mayor responsabilidad e incluir más al empleado en la propia tarea, vinculando los objetivos de crecimiento y beneficio de desarrollo de la empresa.

Todos estos factores pueden ser eficaces en una organización si se revisa el grado y ritmo de la productividad que es el “requerimiento de la eficacia como de la eficiencia. Una empresa es eficaz cuando obtiene su objetivo final, pero su productividad también depende de alcanzar ese objetivo de manera eficiente”. (ROBBINS, 2013). Con esto se debe de evaluar el cómo se realizan las cosas por parte de los empleados por ende se evaluara productividad laboral y esto se refiere a la suma de los factores como la eficacia y la eficiencia el resultado a la productividad laboral que beneficia a la empresa (ROBBINS, 2013).

El manual debe estipular las competencias a exigir en el puesto estas son “el conjunto de habilidades, conocimientos, aptitudes, características de conducta, que, en la combinación correcta, predican un rendimiento superior” (Hofrichter, 1999). Estas competencias le permitirán a la organización a tener eficacia en su operación, esta trata sobre cómo "hacer las cosas correctas", con las que la organización alcanza sus objetivos. (Mary, 2005). El “Alcanzar los objetivos propuestos en la organización”. (Emilio Pablo, 2001) Y obtener éxito.

También se puede hablar de eficiencia y esta se define como la "expresión utilizada para calcular la capacidad o cualidad de un sistema o sujeto económico" (Andrade, 2005).

Marco contextual

El taller Camello SAS se encuentra ubicado en la ciudad de Cartago Valle del Cauca y tiene como domicilio la dirección variante entre calle 4 carrera 10, su número de contacto es 3136144344, el número de identificación tributaria es 901168468-3 y su registro en el código de actividad CIIU es 3312 mantenimiento y reparación especializado de maquinaria y equipo.

Actualmente la empresa cuenta en gerencia con el señor José Edidson Ospina Giraldo y tiene a su cargo un total de catorce (14) personas incluido él.

La empresa lleva en la ciudad alrededor de trece (13) años operando y en sus inicios era régimen simplificado y al crecer paso a ser régimen común o lo que hoy se conoce como responsable de IVA.

La industria metalmecánica, se encarga de la metamorfosis del acero, aleación de hierro y carbono se destacó por las exportaciones de material eléctrico de grabación (22,5%), máquinas y partes (21,4%) en los primeros diez meses de 2018. (Commercio, 2018).

Para el contexto local se abordará el taller Camello, quien en sus inicios surgió como una empresa informal de carácter familiar con la necesidad de prestar un servicio metalmecánico a un grupo de demandas de oficios varios que requerían el diseño, reparación, mantenimiento preventivo y maquinaria pesada, entre otros.

Para el año 2013 la empresa comienza su formalización reglamentaria como Camello S.A.S, con el fin de convertirse una empresa competitiva a nivel regional y nacional, lo cual obliga a esta empresa a organizarse estructuralmente con los requisitos que corresponden a los estándares administrativos nacionales e internacionales permitiendo así su participación en la contratación para la prestación de cualquier tipo de servicios en el área de su especialidad,

haciéndoles eficientes y competitivos. Esta información fue obtenida por el gerente de la empresa en un primer contacto con la organización.

“En el Valle del Cauca, las empresas exportadoras de productos metalmecánicos tienen opción de ventas hacia China, Alemania, EE.UU, Japón y Francia, países importadores mundiales de estos productos” Colombia tiene oportunidades de comercializar productos metalmecánicos en la región, el país se ubicó como el cuarto país productor, registrando un crecimiento anual de 2,0%.” (Commercio, 2018).

“La producción de acero crudo en América Latina registró un volumen de 49,3 millones de ton (Mt) en enero y septiembre de 2018, 3% mayor a lo registrado en el mismo período de 2017”. (González, 2018)

Brasil es el primero en Latinoamérica en producción de acero crudo con el 53% del total regional (26,1 millones de ton), presentando un aumento de 2% versus enero-septiembre 2017.

Marco legal

Constitución Nacional de Colombia

Artículo 25: “El trabajo es un derecho y un deber social y disfruta de la protección del Estado. Toda persona tiene derecho a un trabajo en circunstancias dignas y justas” (Constitución Política 1991, 1991).

Artículo 53: El Congreso remitirá el estatuto del trabajo. Así se tendrá en cuenta los principios fundamentales: Imparcialidad de oportunidades para los trabajadores; retribución mínima vital, conforme a la cantidad y calidad de trabajo; estabilidad en el empleo; irrenunciabilidad a los beneficios mínimos establecidos en normas laborales (Constitución Política 1991, 1991).

Artículo 333: “La actividad económica y la iniciativa privada son independientes, dentro de los parámetros del bien común. La libertad de competencia económica es un derecho de todos que supone deberes” (Constitución Política 1991, 1991).

Código sustantivo del trabajo

Artículo 1o. “objeto. El propósito de este Código es lograr la justicia en las relaciones que existen entre empleadores y trabajadores” (CÓDIGO SUSTANTIVO DEL TRABAJO).

Artículo 2o. aplicación territorial. Este Código aplica en todo el territorio de la República para todos sus pobladores, sin tener en cuenta su nacionalidad. (CÓDIGO SUSTANTIVO DEL TRABAJO).

Ley 1562 de 2012

Artículo 1o. Sistema General de Riesgos Laborales: La suma de instituciones públicas y privadas, normas y procedimientos, seleccionado para prevenir, salvaguardar y atender a los colaboradores de los efectos de las enfermedades y los accidentes que puedan sucederles con ocasión o como resultado del trabajo que desarrollan.

Decreto número 1072 de 2015

El Ministerio de Trabajo promueve políticas y planes para la generación de empleo duradero, la formalización laboral, el amparo a los desempleados, la educación de los trabajadores, la movilidad laboral, las pensiones y otras prestaciones.

La siguiente tabla es la relación del marco legal del presente trabajo y el impacto que este tiene al momento de desarrollar el manual de funciones para no caer en la vulneración de los derechos del personal del taller, al igual para no infringir ninguna normativa o ley vigentes.

Tabla 3

Matriz de impacto legal

Norma	Ventaja	Desventaja	Impacto	
			Positivo	Negativo
Artículo 25 Constitución Política	Las personas en la actualidad tienen el derecho a trabajar en unas condiciones dignas, involucra y promueve mejores condiciones en el trabajo o ambiente laboral.	Ninguna.	Mejora la calidad de las condiciones del trabajador	
Artículo 53 Constitución Política	Se destaca por la Igualdad de oportunidades para los empleados; dado que establece que sean remunerados de acuerdo a su labor, y se cumplan los requisitos en pro del beneficio del trabajador.	Muchas organizaciones no cumplen con estas remuneraciones		Genera explotación laboral
Artículo 333	Hace referencia a que la actividad económica e iniciativa privada son libres, dentro de los términos del bien común es decir, sin perjuicio a las personas.	Ninguna.	Ya que permite crear empresa y ser partícipe del dinamismo de la economía.	

Código sustantivo del trabajo Artículo 1	Proteger a colaboradores y empleadores para que se dé una contratación con todas las garantías de ley.	Algunas empresas omiten esto y abusan del colaborador.	Permite proteger al colaborador	Genera explotación laboral y abuso.
Código sustantivo del trabajo Artículo 2	Esta normativa es a nivel nacional	Que en ocasiones no se aplica en alguna ciudades	Por que regula como contratar a los colaboradores.	
Ley 1562 de 2012	Protege tanto a las empresas como a los trabajadores en el momento de un incidente o accidente de trabajo.	Ninguna.		
Decreto número 1072 de 2015	Brinda las garantías a los colaboradores en las empresas.	Ninguna.	Por qué brinda bienestar y seguridad al colaborador.	

Fuente: Elaboración propia

En esta tabla se evidencio las ventajas, desventajas, impacto positivo y negativo de las leyes, normas, códigos aplicados al presente trabajo.

Diseño metodológico

Este trabajo se creó bajo el criterio de asesoría, de acuerdo con las directrices de la Universidad del Valle, para generar una propuesta de diseño de un manual de funciones para el taller Camello S.A.S.

A continuación, se describirá el proceso de investigación.

Enfoque de la investigación

Esta investigación tuvo un enfoque cualitativo buscando la “dispersión o expansión” de los datos e información, para poder formar creencias propias sobre el fenómeno estudiado” (SAMPIERI, 2014), para la presente investigación se tendrán en cuenta la recolección de datos, a través de encuestas, entrevistas y la observación las cuales permiten establecer deducciones de tipo cualitativo que serán de gran importancia para llegar a conclusiones precisas que ayuden a generar un cambio.

Método de estudio

La presente investigación tuvo un método inductivo el cual permitió “describir, entender e interpretar los fenómenos, con las percepciones producidas en la investigación” (SAMPIERI, Metodología de la investigación, 2014) es decir, se obtienen conclusiones generales a partir de primicias particulares, partiendo de la observación de los hechos para su y por último el análisis de estos hechos, de este modo se permite llegar a una generalización.

Alcance de la investigación

Esta investigación tuvo un “alcance descriptivo especificando las propiedades, y características de la empresa Camello S.A.S. “Se realizó la medición y o recolección de información de las variables a estudiar como lo es la ausencia de un manual de funciones y los

efectos que tiene no tenerlo en la organización y cómo se relacionan éstas” (SAMPIERI, Metodología de la investigación, 2014). Es útil para mostrar con certeza los fenómenos, situación, comunidad, sucesos o contexto

También es exploratorio ya que se busca determinar claramente en qué situación se encuentra la empresa, esto permitirá ampliar el panorama al momento de diseñar el manual de funciones para el taller. (SAMPIERI, Metodología de la investigación, 2014), la empresa no cuenta con conocimiento en relación a manuales de funciones y sus beneficios es por eso que se exploró en la empresa para determinar los fallos en la operación, administración

Tipo de estudio

Este trabajo tiene una metodología de carácter descriptivo, ya que a partir de la información recopilada se identifican problemas, se diagnóstica y se representan las ideas a seguir. (SAMPIERI, Metodología de la investigación, 2014). Permite tomar una serie de datos para ser analizados y poder así diagnosticar los fenómenos que se presenten en el sujeto de estudio.

Fuente de recolección de datos

La recolección de información para la investigación es importante, y fue la observación, consultas a los empleados y administrativos para tener una base de información verídica y que las fuentes sean fiables.

Otra fuente de información para obtener datos serán los libros, artículos, páginas web reconocidas que le den solidez a la investigación.

Se realizó la búsqueda de información con los colaboradores, administrativos que hacen parte del Taller Camello S.A.S. Para formar una idea y conceptos para el avance de la investigación.

Fuentes primarias de información: son aquellas que permiten tener información de primera mano, se dan del origen a estudiar, ya sean de los colaboradores de la organización, por observación en la visita que se realiza a la empresa. Otra fuente de información primaria son los libros para los marcos, las revistas o artículos que den solidez a la investigación.

Se realizarán las siguientes actividades.

- Documentos proporcionados por la organización donde muestren las actividades que realizan como planillas de trabajos, bitácoras de trabajo.
- Se recurrirá a la gerencia de la organización para obtener información más detallada.

En esta investigación se utilizó una observación participante, puesto que el investigador pertenece a la organización y permite obtener información más certera;

Fuentes secundarias: son relevantes y precisas para la investigación como lo son trabajos cuya fuente fue primaria, antecedentes y evidencias literarias que aporten y permitan ampliar los conceptos para la propuesta de investigación. Este tipo de información dará nociones y especificaciones para el desarrollo del manual de funciones para la empresa.

La búsqueda se realizó en internet o páginas web, base de datos libros y trabajos de grado de la biblioteca de la Universidad del Valle para profundizar conceptos y obtener un camino idóneo para la investigación.

A continuación, se muestra el alcance de los objetivos de la investigación y el cómo se cumplieron.

Tabla 4*Alcance de Objetivos específicos*

No.	OBJETIVO	FINALIDAD	INDICADOR	ACTIVIDADES
1	Estudiar el ambiente externo e interno de la organización para identificar las diversas amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades que tiene la organización.	Realizar la matriz DOFA	Se elaborará documento	Elaborar la matriz DOFA y establecer las estrategias de la DOFA cruzada.
2	Analizar la competencia de la organización mediante estudios comparativos con otras organizaciones similares (Benchmarking).	Se realizó el análisis con la matriz MEFE, MEFI MIME Y MPC para determinar los factores claves de éxito. Al igual se utilizará las cinco fuerzas de Porter para el (Benchmarking).	Se elaboró documento	Se realizaron las matrices y elaboraron sus respectivos análisis de comparación de los competidores para conocer las ventajas y desventajas de la empresa.
3	Formular el manual de funciones para organización de acuerdo a las necesidades actuales y buscando mejoras en el desempeño de los colaboradores.	Diseñar el manual de funciones adecuado para el Taller Camello S-A-S	Se elaboró documento, manual para socializar en la empresa.	Se realizó el manual de funciones para los cargos que estén establecidos en el Taller.
4	Establecer el plan de seguimiento y control para el manual de funciones y evidenciar que se está aplicando de manera correcta	Determinar el plan de seguimiento y control con los indicadores adecuados.	Se elaboró documento	Diseñar la matriz de indicadores para que se pueda llevar el control.

Fuente: Elaboración propia.

Desarrollo de la investigación

X1. Estudiar el ambiente externo e interno de la organización para identificar las diversas amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades que tiene la organización.

Para realizar el estudio externo e interno al taller Camello S.A.S. Fue necesario acudir a una herramienta como la matriz DOFA que permitió conocer la situación real en que se encuentra la empresa administrativa y operativamente, arrojó una serie de debilidades a mejorar y cómo dar solución a la problemática encontrada.

Al igual se evidenció las oportunidades que le brinda el entorno a la empresa y como debe esta utilizar los recursos de la organización.

Se encuentran las grandes fortalezas con las que cuenta el taller Camello S.A.S siendo estas desaprovechadas, quedando expuesto a las grandes amenazas del sector al cual pertenece.

Estos datos se obtuvieron con la visita que se le realizó a la empresa, también se halló información verdadera ya que uno de los investigadores de este proyecto pertenece a esta empresa desde hace varios años.

En primer lugar se evaluó las debilidades y fortalezas del Taller Camello S.A.S. Se muestran a continuación:

Tabla 5*Debilidades y fortalezas*

DEBILIDADES	FORTALEZAS
1. Ausencia de nivel jerárquico ni autoridad reconocida.	1. Calidad de los productos y servicios que se ofrecen
2. Falta de un manual de funciones establecido.	2. Buen posicionamiento en el mercado por los precios que se manejan.
3. Ausencia de eficiencia en el área productiva.	3. Hay buena oferta de productos y servicios.
4. Ausencia de control de todos los procesos de la organización.	4. Se cuenta con una excelente infraestructura tanto en el área de producción como el área administrativa. Fácil acceso para vehículos grandes.
5. Mala planeación, coordinación, organización y dirección de tareas.	5. Locación en una excelente ubicación con fácil acceso a todos los clientes
6. Los objetivos de la organización son poco claros	6. El proceso administrativo es excelente.
7. Falta de responsabilidad en los cargos.	7. Puntualidad al momento de entrega de un producto o servicio.
8. Falta de medición del trabajo.	8. El taller cuenta con buena capacidad económica y liquidez
9. Falta de un buen trabajo en equipo, unidad entre compañeros.	

Fuente: Elaboración propia con información obtenida de la empresa.

A continuación se muestran las oportunidades y amenazas que ofrece el sector de la empresa.

Tabla 6*Oportunidades y amenazas*

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
1. Implementar en el taller una dirección por objetivos organizacionales.	1. La variación de precios en las materias primas e insumos.
2. La cantidad de personas, empresas e industrias en capacidad de adquirir los productos y servicios.	2. La creación de nuevas empresas similares y el efecto de las existentes.
3. Mejorar el sistema de control en la parte operativa.	3. Las políticas gubernamentales que afecten la consecución de nuevos equipos o herramientas.
4. Adquirir nueva maquinaria para aumentar el rendimiento productivo.	4. La crisis económica que se presenta por el COVID-19.
5. Diversidad de lugares adecuados para capacitación del personal.	5. Retrasos en la entrega de materia prima e insumos
6. Generación de más empleos a corto plazo.	6. Innovación tecnológica de los competidores.
7. Generación de nuevos mercados a nivel departamental o nacional.	7. Los clientes cambien sus preferencias y busquen nuevos proveedores.
8. Realizar alianzas estratégicas con pequeñas empresas para ser proveedores localmente.	8. El aumento de posible competencia desleal.
9. Promocionar en redes y sitios web la empresa.	

Fuente: Elaboración propia con información obtenida de la empresa.

En el anexo A se encuentra la DOFA cruzada con las estrategias correspondientes.

Con la DOFA establecida se procedió a realizar el análisis del ambiente interno y externo por medio de la matriz MEFE y MEFI.

Se evaluaron los factores externos con la matriz MEFE esta matriz permite generar estrategias para tomar partido de las oportunidades que brinda el entorno y así minimizar el impacto de las amenazas. La matriz se explica y muestra a continuación.

En primer lugar se procedió a darle un valor a las diferentes oportunidades y amenazas encontradas en la matriz DOFA. Estos valores se muestran a continuación.

- Sin importancia (0.0)
- Muy importante (1.0)

Este peso determina la importancia de todos y cada uno de los factores para alcanzar el éxito en el sector al cual pertenece la empresa.

Después se le asigna una calificación que se muestra a continuación:

- Oportunidad mayor (calificación = 1).
- Oportunidad menor (calificación = 2)
- Amenaza menor (calificación = 3)
- Amenaza mayor (calificación = 4).

Después se procedió a multiplicar el valor otorgado por la calificación de cada factor.

Por último, se calculó el valor ponderado, sumando las mismas. El total de este valor se encuentra entre el 1.0 (siendo el valor más bajo) y 4.0 (siendo el valor más alto), el valor promedio del valor ponderado es de 2.5 (Shum, 2018).

Tabla 7*Matriz de Amenazas y oportunidades*

VARIABLE AMENAZAS	O/A	AM	Am	Om	OM
1. La variación de precios en las materias primas e insumos.	A		X		
2. La creación de nuevas empresas similares y el efecto de las existentes.	A	X			
3. Las políticas gubernamentales que afecten la consecución de nuevos equipos o herramientas.	A	X			
4. La crisis económica que se presenta por el COVID-19.	A	X			
5. Retrasos en la entrega de materia prima e insumos	A	X			
6. Innovación tecnológica de los competidores.	A		X		
7. Que los clientes cambien sus preferencias y busquen nuevos proveedores.	A	X			
8. El aumento de posible competencia desleal.	A	X			
OPORTUNIDADES					
1. Implementar en el taller una dirección por objetivos organizacionales.	O				X
2. La cantidad de personas, empresas e industrias en capacidad de adquirir los productos y servicios.	O				X
3. Mejorar el sistema de control en la parte operativa.	O			X	
4. Adquirir nueva maquinaria para aumentar el rendimiento productivo.	O				X
5. Diversidad de lugares adecuados para capacitación del personal.	O			X	
6. Generación de más empleos a corto plazo.	O			X	
7. Generación de nuevos mercados a nivel departamental o nacional.	O				X

8. Realizar alianzas estratégicas con pequeñas empresas para ser proveedores localmente.	O	X
9. Promocionar en redes y sitios web la empresa.	O	X

Fuente: Elaboración propia

A continuación se mostrará los factores claves de éxito de las amenazas y oportunidades

Tabla 8

Matriz EFE

VARIABLE	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
AMENAZAS			
1. La variación de precios en las materias primas e insumos.	0,02	3	0,06
2. La creación de nuevas empresas similares y el efecto de las existentes.	0,05	4	0,20
3. Las políticas gubernamentales que afecten la consecución de nuevos equipos o herramientas.	0,07	4	0,28
4. La crisis económica que se presenta por el COVID-19.	0,07	4	0,28
5. Retrasos en la entrega de materia prima e insumos	0,07	4	0,28
6. Innovación tecnológica de los competidores.	0,06	3	0,18
7. Que los clientes cambien sus preferencias y busquen nuevos proveedores.	0,05	4	0,20
8. El aumento de posible competencia desleal.	0,07	4	0,28
TOTAL	0,46		1,76
OPORTUNIDADES			

1. Implementar en el taller una dirección por objetivos organizacionales.	0,08	1	0,08
2. La cantidad de personas, empresas e industrias en capacidad de adquirir los productos y servicios.	0,07	1	0,07
3. Mejorar el sistema de control en la parte operativa.	0,03	2	0,06
4. Adquirir nueva maquinaria para aumentar el rendimiento productivo.	0,07	1	0,07
5. Diversidad de lugares adecuados para capacitación del personal.	0,03	2	0,06
6. Generación de más empleos a corto plazo.	0,04	2	0,08
7. Generación de nuevos mercados a nivel departamental o nacional.	0,08	1	0,08
8. Realizar alianzas estratégicas con pequeñas empresas para ser proveedores localmente.	0,07	1	0,07
9. Promocionar en redes y sitios web la empresa.	0,07	2	0,14
TOTAL	0,54		0,71
TOTAL PONDERADO	1,00		2,47

Fuente: Elaboración propia

“Si el valor de las oportunidades es mayor que las amenazas, refiere que el entorno externo es positivo, siendo lo contrario, se debe estudiar y reforzar las debilidades” (Shum, 2018).

