



**La importancia de la implementación del proceso de recursos humanos en la empresa
mundo pedal**

Laura Victoria León Jaramillo

Karoline Contreras Monroy

Universitaria Agustiniiana

Especialización en Gerencia Estratégica del Talento Humano

Bogotá

Bogotá

2021



NOTA DE ACEPTACIÓN

Firma del jurado

Firma del jurado



Dedicatoria

Llevar a cabo este proyecto fue posible a nuestras familias, quien con su apoyo incondicional durante el proceso formativo nos alentaron a llegar hasta esta etapa y a estar firmemente convencidas de que solo la dedicación y constancia conducen hacia el camino del éxito y esa satisfacción nos impulsa a seguir aportando a nuestra sociedad.

A nuestra institución, que, a través de su metodología educativa, cuerpo docente y demás integrantes de la comunidad han inculcado los conocimientos y habilidades suficientes para aplicarlos en nuestro entorno y generar espacios de calidad desde nuestra profesión.



Agradecimientos

A nuestra tutora, Diana Quimbaya, quien con su amplia experiencia y vocación de enseñanza nos otorgó las herramientas necesarias para la construcción de este proyecto de fortalecimiento empresarial, motivarnos a dar lo mejor de sí y buscar continuamente los mejores resultados.

A la empresa Mundo Pedal, quien nos abrió las puertas para aplicar lo aprendido en nuestro proceso formativo, permitimos guiarla en el fortalecimiento de la empresa y contribuir a materializar sus expectativas de negocio y posicionamiento en la región de Urabá.

Agradecemos también a nuestros amigos y personas cercanas, quienes con su apoyo y motivación nos condujeron a sumar este nuevo logro en nuestras vidas.



Perfiles



Karoline Contreras Monroy

karoline.contrerasm@uniagustiniana.edu.co

Profesional en Mercadeo y Publicidad, egresada de la Universidad de Santander y actualmente cursando la Especialización en Gerencia Estratégica del Talento Humano, en la Universidad Agustiniana, enfocada en el área comercial, en el transcurso de su carrera ha trabajado como Jefe de Mercadeo de Autostok Renault, Directora Comercial Hotel Bolívar, Directora Comercial Natura Cosméticos, Atención y actualmente presta sus servicios en el Servicio a la Comunidad en el Instituto Departamental de Salud del Norte de Santander.



Laura Victoria León Jaramillo

laura.leonj@uniagustiniana.edu.co

31 años, administradora de empresas de la Universidad autónoma de las Américas, estudiante de Especialización en Gerencia Estratégica del Talento Humano de Universitaria Agustiniana. Labora en Empresas Publicas de Medellín, en el área comercial desde el año 2012.



Contenido

	pág.
1. Introducción	10
2. Justificación	11
3. Planteamiento del Problema	13
3.1 Descripción del Problema	13
3.2 Pregunta Problema	14
4. Objetivos	15
4.1 Objetivo General	15
4.2 Objetivos Específicos	15
5. Marco Referencial, Teórico y Legal	16
5.1 Marco Referencial	16
5.2 Marco Teórico	17
5.2.1 Manuales de organización y funciones.	20
5.3 Marco Legal	24
5.3.1 Ley 905 de 2004	24
6. Metodología de Investigación	26
6.1 Tipo de Estudio	26
6.1.1 Fuentes primarias	26
6.1.2 Fuentes secundarias	26
6.1.3 Técnicas de recolección de datos	27
6.2 Diseño de la Muestra	27
6.2.1 Definición de la población	27
6.2.2 Definición de la muestra	28
6.2.3 Tamaño de la muestra	28
6.2.4 Forma de recopilación y tabulación de los datos	28
6.2.4.1 Instrumento para la recopilación y clasificación de los datos	28
6.3 Fases de Estudio y Calendario	32



7. Resultados y Hallazgos	7
7.1 Acerca del Departamento de Recursos Humanos	36
7.2 Visión	38
7.3 Valores	40
7.4 Estructura Organizacional, Cargos y Funciones	40
7.5 Procedimientos	42
8. Conclusiones	44
9. Recomendaciones	46
10. Referencias	47
11. Anexos	48
12. Glosario	65



Lista de Tablas

pág.

Tabla 1. Ficha de entrevista para estudio de construcción del departamento RR. HH.	29
Tabla 2. Cronograma de actividades	33
Tabla 3. Guía de entrevista individual	34
Tabla 4. Guía entrevista grupal	35



Lista de Anexos

pág.

Anexo 1. Matriz de análisis entrevista Erika Isaza	48
Anexo 2. Matriz de análisis entrevista Adrián Hernández	51
Anexo 3. Matriz de análisis entrevista Santiago Suarez	55
Anexo 4. Matriz de análisis entrevista grupal	59
Anexo 5. Manual de funciones del administrador de establecimiento	62



1. Introducción

El presente trabajo corresponde a un ejercicio académico de investigación el cual busca construir e implementar los procesos de talento humano en la empresa Mundo Pedal del municipio de Apartadó Antioquia, con base en fundamentos administrativos que permitan el mejoramiento de la gestión del talento humano de la compañía, las cuales estén orientadas y cuenten con una visión de las nuevas tendencias del mundo de capital humano. Esto, partiendo de que la empresa es considerada una Mipymes, ya que cuenta con solo 3 colaboradores los cuales tienen diferentes funciones dentro de las que se encuentran, la administración de los recursos, el inventario, la acomodación, la asesoría y venta y la facturación de los productos.