Se realizó el análisis y se obtuvo en las oportunidades un total ponderado de **0,71** y el valor total de las amenazas, fue de **1,76**. Esto quiere decir que se deben de generar estrategias para disminuir el impacto de las amenazas que le brinda el entorno al taller y que se deben

aumentar los esfuerzos para dar buen uso las grandes oportunidades que se le están presentando a la empresa.

Para la anterior matriz MEFE la media es 2,5 y el resultado ponderado total de las amenazas y oportunidades fue de **2,47** esto indica que el taller de aprovechar las oportunidades que le brinda el entorno y debe de minimizar las amenazas aplicando estrategias agresivas para la mejora constante de la empresa.

A continuación, se muestra el análisis de los factores internos con la matriz MEFI, estas se observaron en la visita las fortalezas y debilidades con las que cuenta el taller y estas se utilizan para obtener una evaluación de esos factores internos claves.

Con la ayuda de la matriz DOFA que se realizó anteriormente se halló una serie de fortalezas y debilidades y les fueron asignados unos valores que se muestran a continuación:

- Sin importancia (0.0)
- Muy importante (1.0)

A continuación se asigna una calificación de 1 a 4 a cada factor.

- Debilidad mayor (calificación = 1).
- Debilidad menor (calificación = 2)
- Fortaleza menor (calificación =3)
- Fortaleza mayor (calificación = 4).

Tabla 9*Matriz de debilidades y fortalezas*

VARIABLE	D/F	DM	Dm	Fm	FM
DEBILIDADES					
1. No contar con nivel jerárquico ni autoridad reconocida.	D	X			
2. No tener un manual de funciones establecido.	D	X			
3. Disminución en la eficiencia en el área productiva.	D	X			
4. Ausencia de control de todos los procesos de la organización.	D	X			
5. Mala planeación, coordinación, organización y dirección de tareas.	D	X			
6. Los objetivos de la organización son poco claros	D	X			
7. Falta de responsabilidad en los cargos.	D	X			
8. Falta de medición del trabajo.	D	X			
9. Falta de un buen trabajo en equipo, unidad entre compañeros.	D	X			
FORTALEZAS					
1. Calidad de los productos y servicios que se ofrecen	F				X
2. Buen posicionamiento en el mercado por los precios que se manejan.	F				X
3. Hay buena oferta de productos y servicios.	F				X
4. Se cuenta con una excelente infraestructura tanto del área de producción como del área administrativa. Fácil acceso para vehículos grandes.	F				X
5. Locación en una excelente ubicación con fácil acceso a todos los clientes	F				X
6. El proceso administrativo es excelente.	F				X

7. Puntualidad al momento de entrega de un producto o servicio.	F	X
8. El taller cuenta con buena capacidad económica y liquidez.	F	X
9. Posicionamiento en el mercado local gracias a su trayectoria de más de una década.	F	X

Fuente: Elaboración propia

Tabla 10

Matriz EFI

VARIABLE	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
DEBILIDADES			
1. No contar con nivel jerárquico ni autoridad reconocida.	0,07	1	0,07
2. No tener un manual de funciones establecido.	0,07	1	0,07
3. Disminución en la eficiencia en el área productiva.	0,03	1	0,03
4. Ausencia de control de todos los procesos de la organización.	0,05	1	0,05
5. Mala planeación, coordinación, organización y dirección de tareas.	0,03	1	0,03
6. Los objetivos de la organización son poco claros	0,03	1	0,03
7. Falta de responsabilidad en los cargos.	0,05	1	0,05
8. Falta de medición del trabajo.	0,07	1	0,07
9. Falta de un buen trabajo en equipo, unidad entre compañeros.	0,06	1	0,06
TOTAL	0,46		0,46

FORTALEZAS			
1. Calidad de los productos y servicios que se ofrecen	0,07	4	0,28
2. Buen posicionamiento en el mercado por los precios que se manejan.	0,05	4	0,20
3. Hay buena oferta de productos y servicios.	0,05	4	0,20
4. Se cuenta con una excelente infraestructura tanto del área de producción como del área administrativa. Fácil acceso para vehículos grandes.	0,07	4	0,28
5. Locación en una excelente ubicación con fácil acceso a todos los clientes.	0,07	4	0,28
6. El proceso administrativo es excelente.	0,06	4	0,24
7. Puntualidad al momento de entrega de un producto o servicio.	0,04	4	0,16
8. El taller cuenta con buena capacidad económica y liquidez.	0,07	4	0,28
9. Posicionamiento en el mercado local gracias a su trayectoria de más de una década.	0,06	4	0,24
TOTAL	0,54		2,16
TOTAL PONDERADO	1,00		2,62

Fuente: Elaboración propia

Después se procedió a multiplicar el valor otorgado por la calificación de cada factor.

Por último se realizó el análisis del puntaje ponderado de las debilidades con un resultado de **0,46** frente a las fortalezas que obtuvo un valor total de **2,16**. Se deben crear diversas acciones para mejorar las debilidades que tiene el taller y superarlas, por otra parte se debe aprovechar las grandes fortalezas que permiten a la empresa surgir y vencer los obstáculos que se encontraron en la empresa. (Shum, 2018).

Para la anterior matriz MEFI la media es 2,5 el taller Camello S.A.S obtuvo entre sus debilidades y fortalezas un total ponderado de **2,62** esto quiere decir que la empresa paso la media y que se encuentra en condiciones óptimas para funcionar, pero no debe de descuidar las debilidades, deben mejorarlas y potenciar ese valor agregado que representan las fortalezas que posee.

Con la información derivada de las matrices anteriores se hizo una evaluación con ayuda de la matriz MIME esta herramienta evalúa a la organización, con los totales ponderados de la matriz MEFI y MEFE.

El resultado ponderado de la matriz MEFI pertenecerá al eje X 2,62 y el resultado ponderado de la matriz MEFE pertenece al eje Y 2,47 Con esto es posible graficar y ubicar en uno de los 9 cuadrantes de la matriz.

Ilustración 1

Matriz MIME

4	3	2	1	RESULTADO MAT
3	I	II	III	
2	IV	V	VI	
1	VII	VIII	IX	
RESULTADO MATRIZ INTERNA				

Fuente: (Castellanos, s.f.).

Ilustración 2

Características de la MIME

Crezca	
Resista	

Elimine	
Matriz MEFI	2,62
Matriz MEFE	2,47

Fuente: Elaboración propia

La anterior matriz indica que el taller está en condiciones de resistir ya que se encuentra fuera del riesgo de eliminar algún proceso o variar su actividad, esto indica que no debe salirse de activos, no se está en la necesidad de salirse de colaboradores y por ende no debe de cambiar el plan estratégico ya que todos estos factores le han permitido a la empresa mantenerse y ser reconocido en el mercado, por el momento se recomienda mejorar en los procesos donde están con mayores dificultades para seguir siendo una de las empresas con mayor calidad, atención y responsabilidad en el mercado local y regional.

X2. Analizar la competencia de la organización mediante estudios comparativos con otras organizaciones similares (Benchmarking).

Se procedió a hacer el análisis de la organización con estudios comparativos por medio de la matriz del perfil competitivo MPC “este insumo ayudo a identificar los competidores” (Barranzuela, 2021) que tiene el taller Camello S.A.S. Esto se enfocó en las fortalezas que son los factores clave de éxito tanto de la empresa como la de la competencia. Se lista a continuación las tres empresas ubicadas en la ciudad de Cartago que representa una gran amenaza para el taller camello S.A.S.

1. Taller Camello S.A.S.
2. Taller Solin.
3. Taller Medina
4. Taller Tea.

Se enumeran los ítems a evaluar en la matriz de perfil competitivo

1. Calidad de los productos y servicios: esto representa el pilar o la razón de ser de toda empresa, con ello se evidencia el grado de satisfacción de los clientes y hace posible el reconocimiento de la empresa frente a los competidores.
2. Buen posicionamiento en el mercado por los precios: muestra donde se ubica el producto en el mercado, de igual forma en la recordación en los clientes. Es como se ve el producto a un bajo precio o a un alto precio, es la relación costo beneficio.
3. Hay buena oferta de productos y servicios: es importante porque permite cumplir y satisfacer las necesidades de todos y cada uno de los clientes.

4. Se cuenta con una excelente infraestructura para fácil acceso para vehículos grandes: es vital ya que esto permite el acceso de los clientes, generando confianza a los mismos al dejar sus vehículos en el lugar.

5. Locación en una excelente ubicación con fácil acceso a todos los clientes: esto permite atraer a los clientes y gracias a esto se obtendrá gran influencia en el éxito futuro de la organización. Se debe de contar con áreas aptas para la buena atención a los clientes.

6. El proceso administrativo es excelente: es vital ya que el proceso administrativo enfoca a la empresa a la toma de decisiones, ayuda a idear la forma de cumplir con los objetivos y hacer un excelente uso los recursos humanos, materiales, técnicos y económicos para ser eficientes.

7. Puntualidad al momento de entrega de un producto o servicio: esto representa la credibilidad que tiene la empresa ante los clientes permitiendo que estos sean fieles al producto o servicio que se ofrece.

8. El taller cuenta con buena capacidad económica y liquidez: este factor permite que la empresa funcione tanto administrativamente como operativa, permitiendo generar ahorros para futuras inversiones y poder cumplir con las diversas obligaciones que tiene la organización.

9. Posicionamiento en el mercado local: es vital ya que muestra la fidelidad que tienen los clientes con la empresa y la percepción de la misma.

Al tener los factores claves de éxito listados se elabora la MPC que se describe a continuación.

1. Columna peso: se muestran los pesos de cada factor analizado, este es calculado dependiendo de la importancia relativa que representa cada uno de ellos sobre los demás, al

sumar los pesos de los factores estos deben de arrojar un resultado igual a 1,0 que corresponde al 100%.

2. Valor: es la calificación dada a los talleres, y la escala usada es de 1 a 4, donde 1 representa la peor calificación y 4 indica el mejor desempeño.

3. Valor sopesado: se realiza el cálculo multiplicando el peso en decimales por el valor respectivo registrando.

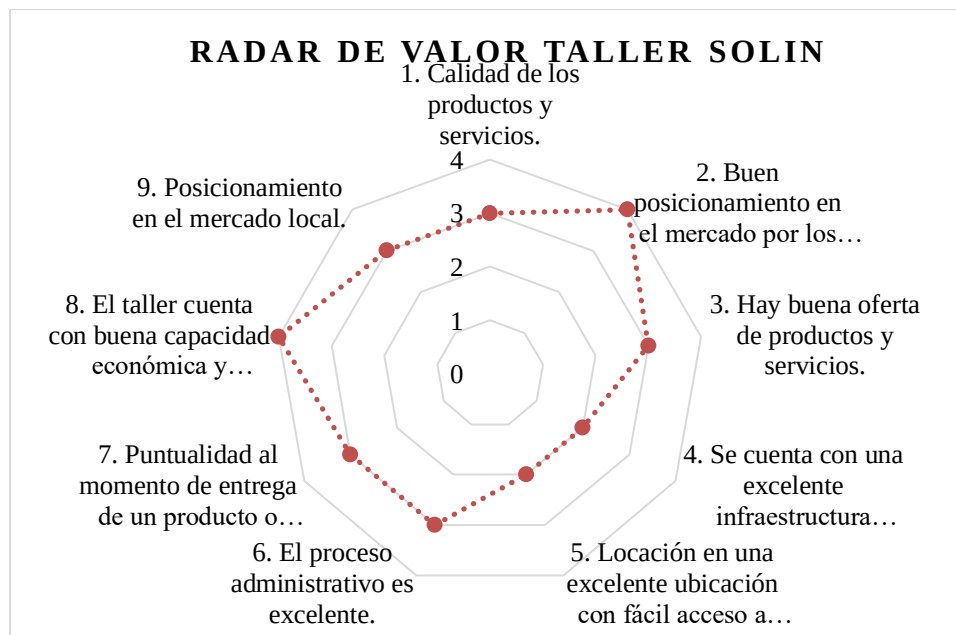
4. Peso porcentual: este se estableció con la ayuda del administrador y propietario del taller camello S.A.S. basándose en el conocimiento, trayectoria y experiencia, considerando sus fortalezas como factores claves de éxito. La base manejada fue de 100 /9.

Tabla 11

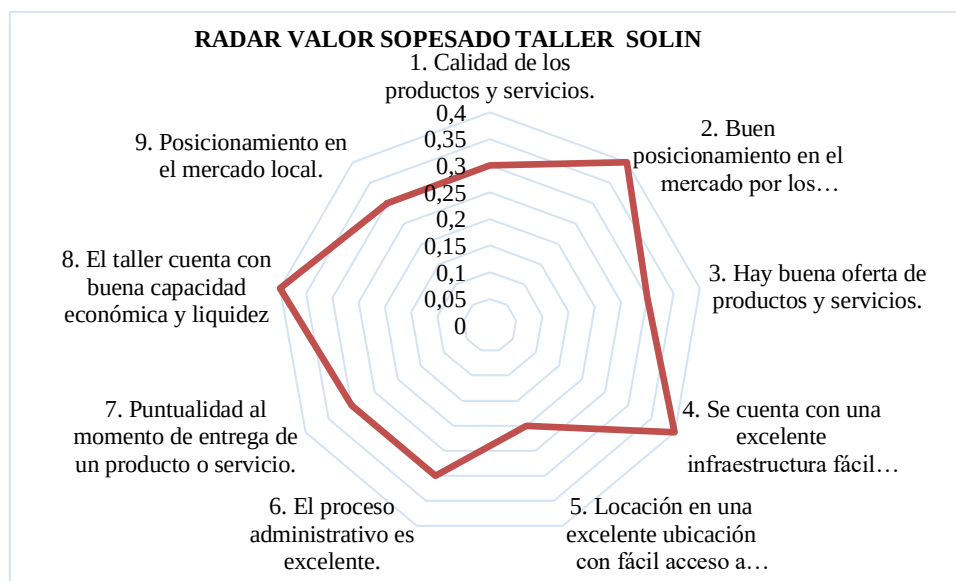
Valor y valor sopesado Taller Solin

ITENS	TALLER SOLIN	VALOR SOPESADO
1. Calidad de los productos y servicios.	3	0,3
2. Buen posicionamiento en el mercado por los precios.	4	0,4
3. Hay buena oferta de productos y servicios.	3	0,3
4. Se cuenta con una excelente infraestructura de fácil acceso para vehículos grandes.	2	0,4
5. Locación en una excelente ubicación con fácil acceso a todos los clientes	2	0,2
6. El proceso administrativo es excelente.	3	0,3
7. Puntualidad al momento de entrega de un producto o servicio.	3	0,3
8. El taller cuenta con buena capacidad económica y liquidez	4	0,4
9. Posicionamiento en el mercado local.	3	0,3

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 2*Radar de valor Taller Solin*

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 3*Radar de valor sopesado Taller Solin*

Fuente: Elaboración propia

Los radares de valor del Taller Solin en la calidad de los productos y servicios es aceptable, el posicionamiento por precios es excelente y confiable, posee gran oferta de productos y servicios que lo hacen un gran competidor. La infraestructura debe de mejorar para atraer más clientes y facilitar el acceso para vehículos grandes, es por esto que la locación es un poco pequeña para las necesidades de la empresa. Su ubicación es buena pero no permite facilidad de parqueo a los clientes, se debe de contar con áreas aptas para la buena atención.

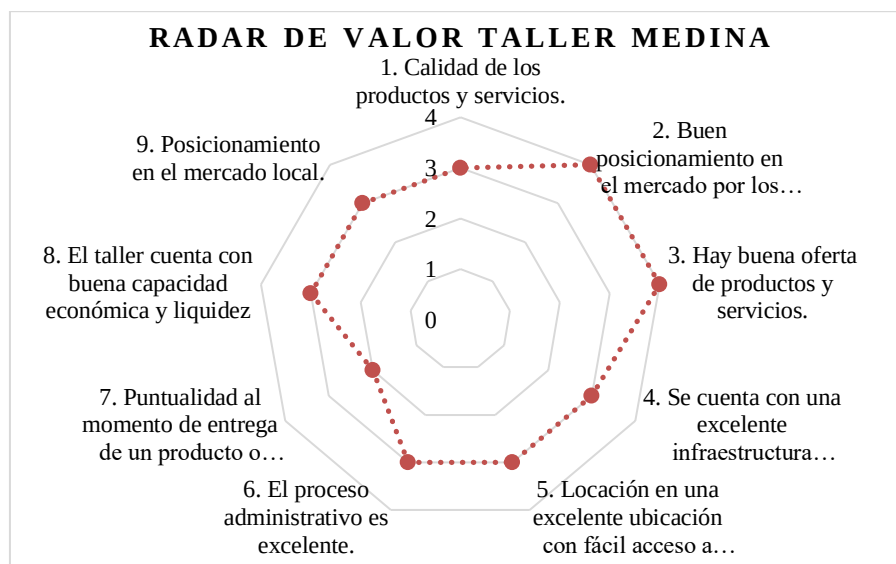
Cuenta con un proceso administrativo aceptable y que da solidez a la empresa, en lo que se refiere a la puntualidad al momento de entrega de un producto o servicio es positivo por su seriedad y respaldo, gracias a la buena capacidad económica y de liquidez con la que cuenta pueden tener posibilidad de crecimiento a corto plazo y poder así obtener el posicionamiento local deseado por esta empresa.

Tabla 12

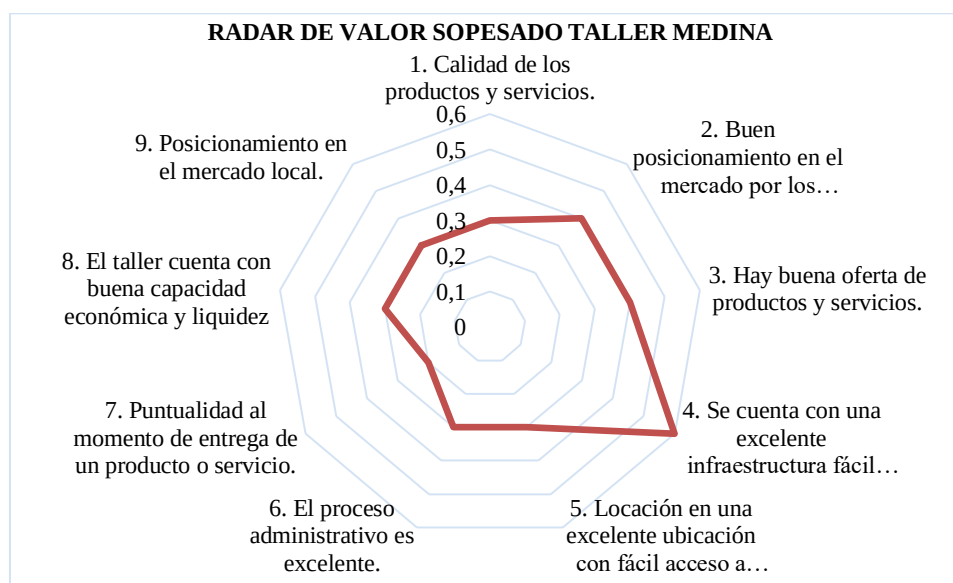
Valor y valor sopesado Taller Medina

ITENS	TALLER MEDINA	VALOR SOPESADO
1. Calidad de los productos y servicios.	3	0,3
2. Buen posicionamiento en el mercado por los precios.	4	0,4
3. Hay buena oferta de productos y servicios.	4	0,4
4. Se cuenta con una excelente infraestructura de fácil acceso para vehículos grandes.	3	0,6
5. Locación en una excelente ubicación con fácil acceso a todos los clientes	3	0,3
6. El proceso administrativo es excelente.	3	0,3
7. Puntualidad al momento de entrega de un producto o servicio.	2	0,2
8. El taller cuenta con buena capacidad económica y liquidez	3	0,3
9. Posicionamiento en el mercado local.	3	0,3

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 4*Radar de valor Taller Medina*

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 5*Radar de valor sopesado Taller Medina*

Fuente: Elaboración propia

Los radares de valor del Taller Medina en la calidad de los productos y servicios es aceptable, el posicionamiento por precios es excelente y reconocida por muchas personas, cuenta con gran oferta de productos y servicios que lo hacen un gran competidor. En infraestructura es aceptable, pero debe mejorar aspectos de acceso para atraer más clientes y facilitar el acceso para vehículos grandes, la locación es apta para las necesidades de la empresa, pero es limitada al momento de parquear o ingresar a esta. Se debe de contar con áreas aptas para la buena atención.

Cuenta con un proceso administrativo aceptable y trabaja en dirección a posicionarse en el mercado, en lo que se refiere a la puntualidad al momento de entrega de un producto o servicio es algo ineficiente ya que en ocasiones hay retrasos y esto a los clientes no les gusta y pueden buscar otras opciones., tiene buena capacidad económica y de liquidez pueden tener posibilidad de crecimiento y mejorar los aspectos que la hacen quedar en desventaja frente a sus competidores al realizar las mejoras obtendrá el posicionamiento local deseado por el taller.

Tabla 13

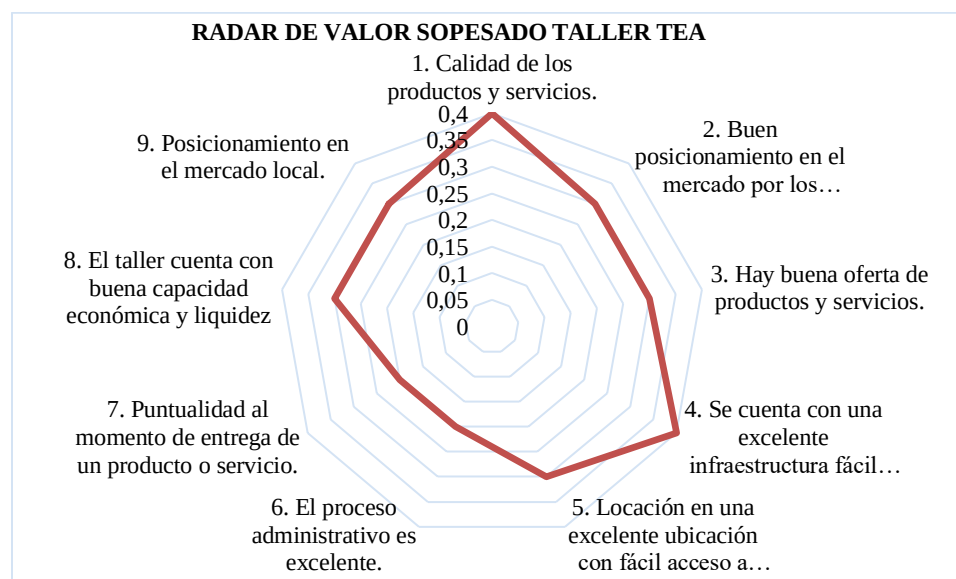
Valor y valor sopesado Taller T6ea

ITENS	TALLER TEA	VALOR SOPESADO
1. Calidad de los productos y servicios.	4	0,4
2. Buen posicionamiento en el mercado por los precios.	3	0,3
3. Hay buena oferta de productos y servicios.	3	0,3
4. Se cuenta con una excelente infraestructura de fácil acceso para vehículos grandes.	2	0,8
5. Locación en una excelente ubicación con fácil acceso a todos los clientes	3	0,3
6. El proceso administrativo es excelente.	2	0,2
7. Puntualidad al momento de entrega de un producto o servicio.	2	0,2
8. El taller cuenta con buena capacidad económica y liquidez	3	0,3
9. Posicionamiento en el mercado local.	3	0,3

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 6*Radar de valor Taller Tea*

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 7*Radar de valor sopesado Taller Tea*

Fuente: Elaboración propia

Los radares de valor del Taller Tea en la calidad de los productos y servicios es excelente ya que son serios con su labor generando credibilidad, el posicionamiento por precios es aceptable, cuenta con gran oferta de productos y servicios que lo hacen un gran competidor.

En infraestructura es aceptable y acorde a lo que quiere la empresa, la locación es buena por su gran ubicación pero debe mejorar aspectos de acceso para atraer más clientes ya que el limitante es que está cerca al cementerio central y esto merma la capacidad de parquear e ingresar a sitio por saturación de vehículos

Cuenta con un proceso administrativo poco favorable y deben de trabajar en dirección de los objetivos organizacionales, en lo que se refiere a la puntualidad al momento de entrega de un producto o servicio es algo ineficiente ya que en ocasiones hay retrasos generando molestias a los clientes, su capacidad económica y de liquidez es buena con opción de crecimiento para mejorar los aspectos que la hacen quedar en desventaja frente a sus competidores. Tiene una recordación por parte de los clientes aceptable haciendo que se posicione en el mercado local como un competidor fuerte.

Tabla 14

Valor y valor sopesado Taller El Camello S.A.S.

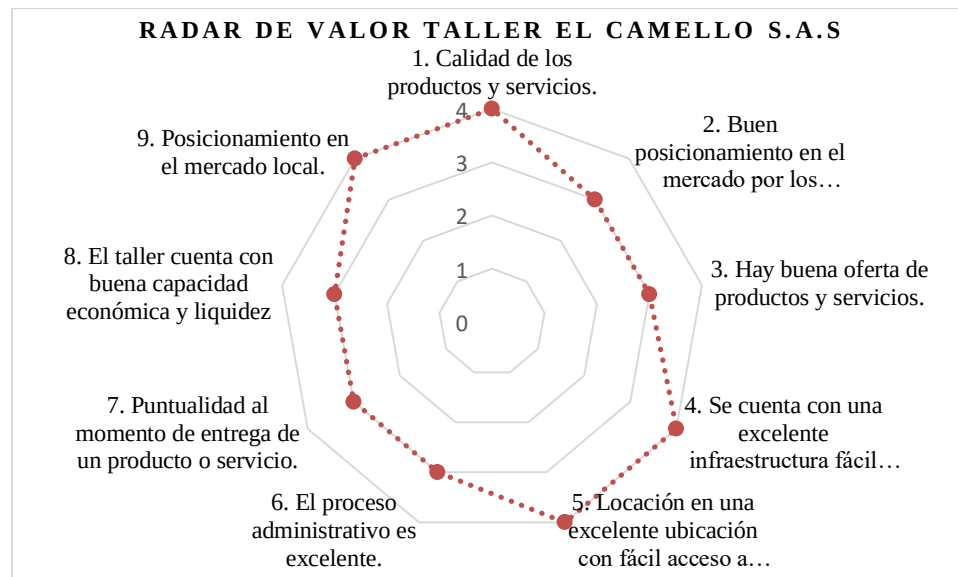
ITENS	TALLER CAMELLO S.A.S.	VALOR SOPESADO
1. Calidad de los productos y servicios.	4	0,4
2. Buen posicionamiento en el mercado por los precios.	3	0,3
3. Hay buena oferta de productos y servicios.	3	0,3
4. Se cuenta con una excelente infraestructura de fácil acceso para vehículos grandes.	4	0,8

5. Locación en una excelente ubicación con fácil acceso a todos los clientes	4	0,4
6. El proceso administrativo es excelente.	3	0,3
7. Puntualidad al momento de entrega de un producto o servicio.	3	0,3
8. El taller cuenta con buena capacidad económica y liquidez	3	0,3
9. Posicionamiento en el mercado local.	4	0,4

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 8

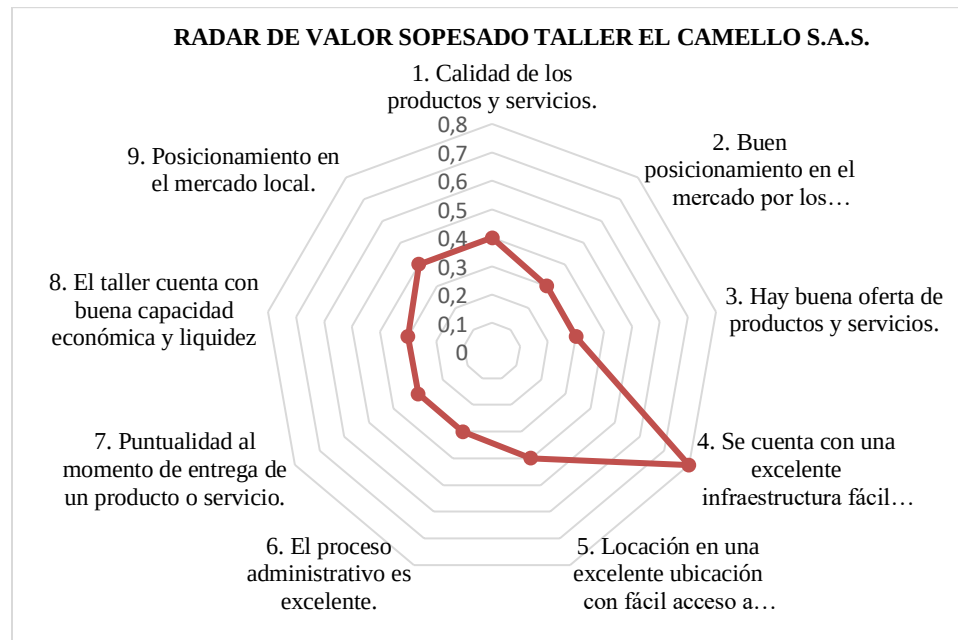
Radar de valor Taller El Camello S.A.S.



Fuente: Elaboración propia

Gráfico 9

Radar de valor sopesado Taller El Camello S.A.S.



Fuente: Elaboración propia

Los radares de valor del Taller Camello S.A.S. en la calidad de los productos y servicios es excelente ya que son serios con su labor generando credibilidad, cumplimiento, el posicionamiento por precios es aceptable, cuenta con gran oferta de productos y servicios que lo hacen un gran competidor.

La infraestructura es excelente y acorde a lo que quiere la empresa, la locación es igualmente excelente por su gran ubicación. Cuenta con un proceso administrativo favorable y aceptable ya que el personal está en capacidad de afrontar situaciones y tomar decisiones, deben de trabajar en la dirección de los objetivos organizacionales, en lo que se refiere a la puntualidad al momento de entrega de un producto o servicio es eficiente ya que solo en ocasiones hay retrasos, su capacidad económica y de liquidez es buena con opción de crecimiento para mejorar los aspectos que la hacen quedar en desventaja frente a sus competidores. Tiene una recordación

por parte de los clientes excelente haciendo que se posicione en el mercado local como un competidor fuerte ante los demás.

Tabla 15

Factores clave de éxito

FACTORES CLAVE DE ÉXITO	PESO		TALLER SOLIN		TALLER MEDINA		TALLER TEA		TALLER CAMELLO S.A.S.	
			VALOR	VALOR SOPESADO	VALOR	VALOR SOPESADO	VALOR	VALOR SOPESADO	VALOR	VALOR SOPESADO
1. Calidad de los productos y servicios.	10%	0,1	3	0,3	3	0,3	4	0,4	4	0,4
2. Buen posicionamiento en el mercado por los precios.	10%	0,1	4	0,4	4	0,4	3	0,3	3	0,3
3. Hay buena oferta de productos y servicios.	10%	0,1	3	0,3	4	0,4	3	0,3	3	0,3
4. Se cuenta con una excelente infraestructura de fácil acceso para vehículos grandes.	20%	0,2	2	0,4	3	0,6	2	0,4	4	0,8
5. Locación en una excelente ubicación con fácil acceso a todos los clientes	10%	0,1	2	0,2	3	0,3	3	0,3	4	0,4
6. El proceso administrativo es excelente.	10%	0,1	3	0,3	3	0,3	2	0,2	3	0,3
7. Puntualidad al momento de entrega de un producto o servicio.	10%	0,1	3	0,3	2	0,2	2	0,2	3	0,3

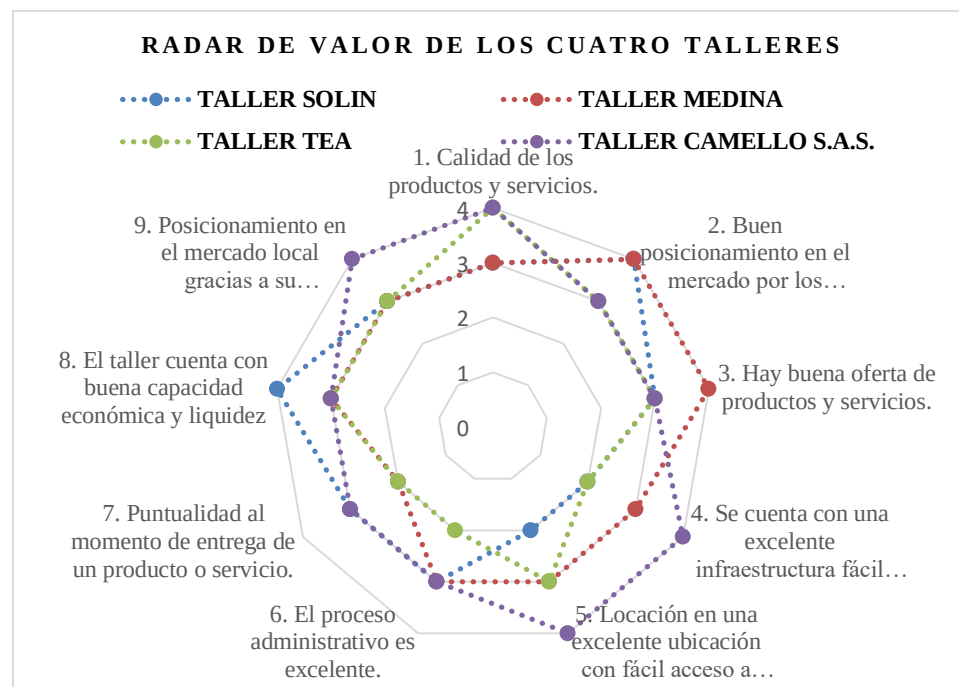
8. El taller cuenta con buena capacidad económica y liquidez	10%	0,1	4	0,4	3	0,3	3	0,3	3	0,3
9. Posicionamiento en el mercado local gracias a su trayectoria de más de una década.	10%	0,1	3	0,3	3	0,3	3	0,3	4	0,4
TOTAL	100%	1,0		2,9		3,1		2,7		3,5

Fuente: Elaboración propia

A continuación se muestran los radares de valor y valor sopesado de los cuatro talleres en estudio.

Gráfico 10

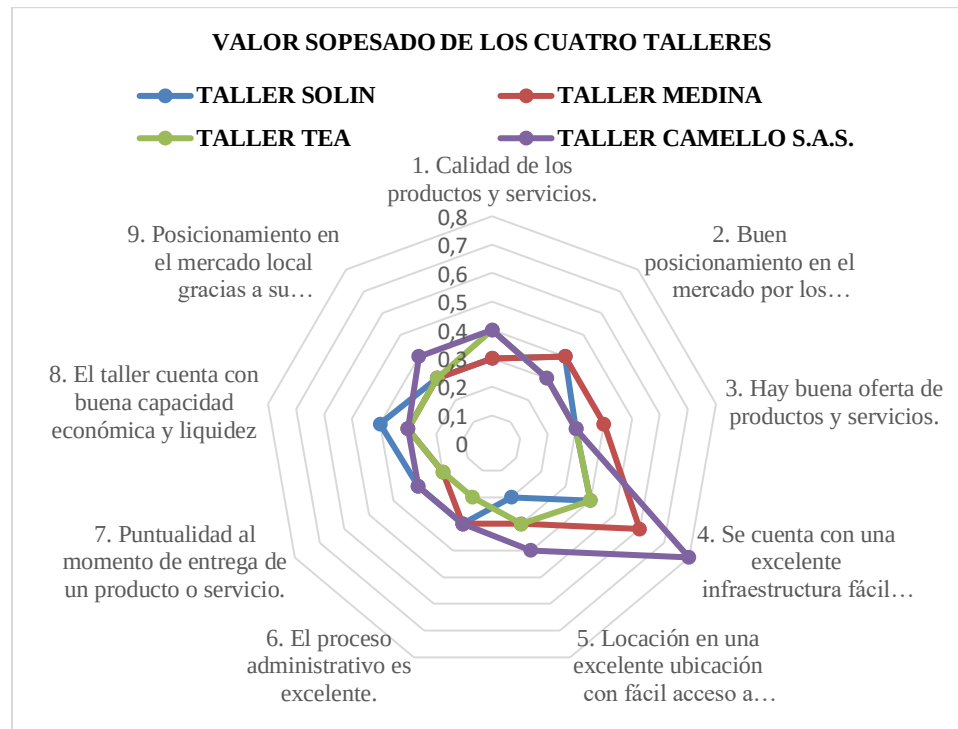
Radar de valor de los cuatro talleres



Fuente: Elaboración propia

Gráfico 11

Radar de valor sopesado de los cuatro talleres



Fuente: Elaboración propia

Con estas matrices, radares y la información que estas arrojaron, se procedió a analizar las cinco fuerzas de Porter enfocadas al sector metalmecánico de Cartago y la influencia en el taller camello S.A.S.

Cinco fuerzas de Porter

La industria metalmecánica brinda servicios a toda la comunidad o sector económico local. Con la información hallada se realizó el análisis con las cinco fuerzas de Porter.

1. Poder de negociación de los clientes. El Taller Camello está en igualdad de condiciones competitivamente hablando frente a los otros talleres y es por esto que los clientes tiene el poder de negociación ya que tienen múltiples opciones para adquirir un producto o

servicio en el sector metalmecánico local, se debe resaltar que si dichos productos o servicios no satisfacen las necesidades los clientes buscaran quien si este en condiciones de satisfacerlos.

El Taller Camello cuenta con gran posibilidad de atraer clientes ya que ante estos cuenta con un reconocimiento satisfactorio y la hacen una empresa confiable y que satisface las necesidades de los clientes por su seriedad, calidad y cumplimiento. Es una empresa que brinda respaldo continuamente a estos y ofrece garantías y altos estándares en sus productos y servicios.

2. Poder de negociación de los Proveedores: esto representa para el Taller Camello una excelente relación comercial ya que estos ofrecen materias primas de calidad y hay una buena comunicación con estos al momento de entrega de insumos. Esto le brinda al taller la posibilidad de contar con materias primas de calidad, se cuenta con grandes opciones de elegir el mejor proveedor con materiales e insumos de calidad pero a un precio justo.

Es de resaltar que los proveedores son diversos en el mercado metalmecánico local y todos los talleres tienen de donde elegir, el taller camello tiene una gran ventaja ya que cuenta con un proveedor exclusivo quien brinda insumos de calidad y permiten tener continuidad en la prestación de los servicios por parte de la empresa manteniendo la puntualidad, responsabilidad y la satisfacción de los clientes.

3. Amenaza de nuevos competidores entrantes: esta será una constante en el entorno por el crecimiento de la ciudad y la migración de clientes de otras empresas ya existentes clientes inconformes por la prestación de los servicios, esto representa el mejorar continuamente hacer estudios y analizar a los mismos para generar fidelidad de estos. Los competidores se convierten en el proceso de estudio constante para tener una mejora continua de los servicios y productos que ofrece el Taller Camello S.A.S. Quiere decir esto que el taller debe

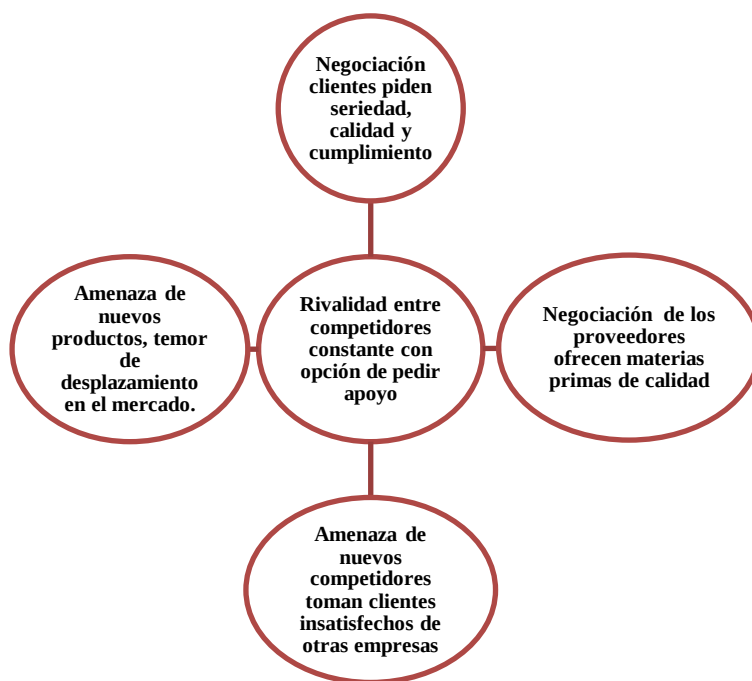
de tener estrategias claras de cómo mantener a los clientes satisfechos y de igual forma el atraer nuevos para no cederle espacio a las empresas entrantes.

4. Amenaza de nuevos productos sustitutos: esta amenaza es de cuidar ya que en una localidad donde los clientes son cambiantes y siempre exigen más y mejor se debe de tener claro que hay competidores que ofrecen ciertas cosas que otros no, dejando ese vacío en el mercado el cual se debe de llenar rápidamente, se genera temor por desplazamiento en el sector o mercado.

Los talleres existentes ofrecen variedad de servicios y estos satisfacen ciertas necesidades que el camello no puede satisfacer es por esto que esta amenaza es constante y el taller camello debe de crear estrategias para mejorar y llegar a cumplir y satisfacer cualquier tipo de necesidad que el cliente tenga. El taller camello tiene una gran ventaja ya que en ocasiones pasa a ser producto sustituto de su competencia ya que fabrican piezas que otros no.

5. Rivalidad entre los competidores: siempre existirá esta situación ya que hay empresas que cuentan con aspectos que las otras no poseen, pero puede llegar a poseer. Aunque es importante tener presente que en ocasiones baja esta rivalidad ya que se puede presentar situaciones donde un taller necesita del otro para poder cumplir con un trabajo a un cliente por posibles daños en equipos o maquinarias situaciones que son ajenas al taller.

En Cartago hay diversidad de empresas dedicadas a la metalmecánica entre estos se considera como grandes rivales a el Taller Solin, el Taller Tea y el Taller Medina por su trayectoria y en algunas ocasiones por sus precios más bajos. Esto infiere entonces que el nivel de rivalidad es de consideración ya que el sector en estudio ha tenido gran relevancia en la localidad

Ilustración 3*Cinco fuerzas de Porter*

Fuente: Elaboración propia con información de www.5fuerzasdeporter.com.