De este modo, se busca que la empresa Mundo Pedal, pueda direccionarse bajo parámetros de acción que faciliten el manejo de personal con sistemas de control efectivos enfocados al talento humano donde se identifiquen las necesidades básicas de las personas dentro de la empresa, como lo son su desarrollo y bienestar, con el fin de que los colaboradores actúen como un socio estratégico y puedan tener una visión del negocio mucho más clara, cumpliendo de esta manera con los objetivos y metas de la organización.

Para dar cuenta de este proceso, se establece inicialmente el planteamiento del problema que resalta la necesidad de la empresa Mundo Pedal por diseñar e implementar los procesos de gestión de talento humano, ya que carece del mismo de manera organizada. Esta carencia se debe a la falta de una estructura organizacional clara y la débil proyección empresarial que se tenía al inicio de la idea de negocio, que repercute en una falta de definición de cargos y funciones, poca claridad en los objetivos organizacionales y desconocimiento de los niveles de satisfacción del cliente interno y externo.

Para finalizar de acuerdo al desarrollo del documento, se configuran los objetivos de investigación a partir de las necesidades identificadas, siendo la necesidad general el diseño e implementación los procesos de gestión de talento humano, desglosado en cuatro objetivos específicos relacionados con el desarrollo de los procesos de gestión de talento humano, la estructura organizacional y manual de cargos y funciones, además de la creación de canales de comunicación internos para identificar el nivel de satisfacción de los colaboradores.



2. Justificación

La empresa Mundo Pedal es una empresa con 2 años de funcionamiento en el mercado en el municipio de Apartadó de la región de Urabá, dedicada a la venta de bicicletas y repuestos a personas naturales, constituyendo el eje bananero –integrado por los municipios de Chigorodó, Carepa, Apartadó y Turbo- como su principal nicho de mercado. Esta empresa representa una fuente de empleo para 3 colaboradores que encuentran aquí un sustento para sus familias y la posibilidad de mejorar su calidad de vida. Sin embargo, una primera mirada permite establecer qué Mundo Pedal como compañía organizada no cuenta con un departamento de recursos humanos que defina metas a corto, mediano y largo plazo y las estrategias a implementar para alcanzar las mismas, permitiendo así un mayor enfoque de la parte directiva al desarrollo del negocio.

Por ende, el diseño e implementación del departamento de recursos humanos le permitiría a Mundo Pedal establecer parámetros claros de acción que guíen el funcionamiento diario de la empresa en perspectiva del objeto social y con visión a las nuevas tendencias en él. De igual forma, se definirán de forma mucho más clara y estructurada los cargos y sus respectivas funciones, esto mediante un manual que estandarice el desempeño dentro de un mismo cargo, permitiendo así un desarrollo y valoración objetiva del mismo, de la misma forma evaluar y medir el desempeño de los colaboradores, el adecuado desarrollo de los procedimientos y el nivel de satisfacción de los clientes con los servicios recibidos y los productos adquiridos.

Todo esto en su conjunto favorecerá el clima laboral y aportará claridad y pertinencia en el trabajo realizado por los empleados; facilitará la búsqueda de objetivos comunes que, a su vez, inciden en el fortalecimiento del sentido de pertenencia, el trabajo en equipo y otros valores institucionales fundamentales; Por último, se trabajará por un mejoramiento continuo a partir de la evaluación permanente tanto a nivel interno como externo (análisis de Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas –DOFA-).

Así mismo, de manera cíclica, al haber un mejoramiento continuo, que influirá en la confianza y fidelización de los clientes, se generará el posicionamiento en el mercado de Mundo Pedal, que a su vez atraerá a más clientes y fortalecerá el crecimiento y desarrollo de la empresa.



De igual manera, no solo la empresa en su conjunto se verá beneficiada con la implementación de un departamento de recursos humanos, sino que también los colaboradores podrán experimentar mayor seguridad y confianza en su desempeño al contar con una guía detallada de las labores a realizar. Además, al lograr un mayor posicionamiento en el mercado y una expansión de la organización, se pueden también mejorar los ingresos de todos los colaboradores incidiendo directamente en factores exógenos a la compañía como calidad de vida de los empleados y en el fortalecimiento de la economía local.

Por último, también en el ámbito académico y profesional este proyecto servirá como insumo para reconocer la realidad y algunos de los retos a nivel administrativos en la región de Urabá, orientando en los vacíos y necesidades a nivel conceptual de las diferentes empresas emergentes en una zona que se encuentra en evidente crecimiento económico. De la misma manera, mediante la aplicación de este ejercicio se brindará un instrumento para la evaluación de otras empresas como Mundo Pedal que, por diferentes motivos carecen de los fundamentos y estructuras administrativas que les permitan ser competitivos, mantenerse en el mercado, posicionarse y crecer.