Con este análisis se puede evidenciar que el taller Camello S.A.S. tiene muchas opciones de seguir en el mercado y que debe siempre estar a la orden del día para mejorar todos los procesos y situaciones que se le presenten.

El taller cuenta con aspectos que lo hacen ser una empresa líder, pero se evidencia que está en una igualdad en lo que ha competencia se refiere, debe de potencializar sus fortalezas en el mercado y generar estrategias que permitan minimizar el impacto de las situaciones donde se es débil.

El taller cuenta con buena liquidez y solvencia económica para innovar, crecer y seguir siendo reconocida localmente con opción de llegar a otros mercados regionales y nacionales.

La administración compartió las imágenes del estado de resultados y estados de situación financiera con corte a Diciembre del 2020 y se muestran a continuación:

Ilustración 4*Estado de situación financiera*

TALLER CAMELLO S.A.S. NIT 901,168,468-3 ESTADO DE SITUACION FINANCIERA A DICIEMBRE 31 DE 2020 (En pesos Colombianos)			
	ACTIVO		
11	Efectivo y equivalentes al efectivo		7.595.453,05
1105	Caja General	3.168.160,12	
1110	Bancos	4.427.292,93	
13	Deudores comerciales y otros		296.361.890,39
130505	Clientes	243.826.908,10	
133005	Anticipo a Proveedores	7.925.763,00	
135515	Retención en la fuente a favor	38.698.179,33	
13551519	Autorretención Renta	4.446.292,00	
135517	Anticipó Impuesto a las ventas	1.464.747,96	
	TOTAL ACTIVO CORRIENTE		303.957.343,44
15	PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO		
1520	Maquinaria y equipo		8.917.435,00
1528	Equipo de Computación y comunicación		2.591.520,00
1592	Depreciación acumulada		-
	TOTAL PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO		11.508.955,00
17	OTROS ACTIVOS		
171076	DIFERIDOS - IMPTO DE RENTA DIFERIDO		-
	TOTAL OTROS ACTIVOS		-
	TOTAL ACTIVO		315.466.298,44
	PASIVO		
210510	Obligaciones Financieras		14.704.500,00
220501	Proveedores		63.021.663,40
2335	Costos y gastos por pagar		0,00
2365	Retención en la fuente por pagar		657.000,00
2370	Retenciones y aportes de nómina		2.729.113,00
2404	Impuesto de renta por pagar		49.194.000,00
2408	Impuestos a las ventas por pagar		28.052.000,00
25	Obligaciones laborales		12.000.897,00
	TOTAL PASIVOS CORRIENTES		170.359.173,40
	TOTAL PASIVO		170.359.173,40

TOTAL PATRIMONIO DE LOS ACCIONISTAS	145.107.125,04
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	315.466.298,44
JOSE EDISON OSPINA GIRALDO Representante Legal	Edison de J. Escobar V. CONTADOR PUBLICO T.P. 69762-1
	EDISON DE J. ESCOBAR VALENCIA Contador Publico TP 69762-1

Fuente: Taller Camello S.A.S.

Ilustración 5

Estados de resultados

TALLER CAMELLO S.A.S. NIT 901,168,468-3 ESTADO DE RESULTADOS DE ENERO 1 A DICIEMBRE 31 DE 2020			
4	INGRESOS OPERACIONALES		1.183.534.138,96
41350101	Comercialización repuestos vehículos	597.995.856,64	
41800101	Servicio mantenimiento Vehículos	585.538.282,32	
4175	DEVOLUCIONES EN VENTAS		71.008.340,00
41750501	Devolución en ventas	37.291.194,00	
41750102	Devolución servicios	33.717.146,00	
	VENTAS NETAS		1.112.525.798,96
6	COSTO DE VENTAS		832.925.253,00
61	Comercialización repuestos vehículos	832.925.253,00	
	UTILIDAD BRUTA		279.600.545,96
5	GASTOS OPERACIONALES		
5105	GASTOS DE PERSONAL		3.726.036,00
510551	Dotación y suministro a trabajadores	3.607.466,00	
510584	Gastos médicos y drogas	118.570,00	
5110	Honorarios		2.106.000,00
511025	Asesoría contable	1.026.000,00	
511095	Seguridad y salud en el Trabajo	1.080.000,00	
5135	Servicios		3.030.000,00
513520	Procesamiento electrónico de datos	3.030.000,00	
5140	Gastos Legales		200.000,00
514015	Trámites y Licencias	200.000,00	
5145	MANTENIMIENTO Y REPARACIONES		670.252,00
51451001	Construcciones y edificaciones	670.252,00	
5155	Gastos de Viaje		240.000,00
5195	DIVERSOS		5.409.206,00
519525	Elementos de aseo y cafetería	5.122.697,00	
519530	Útiles y papelería	215.000,00	
519535	Combustibles y Lubricantes	71.509,00	
	GASTOS DE ADMINISTRACION		15.381.494,00
52	GASTOS DE VENTAS		
5205	Gasto de Personal		111.632.318,00
520506	Sueldos	70.692.410,00	
520527	Auxilio de transporte	7.460.344,00	
520530	Cesantías	6.512.700,00	
520533	Intereses sobre las Cesantías	781.558,00	
520536	Prima de servicios	6.512.700,00	
520539	Vacaciones	2.945.507,00	
520551	Dotación y Suministro a trabajadores	208.808,00	
520568	Aportes a Administradora de riesgos	4.920.224,00	
520570	Aportes a fondos de pension y cesantías	8.763.971,00	
520572	Aportes a Cajas de Compensación	2.834.096,00	
5235	SERVICIOS		177.900,00
52355001	Transportes, fletes y acarreos	177.900,00	
	TOTAL GASTOS DE VENTAS		111.810.218,00

	TOTAL GASTOS OPERACIONALES	127.191.712,00
	UTILIDAD OPERACIONAL	152.408.833,96
42	INGRESOS NO OPERACIONALES	
421005	FINANCIEROS - Intereses	10.316,98
421040	Descuentos comerciales	9.761.110,26
429505	Aprovechamientos	2.622,40
	TOTAL INGRESOS NO OPERACIONALES	9.774.049,64
53	GASTOS NO OPERACIONALES	
530505	Gastos Bancarios	1.424.488,38
530520	Intereses	522.957,87
530595	Gravamen Movimiento Financiero	4.791.891,44
530535	Descuentos comerciales condicionados	7.808.400,00
53152001	Gastos Extraordinarios - Impuestos asumidos	105.004,00
	TOTAL GASTOS NO OPERACIONALES	14.652.741,69
	UTILIDAD NETA ANTES DE IMPUESTOS	147.530.141,91
5405	IMPUESTO DE RENTA	48.016.000,00
	UTILIDAD NETA	99.514.141,91



JOSE EDISON OSPINA GIRALDO
Representante Legal



Edison de J. Escobar V
Contador Público
T.P 69782-T

EDISON DE J. ESCOBAR VALENCIA
Contador Público TP 69782-T

Fuente: Taller Camello S.A.S.

Para la interpretación de los anteriores informes, se procedió a realizar una prueba ácida.

Que es un “indicador que estipula la capacidad de la empresa para crear flujos de efectivo en el corto plazo, sin contar los inventarios. Fija la capacidad de liquidez de la empresa evitando vender sus activos” (Gerencie.com, s.f.).

La fórmula para realizar la prueba es:

$$PA = (\text{ACTIVO CORRIENTE} - \text{INVENTARIOS}) / \text{PASIVO CORRIENTE}$$

$$PA = (303.957.343,44 - 11.508.955,00) / 170.359.173,40$$

$$PA = \$ 171,67$$

Por esto se procedió a realizar el diamante competitivo y se muestrea a continuación.

Diamante competitivo

Condiciones de los factores: los factores que ejercen gran influencia en el taller camello son los de infraestructura y equipo, calidad, servicio, puntualidad en las entregas, buena ubicación de su local y todo esto dirigido por un personal administrativo adecuado, ordenado y con capacidad para atraer unos colaboradores calificados y cualificados para llevar a la empresa a ser líder en el mercado local.

Condiciones de la demanda: está ligada a que tan satisfechos están los clientes con el producto o servicio que se les ofrece y a su vez cuanto están en capacidad de pagar por adquirirlos. Pero también está en este factor que el cliente es un ser humano cambiante y siempre en busca de nuevas experiencias que satisfagan las necesidades y la búsqueda de satisfacerlas a como dé lugar, es aquí donde se da la relación costo beneficio del bien.

Industrias conexas y de apoyo: se puede decir que la competencia ya que al ser un gran sector metalmecánico se podrían generar alianzas estratégicas para poder satisfacer a los clientes quien en últimas es el más importante pues son la razón de ser de las empresas para existir.

Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas: en este factor se evidencia que hay empresas que representan gran competencia para el taller camello pues ofrecen servicios y productos a menor precio, esto representa pérdida de clientes.

Casualidad: el ingreso de nuevas empresas, la disminución en la calidad de los servicios y productos que se ofrecen, la gran afectación económica que dejó el COVID-19 y el cómo todos los sectores están apostando a una reactivación lenta de la economía.

El gobierno: la aparición de leyes y normas para aumentar impuestos, las nuevas leyes y decretos que trajo la emergencia sanitaria.

Ilustración 6

Diamante competitivo



Fuente: Elaboración propia

El taller Camello S.A.S. está en un lugar privilegiado en el sector por tener el reconocimiento y posicionamiento, prestando servicios y productos con altos estándares de calidad y precio.

Benchmarking

Para cumplir con este segundo objetivo se realizó el análisis con el modelo Benchmarking, este modelo le proporcionó al taller la posibilidad de crear estrategias para

potencializar sus grandes capacidades y mejorar las debilidades que tiene para lograr el equilibrio y no perder su lugar en la industria.

En el sector hay tres empresas que se consideran los más grandes competidores para el taller camello y se muestran a continuación.

1. Taller Solin
2. Taller Medina
3. Taller Tea

En la tabla se muestra los resultados del análisis comparativo que se realizó.

Tabla 16

Resultados de la competencia

COMPETIDORES	RESULTADOS
TALLER SOLIN	Esta empresa cuenta con buenos productos y servicios de alta calidad, con buenos precios para los consumidores. Se evidencio que no cuenta con infraestructura apta y con buena capacidad para atraer más clientes, este taller es conocido por su puntualidad y cumplimiento a la hora de entregar un servicio. Tiene personal administrativo capaz de trabajar en el cumplimiento de los objetivos de la empresa.
TALLER MEDINA	Cuenta con una buena calidad en sus productos y servicios y gran variedad en su oferta, tiene excelente posicionamiento en el mercado local, su infraestructura está en buenas condiciones y su ubicación es buena aunque falta capacidad para acceder a la empresa por parte de los clientes carece de zona de parqueo, en ocasiones ha presentado retrasos en las entregas factor que le desfavorece ante la opinión de los clientes. Su personal es bueno, unido y capaz de tomar decisiones, tiene una solidez económica y financiera para operar y crear nuevas áreas del negocio.
TALLER TEA	Tiene una excelente oferta de productos y servicios de calidad, es reconocida localmente su infraestructura carece de más espacios para atender la demanda, su ubicación es buena pero presenta fallas ya que está cerca al cementerio central y cuando hay sepelios se presenta congestión, esto dificulta el ingreso a los clientes al local. Ha presentado retrasos en entregas en ocasiones por falta de personal, se debe de mejorar el proceso administrativo para que esté acorde a la consecución de los objetivos de la empresa, tiene

una buena liquidez y reconocimiento en entidades financieras, sabe optimizar y racionalizar los recursos (dinero).

Fuente: Elaboración propia

Este análisis infiere que el taller camello S.A.S. tiene grandes competidores que le representa una amenaza constante y se debe de crear estrategias para minimizar el impacto y mejorar el posicionamiento, se debe de estar en un proceso de mejora continua para cometer cada vez menos errores. Este estudio permitió conocer las condiciones en que se encuentra el taller y el nivel competitivo del mismo, también ayudó a mejorar el nivel de comunicación en la empresa.

El camello S.A.S. debe tener la mentalidad abierta a los cambios que día a día ofrece el entorno esto le permitirá estar vigente y que los clientes lo tengan como la primera opción y por qué no la única.

Se tomó la decisión de realizar el estudio de la competencia con estas tres empresas ya que están en el mismo nivel en lo que a prestación de servicios y productos se refiere, además están empresas cuentan con reconocimiento regional y nacional.

No se estudia las otras empresas ya que estas no prestan muchos de los servicios y productos que El Camello presta, esto no quiere decir que no sean competencia si lo son pero indirecta.

X.3. Formular el manual de funciones para organización de acuerdo a las necesidades actuales y buscando mejoras en el desempeño de los colaboradores.

Con el proceso investigativo realizado se verificó que hay ausencia del manual de funciones y procedimientos, esto causa que el taller no cuente con el orden y con el reconocimiento a la autoridad de todos y cada uno de los miembros del taller.

Esta investigación permitió el diseño del primer manual de funciones para el taller, después de haberlo socializado, este se le dejará a consideración para que el gerente con su equipo de trabajo lo implemente, la realización del mismo fue gracias al apoyo de todos los colaboradores y administrativos de la organización.

A continuación, se describe brevemente y se muestra el primer organigrama (1) diseñado para la empresa.

Gerente: Es el encargado de liderar, controlar y planear cómo funciona la empresa, la toma de decisiones total y vislumbra la dirección adecuada hacia donde ir con el taller.

Contador: este colaborador está vinculado por honorarios y se encarga de los estados financieros, estado de resultados y ayuda a fijar los recursos económicos para inversión, pagos de cartera, nómina y demás situaciones como gastos, costos, pérdidas entre otros.

Auxiliar contable: es la persona que se encarga de la recolección de la información financiera, de costos, gastos para suministrarle al contador para su verificación.

Administradora: es la que se encarga de controlar, dirigir, verificar y supervisar todas y cada una de las actividades de la empresa para rendir informes al jefe inmediato, es decir al gerente.

Auxiliar administrativo: este colaborador apoya todas las actividades del administrador, ayuda a la supervisión y control de diversos aspectos en el taller y rinde informes al jefe inmediato, es decir el administrador.

Ingeniero mecatrónico: este colaborador se encarga de dirigir y supervisar todas las áreas operativas y productivas del taller, también está en capacidad de diseñar y construir sistemas mecánicos y electrónicos, al igual puede realizar automatizaciones en líneas de producción y está en capacidad de planear y supervisar la ejecución de diversos proyectos.

Torneros: estos colaboradores están capacitados, para elaborar piezas en el torno y cómo referenciar un plano de fabricación, establecen las operaciones de trabajo y la ejecución del mismo, también factores de corte de los materiales a tornear, prepara y revisa la máquina o herramienta para las operaciones planeadas, aplica control dimensional sobre las operaciones que realiza, toma medidas y decisiones sobre el proceso de mecanizado como en el afilado de las herramientas, las velocidades de trabajo, entre muchas otras.

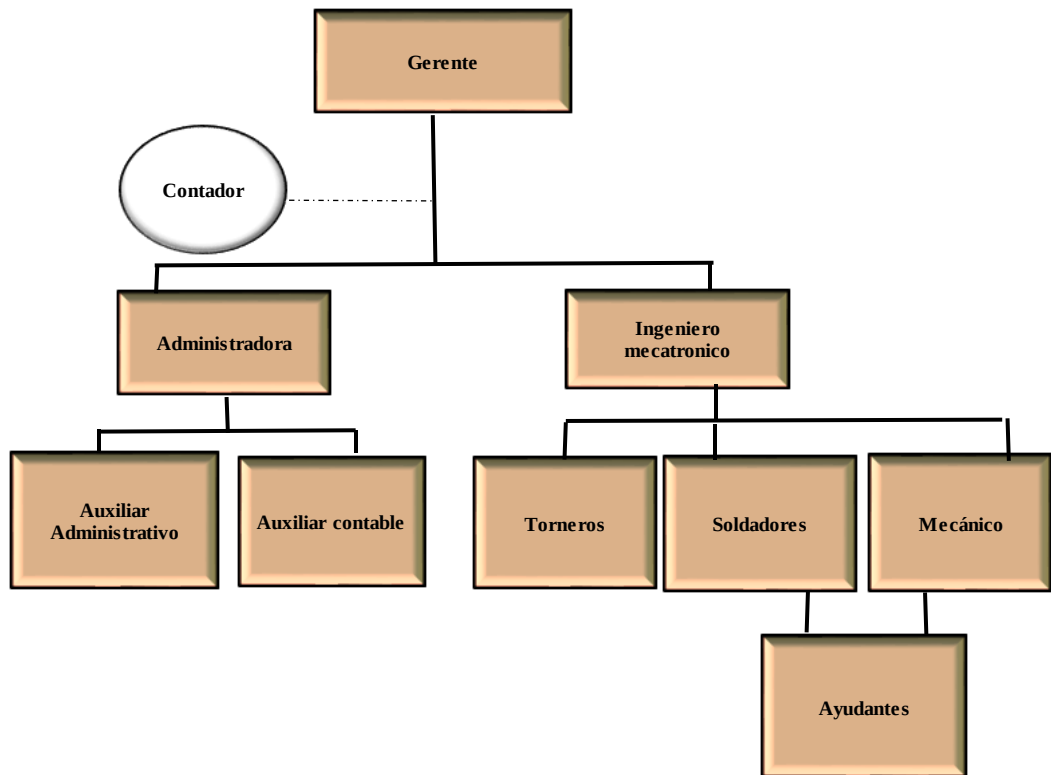
Soldadores: los colaboradores están capacitados para trabajar en soldaduras simples adaptado a elementos de acero de mínimo contenido de carbono, mediante el proceso de soldadura eléctrica por arco voltaico, realiza cortes de materiales con dispositivos o equipos oxiacetilénicos y por plasma, las tareas son supervisadas, toma órdenes de trabajo y planos de fabricación, acomoda las superficies a unir, calibra las máquinas y/o equipos para soldar, regula el oxicorte y realiza las operaciones de soldadura y/o corte de materiales.

Mecánico: se encarga del diagnóstico, reparación y ajuste de equipos o maquinarias y elementos mecánicos, repara y realiza mantenimientos de equipos y herramientas industriales tanto propias como ajenas, entre otras.

Ayudantes: estos colaboradores brindan apoyo en todas y cada una de las áreas operativas nombradas anteriormente, está bajo supervisión del ingeniero mecatrónico.

Ilustración 7

Organigrama Taller El Camello S.A.S.



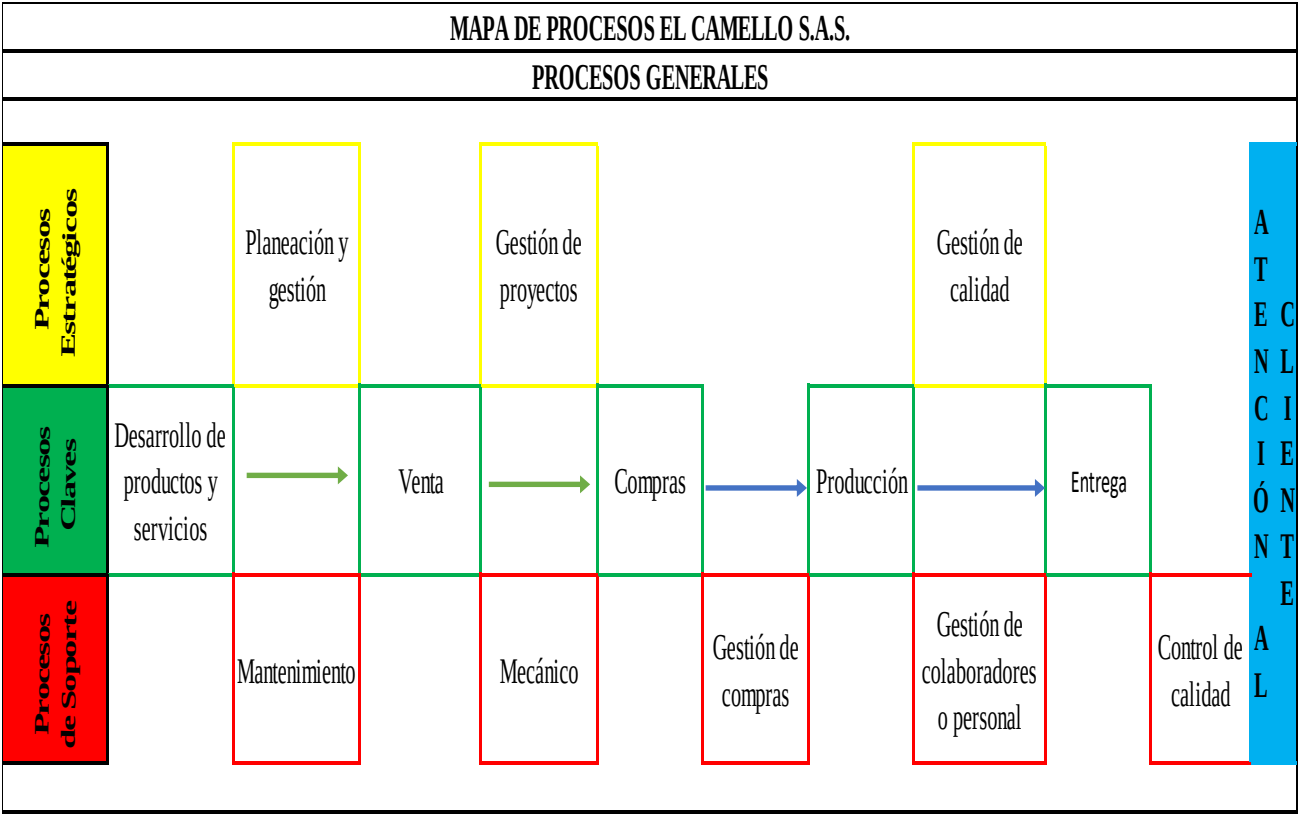
Fuente: elaboración propia por Camila Ospina y Karen Micolta con la información suministrada por el gerente.

Mapa de procesos

A continuación se muestra el mapa de procesos que se reconoció en el Taller Camello S.A.S.

Ilustración 8

Mapa de procesos

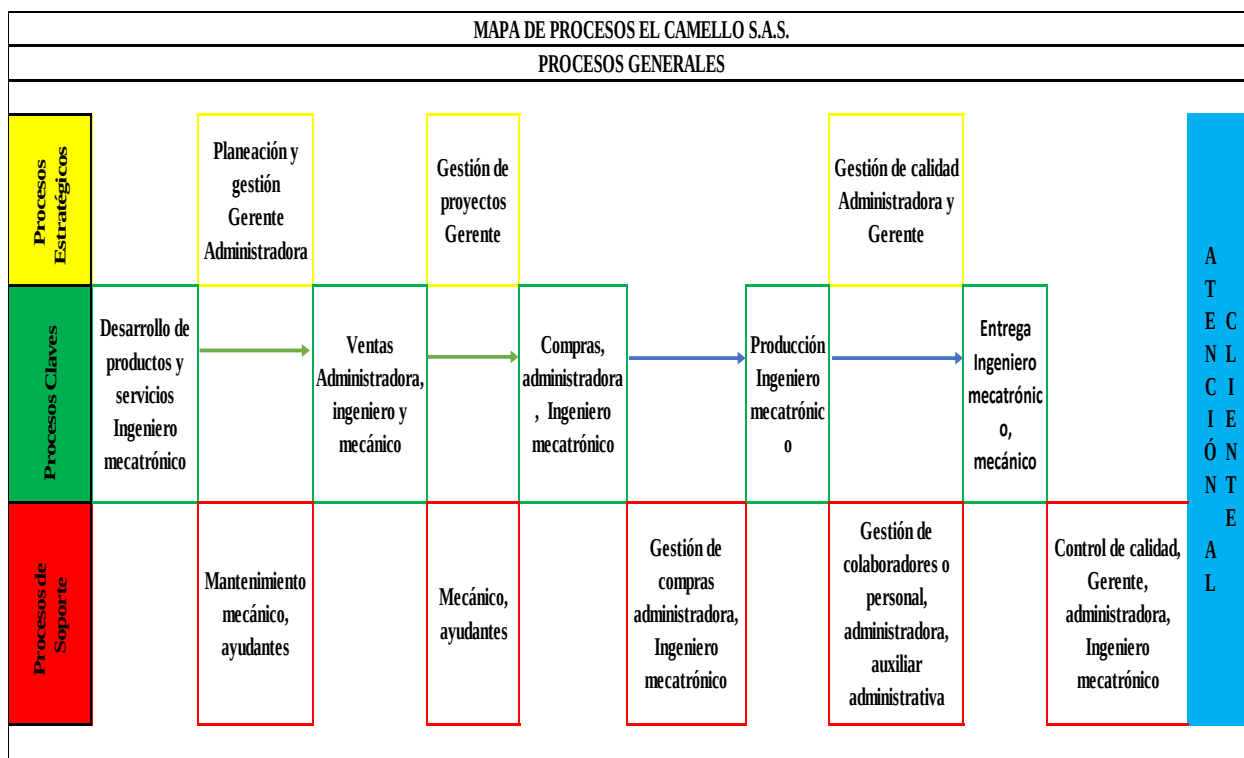


Fuente: elaboración propia con información obtenida del taller.

Se procede a mostrar en el mapa de procesos el departamento que está a cargo de cada uno de estos.

Ilustración 9

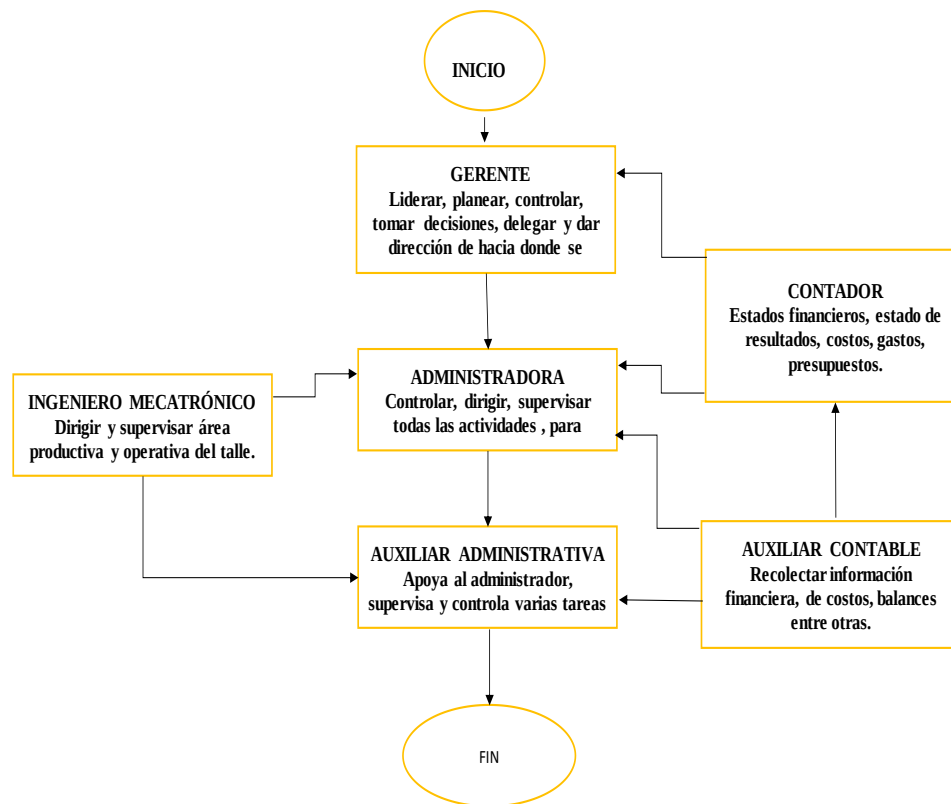
Mapa de procesos y su departamento a cargo



Fuente: elaboración propia con información obtenida del taller.

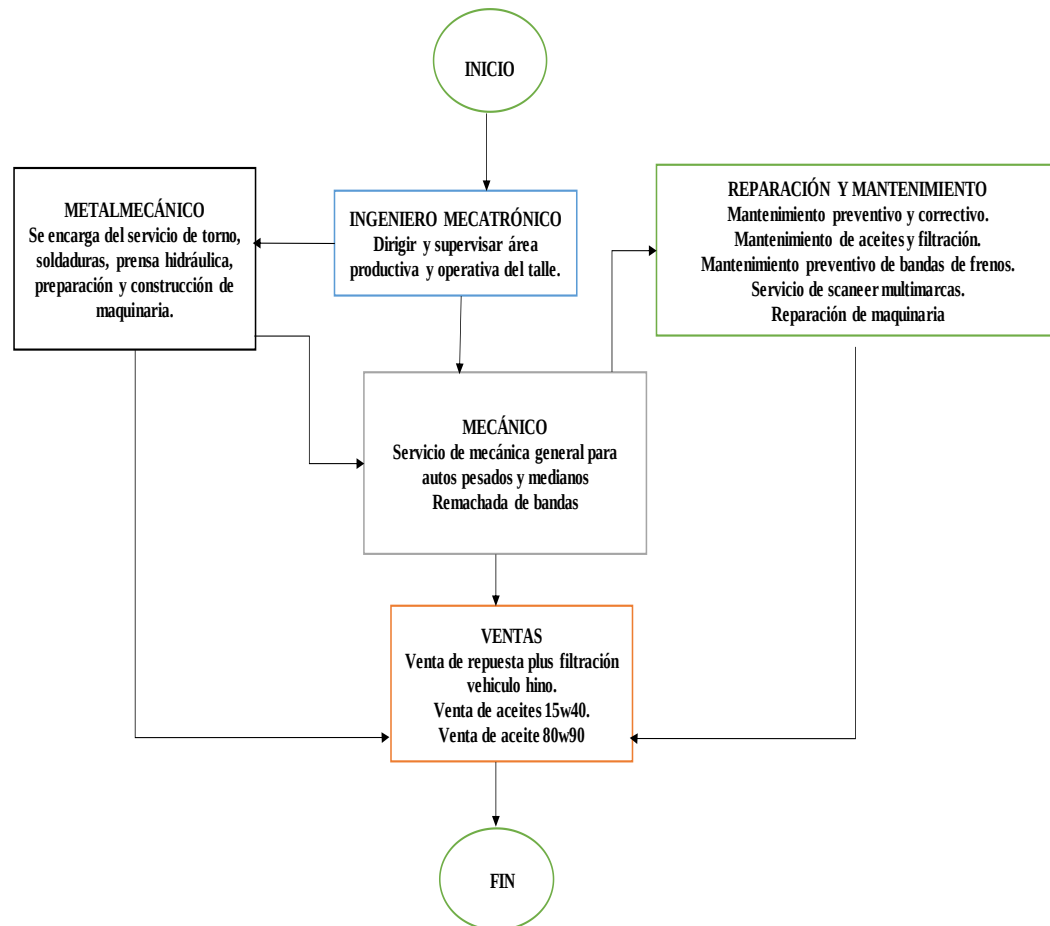
Al realizar la visita a la empresa se evidenciaron cuatro procesos y sus procedimientos en el aspecto operativo y uno administrativo.

Se muestra en primera instancia el proceso administrativo que no es otra cosa que “etapas (planificación, organización, dirección y control) cuyo fin es lograr alcanzar los objetivos establecidos de la empresa eficientemente” (López, 2019).

Ilustración 10*Proceso administrativo*

Fuente: elaboración propia con información obtenida del taller.

A continuación, se muestra el proceso productivo el cual se define como “las tareas y procedimientos que se llevan a cabo en una empresa para la producción de bienes y servicios. Estas también son una serie de operaciones y procesos realizados de forma planificada y continua para alcanzar la elaboración de productos” (López, 2019).

Ilustración 11*Proceso productivo*

Fuente: elaboración propia con información obtenida del taller.

Para la realización del manual de funciones se realizó una visita por las instalaciones de la empresa, en el anexo c del presente trabajo se encuentra algunas evidencias fotográficas.

Manual de funciones

A continuación, se muestra la propuesta de manual de funciones que se le propuso al taller camello S.A.S.

Introducción

El taller Camello SAS se encuentra ubicado en la ciudad de Cartago Valle del Cauca y tiene como domicilio la dirección: Variante entre calle 4 carrera 10, su número de contacto es 3136144344, tiene como número de identificación tributaria (NIT) el 901168468-3 y su registro en el código de actividad CIIU es 3312 mantenimiento y reparación especializado de maquinaria y equipo. Actualmente la empresa tiene como gerente al señor José Edidson Ospina Giraldo y tiene a su cargo un total de catorce (14) personas incluido él.

El objeto social del taller es el mantenimiento y reparación especializado de maquinaria y equipo en el sector de transporte terrestre.

Esta empresa lleva quince (15) años ofreciendo productos y servicios de calidad.

Objetivos

Generar un manual de funciones que evidencie la manera de realizar las labores ordenadamente y las responsabilidades que se tienen en los diversos cargos y así permitir mejorar la productividad y rendimiento en el taller.

Objetivos específicos

- a) Analizar los cargos establecidos, reconocidos y asignar las funciones correspondientes a realizar por cada uno de los colaboradores del taller y el nivel de responsabilidad de estos.
- b) Generar un manual de funciones que satisfaga las necesidades comprobadas en el proceso de investigación al taller, este insumo debe brindar claridad y facilidad de aplicación.

Alcance

El presente manual tendrá un alcance en todas y cada una de áreas del taller.

Descripción de cargos

Tabla 17

Manual de funciones

Cargo: Gerente General	José Edinson Ospina	Fecha de Elaboración:	Enero 28 del 2022
Área:	Administrativa	Fecha de Modificación:	
Elaborado por:	María Camila Ospina Monsalve Karen Dahiana Micolta Villegas	Edición: 001	TALLER CAMELLO S.A.S 
Jefe departamento	José Edinson Ospina	Jefe inmediato	N/A
DESCRIPCIÓN DEL CARGO			
FUNCIONES	Administrar y dirigir la empresa.		
	Tomar decisiones acordes a los objetivos de la empresa.		
	Superior jerárquico de todos los empleados de la empresa.		
	Representar la empresa ante clientes y todo tipo de autoridades administrativas o jurídicas.		
	Supervisar junto a su administradora el cumplimiento de las funciones de los trabajadores.		
	Planear, administrar y controlar contratos, equipos y suministros.		
	Participar, ejecutar y verificar el presupuesto de ingresos y egresos, coordinando esta labor con el contador.		
	Ayudar a racionalizar los recursos, aprobar gastos e inspeccionar futuras inversiones.		
	Cumplir con las políticas y lineamientos de la empresa.		
RESPONSABILIDADES	Planificar y coordinar procedimientos administrativos y operativos.		
	Contratar colaboradores y brindar la capacitación adecuada al entregar la vacante.		
	Asignar responsabilidades a todos los colaboradores de la empresa.		
	Asegurar un buen flujo de información para evitar una mala comunicación entre las áreas de la empresa.		
	Supervisar trimestralmente las instalaciones y las labores de mantenimiento del taller.		
	Mantener actualizado los cambios de la organización e informarlos oportunamente.		
PERFIL DEL CARGO	Estudios	Administrador de empresas.	
	Experiencia requerida	Mínimo de un año.	
	Competencia o habilidades	Trabajo en equipo.	
		Amabilidad y discreción.	
		Aptitud para delegar.	
		Trabajo bajo presión.	
		Toma de decisiones.	
		Capacidad de análisis	
		Tener liderazgo.	
		Emprendedor.	

		Dinámico.
		Fluidez oral y capacidad de redacción.
APROBADO POR:		REVISADO POR:

Cargo: Contador	Edison Escobar	Fecha de Elaboración:	Enero 28 del 2022
Área:	Administrativa Apoyo	Fecha de Modificación:	
Elaborado por:	María Camila Ospina Monsalve Karen Dahiana Micolta Villegas	Edición: 001	TALLER CAMELLO S.A.S 
Jefe departamento	José Edinson Ospina	Jefe inmediato	José Edinson Ospina Camila Ospina
DESCRIPCIÓN DEL CARGO			
FUNCIONES	Manejo de libros contables.		
	Control de estados financieros.		
	Manejo de transacciones financieras y contables.		
	Preparar la nómina.		
	Supervisar el programa contable y su manejo.		
	Elaborar informes para la gerencia de la empresa.		
	Participar y verificar el presupuesto de ingresos y egresos, coordinando esta labor con el gerente o administradora.		
	Ayudar a racionalizar los recursos, revisar gastos e inspeccionar futuras inversiones.		
	Cumplir con las políticas y lineamientos de la empresa.		
RESPONSABILIDADES	Realizar la revisión de la información exógena.		
	Realizar la respectiva declaración de renta de la empresa.		
	Presentar los balances y ajustes de estos al gerente.		
	Realizar asesoría, análisis, proyección, revisión e interpretación de información financiera		
	Observar las normas de ética profesional.		
	Actuar con sujeción a las normas de auditoría.		
PERFIL DEL CARGO	Estudios	Contador público.	
	Experiencia requerida	Mínimo de un año.	
	Competencia o habilidades	Trabajo en equipo.	
		Amabilidad y discreción.	
		Aptitud para delegar.	
		Trabajo bajo presión.	
		Capacidad de comunicación.	
		Capacidad de análisis.	
		Manejo de software contable.	
		Manejo de office avanzado.	

		Ético y honesto.
		Puntualidad al entregar los informes.
APROBADO POR:		REVISADO POR:

Cargo: Auxiliar contable.	Cristian Eduardo Quintero.	Fecha de Elaboración:	Enero 29 del 2022
Área:	Administrativa.	Fecha de Modificación:	
Elaborado por:	María Camila Ospina Monsalve Karen Dahiana Micolta Villegas	Edición: 001	
Jefe departamento:	Camila Ospina	Jefe inmediato:	Edison Escobar Camila Ospina

DESCRIPCIÓN DEL CARGO

FUNCIONES	Apoyar al contador.	
	Manejo de libros contables.	
	Manejo de transacciones financieras y contables.	
	Monitorización de las cuentas.	
	Supervisar presupuestos.	
	Elaborar informes para el contador.	
	Elaborar presupuestos de ingresos y egresos, coordinando esta labor con el gerente o administradora.	
	Ayudar a racionalizar los recursos, revisar gastos.	
	Cumplir con las políticas y lineamientos de la empresa.	
RESPONSABILIDADES	Realizar la revisión de la información.	
	Realizar la respectiva revisión de la declaración de renta de la empresa.	
	Apoyar en el pago de nómina.	
	Realizar elaboración, análisis, proyección, revisión e interpretación de información financiera.	
	Observar las normas de ética profesional.	
	Actuar con sujeción a las normas de auditoría.	
PERFIL DEL CARGO	Estudios	Técnico, tecnólogo o estudiante de Contaduría pública.
	Experiencia requerida	Mínimo de un (1) año.
	Competencia o habilidades	Trabajo en equipo.
		Amabilidad.
		Capacidad de interpretar balances, estados de resultados.
		Trabajo bajo presión.
		Capacidad de comunicación.
		Capacidad de análisis

		Manejo de software contable.
		Manejo de office
		Ético y honesto.
		Puntualidad al entregar los informes.
APROBADO POR:		REVISADO POR:

Cargo: Administradora.	Camila Ospina.	Fecha de Elaboración:	Enero 29 del 2022
Área:	Administrativa	Fecha de Modificación:	
Elaborado por:	María Camila Ospina Monsalve Karen Dahiana Micolta Villegas	Edición: 001	
Jefe departamento:	Camila Ospina	Jefe inmediato:	José Edinson Ospina

DESCRIPCIÓN DEL CARGO

FUNCIONES	Administrar y dirigir la empresa.	
	Tomar decisiones acordes a los objetivos de la empresa, si el gerente está ausente.	
	Supervisar todas las áreas de la empresa.	
	Supervisar junto al gerente el cumplimiento de las funciones de los trabajadores.	
	Elaborar informes para el gerente general.	
	Planear, administrar y controlar contratos, equipos y suministros.	
	Verificar el cumplimiento de las normas de seguridad empresarial.	
	Ayudar a racionalizar los recursos, revisar gastos, con apoyo con la auxiliar contable.	
	Cumplir con las políticas y lineamientos de la empresa.	
RESPONSABILIDADES	Realizar la revisión de la información de cada área de la empresa.	
	Tomar decisiones en ausencia del gerente.	
	Realizar contactos con clientes o proveedores de ser necesarios.	
	Realizar, análisis, proyección, revisión e interpretación de información económica.	
	Generar capacitaciones constantes para todo el personal.	
	Elaborar reuniones periódicas para evaluar el funcionamiento de la empresa.	
	Realizar llamados de atención a empleados.	
	Realizar el proceso de entrevista y selección de nuevo personal.	
	Verificar y controlar las instalaciones de la empresa periódicamente para evitar accidentes o incidentes.	
PERFIL DEL CARGO	Estudios	Administrador de empresas.
	Experiencia requerida	Mínimo de un año.
	Competencia o habilidades	Trabajo en equipo.
		Amabilidad y respeto.
		Capacidad de realizar informes.

		Trabajo bajo presión.
		Capacidad de comunicación.
		Capacidad de análisis
		Toma de decisiones.
		Manejo de office
		Capacidad para comunicarse con superior y con subordinados.
		Puntualidad al entregar los informes.
APROBADO POR:		REVISADO POR:

Cargo: Auxiliar Administrativo.	Daniela Caicedo.	Fecha de Elaboración:	Enero 29 del 2022
Área:	Administrativa	Fecha de Modificación:	
Elaborado por:	María Camila Ospina Monsalve Karen Dahiana Micolta Villegas	Edición: 001	
Jefe departamento:	Camila Ospina	Jefe inmediato:	Camila Ospina

DESCRIPCIÓN DEL CARGO

FUNCIONES	Administrar y dirigir la empresa.
	Tomar decisiones acordes a los objetivos de la empresa, si el administrador está ausente.
	Verificar todas las áreas de la empresa.
	Supervisar junto al administrador el cumplimiento de las funciones de los trabajadores.
	Elaborar informes para el administrador o el gerente.
	Planear, administrar, dirigir y controlar el personal.
	Verificar el cumplimiento de las normas de seguridad empresarial.
	Ayudar a racionalizar los recursos.
	Cumplir con las políticas y lineamientos de la empresa.
RESPONSABILIDADES	Realizar la revisión de la información de cada área de la empresa.
	Tomar decisiones en ausencia del administrador.
	Realizar contactos con clientes o proveedores de ser necesarios.
	Realizar, análisis, revisión e interpretación de información económica financiera
	Verificar la asistencia a las capacitaciones constantes para todo el personal.
	Convocar las reuniones periódicas para evaluar el funcionamiento de la empresa.
	Realizar llamados de atención a empleados bajo su mando e informar al administrador.
	Apoyar el proceso de entrevista y selección de nuevo personal.
	Revisar y verificar que se cuente con los insumos de oficina necesarios.
	Apoyar en la Verificación y control a las instalaciones de la empresa periódicamente para evitar accidentes o incidentes.