Así, este trabajo académico contribuirá al fortalecimiento administrativo de diferentes empresas de la zona de Urabá, lo cual se verá reflejado en el crecimiento económico de dichas empresas y de la región en su conjunto, aportando cada vez más al progreso social de los habitantes por medio de la generación de empleo.

3. Planteamiento del Problema

3.1 Descripción del Problema

La empresa Mundo Pedal es una empresa de carácter comercial establecida legalmente hace 6 meses en el municipio de Apartadó, de la región de Urabá, cuyo objeto social es la comercialización de bicicletas y repuestos para las mismas, a personas naturales de la región. Cuenta con un punto de venta que a la vez funciona como bodega de almacenamiento de la mercancía en la parte trasera. En este punto de venta, ubicado en el barrio Vélez del municipio, se atiende de manera directa a los clientes que llegan en busca de asesoría o con intención de compra, brindando un servicio ameno orientado a la comodidad y fidelización del cliente; aunque también se cuenta con líneas telefónicas para la atención por este medio. (Cámara de Comercio, 2018)

Mundo Pedal cuenta con un equipo de 3 trabajadores, por lo que se clasifica como una microempresa según lo establecido en el artículo 2° de la ley 905 de 2004, que define las microempresas como aquellas que cuentan con menos de 11 empleados. El equipo incluye al dueño y administrador de la empresa, quien se encarga de la gestión de los recursos de la misma, tanto humanos como financieros. A su vez estos 3 colaboradores desempeñan diferentes funciones dentro de las que se encuentran la administración de los recursos, el inventario, la acomodación, la asesoría y venta y la facturación de los productos.

Con el fin de garantizar el posicionamiento y desarrollo de la empresa Mundo Pedal, se hace necesaria una guía que oriente, de manera oportuna, cada acción hacia unos objetivos inmediatos y unas metas a largo plazo, donde cada uno de los colaboradores tenga claridad sobre las mismas y la importancia de su rol para su cumplimiento. Es decir, la empresa precisa de un departamento o encargado del talento humano de la organización, para permitir el enfoque de la parte directiva al desarrollo del negocio.

Por otra parte, el área de recurso humano a partir de unas décadas ha tenido cambios drásticos y más aún después del año 2020, teniendo en cuenta que los lugares habituales de trabajo físicos están desapareciendo o trasladándose a los ambientes virtuales y la rápida evolución de la tecnología y la globalización, lleva a que el activo principal del negocio, tenga que ser controlado



a partir de nuevas y diferentes herramientas. Es por ello, que diferentes fuentes y autores han empezado a exponer las diferentes problemáticas que esto conlleva como lo son la desconexión digital, la salud mental de los colaboradores, la transformación digital y los análisis de datos del personal. En definitiva, en la empresa Mundo Pedal, no solo se requiere de un área de talento humano, si no que necesita que la misma sea acorde a las nuevas tendencias que exige el mercado, con el fin de suplir las necesidades que tenga el colaborador, logrando así que la organización sea competitiva. (Hurley, Preetha, Hannah, Rupesh, Anya y Nairita, 2020).

Por último, Saldarriaga (2008) comenta, “En la actualidad, y en lo que hace referencia a la gestión humana, la tendencia de gestionar lo humano y las prácticas que visibilizan esta tendencia tienen el propósito de incrementar la productividad y competitividad”. De esta manera, este enfoque puede llegar a contribuir y garantizar la supervivencia de las organizaciones, así como los profesionales en el campo del talento humano desempeñarán un papel en el marco de nuevas estrategias, procesos, procedimientos y soluciones para contribuir al éxito de la organización.

3.2 Pregunta Problema

Con base en la descripción del problema anteriormente planteado, se formula la siguiente pregunta de investigación: ¿Cómo implementar los procesos de talento humano en la empresa Mundo Pedal durante el segundo semestre del año 2021 con visión a las nuevas tendencias en el mundo?



4. Objetivos

4.1 Objetivo General

Crear un departamento de talento humano en la empresa Mundo Pedal del municipio de Apartadó, con base en fundamentos administrativos para mejoramiento de la calidad y con visión a las nuevas tendencias del mundo.

4.2 Objetivos Específicos

- Formular una plataforma estratégica para la empresa Mundo Pedal que permita la identificación de la estructura organizacional, objetivos y valores corporativos, perfiles y funciones de la organización.
- Diseñar un plan de convivencia empresarial que incentive comportamientos sociales responsables en los colaboradores a partir del cumplimiento de las políticas éticas de la organización.
- Implementar canales de comunicación internos para la identificación del nivel de satisfacción de los colaboradores de la empresa Mundo Pedal.



5. Marco Referencial, Teórico y Legal

5.1 Marco Referencial

Para la elaboración de este trabajo de investigación se tomaron como referencia algunos trabajos escritos que contribuyeron a organizar la propuesta, conocer el contexto y guiar los pasos del proceso de investigación para el logro de los objetivos. Así mismo, se consultaron diferentes textos, artículos, publicaciones, trabajos y revistas de investigación, en donde se brinda una orientación hacia las nuevas tendencias globales de capital humano, además de los cambios que han presentado al paso de los años y que han tenido un impacto importante en el manejo del talento humano.