PERFIL DEL CARGO	Estudios	Técnico, tecnólogo o profesional en administración de empresas.	
	Experiencia requerida	Mínimo de un año.	
	Competencia o habilidades	Trabajo en equipo.	
		Amabilidad y respeto.	
		Capacidad de realizar informes.	
		Trabajo bajo presión.	
		Capacidad de comunicación.	
		Capacidad de análisis	
		Toma de decisiones.	
		Manejo de office	
		Capacidad para comunicarse con superior y con subordinados.	
		Aptitudes para distribuir eficientemente el tiempo	
APROBADO POR:		REVISADO POR:	

Cargo: Ingeniero Mecatrónico.	Cristian Eduardo Quintero	Fecha de Elaboración:	Enero 29 del 2022
Área:	Operativa	Fecha de Modificación:	
Elaborado por:	María Camila Ospina Monsalve Karen Dahiana Micolta Villegas	Edición: 001	
Jefe departamento:	Cristian Eduardo Quintero	Jefe inmediato:	José Edinson Ospina Camila Ospina
DESCRIPCIÓN DEL CARGO			
FUNCIONES	Diseñar y construir sistemas mecánicos y electrónicos		
	Automatizar líneas de producción		
	Planear y supervisar la ejecución de diversos proyectos.		
	Consecución de insumos o materias primas.		
	Elaborar informes para el administrador o el gerente.		
	Planear, administrar, dirigir y controlar el personal a cargo		
	Verificar el cumplimiento de las normas de seguridad empresarial.		
	Ayudar a racionalizar los recursos.		
	Cumplir con las políticas y lineamientos de la empresa.		
RESPONSABILIDADES	Realizar control de calidad.		
	Tomar decisiones.		
	Realizar contactos con clientes o proveedores de ser necesarios.		
	Realizar procesos de investigación.		
	Verificar la asistencia a las capacitaciones constantes para el personal.		
	Convocar a reuniones periódicas para evaluar el funcionamiento del taller.		

	Realizar llamados de atención a empleados bajo su mando e informar al administrador.		
	Apoyar el proceso de entrevista y selección de nuevo personal.		
	Revisar y verificar que se cuente con los insumos de oficina necesarios.		
	Apoyar en la Verificación y control a las instalaciones de la empresa periódicamente para evitar accidentes o incidentes.		
PERFIL DEL CARGO	Estudios	Ingeniero mecatrónico.	
	Experiencia requerida	Mínimo de un año.	
	Competencia o habilidades	Trabajo en equipo.	
		Amabilidad y respeto.	
		Capacidad de realizar informes.	
		Trabajo bajo presión.	
		Liderazgo y creatividad	
		Capacidad de análisis	
		Toma de decisiones.	
		Capacidad de resolver problemas.	
		Capacidad para comunicarse con superior y con subordinados.	
		Aptitudes para distribuir eficientemente el tiempo	
APROBADO POR:		REVISADO POR:	

Cargo: Torneros	Kevin Giraldo José Edinson Ospina	Fecha de Elaboración:	Enero 29 del 2022
Área:	Operativa	Fecha de Modificación:	
Elaborado por:	María Camila Ospina Monsalve Karen Dahiana Micolta Villegas	Edición: 001	TALLER CAMELLO S.A.S 
Jefe departamento:	Cristian Eduardo Quintero	Jefe inmediato:	Cristian Eduardo Quintero
DESCRIPCIÓN DEL CARGO			
FUNCIONES	Establecer las operaciones en el torneado.		
	Preparar y operar el torno para procesos de mecanizado.		
	Reparar y mantener el torno óptimo para su funcionalidad.		
	Aplicar el control dimensional durante el proceso de fabricación de piezas		
	Seleccionar las herramientas que intervendrán en el proceso de fabricación.		
	Definir los instrumentos de verificación y control dimensional a utilizar.		
	Verificar el cumplimiento de las normas de seguridad empresarial.		
	Calibrar los instrumentos de verificación y control a utilizar.		
	Registrar los resultados obtenidos.		
RESPONSABILIDADES	Mantener los tornos en condiciones óptimas.		
	Tomar decisiones.		

	Realizar contactos con clientes.	
	Rendir informes al ingeniero mecánico.	
	Asistencia a las capacitaciones constantes para todo el personal.	
	Evaluar el funcionamiento de la maquinaria.	
	Realizar llamados de atención a empleados bajo su mando e informar al ingeniero.	
	Apoyar el proceso de entrevista y selección de nuevo personal.	
	Revisar y verificar que se cuente con los insumos necesarios.	
	Apoyar en la Verificación y control a las instalaciones de la empresa periódicamente para evitar accidentes o incidentes.	
PERFIL DEL CARGO	Estudios	Técnico, tecnólogo o profesional en manejo de torno.
	Experiencia requerida	Mínimo de un año.
	Competencia o habilidades	Trabajo en equipo.
		Amabilidad y respeto.
		Capacidad de realizar informes.
		Trabajo bajo presión.
		Capacidad de comunicación.
		Capacidad de análisis
		Toma de decisiones.
		Manejo de office
		Capacidad para comunicarse con superior y con subordinados.
		Aptitudes para distribuir eficientemente el tiempo
APROBADO POR:		REVISADO POR:

Cargo: Soldadores	Jhon Anderson Umbariba, José Miguel Salazar	Fecha de Elaboración:	Enero 29 del 2022
Área:	Operativa	Fecha de Modificación:	TALLER CAMELLO S.A.S 
Elaborado por:	María Camila Ospina Monsalve Karen Dahiana Micolta Villegas	Edición: 001	
Jefe departamento:	Cristian Eduardo Quintero	Jefe inmediato:	
DESCRIPCIÓN DEL CARGO			
FUNCIONES	Soldar piezas de metal en distintas posiciones.		
	Analizar y comprender los planos antes de comenzar a soldar.		
	Determinar las herramientas y técnicas para soldar el metal.		
	Utilizar las herramientas y técnicas necesarias para fundir y fusionar dos o más piezas de metal.		
	Verificar y revisar las herramientas a utilizar.		
	Realizar mantenimiento a las herramientas de saoldar.		
	Verificar el cumplimiento de las normas de seguridad empresarial.		

	Ayudar a racionalizar los recursos.		
	Cumplir con las políticas y lineamientos de la empresa.		
RESPONSABILIDADES	Realizar la revisión de equipos.		
	Tomar decisiones.		
	Realizar contactos con clientes.		
	Realizar, análisis, revisión e interpretación de información en diseños.		
	Asistencia a las capacitaciones.		
	Asistir a las reuniones para evaluar procesos.		
	Realizar llamados de atención a empleados bajo su mando e informar al ingeniero.		
	Apoyar el proceso de entrevista y selección de nuevo personal.		
	Revisar y verificar que se cuente con los insumos necesarios.		
	Apoyar en la Verificación y control a las instalaciones de la empresa periódicamente para evitar accidentes o incidentes.		
PERFIL DEL CARGO	Estudios	Soldador profesional.	
	Experiencia requerida	Mínimo de un año.	
	Competencia o habilidades	Trabajo en equipo.	
		Amabilidad y respeto.	
		Capacidad de liderazgo	
		Trabajo bajo presión.	
		Capacidad de relacionarme con los clientes.	
		Capacidad de análisis	
		Toma de decisiones.	
		Conocimiento en manejo de soldadores.	
		Capacidad para comunicarse con superior y con subordinados.	
		Aptitudes para distribuir eficientemente el tiempo	
APROBADO POR:		REVISADO POR:	

Cargo: Mecánico	Luis Alberto Morales	Fecha de Elaboración:	Enero 29 del 2022
Área:	Operativa	Fecha de Modificación:	
Elaborado por:	María Camila Ospina Monsalve Karen Dahiana Micolta Villegas	Edición: 001	
Jefe departamento:	Cristian Eduardo Quintero	Jefe inmediato:	Cristian Eduardo Quintero
DESCRIPCIÓN DEL CARGO			
FUNCIONES	Realizar diagnóstico, reparar y ajustar maquinaria, instalaciones y elementos mecánicos.		
	Proponer reformas de las instalaciones con base a la documentación técnica.		
	Montaje, instalación, puesta en marcha y reparación de equipos industriales.		
	Realizar las operaciones, montaje y mantenimiento de instalaciones.		
	Organizar y gestionar las intervenciones para el mantenimiento correctivo o preventivo.		
	Planear, administrar, dirigir y controlar el personal a cargo.		
	Verificar el cumplimiento de las normas de seguridad empresarial.		
	Realizar el diagnóstico de las disfunciones o averías en los equipos o sistemas		
	Cumplir con las políticas y lineamientos de la empresa.		
RESPONSABILIDADES	Realizar la revisión de la información de cada área de la empresa.		
	Tomar decisiones en ausencia del administrador.		
	Realizar contactos con clientes o proveedores de ser necesarios.		
	Realizar, análisis, revisión e interpretación de información económica financiera		
	Verificar la asistencia a las capacitaciones constantes para todo el personal.		
	Convocar las reuniones periódicas para evaluar el funcionamiento de la empresa.		
	Realizar llamados de atención a empleados bajo su mando e informar al administrador.		
	Apoyar el proceso de entrevista y selección de nuevo personal.		
	Revisar y verificar que se cuente con los insumos de oficina necesarios.		
PERFIL DEL CARGO	Estudios		Mecánico industrial
	Experiencia requerida		Mínimo de un año.
	Competencia o habilidades	Trabajo en equipo.	
		Amabilidad y respeto.	
		Capacidad de realizar informes.	
		Trabajo bajo presión.	
		Capacidad de comunicación.	
		Capacidad de análisis	
		Toma de decisiones.	
		Manejo de office	
		Capacidad para comunicarse con superior y con subordinados.	

		Aptitudes para distribuir eficientemente el tiempo	
APROBADO POR:		REVISADO POR:	

Cargo: Ayudantes	Jair Arturo Sánchez Jhon Harold Marín William Alejandro García	Fecha de Elaboración:	Enero 29 del 2022
Área:	Operativa	Fecha de Modificación:	
Elaborado por:	María Camila Ospina Monsalve Karen Dahiana Micolta Villegas	Edición: 001	TALLER CAMELLO S.A.S 
Jefe departamento:	Cristian Eduardo Quintero	Jefe inmediato:	Cristian Eduardo Quintero
DESCRIPCIÓN DEL CARGO			
FUNCIONES	Realizar actividades mecánicas de la maquinaria y equipos rotativos e industriales		
	Realizar metrología mecánica básica bajo la supervisión del jefe inmediato		
	Realizar el almacenamiento de los equipos, herramientas e insumos.		
	Realizar cargue y descargue de herramientas, equipos e insumos.		
	Realizar la disposición de los desechos generados en el trabajo.		
	Realizar otras tareas elementales relacionadas con la mecánica		
	Cumplir las normas de seguridad empresarial.		
	Ayudar y apoyar al mecánico, tornero y soldador de ser necesarios		
	Asistir a las capacitaciones constantes.		
RESPONSABILIDADES	Alistamiento de herramientas e insumos.		
	Tomar decisiones.		
	Realizar contactos con clientes.		
	Realizar, análisis, el lugar de trabajo.		
	Verificar la asistencia a las capacitaciones constantes para todo el personal.		
	Convocar las reuniones periódicas para evaluar el funcionamiento de la empresa.		
	Realizar mantenimientos de las herramientas.		
	Ser puntual.		
	Revisar y verificar que se cuente con los insumos necesarios y notificar la falta de estos.		
Apoyar en la Verificación y control a las instalaciones de la empresa periódicamente para evitar accidentes o incidentes.			
PERFIL DEL CARGO	Estudios	Bachiller o técnico industrial.	
	Experiencia requerida	Mínimo de un año.	
	Competencia o habilidades	Trabajo en equipo.	
		Amabilidad y respeto.	
		Capacidad de ser disciplinado.	
		Trabajo bajo presión.	
		Capacidad de comunicación.	

		Capacidad de análisis.	
		Toma de decisiones.	
		Manejo de office y sistemas de información.	
		Capacidad para comunicarse con superior y con subordinados.	
		Aptitudes para distribuir eficientemente el tiempo	
APROBADO POR:		REVISADO POR:	

Fuente: elaboración propia con información obtenida en la empresa.

X.4. Establecer el plan de seguimiento y control para el manual de funciones y evidenciar que se está aplicando de manera correcta.

Para cumplir este objetivo se desarrolló un plan que se deberá cumplir por fases y que se muestra a continuación:

Fase 1: Realizar la presentación del manual de funciones al señor José Edinson Ospina gerente general del taller camello S.A.S. Para que el conozca la propuesta y tome la decisión de implementarlo en la empresa.

Fase 2: El gerente general toma la decisión de entregar el manual de funciones a los administrativos en cabeza de la administradora la señorita Camila Ospina, quien programará la socialización del manual ya aprobado por el gerente.

Fase 3: Al asignar el día para la realizar la reunión, en la cual se socializa el manual de funciones a todos los colaboradores de la empresa, se les hará entrega del librito, para que lo lean con detenimiento y se pueda realizar una retroalimentación para conocer opinión o inquietudes de los empleados sobre este.

Fase 4: Consiste en el tiempo de implementación que definirá la empresa para proceder a evaluar el impacto de la implementación del manual de funciones. Como opción se podría realizar una revisión a los seis (6) meses o al año de implementado.

Fase 5: Para el cumplimiento de esta fase se debe de realizar la autoevaluación a todos los colaboradores de la empresa para determinar el impacto del manual en estos y sus cargos.

Fase 6: Con los resultados el gerente y su equipo administrativo analizan qué tan positivo o negativo fue el impacto de la implementación del manual de funciones para tomar correctivos o modificaciones de este.

Fase 7: Se realizan las correcciones, modificaciones al manual para mejorar en los aspectos donde se evidencie alguna anomalía al aplicarlo. Se muestra el diagrama de Gantt para la verificación de las fases planteadas en el plan.

Tabla 18

Plan de seguimiento y control

PLAN PARA PRESENTAR EL MANUAL DE FUNCIONES							
ACTIVIDAD	FASE 1	FASE 2	FASE 3	FASE 4	FASE 5	FASE 6	FASE 7
Presentación del manual de funciones al gerente general.							
Se les entrega el manual de funciones a los administrativos del taller.							
Socialización del manual de funciones a todo el personal de la empresa.							
Tiempo de implementación del manual							
Se hace la propuesta de seguimiento y control para analizar el impacto de la implementación del manual de funciones.							
Análisis de los resultados de la autoevaluación							
Correcciones o modificaciones al manual.							

Fuente: elaboración propia.

Se propone a continuación una matriz de indicadores para las siete fases mencionadas, esto con el fin de que se pueda analizar y controlar las acciones adelantadas en el taller.

Tabla 19

Indicadores de cumplimiento

INDICADORES DE CUMPLIMIENTO								
Actividad	Objetivo	Indicador	Fórmula	Frecuencia de medición	Medida	Explicación	Resultado	Responsable
Presentación del manual de funciones al gerente general.	Realizar la entrega del manual de funciones al gerente.	Entrega del manual	Reunión con el gerente para la entrega / Total, de reuniones para entrega definitiva x 100	Anual si se hacen actualizaciones al manual.	Porcentaje %	Se cumple Completamente si la calificación está entre 80% y 100%, es cumplimiento Alto.		
Se les entrega el manual de funciones a los administrativos del taller.	Realizar la entrega del manual de funciones al personal administrativo.	Entrega del manual	Número de administrativos del taller / total de manuales entregados al personal administrativo del taller. x 100	Anual si se hacen actualizaciones al manual.	Porcentaje %	Si la calificación es entre 60% a 80% Se ejecutó satisfactoriamente. Si la calificación es de 59% o inferior, no se ejecutó debidamente o totalmente, fue deficiente la acción.		
Socialización del manual de funciones a todo el personal de la empresa.	Realización de reunión para socializar el manual de funciones	Socialización del manual	Número de personal en el taller / número total de personal que se les socializa el manual. x 100	Anual si se hacen actualizaciones al manual.	Porcentaje %			

Tiempo de implementación del manual	Revisar el manual y su funcionalidad en un tiempo determinado.	Revisar manual.	Número de veces programado para revisión / Total de veces revisado en realidad. x 100	Cada 6 meses o anualmente	Porcentaje %		
--	--	-----------------	---	---------------------------	--------------	--	--

Fuente: elaboración propia, con los apuntes de gestión de la calidad visto en la carrera.

Continuación de indicadores.

INDICADORES DE CUMPLIMIENTO								
Actividad	Objetivo	Indicador	Fórmula	Frecuencia de medición	Medida	Explicación	Resultado	Responsable
Se hace la propuesta de seguimiento y control para analizar el impacto de la implementación del manual de funciones.	Realizar la autoevaluación a todos los empleados de la empresa	Seguimiento	Número de colaboradores en el taller / Total de colaboradores autoevaluados del taller. x 100	Cada 6 meses o anual si se actualiza el manual.	Porcentaje %	Se cumple Completamente si la calificación está entre 80% y 100%, es cumplimiento Alto. Si la calificación es entre 60% a 80% Se ejecutó satisfactoriamente. Si la calificación es de 59% o inferior, no se		
Análisis de los resultados de la autoevaluación	Analizar el impacto positivo o negativo de la implementación del manual de funciones	Resultados	Número de autoevaluaciones realizadas en el taller / Total de evaluaciones revisadas. x 100	Cada 6 meses o anual si se actualiza el manual.	Porcentaje %			

Correcciones o modificaciones al manual.	Realizar las correcciones o revisiones para verificar el impacto.	Correcciones	Número de correcciones esperadas / Total de correcciones encontradas. $\times 100$	Cada 6 meses o anual si se actualiza el manual.	Porcentaje %	ejecutó debidamente o totalmente, fue deficiente la acción
	Realizar la respectiva actualización del manual después de analizar resultados.	Actualización	Número de actualizaciones esperadas / Total actualizaciones realizadas. $\times 100$	Cada 6 meses o anualmente	Porcentaje %	

Fuente: elaboración propia, con los apuntes de gestión de la calidad visto en la carrera.

Con la definición de las pautas a seguir, se muestra una propuesta de evaluación de desempeño, por medio de una autoevaluación que se le debe realizar a todos los colaboradores de la empresa, este permitirá evidenciar el impacto positivo o negativo de la implementación del manual de funciones propuesto, evidenciara la eficiencia de todas las áreas de la empresa y como los colaboradores captan sus responsabilidades en los cargos que tienen.

Esta autoevaluación le permitirá a la empresa realizar cambios al manual para mejorar las condiciones de trabajo, de funcionalidad y de operación empresarial.

Se le deja a consideración una propuesta de evaluación para que sea realizada tiempo después de implementar el manual de funciones y así evaluar el impacto de este en la empresa.

Tabla 20

Formato de autoevaluación

FORMATO DE AUTOEVALUACIÓN DE TODO EL PERSONAL					
Cargo:					
Nombre del colaborador:					
Fecha de evaluación:		DÍA	MES	AÑO	
OBJETIVO DE LA AUTOEVALUACIÓN					
Esta autoevaluación se realiza a todos los colaboradores del taller con el fin de analizar los cambios positivos o negativos de la implementación del manual de funciones.					
DESCRIPCIÓN DE LA AUTOEVALUACIÓN					
Diligencie la autoevaluación e indique con una X, en una escala de puntuación donde (uno) 1 es la menor calificación y (cinco) 5 es la mayor proporcione su opinión sobre la implementación del manual de funciones.					
FORMULACIÓN	VALORES				
	1	2	3	4	5
1. ¿Cómo era su labor antes de ser implementado el manual de funciones en el taller?					
2. ¿Qué tan eficiente era su labor antes de implementar el manual de funciones en el taller?					
3. ¿Ya implementado el manual mejoró su gestión en el taller?					
4. ¿Mejoró la eficiencia en su labor al implementar el manual de funciones?					
5. ¿Considera que se mejoraron los procesos del taller con la implementación del manual de funciones?					
6. ¿Las responsabilidades y sus funciones están acordes con las desempeñadas en la actualidad en el taller?					
7. ¿Cómo fue el proceso de adaptación al implementarse el manual de funciones en el taller?					
8. ¿Hubo disminución en la carga laboral al contar con el manual de funciones?					
9. ¿Considera que mejoró la comunicación entre todos los colaboradores y los superiores y viceversa?					
10. ¿Considera que este manual está acorde a los requerimientos de la empresa?					
TOTAL PUNTAJE PONDERADO					
RECOMENDACIONES O SUGERENCIAS.					

Fuente: elaboración propia.

Tabla 21*Resultados de la autoevaluación*

RESULTADOS DE LA AUTOEVALUACIÓN						TALLER CAMELLO S.A.S
FORMULACIÓN	VALORES					NÚMERO DE PERSONAS
	1	2	3	4	5	
1. ¿Cómo era su labor antes de ser implementado el manual de funciones en el taller?						
2. ¿Qué tan eficiente era su labor antes de implementar el manual de funciones en el taller?						
3. ¿Ya implementado el manual mejoró su gestión en el taller?						
4. ¿Mejoró la eficiencia en su labor al implementar el manual de funciones?						
5. ¿Considera que se mejoraron los procesos del taller con la implementación del manual de funciones?						
6. ¿Las responsabilidades y sus funciones están acordes con las desempeñadas en la actualidad en el taller?						
7. ¿Cómo fue el proceso de adaptación al implementarse el manual de funciones en el taller?						
8. ¿Hubo disminución en la carga laboral al contar con el manual de funciones?						
9. ¿Considera que mejoró la comunicación entre todos los colaboradores y los superiores y viceversa?						
10. ¿Considera que este manual está acorde a los requerimientos de la empresa?						
REVISADO POR:						

Fuente: elaboración propia.

Estos resultados le permitirá a los directivos evidenciar el impacto ya sea positivo o negativo que ocasionó la implementación del manual de funciones propuesto al taller.

Tabla 22

Ficha de verificación gerente general

				
Cargo: Gerente General	José Edinson Ospina	VERIFICACIÓN		
FUNCIONES		CUMPLE	NO CUMPLE	CUMPLE PARCIALMENTE
Administrar y dirigir la empresa.				
Tomar decisiones acordes a los objetivos de la empresa.				
Superior jerárquico de todos los empleados de la empresa.				
Representar la empresa ante clientes y todo tipo de autoridades administrativas o jurídicas.				
Supervisar junto a su administradora el cumplimiento de las funciones de los trabajadores.				
Planear, administrar y controlar contratos, equipos y suministros.				
Participar, ejecutar y verificar el presupuesto de ingresos y egresos, coordinando esta labor con el contador.				
Ayudar a racionalizar los recursos, aprobar gastos e inspeccionar futuras inversiones.				
Cumplir con las políticas y lineamientos de la empresa.				
Observaciones				

Fuente: elaboración propia.

Tabla 23*Ficha de verificación contador.*

				
Cargo: Contador	Edison Escobar	VERIFICACIÓN		
FUNCIONES		CUMPLE	NO CUMPLE	CUMPLE PARCIALMENTE
Manejo de libros contables.				
Control de estados financieros.				
Manejo de transacciones financieras y contables.				
Preparar la nómina.				
Supervisar el programa contable y su manejo.				
Elaborar informes para la gerencia de la empresa.				
Participar y verificar el presupuesto de ingresos y egresos, coordinando esta labor con el gerente o administradora.				
Ayudar a racionalizar los recursos, revisar gastos e inspeccionar futuras inversiones.				
Cumplir con las políticas y lineamientos de la empresa.				
Observaciones				

Fuente: elaboración propia

Tabla 24*Ficha de verificación auxiliar contable*

				
Cargo: Auxiliar Contable	Cristian Eduardo Quintero.	VERIFICACIÓN		
FUNCIONES		CUMPLE	NO CUMPLE	CUMPLE PARCIALMENTE
Apoyar al contador.				
Manejo de libros contables.				
Manejo de transacciones financieras y contables.				
Monitorización de las cuentas.				
Supervisar presupuestos.				
Elaborar informes para el contador.				
Elaborar presupuestos de ingresos y egresos, coordinando esta labor con el gerente o administradora.				
Ayudar a racionalizar los recursos, revisar gastos.				
Cumplir con las políticas y lineamientos de la empresa.				
Observaciones				

Fuente: elaboración propia.

Tabla 25

Ficha de verificación administradora

				
Cargo: Administradora	Camila Ospina	VERIFICACIÓN		
FUNCIONES		CUMPLE	NO CUMPLE	CUMPLE PARCIALMENTE
Administrar y dirigir la empresa.				
Tomar de decisiones acordes a los objetivos de la empresa, si el gerente está ausente				
Supervisar todas las áreas de la empresa.				
Supervisar junto al gerente el cumplimiento de las funciones de los trabajadores.				
Elaborar informes para el gerente general.				
Planear, administrar y controlar contratos, equipos y suministros.				
Verificar el cumplimiento de las normas de seguridad empresarial.				
Ayudar a racionalizar los recursos, revisar gastos, con apoyo con la auxiliar contable.				
Cumplir con las políticas y lineamientos de la empresa.				
Observaciones				

Fuente: elaboración propia.

Tabla 26*Ficha verificación Auxiliar administrativa*

				
Cargo: Auxiliar Administrativa	Daniela Caicedo.	VERIFICACIÓN		
FUNCIONES		CUMPLE	NO CUMPLE	CUMPLE PARCIALMENTE
Administrar y dirigir la empresa.				
Tomar decisiones acordes a los objetivos de la empresa, si el administrador está ausente.				
Verificar todas las áreas de la empresa.				
Supervisar junto al administrador el cumplimiento de las funciones de los trabajadores.				
Elaborar informes para el administrador o el gerente.				
Planear, administrar, dirigir y controlar el personal.				
Verificar el cumplimiento de las normas de seguridad empresarial.				
Ayudar a racionalizar los recursos.				
Cumplir con las políticas y lineamientos de la empresa.				
Observaciones				

Fuente: elaboración propia.

Tabla 27*Ficha de verificación ingeniero*

				
Cargo: Ingeniero Mecatrónico	VERIFICACIÓN			
FUNCIONES	CUMPLE	NO CUMPLE	CUMPLE PARCIALMENTE	
Diseñar y construir sistemas mecánicos y electrónicos				
Automatizar líneas de producción				
Planear y supervisar la ejecución de diversos proyectos.				
Consecución de insumos o materias primas.				
Elaborar informes para el administrador o el gerente.				
Planear, administrar, dirigir y controlar el personal a cargo				
Verificar el cumplimiento de las normas de seguridad empresarial.				
Ayudar a racionalizar los recursos.				
Cumplir con las políticas y lineamientos de la empresa.				
Observaciones				

Fuente: elaboración propia.

Tabla 28*Ficha de verificación torneros*

																															
Cargo: Torneros	VERIFICACIÓN																														
FUNCIONES	<table border="1"> <thead> <tr> <th>CUMPLE</th> <th>NO CUMPLE</th> <th>CUMPLE PARCIALMENTE</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	CUMPLE	NO CUMPLE	CUMPLE PARCIALMENTE																											
CUMPLE	NO CUMPLE	CUMPLE PARCIALMENTE																													
Establecer la secuencia de operaciones en el torneado.																															
Preparar y operar el torno paralelo para procesos de mecanizado.																															
Reparar y mantener el torno óptimo para su funcionalidad.																															
Aplicar el control dimensional durante el proceso de fabricación de piezas																															
Seleccionar las herramientas que intervendrán en el proceso de fabricación.																															
Definir los instrumentos de verificación y control dimensional a utilizar.																															
Verificar el cumplimiento de las normas de seguridad empresarial.																															
Calibrar los instrumentos de verificación y control dimensional a utilizar.																															
Registrar los resultados obtenidos.																															
Observaciones																															

Fuente: elaboración propia.

Tabla 29*Ficha de verificación soldadores*

				
Cargo: Soldadores	Jhon Anderson Umbariba, José Miguel Salazar	VERIFICACIÓN		
FUNCIONES		CUMPLE	NO CUMPLE	CUMPLE PARCIALMENTE
Soldar piezas de metal en distintas posiciones.				
Analizar, comprender los planos antes de comenzar a soldar.				
Establecer las herramientas y técnicas para soldar el metal.				
Utilizar las herramientas y técnicas para fundir y fusionar dos o más piezas de metal.				
Verificar y revisar las herramientas a utilizar.				
Realizar mantenimiento a las herramientas de soldar.				
Verificar el cumplimiento de las normas de seguridad empresarial.				
Ayudar a racionalizar los recursos.				
Cumplir con las políticas y lineamientos de la empresa.				
Observaciones				

Fuente: elaboración propia.

Tabla 30*Ficha de verificación mecánico*

				
Cargo: Mecánico	Luis Alberto Morales	VERIFICACIÓN		
FUNCIONES		CUMPLE	NO CUMPLE	CUMPLE PARCIALMENTE
Realizar el diagnóstico, reparar y ajustar maquinaria, y elementos mecánicos.				
Proponer reformas de las instalaciones, tecnificar.				
Montaje, instalación, puesta en marcha y reparación de equipos industriales.				
Realizar mantenimiento de instalaciones.				
Tramitar las intervenciones para el mantenimiento correctivo o preventivo.				
Planear, administrar, dirigir y controlar el personal a cargo.				
Verificar el cumplimiento de las normas de seguridad empresarial.				
Realizar informe de las disfunciones o averías en los equipos o sistemas, para los superiores.				
Cumplir con las políticas y lineamientos de la empresa.				
Observaciones				

Fuente: elaboración propia

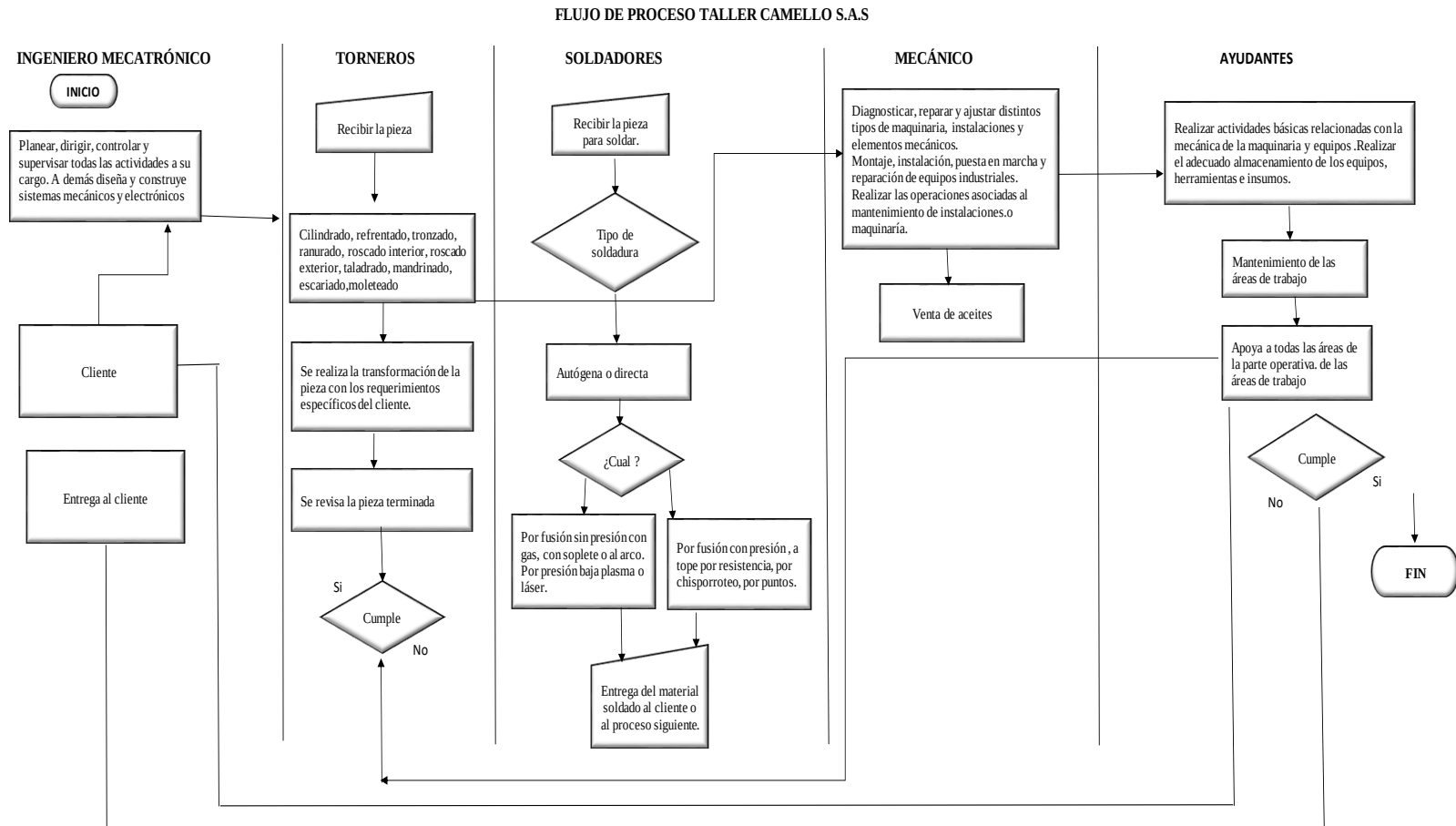
Tabla 31*Ficha de verificación ayudantes*

				
Cargo: Ayudantes	Jair Arturo Sánchez, Jhon Harold Marín, Willian Alejandro García	VERIFICACIÓN		
FUNCIONES		CUMPLE	NO CUMPLE	CUMPLE PARCIALMENTE
Realizar la mecánica de la maquinaria y equipos rotativos e industriales				
Realizar metrología mecánica básica bajo la supervisión del jefe inmediato.				
Realizar el almacenamiento de los equipos, herramientas e insumos				
Realizar cargue y descargue de herramientas, equipos e insumos.				
Realizar la disposición de los desechos generados por el trabajo.				
Realizar otras tareas relacionadas con la mecánica.				
Cumplir las normas de seguridad empresarial.				
Ayudar y apoyar al mecánico, tornero y soldador de ser necesario.				
Asistir a las capacitaciones constantes.				
Observaciones				

Fuente: elaboración propia

Con esta información la empresa tomará decisiones de operación, de administración entre otras que le permitirán un buen proceso de mejora continua, también podrá realizar actualizaciones del manual de funciones programadas anualmente si es el caso.

Se procede a realizar la explicación del proceso productivo del taller por medio de un flujo de proceso.

Ilustración 12*Flujo de proceso del taller*

Fuente: elaboración propia.

Conclusiones

Para esta asesoría sobre la realización del diseño de un manual de funciones para el taller camello S.A.S. del municipio de Cartago valle del Cauca se efectuó el análisis de las situaciones observadas que permitieron arrojar las siguientes conclusiones:

Se identificó que no contaban con el manual de funciones que permita establecer los cargos, las responsabilidades y funciones de estos, no se contaba con una jerarquía formal, esto puede cambiar si el taller implementa el manual dejado a consideración.

Al realizar el estudio del ambiente externo e interno de la organización se pudo identificar que el Taller Camello S.A.S. está en condiciones idóneas en el mercado, gracias al plan estratégico que maneja y que le ha permitido mantenerse y ser reconocido.

En lo que respecta al análisis de la competencia mediante estudios comparativos con otras organizaciones similares (Benchmarking).se evidencio que el taller cuenta con aspectos que lo hacen ser una empresa líder y comprometida con sus clientes, por la calidad de sus servicios y productos. El taller cuenta con gran capacidad para innovar, crecer y seguir siendo reconocida localmente con opción de llegar a otros mercados regionales y nacionales

Se diseñó un manual de funciones que se le dejó a consideración a la empresa en cabeza del gerente general de la misma, para su aplicación, todo el diseño está acorde a las necesidades evidenciadas en la investigación y con esto se buscando mejoras en el desempeño de los colaboradores.

Se formuló el respectivo plan de seguimiento y control para el manual de funciones para evaluar la aplicabilidad y funcionalidad de este. En este punto se planteó un indicador de

autoevaluación para determinar el impacto de la aplicabilidad del manual de funciones propuesto, este se debe realizar a todos los colaboradores de la empresa.

Recomendaciones

El taller está en igualdad de condiciones en lo que ha competencia se refiere, se le recomienda potencializar sus fortalezas en el mercado y generar estrategias que permitan minimizar el impacto de las situaciones donde se es débil.

El taller debe de realizar un buen control y supervisión con apoyo de sus colaboradores a todas y cada una de las actividades o tareas que se realizan en la empresa para evaluar situaciones que afecten el desempeño o funcionalidad de la empresa.

Se le recomienda al taller la implementación del manual de funciones para mejorar los niveles de comunicación, productividad y funcionalidad.

Al igual se le sugiere realizar la autoevaluación del manual para efectuar los correctivos o modificaciones necesarios para mejorarlo.

Se le recomienda implementar los check list propuestos para tener un mayor control operativo.

Se recomienda realizar inspecciones a las normas de seguridad y apoyarse en un profesional en esta área.

Referencias

- Alcaldía ciudad San Salvador. (2020). Manual de organización y funciones institucional MOF. San Salvador. Recuperado el 20 de 08 de 2021, de <https://www.cideu.org/wp-content/uploads/Manual-de-Organizaciones-y-Funciones-2020-2.pdf>
- Alonso, J. J. (s.f.). *Infojobs*. Recuperado el 19 de 11 de 2021, de <https://orientacion-laboral.infojobs.net/redactar-funciones-cv>
- Alvarez, M. (2016).
- Andrade. (2005). *Diccionario de Economía* (Tercera ed.). Andrade. Recuperado el 22 de 08 de 2021
- Barranzuela, I. (15 de 01 de 2021). *La voz del emprendedor*. Recuperado el 23 de 11 de 2021, de <https://pqs.pe/emprendimiento/matriz-del-perfil-competitivo-mpc-como-te-ayuda-a-analizar-mejor-las-fortalezas-de-tu-empresa/>
- Buitrago-Lagos, J. N. (2019). Manual de organización y funciones para la compañía red logística internacional S.A.S. *Trabajo de Grado*. Recuperado el 20 de 08 de 2021, de <https://repositorio.uniagustiniana.edu.co/bitstream/handle/123456789/1208/BuitragoLagos-JuanNicol%c3%a1s-2019.pdf?sequence=10&isAllowed=y>
- Castellanos, L. R. (s.f.). *Estrategia y planeación estratégica*. Recuperado el 23 de 11 de 2021, de <https://lcestrategia.wordpress.com/2015/01/25/05-1-matriz-interna-externa-ie/>
- CÓDIGO SUSTANTIVO DEL TRABAJO. (s.f.). *CÓDIGO SUSTANTIVO DEL TRABAJO*.
- Commercio, C. d. (2018). *Enfoque competitivo*. Informe 19, Cali. Recuperado el 22 de 08 de 2021, de <https://www.ccc.org.co/file/2018/12/Informe-Metalmecanico-N109.pdf>

Constitución Política 1991. (1991). *Constitución Política de 1991*. Bogota. Recuperado el 22 de 08 de 2021, de [http://www.suin-](http://www.suin-juriscol.gov.co/viewDocument.asp?ruta=Constitucion/1687988)

[juriscol.gov.co/viewDocument.asp?ruta=Constitucion/1687988](http://www.suin-juriscol.gov.co/viewDocument.asp?ruta=Constitucion/1687988)

Definición de actividad empresarial. (06 de 10 de 2014). Obtenido de

[https://www.coordinacionempresarial.com/definicion-actividad-](https://www.coordinacionempresarial.com/definicion-actividad-empresarial/#:~:text=La%20actividad%20empresarial%20es%20un,potencial%20en%20un%20mercado%20competitivo)

[empresarial/#:~:text=La%20actividad%20empresarial%20es%20un,potencial%20en%20un%20mercado%20competitivo](https://www.coordinacionempresarial.com/definicion-actividad-empresarial/#:~:text=La%20actividad%20empresarial%20es%20un,potencial%20en%20un%20mercado%20competitivo).

Delgado Ruiz, Y. M. (2018). Actualización manual de funciones por competencias para la

Corporación Diocesana pro comunidad cristiana de Cartago valle. Recuperado el 20 de

08 de 2021, de <https://bibliotecadigital.univalle.edu.co/handle/10893/20925>

Elizabeth, Z. P. (2014). Herval S.A.S . *Trabajo de grado*. Pereira Risaralda. Recuperado el 20 de

08 de 2021, de

<http://repositorio.utp.edu.co/dspace/bitstream/handle/11059/4934/658301Z35.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Emilio Pablo, D. d. (2001). *Administración y dirección/por Emilio Pablo, Díez de Castro y otros*

(Primera ed.). Madrid: McGraw-Hill. Recuperado el 22 de 08 de 2021

Fe., R. S. (s.f.). *Radio Santa fe*. Recuperado el 22 de 08 de 2021, de

<https://www.radiosantafe.com/2016/11/02/sector-metalmecanico-mas-que-brillo/>

Fleitman, J. (s.f.). *Evaluación integral para implantar modelos*. México: Pax México.