Así, por ejemplo, se consultó en el informe de la empresa Deloitte, donde se exponen las tendencias de capital humano para el 2020 y realizan una investigación de la industria de los programas de RR.HH. enfocados hacia el talento, organización y cambios que habilitan los resultados del negocio a través del desempeño de la gente (Hurley, et. al., 2020).

Por otra parte, se analizó el trabajo de Juliana Maria Reina Mejía, proyecto de investigación Importancia e influencia de las nuevas tendencias del entorno en la gerencia de la organización, 2017, Universidad del Rosario, en Bogotá, el cual se encuentra enmarcado dentro de la línea Seminario de profundización “Dirección y Gerencia” de la Facultad de negocios internacionales. Mediante este trabajo se considera también la importante influencia de las nuevas tendencias organizacionales de 2017 en el rol de dirección que asume la gerencia y su importancia en la toma de decisiones.

Se revisó también en la revista Creando valor RH, transformación del empleo y el liderazgo, donde se habla de la importancia que cobró el área de recursos humanos en las organizaciones tras atravesar el año 2020 y cómo este departamento debe afrontar en la nueva realidad la comunicación de la cultura y de qué manera guiar a las personas a ajustarse a nuevas realidades.

En último lugar, se tomó como referencia el documento de Juan Guillermo Saldarriaga Ríos, estado del arte sobre gestión humana, tendencias y perspectivas, publicado en el año 2008 donde

hace una correlación entre el talento humano y la organización como el conjunto que posibilita el éxito y el equilibrio del sistema, puesto que la gestión humana es la piedra angular de la organización y afecta el andamiaje administrativo y la toma de decisiones.

5.2 Marco Teórico

Las empresas pueden ser entendidas como organismos que comprenden varios elementos que se interrelacionan entre sí, siendo una unidad productiva para desarrollar una actividad y así cumplir con el logro de un objetivo común, guiados siempre estos elementos por unos protocolos o conductos que dan un norte a las acciones que contribuyan a la organización y el logro del objetivo. Es por ello que en las empresas se debe estructurar un marco que regule las acciones y las interacciones entre los elementos para que las metas se logren a cabalidad. De esta forma, se puede hacer la analogía entre las empresas y los sistemas entendiendo varios de sus elementos.

Así: “(...) el funcionamiento del sistema es un conjunto complejo de interacciones entre las partes, componentes y procesos que lo integran.” (Gómez, 1997, p. 3). En este sentido, el funcionamiento de un sistema empresarial se constituye en las interacciones laborales entre las partes, que son, a su vez, las áreas y dentro de estas los empleados, todos en busca de un mismo propósito: la función social de la organización, la cual está definida y requiere parámetros y procedimientos específicos establecidos en documentos oficiales dentro de la organización (estructuras, manuales y reglamentos).

“La teoría de los sistemas aplicada al estudio de las organizaciones (...) define un sistema como una organización compuesta de hombres y máquinas empeñadas en una actividad coordinada dirigida hacia una meta, enlazados mediante sistemas de información e influidos por el ambiente externo”.

La muestra de actividad de tal sistema es cíclica y cada componente en el proceso está interrelacionado dependiendo e influyendo a su vez en el resto de los componentes. En este sentido, se entiende cómo desde un enfoque sistémico se leen las relaciones al interior de una empresa, no solo las relaciones entre empleados o colaboradores, sino también las que existen entre los procesos y con el entorno, además de cómo se configuran los diferentes tipos de relaciones a partir de



Instrucciones de funcionamiento que pueden expresarse de manera explícita o implícita, como es el caso de Mundo Pedal. Igualmente, se puede comprender que el funcionamiento de uno de los colaboradores incide directamente en el funcionamiento de los demás y a su vez, de la empresa en general.

(...) En su trayecto por alcanzar los objetivos o metas deseados, los procesos organizacionales compuestos por personas, equipos, máquinas, etc., procesan insumos que provienen del ambiente en forma de autoridad legal y política, mano de obra, financiamiento, equipo, facilidades, información, etc. Con la energía que el mismo ambiente suministra a la organización, esta transforma los insumos en productos que emite en forma de decisiones, políticas, acciones, bienes, servicios, etc., para ser total o parcialmente absorbidos por el ambiente. Muchos de los productos que la organización emite pasan a formar parte de los insumos de otros sistemas o son absorbidos por la misma organización para su propio desarrollo.

Así, como lo describe la teoría de sistemas, las empresas adquieren recursos del entorno y los devuelven al entorno después de una transformación que se les realiza de manera interna, que, para el caso de Mundo Pedal, son los productos con el valor agregado de las asesorías y la atención a los clientes, identificando las necesidades de cada uno para así mismo responder a ellas e interactuar con el medio de forma acertada. Otra forma en la que el sistema empresarial retroalimenta el entorno, es a través de la generación de ingresos y sustentación de los colaboradores y sus familias

Para ser viable, la organización debe emitir productos deseables al ambiente externo, asegurándose de este modo la provisión de insumos. En la medida que tal cosa sucede, sobrevivirá y crecerá la organización (...). Estos cuatro elementos: proceso organizacional, insumos, productos y retroalimentación, son los elementos esenciales de la nueva teoría de los sistemas aplicada a las organizaciones. Su forma de comportamiento es cíclica. (Gómez, 1997, p. 18-19)

Además de la perspectiva sistémica de las empresas en la comprensión de su funcionamiento, también se tuvieron en cuenta varios conceptos que fundamentan el planteamiento del trabajo de investigación en las diferentes etapas de esta, a saber, proyecto, trabajo de campo y análisis de información. En este sentido, se puede iniciar definiendo el área de talento humano, el cual se

entiende como “Aquella que planea, coordina, ejecuta y presta orientaciones técnicas sobre actividades de administración de personal, entrenamiento y formación, bienestar social, seguridad y salud ocupacional, basado en las políticas, directrices y normas legales y de la empresa”

Se debe diseñar una estrategia de negocio, dicha necesidad surge de la ya mencionada problemática, es decir, es necesario ejecutar actividades encaminadas a que la empresa consiga el éxito, logrando llegar al lugar deseado. Para emprender el camino adecuado de forma organizada se re

Quiere saber:

- Cuáles son los resultados que quiere alcanzar: para esto deben definir los objetivos y metas propuestas.
- Cómo va a alcanzar esos resultados: se deben construir estrategias de desarrollo, actividades que permitirán cumplir esos objetivos.
- Aclarar el momento en que va a utilizar las estrategias: se debe diseñar un plan de acción, donde se definen las actividades y labores estratégicas que permitirán conseguir los objetivos. En la medida que resulten de utilidad para los usuarios. (Pintos, 2009, p. 16)

En esta última etapa se podrían, entonces, incluir el diseño y la implementación de manuales administrativos que contribuyan a la organización de las actividades que se desarrollan al interior de la empresa, y que Pintos (2009), citando a Terri y Galindo, et. al., define así:

Un documento que contiene, en forma ordenada, sistemática y accesible, información relevante e instrucciones con el fin de asistir a los miembros de una organización o a terceros que se relacionan con ella en su actuación con respecto a dicha organización. De esta definición se pueden inferir algunas características respecto a los manuales administrativos:

- Se constituyen en documentos formales. Cada versión es un documento no modificable sin previa aprobación, que establece fehacientemente información confiable para el usuario. Al ser documentos formales, establecen situaciones de carácter relativamente permanente, sin perjuicio de las actualizaciones que periódicamente se realicen.



- Junto al formato tradicional en papel, cada vez se utilizan más formatos electrónicos y, en particular, la presentación de distintos manuales a través de páginas web y formatos multimedia que incluyen además de textos, audiovisuales.

- Reúnen información relevante para un usuario determinado, sobre un tema determinado. El usuario puede ser interno a la organización o externo: clientes, proveedores u otros interesados pueden hacer uso de éstos en su relacionamiento con la organización.

- Además de brindar información, los manuales con frecuencia brindan instrucciones para guiar la actuación de empleados y otras personas.

- La información e instrucciones recopiladas se presentan en forma ordenada y sistemática. Un manual ordena y sistematiza todas las disposiciones que contiene, permitiendo su rápida ubicación y relacionándolas en forma lógica.

- Se orienta al usuario, procurando asistirlo en la realización de su trabajo, para el caso de manuales orientados a los empleados o en su relacionamiento con la empresa y para el caso de manuales dirigidos a usuarios externos a la organización (proveedores, clientes, usuarios). (Pintos, 2009, p. 3-4)

Pintos (2009) relaciona los siguientes tipos de manuales de acuerdo con diferentes enfoques u objetivos: manuales de organización y funciones; manual general de la organización; manual de cargos; manuales de procesos y de procedimientos, manual de calidad, manuales dirigidos a clientes; manual general del empleado; manuales de sistemas computacionales; códigos de conducta o manuales de ética. Sin embargo, para guiar este trabajo de grado, se tomarán como referentes los siguientes manuales de los mencionados por Pintos:

5.2.1 Manuales de organización y funciones. Describen la organización formal y detallan la estructura organizativa, los órganos que la componen, sus niveles jerárquicos, las relaciones formales que los vinculan y las funciones y actividades asignadas a cada órgano. Estos manuales pueden ser generales, cuando describen a todos los órganos de la organización, o específicos, cuando describen los órganos que componen un área de la organización. Esto es frecuente en organizaciones de gran tamaño, que elaboran un manual general donde describen los órganos de

mayor nivel y luego elaboran manuales específicos para cada área. Sin perjuicio de la información adicional que sea pertinente incluir en cada caso, es recomendable que un manual de Organización y Funciones incluya como mínimo:

- Carátula.
- Índice.
- Introducción, Objetivos y Propósito del manual.
- Aspectos Metodológicos involucrados en su elaboración.
- Organigrama.
- Para cada órgano, su denominación, descripción de su relacionamiento formal y dependencia jerárquica, misión o propósito y las actividades o funciones asignadas. (Pintos, 2009, p. 6).

Manual General de la Organización. Muchas organizaciones elaboran un Manual General de la Organización dirigido a usuarios externos, en el cual ponen en conocimiento de sus proveedores, clientes y otros interesados la estructura e historia de su organización. Este manual tiene generalmente un grado menor de detalle que los manuales dirigidos a los usuarios internos (por ejemplo, que los manuales del empleado que se mencionan posteriormente) en lo que refiere a las funciones asignadas a los distintos órganos e incluyen información general sobre la organización. Actualmente es frecuente encontrar en Internet este tipo de manuales, cuyo contenido varía según la organización que se trate, el usuario a quien se dirige y los objetivos que se buscan.