Recuperado el 22 de 08 de 2021, de [https://books.google.com.pe/books?id=j-](https://books.google.com.pe/books?id=j-B7FE7eWAYC&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false)

[B7FE7eWAYC&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.pe/books?id=j-B7FE7eWAYC&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false)

Garófalo Gozález, G. M. (2014). Manual de funciones y cultura organizacional en la empresa

soldadora vaca de Santo Domingo.-Ecuador. *Trabajo de Grado*. Santo Domingo,

- Ecuador. Recuperado el 20 de 08 de 2021, de
<https://dspace.uniandes.edu.ec/bitstream/123456789/1264/1/TUSDADM011-2014.pdf>
- Gerencie.com*. (s.f.). Recuperado el 25 de 01 de 2022, de <https://www.gerencie.com/prueba-acida.html>
- González, X. (07 de 11 de 2018). *La Republica*. Recuperado el 19 de 11 de 2021, de
<https://www.larepublica.co/especiales/especial-camacero/la-produccion-de-acero-en-america-latina-alcanzo-493-millones-de-toneladas-en-septiembre-2790639>
- Griñán, J. F. (s.f.). *Atsistemas.com*. Recuperado el 19 de 11 de 2021, de
<https://www.atsistemas.com/es/blog/procesos-y-procedimientos-en-empresas-de-ti>
- Hofrichter, D. A. (1999). *Personas, desempeño y pago* (Uno ed.). Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina.: Paidós. Recuperado el 22 de 08 de 2021
- Indumil Colombia. (2012). Fichas descripción de funciones y competencias laborales. Bogotá. Obtenido de https://www.indumil.gov.co/wp-content/uploads/2015/12/FICHA_DESCRIPCION_DE_FUNCIONES_Y_COMPETENCIAS_LABORALES_CHOFER.pdf
- LENIS SUAREZ, L. J. (2013). Recuperado el 12 de 08 de 2021, de
<https://bibliotecadigital.univalle.edu.co/bitstream/handle/10893/19595/CB-0494364.pdf?sequence=1>
- López, J. F. (01 de 04 de 2019). *Economipedia*. Recuperado el 08 de 02 de 2022, de Proceso administrativo. Economipedia.com: <https://economipedia.com/definiciones/proceso-administrativo.html>
- Mary, R. S. (2005). *Administración* (Octava ed.). México: Pearson Educación. Recuperado el 22 de 08 de 2021, de <https://online.fliphtml5.com/xbyw/qwsk/#p=4>

Naumov. (2011). *Organización total*. MC GRAW HILL INTERAMERICANA,. Recuperado el 24 de 08 de 2021

Orozco Henao, A. (2008). Manual de funciones, procesos y procedimientos para la Empresa Hierros HB S.A. (U. T. Pereira, Ed.) Pereira. Obtenido de <http://hdl.handle.net/11059/906>

Otros, A. P. (2012). Proyecto benchmarking de facultades de Administración de empresas.

Trabajo de grado. Bogotá. Recuperado el 19 de 09 de 2021, de

[https://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/2815/MendozaLemus-](https://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/2815/MendozaLemus-AngelicaPatricia-2012.pdf;jsessionid=76ABBE99D58698B1C8E98246E00404EB?sequence=5)

AngelicaPatricia-

2012.pdf;jsessionid=76ABBE99D58698B1C8E98246E00404EB?sequence=5

Otros., A. P. (2012). Proyecto benchmarking de facultades de Administración de empresas.

Trabajo de grado. Bogotá. Recuperado el 19 de 09 de 2021, de

[https://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/2815/MendozaLemus-](https://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/2815/MendozaLemus-AngelicaPatricia-2012.pdf;jsessionid=76ABBE99D58698B1C8E98246E00404EB?sequence=5)

AngelicaPatricia-

2012.pdf;jsessionid=76ABBE99D58698B1C8E98246E00404EB?sequence=5

Ponce, A. R. (1992). *Administración moderna*. Mexico: Editorial Limusa. Recuperado el 21 de 08 de 2021

RIVERA, J. (01 de 2006). Management y Liderazgo en Peter Drucker. *Articulo(Capital*

Humano, N° 195, pág. 38, Enero 2006). Recuperado el 22 de 08 de 2021, de

<http://pdfs.wke.es/2/6/1/1/pd0000012611.pdf>

ROBBINS, S. P. (2013). *Comportamiento organizacional* (Decimoquinta ed.). México:

PEARSON. Recuperado el 22 de 08 de 2021, de [https://www.pucesa.edu.ec/wp-](https://www.pucesa.edu.ec/wp-content/uploads/2019/11/2_Comportamiento_Organizacional_13_edicion.pdf)

[content/uploads/2019/11/2_Comportamiento_Organizacional_13_edicion.pdf](https://www.pucesa.edu.ec/wp-content/uploads/2019/11/2_Comportamiento_Organizacional_13_edicion.pdf)

SAMPIERI, R. H. (2014). *Metodología de la investigación* (Sexta ed.). McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V. Recuperado el 30 de 08 de 2021

SAMPIERI, R. H. (2014). *Metodología de la investigación* (Sexta ed.). McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V. Recuperado el 30 de 08 de 2021

Servicio Nacional de Aprendizaje SENA. (14 de 06 de 2017). Manual específico de funciones y competencias laborales para los empleados de la planta de personal del servicio nacional de aprendizaje SENA. Bogotá. Recuperado el 19 de 09 de 2021, de <https://www.sena.edu.co/es-co/sena/MF/Forms/AllItems.aspx?View=%7B6d25c475-9dcf-4776-9446-bac517bf07fe%7D&SortField=Editor&SortDir=Asc>

Shum, Y. M. (18 de 06 de 2018). *Yi Min Shum*. Recuperado el 23 de 11 de 2021, de <https://yiminshum.com/matriz-evaluacion-factores-externos-matriz-efe-mefe/>

Tamayo, T. y. (1997).

trigoCotrisa S.A., C. d. (2016). Manual de Funciones. Recuperado el 20 de 08 de 2021, de https://www.cotrisa.cl/transparente/doc/manual_funciones.pdf

Villa Ortega, A. (2013). Manual de funciones para la empresa montajes. Recuperado el 20 de 08 de 2021, de repository.unad.edu.co/bitstream/handle/10596/2531/23137463.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Villa Ortega, A. (2013). Manual de funciones para la empresa montajes. Recuperado el 20 de 08 de 2021, de <https://repository.unad.edu.co/bitstream/handle/10596/2531/23137463.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Villafuerte Burgos, C. E. (2018). Elaboración de un manual de funciones para el departamento administrativo de una empresa pública de servicios. *tRABAJO DE gRADO*. Ambato

Ecuador. Recuperado el 20 de 08 de 2021, de

<https://repositorio.pucesa.edu.ec/bitstream/123456789/2424/1/76688.pdf>

Vilola Ortega, A. (2013). Manual de funciones para la empresa montajes técnicometalmecanico S.A.S en la Ciudad de Cartagena Bolivar. Cartagena Bolivar. Recuperado el 20 de 08 de

2021

Westreicher, G. (02 de 08 de 2020). *Economipedia.com*. Recuperado el 19 de 11 de 2021, de

Proceso: <https://economipedia.com/definiciones/proceso.html>

Zapata pareja, E. (2014). Manual de funciones para los puestos de trabajo metalmecánicos de la empresa HERVAL S.A.S. Pereira Risaralda. Recuperado el 20 de 08 de 2021, de

<http://repositorio.utp.edu.co/dspace/bitstream/handle/11059/4934/658301Z35.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Anexos

Anexo A

Diario de campo

DIARIO DE CAMPO		
OBSERVADORAS	MARÍA CAMILA OSPINA MONSALVE KAREN DAHIANA MICOLTA	
LUGAR	TALLETR EL CAMELLO S.A.S.	
FECHA	DESDE SEPTIEMBRE 06/2021 HASTA MARZO 07/2022	
TEMA	CREACIÓN DEL MANUAL DE FUNCIONES PARA EL TALLER	
OBJETIVO	RECONOCER LAS NECESIDADES DEL TALLER PARA DISEÑAR UN MANUAL DE FUNCIONES EDECUADO.	
EJES TEMÁTICOS	DESCRIPCIÓN	ANÁLISIS
PRIMERA FASE		
1. Solicitud de visita a la empresa (Dueño).	Establecer la comunicación con el dueño de la empresa, para así poder realizar el proceso de observación.	Este diario de campo pertenece al proceso realizado por las observadoras a la empresa, para obtener información que sirvió para elaborar un manual de funciones adecuado y que satisfaga las necesidades de la empresa. También se creó las fichas de evaluación del manual y el sistema de seguimiento y control del manual.
2. Realizar el proceso de observación.	Dirigirse a la empresa para poder observar las actividades y determinar la problemática.	
3. Determinar la problemática.	Listar las problemáticas halladas.	
4. Comenzar con el proceso de investigación para el manual.	Realizar la investigación necesaria para poder generar el manual de funciones adecuado a las necesidades de la empresa.	
5. Creación del manual de funciones	Diseñar el manual de funciones.	
6. creación de la ficha de evaluación del manual de funciones	Diseñar la ficha para la evaluación del manual de funciones por parte de la empresa.	
7. Creación del plan de seguimiento y control para el manual.	Diseñar un plan de seguimiento con sus respectivos indicadores.	
EJES TEMATICOS	DESCRIPCIÓN	ANÁLISIS
SEGUNDA FASE		
1. Entrega del manual de funciones al dueño del Taller El Camello	Se solicitó la reunión para dar entrega del manual de funciones y sus complementos para que se consideraran y se aprobará o rechazará.	Este diario de campo pertenece al proceso realizado por las observadoras a la empresa, para obtener información que sirvió para elaborar un manual de funciones adecuado y que satisfaga las necesidades de la empresa. También se creó las fichas de evaluación del manual y el sistema de seguimiento y control del manual.
2. Aprobación del manual por el dueño del Taller El Camello	El dueño del Taller El Camello se contacta para comunicar que daba su aprobación para la socialización del manual de funciones.	
3. Socialización del manual de funciones a los administrativos.	Se programó la socialización en primer lugar con el personal administrativo para entregar el manual de funciones.	
4. Socialización del manual de funciones al personal operativo del Taloler.	Después se realizó la socialización con el personal operativo para entregar el manual de funciones.	

Fuente: elaboración propia.

Anexo B

DOFA cruzada

MATRIZ DOFA PARA EL TALLER CAMELLO S.A.S.	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	1. Implementar en el taller una dirección por objetivos organizacionales. 2. La cantidad de personas, empresas e industrias en capacidad de adquirir los productos y servicios. 3. Mejorar el sistema de control en la parte operativa. 4. Adquirir nueva maquinaria para aumentar el rendimiento productivo. 5. Diversidad de lugares adecuados para capacitación del personal. 6. Generación de más empleos a corto plazo. 7. Generación de nuevos mercados a nivel departamental o nacional. 8. Realizar alianzas estratégicas con pequeñas empresas para ser proveedores locales. 9. Promocionar en redes y sitios web la empresa.	1. La variación de precios en las materias primas e insumos. 2. La creación de nuevas empresas similares y el efecto de las existentes. 3. Las políticas gubernamentales que afecten la consecución de nuevos equipos o herramientas. 4. La crisis económica que se presenta por el COVID-19. 5. Retrasos en la entrega de materia prima e insumos 6. Innovación tecnológica de los competidores. 7. Que los clientes cambien sus preferencias y busquen nuevos proveedores. 8. El aumento de posible competencia desleal.
DEBILIDADES	ESTRATEGIAS (DO)	ESTRATEGIAS (FA)
1. No contar con nivel jerárquico ni autoridad reconocida. 2. No tener un manual de funciones establecido. 3. Disminución en la eficiencia en el área productiva. 4. Ausencia de control de todos los procesos de la organización. 5. Mala planeación, coordinación, organización y dirección de tareas. 6. Los objetivos de la organización son poco claros 7. Falta de responsabilidad en los cargos. 8. Falta de medición del trabajo. 9. Falta de un buen trabajo en equipo, unidad entre compañeros.	1. Crear el organigrama con los niveles jerárquicos que posee el taller para así reconocer la autoridad y direccionar a los empleados al cumplimiento de los objetivos organizacionales. 2. Generar el manual de funciones para mejorar la productividad en la empresa y esta mejora se reflejará en la cantidad de personas, empresas e industrias en capacidad de adquirir los productos y servicios de buena calidad que ofrece el taller. 3. Para aumentar la eficiencia en el área productiva se deberá capacitar más constantemente al empleado en el área que le corresponde, esto acompañado de un sistema de control en la parte operativa para mejorar rendimiento. 4. Generar un sistema de control para todos los procesos de la organización, esto ayudará a dar orden al taller y así se podrá analizar cómo funcionan y qué necesidades de adquirir nueva maquinaria para aumentar el rendimiento productivo se requiere. 5. Crear un equipo de trabajo que se encargue de la planeación, coordinación, organización y dirección para apoyar a la gerencia y por medio de este crear alianzas con instituciones adecuadas para capacitación del personal del taller. 6. Enfocar los objetivos de la organización en concordancia con la misión y visión de la empresa para tener crecimiento empresarial y generar empleo a corto plazo. 7. Crear un manual de funciones donde se	1. Generar un sistema de control de calidad que tenga la capacidad de organizar, planear, ejecutar y controlar tareas tanto en los productos como en los servicios Adquirir materia prima para tener suficiente y que al momento de la alza de precios ya se tenga la cantidad suficiente y estar atentos a promociones de estas y adquirirlas. 2. Crear campañas publicitarias agresivas para mantener el posicionamiento en el mercado por los precios que se manejan y la calidad. Realizar estudios para minimizar el impacto de las nuevas empresas similares y el efecto de las existentes para evitar pérdida de clientes potenciales y los ya existentes. 3. Organizar campañas para ofertar los productos y servicios y obtener más clientes. Buscar información constantemente sobre las políticas gubernamentales que afecten la consecución de nuevos equipos o herramientas para poder tener mecanismos ofensivos para la adquisición de estos, minimizando el impacto normativo. 4. Potencializar infraestructura tanto del área de producción como el área administrativa para la llegada de nuevos clientes, aumentar el parqueadero para la entrada de más vehículos. Para contrarrestar la crisis económica que se presenta por el COVID-19 a nivel local, se generarán promociones, acceso a créditos a los clientes para ayudar a la reactivación económica tanto de la gente como la de la empresa. 5. Ampliar la locación a corto plazo para la llegada de nuevos clientes y no quedarse atrás con la evolución de la empresa. Generar una buena comunicación con los proveedores y cumplir con

	especifique el cargo y las responsabilidades en estos mejorando el rendimiento y productividad para poder abrirse paso a nuevos mercados a nivel departamental o nacional. 8. Realizar reuniones para medición del trabajo en todas las áreas y evaluar que está bien o que se debe mejorar. Crear un equipo de trabajo que se encargue de realizar alianzas estratégicas con pequeñas empresas para ser proveedores locales. 9. Organizar actividades de integración y capacitación para mejorar la comunicación y el trabajo en equipo. Generar promociones publicitarias en redes sociales y crear el sitio web de la empresa.	los pagos para evitar retrasos en la entrega de materia prima e insumos. 6. Crear mecanismos de evaluación para el proceso administrativo y así mejorar los aspectos que funcionen de forma irregular. Estar atentos a las nuevas tecnologías que salgan para la parte operativa y poder estar a la vanguardia con la competencia. 7. Realizar un sistema de control de la puntualidad al momento de entrega de un producto o servicio para medir la satisfacción del cliente, con esto se pretende mejorar si hay inconformidad y evitar que los clientes cambien sus preferencias y busquen nuevos proveedores. 8. Planear la forma de mantener capacidad económica para operar y liquidez para invertir en nuevos proyectos que posicionan aún más a la empresa y realizar inversiones para poder llegar a otras localidades. Mantener al personal conforme y contento, cumpliendo con sus pagos para evitar retiros, demandas, posibles competidores y disminuir la rotación de personal. 9. Realizar Campañas de reconocimiento para mejorar posicionamiento en el mercado local y llegar a otros lugares de la región.
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS (DA)	ESTRATEGIAS (FO)
1. Calidad de los productos y servicios que se ofrecen 2. Buen posicionamiento en el mercado por los precios que se manejan. 3. Hay buena oferta de productos y servicios. 4. Se cuenta con una excelente infraestructura tanto del área de producción como del área administrativa. Fácil acceso para vehículos grandes. 5. Locación en una excelente ubicación con fácil acceso a todos los clientes 6. El proceso administrativo es excelente. 7. Puntualidad al momento de entrega de un producto o servicio. 8. El taller cuenta con buena capacidad económica y liquidez 9. Posicionamiento en el mercado local gracias a su trayectoria de más de una década.	1. Poner en práctica el manual de funciones y socializar para que se reconozca el nivel jerárquico y la autoridad. Generar un presupuesto para la adquisición de materias primas con anticipación y tener buen stock. 2. Generar el manual de funciones y establecerlo para mejorar la funcionalidad de la empresa. Realizar investigaciones sobre la creación de nuevas empresas similares y disminuir el impacto de su ingreso al mercado y hacer seguimiento a las ya existentes. 3. Crear incentivos para los trabajadores para el aumento en la eficiencia en el área productiva. Realizar investigaciones y estar alertas a los nuevos impuestos y demás normas del gobierno tanto nacional como internacionales para adquirir equipos y maquinaria. 4. Crear sistemas de control y monitoreo de todos y cada uno de los procesos en la empresa para mejorar continuamente. Para esta crisis económica que se presenta por el COVID-19 se deben realizar inversiones para protocolos, para pruebas para que el personal pueda laborar y tener control para no exponerse a un nuevo cierre por casos activos. 5. Crear un equipo de trabajo que se encargue de la planeación, coordinación, organización y dirección para apoyar a la gerencia y evitar los retrasos en producción a su vez mantener buenas relaciones comerciales con proveedores para que estos sean cumplidos con los pedidos de materias primas e insumos. 6. Generar objetivos claros y socializarlos a los empleados para mejorar la credibilidad en la empresa y hacia dónde van en la misma. Realizar inversión en nuevas tecnologías para	1. Generar sistemas de satisfacción al cliente y aspectos a mejorar en cuanto a la calidad de los productos y servicios que se ofrecen. Esto se debe para cumplir con los objetivos organizacionales y con la misión y la visión. 2. Con el reconocimiento que se tiene por la trayectoria de más de una década y el buen posicionamiento en el mercado por los precios que se manejan, buscar atraer a nuevos clientes y fidelizarlos con campañas de promoción y créditos o facilidades de pago para que estos adquieran solo lo del Taller Camello S.A.S. 3. Hay buena oferta de productos y servicios en la empresa y para que continúe así se debe de hacer un control de calidad minucioso y esto permitirá mejorar el sistema de control en la parte operativa. 4. Se cuenta con una excelente infraestructura tanto del área de producción como el área administrativa y un fácil acceso para vehículos grandes se debe de mejorar o modificar para la atracción y obtención de nuevos clientes. Conseguir presupuesto o recursos para adquirir nueva maquinaria para aumentar el rendimiento productivo. 5. Buscar entrar a mercados nuevos para poder aprovechar la locación y dirigir operaciones desde Cartago y atraer clientes. Capacitar o crear incentivos a los trabajadores para estudiar y poder ascender en la empresa. 6. El proceso administrativo es excelente ya que el equipo que lo conforma tiene capacidades y liderazgo y este será el que se encargue de idear como ampliar la operación de la empresa y el cómo aumentar la planta de colaboradores para atender la demanda de los clientes.

mejorar la competitividad. 7. Socializar el manual a todos los empleados para que estos conozcan sus responsabilidades. Generar campañas de fidelización de clientes para evitar su emigración hacia la competencia. 8. Crear fichas para controlar los turnos y reportar novedades y tener mediciones constantes. Realizar análisis a la competencia para evaluar lo que se puede mejorar. 9. Crear eventos o actividades grupales que creen conciencia del valor de trabajar en equipo.	7. Al ser puntual al momento de entregar un producto o servicio se crea un ambiente de confianza en el entorno y con esto el poder generar nuevos mercados a nivel departamental o nacional entrando con promociones y eventos para los clientes nuevos y por qué no abrir sucursales a futuro. 8. El taller cuenta con buena capacidad económica y liquidez esto le permite tener créditos y credibilidad en entidades financieras para obtener créditos para invertir en la consecución de alianzas estratégicas con pequeñas empresas para ser proveedores localmente y crecer más en el mercado local. 9. Para mantener este posicionamiento en el mercado local gracias a su trayectoria de más de una década se debe promocionar la empresa en los medios locales de comunicación y en redes sociales y generar el sitio web la empresa para promocionar los productos y servicios, la visión, la misión y mostrar el talento humano.
---	--

Fuente: elaboración propia.

Anexo C*Carta de presentación del manual de funciones al gerente*

Cartago 22 febrero del 2022

Señor.

José Edidnson Ospina Giraldo.

Gerente General.

Taller Camello S.A.S.

La Ciudad.

Asunto. Presentación del manual de funciones.

Cordial saludo

Por medio de la presente nosotras María Camila Ospina Monsalve y Karen Dahiana Micolta, hacemos entrega del presente manual de funciones diseñado para el Taller Camello S.A.S. al Gerente General el señor José Edidnson Ospina para que lo revise, analice y tome la decisión de implementarlo o no en la empresa.

De antemano le agradecemos por la atención y su disponibilidad para proporcionar la información suficiente para poder entregar este insumo al taller.

No siendo otro el motivo de la presente le agradecemos por su atención.

Entregado a los (22) días del mes de febrero de 2022.

Ma Camila Ospina

[Firma]

Entregado por

[Firma] 16.225.748
Recibido por

**TALLER
CAMELLO S.A.S.**
NIT. 901.168.468-3 - RÉGIMEN COMÚN
Variance entre Calle 4 y Cra 10 Cartago V.
Cel. 313 614 4344

Anexo E*Evidencia fotográfica Socialización Manual de funciones*

Fuente: foto tomada con el celular de la estudiante María Camila Ospina Monsalve.



Fuente: foto tomada con el celular de la estudiante María Camila Ospina Monsalve.



Fuente: foto tomada con el celular de la estudiante María Camila Ospina Monsalve.



Fuente: foto tomada con el celular de la estudiante María Camila Ospina Monsalve.



Fuente: foto tomada con el celular de la estudiante María Camila Ospina Monsalve.



Fuente: foto tomada con el celular de la estudiante María Camila Ospina Monsalve.



Fuente: foto tomada con el celular de la estudiante María Camila Ospina Monsalve.