Sin perjuicio de la información adicional que sea pertinente incluir en cada caso, es recomendable que un manual general de la organización incluya como mínimo:

- Carátula.
- Introducción, objetivos y propósito del manual.
- Organigrama de la empresa.



- Autoridades.
- Breve reseña histórica.
- Área de actividad, productos y servicios brindados.
- Normativa legal pertinente. (Pintos, 2009, p. 8)

Manual de Cargos. El manual de cargos contiene la descripción detallada de los cargos de una organización. Su utilidad se vincula a la planificación, reclutamiento, selección, capacitación y evaluación de recursos humanos. Para el personal, la descripción de cargos proporciona una referencia de cuáles son sus tareas y responsabilidades, así como las pautas de evaluación de su labor. Al disponer de un manual de cargos, se facilitan los procesos de evaluación del desempeño, así como el reclutamiento y la selección de nuevo personal. Los manuales de cargos resultan útiles además para la realización de diversas actividades de gestión de personal. Por ejemplo, resultan útiles para la elaboración de los planes de capacitación, la evaluación de cargos o los planes de carrera. Sin perjuicio de la información adicional que sea pertinente incluir en cada caso, es recomendable que un manual de Cargos incluya como mínimo:

- Carátula.
- Índice.
- Introducción, objetivos y propósito del manual.
- Aspectos metodológicos involucrados.
- Organigrama de la empresa.
- Para cada cargo, una hoja de descripción que generalmente contiene su dependencia jerárquica y relacionamiento formal, el objetivo o parámetros de éxito, las tareas asignadas, áreas de responsabilidad y las aptitudes requeridas para su desempeño. (Pintos, 2009, p. 9)

Manuales de Procesos y de Procedimientos. Los manuales de procesos o de procedimientos describen en detalle los procesos o procedimientos que se realizan en una organización.



Contribuyen a uniformizar la acción del personal, al establecimiento de medidas de calidad y facilitan la racionalización de los procesos. Según las características y necesidades de cada empresa es posible encontrar manuales que describen los procedimientos, los procesos o ambos. Sin perjuicio de otros aspectos que sea pertinente incluir, es recomendable que un manual de procesos o de procedimientos contenga, como mínimo:

- Carátula.
- Índice.
- Introducción y Objetivos.
- Mapa general de procesos o cuadro índice de los procedimientos incluidos, según corresponda, de forma de poder apreciar en forma global la interrelación entre los diferentes procesos y procedimientos que se realizan en la organización.
- Organigrama de la Organización, para facilitar la visualización de la ubicación jerárquica de las unidades intervinientes en los procesos y procedimientos.
- Políticas y reglas generales que guían la ejecución de los procesos y procedimientos.
- Glosario de términos utilizados y símbolos, si corresponde.
- Descripción literal de cada procedimiento, detallando cada uno de los pasos a realizar, su forma de ejecución y el o los responsables de su ejecución.
- Formularios, registros y archivos utilizados en el procedimiento.
- Plano de la planta física – en ocasiones.
- Diagramas de los procedimientos,



5.3 Marco Legal

5.3.1 Ley 905 de 2004. Capítulo I.

Disposiciones generales.

- ARTÍCULO 1o.

El literal b) del artículo 1o de la Ley 590 de 2000 quedará así:

Estimular la promoción y formación de mercados altamente competitivos mediante el fomento a la permanente creación y funcionamiento de la mayor cantidad de micro, pequeñas y medianas empresas, Mipymes.

- ARTÍCULO 2. El artículo 2o de la Ley 590 de 2000 quedará así:

Artículo 2. Definiciones. Para todos los efectos, se entiende por micro incluidas las Famiempresas pequeñas y mediana empresa, toda unidad de explotación económica, realizada por persona natural o jurídica, en actividades empresariales, agropecuarias, industriales, comerciales o de servicios, rural o urbana, que responda a dos (2) de los siguientes parámetros:

1. Mediana empresa:

- a) Planta de personal entre cincuenta y uno (51) y doscientos (200) trabajadores, o

- b) Ajuste de salarios mínimos en términos de UVT por el artículo 51 de la Ley 1111 de 2006.

El texto con el nuevo término es el siguiente:> Activos totales por valor entre 100.000 a 610.000 UVT.

Notas de Vigencia

Legislación Anterior.

2. Pequeña empresa:

- a) Planta de personal entre once (11) y cincuenta (50) trabajadores,



b) Activos totales por valor entre quinientos uno (501) y menos de cinco mil (5.000) salarios mínimos mensuales legales vigentes o,

3. Microempresa:

a) Planta de personal no superior a los diez (10) trabajadores o,

b) Activos totales excluida la vivienda por valor inferior a quinientos (500) salarios mínimos mensuales legales vigentes.

Se aplicarán igualmente a los artesanos colombianos, y favorecen el cumplimiento de los preceptos del plan nacional de igualdad de oportunidades para la mujer. (Congreso de Colombia, 2004).



6. Metodología de Investigación

6.1 Tipo de Estudio

El tipo de estudio cualitativo que se llevará a cabo es de carácter exploratorio ya que, si bien no se trata de un tema universalmente nunca antes explorado, sí es inexplorado en este contexto específico de la empresa Mundo Pedal y da pie a la descripción y a la construcción posterior al conocimiento de los resultados. Además, como lo establece este tipo de investigación, se pueden aclarar conceptos que es el objetivo principal de este proyecto a partir de la construcción del marco estratégico y operacional que permitan la implementación de procesos de recursos humanos.

El objetivo de una investigación exploratoria es, como su nombre lo indica, examinar o explorar un tema o problema de investigación poco estudiado o que no ha sido abordado nunca antes. Por lo tanto, sirve para familiarizarse con fenómenos relativamente desconocidos, poco estudiados o novedosos (...). Esta clase de investigaciones sirven para desarrollar métodos a utilizar en estudios más profundos. De hecho, una misma investigación puede abarcar fines exploratorios, en su inicio, y terminar siendo descriptiva, correlacional y hasta explicativa: todo según los objetivos del investigador. La investigación exploratoria tiene otros objetivos secundarios, que pueden ser familiarizarse con un tema, aclarar conceptos, o establecer preferencias para posteriores investigaciones. La información se busca leyendo bibliografía, hablando con quienes están ya metidos en el tema... Blalock destaca la técnica de la observación participante como medio para recolectar información. (Cazau, 2006, p. 26).

6.1.1 Fuentes primarias. La investigación se aplicó al administrador y al grupo de colaboradores actuales, dado que la participación de todos los miembros de la empresa facilita establecer procesos del talento humano, congruente con las expectativas de todo el equipo y ajustado a la experiencia con la que ya cuentan estas personas; además de ello, el universo es pequeño y un sesgo en la selección de los evaluados para el proyecto podría alterar la calidad de los datos necesarios para la construcción de dicho marco para Distribuciones Magel.

6.1.2 Fuentes secundarias. Se tomó como referencia la información recolectada por Cano del Castillo y otros en el Diseño e implementación de un plan estratégico para la empresa Disempack

Ltda. (2011), donde se evidencia una metodología para la recolección y sistematización de la información en similares condiciones a la propuesta en esta investigación.

6.1.3 Técnicas de recolección de datos. Para dar respuesta a la pregunta inicial y cumplir con los objetivos de la investigación, se utilizaron las siguientes técnicas de recolección de información:

- Revisión documental: Esta técnica permitió la construcción del proyecto, la apropiación de conceptos y la estructuración de los referentes que orientan la investigación.
- Entrevista semiestructurada individual y grupal: Mediante la entrevista se plantean algunas preguntas que pretenden dar lugar a una conversación con los colaboradores de Mundo Pedal para la recolección de la información que permita la construcción del marco estratégico y operacional de la empresa.

Si bien la entrevista se realizó de manera verbal, esta fue grabada para minimizar el riesgo de omisión y/o pérdida de información y contar con medios de soporte para la fase de tabulación o análisis de los datos encontrados

- Observación participante: A partir de la observación en interacción con los colaboradores se identificarán elementos que sirvan para configurar los manuales de procedimientos y de cargos y funciones, los cuales se pueden seguir retroalimentando conforme se identifiquen nuevos elementos.

6.2 Diseño de la Muestra

6.2.1 Definición de la población. La población para el estudio fueron todos los miembros activos de la empresa a la fecha de recolección de la información, sin ningún otro factor de inclusión o exclusión, dado que se trata de un universo pequeño y un sesgo en este podría menoscabar en la calidad de los datos encontrados.



6.2.2 Definición de la muestra. Teniendo en cuenta las condiciones expuestas sobre la población objeto de estudio, se tomó como referencia el muestreo no probabilístico por conveniencia, toda vez que los individuos susceptibles de ser seleccionados son muy pocos y se debió garantizar la participación de todos para aumentar la confiabilidad de la información encontrada; no obstante, se aplicó un criterio de inclusión, esto es, que toda la muestra estuvo constituida por empleados activos y directos de la empresa.

6.2.3 Tamaño de la muestra. De acuerdo con el tamaño de la población, no se aplicó ningún método para selección de muestra, ya que todo el universo objeto de estudio fue seleccionado para realizar la investigación.

6.2.4 Forma de recopilación y tabulación de los datos

6.2.4.1 Instrumento para la recopilación y clasificación de los datos. El instrumento utilizado fue una entrevista semiestructurada con respuestas abiertas y aplicada presencialmente, de forma tal que se pudieran abordar los aspectos relacionados con la construcción del Departamento de RR.HH, siendo cada tema una sección de la entrevista con el fin de ampliarlo lo suficiente para tener información precisa y de calidad para la investigación, algunas preguntas relacionadas con procedimientos fueron dirigidas a un cargo específico debido a su dominio sobre la actividad, las cuales se identifican en su formulación.

Previamente se hizo la identificación del equipo de trabajo y se validó que todos los participantes cumplieran con las condiciones de inclusión en la muestra (miembros activos directos de la empresa). La entrevista fue guiada de acuerdo a la siguiente ficha:

Tabla 1

Ficha de entrevista para estudio de construcción del departamento RR. HH.

VARIABLE	DEFINICIÓN	NATURALEZA	NIVEL DE MEDICIÓN	FACTOR DE MEDICIÓN/ EVALUACIÓN	DESCRIPCIÓN/ PREGUNTA DE APLICACIÓN
Preliminares	Permite identificar la entrevista y validar los requisitos de acceso de la muestra en estudio.	Informativa	Campos diligenciados por el entrevistador	Fecha	Formato DD/MM/AAAA, registra la fecha de la entrevista
				Ubicación	Identificar el lugar de realización de la entrevista
				Periodo de aplicación	Registrar en el campo definido la hora de inicio y de terminación de la entrevista.
				Validación de la muestra	¿Son miembros activos de la empresa? ¿Son todos los miembros de la empresa?
				Identificación de empresa	¿A qué se dedica la empresa en la actualidad?
				Objetivos actuales	¿Qué busca la empresa con lo que realiza actualmente?
Identificación de la misión	Describir el rol en el que se desempeña la empresa actualmente para el logro de la visión	Cualitativa de tipo descriptivo	Nominal de respuesta abierta	Actividad de la empresa	¿Cuál es la particularidad de la actividad económica de la empresa en torno a otras empresas similares del mercado?
				Campo de acción	¿Geográficamente cuál es el área donde actúa la empresa?
				Objeto de la actividad económica	¿Por qué se realiza la actividad económica descrita con dichas particularidades?
				Identificación de clientes	¿Cuál es el público objetivo de la actividad económica que desarrollan?

Identificación de la visión	Describir el camino por el cual se dirige la empresa y afianzar su prospectiva en el mercado en el mediano y largo plazo	Cualitativa de tipo descriptivo	Nominal de respuesta abierta	Prospectiva de imagen	¿Cuál es la imagen que quieren del negocio en los siguientes cinco años?
				Prospectiva de identificación interna	¿Cómo esperan que los clientes los reconozcan en los próximos años de acuerdo con sus competencias?
				Prospectiva de actividad económica	¿Se visualizan realizando la misma actividad económica actual o diversificarían el portafolio?
				Prospectiva de campo de acción	¿Se visualizan con el mismo tamaño de mercado o que nueva cuota podrían atender en un lapso de cinco años?
				Prospectiva de operación	¿Cuál será el factor diferenciador en un lapso de cinco años o que actividad(es) esperan realizar que no se haga actualmente?
Identificación de competencias institucionales	Describir los elementos de la cultura organizacional establecida y alinearlos a las expectativas de empleados, clientes y proveedores	Cualitativa de tipo descriptivo	Nominal de respuesta abierta	Expectativa del mercado	En torno a valores ¿Qué consideran que esperan los clientes y proveedores de la empresa?
				Aporte individual	¿Cuáles consideran que son las competencias que actualmente aportan a la empresa?
				Alineación con actividad económica	Teniendo en cuenta a lo que se dedica la empresa ¿son congruentes sus competencias? ¿Cuáles deberían desarrollarse?
Identificación de marco operacional	Describir los elementos que permitirán ordenar la ejecución de las actividades en la empresa, diferenciar los cargos y establecer objetivamente la línea	Cualitativa de tipo descriptivo	Nominal de respuesta abierta	Línea de mando/ organigrama	¿Cómo está organizada la empresa hoy en sus cargos? ¿Quién depende de quién?
				Cargos existentes	¿Son suficientes estos cargos?
				Descripción de cargos y funciones/ manual	¿Conocen cada uno sus funciones y las diferencian de sus compañeros?

	de mando directa e indirecta.			de funciones y procedimientos	¿Puede ofrecer una descripción completa de su quehacer?
				Identificación de procesos	Según la actividad económica ¿Cuáles son los procesos críticos para la operación de la empresa?
				Descripción de procedimientos	¿Pueden ofrecer una descripción del ideal de ejecución de cada procedimiento para que se de manera óptima?
				Estado actual	¿La empresa realiza algún tipo de seguimiento a sus clientes en torno a la conformidad con el servicio? Si no lo hacen, ¿Quieren hacerlo?
				Disponibilidad de recursos	¿Tiene la empresa capacidad operativa para aplicar una evaluación de servicio al cliente?
Evaluación del servicio al cliente	Construir una estrategia básica que permita conocer la percepción del cliente conforme a los recursos disponibles	Cualitativa de tipo descriptivo	Nominal de respuesta abierta	Adaptación de recursos	¿Cuál sería la forma actual de iniciar con la medición de la satisfacción de los clientes?
				Aspectos de evaluación	¿Cuáles consideran que son los aspectos que se deben evaluar y con qué periodicidad?
				Medio de evaluación	¿De qué forma evaluarían la percepción por parte de los clientes? ¿Cómo seleccionarían la muestra de cliente?
				Registro de resultados	¿Cómo se registran los resultados encontrados?

Fuente: Elaboración propia.



6.3 Fases de Estudio y Calendario

El presente proyecto de investigación se rigió con el siguiente cronograma de actividades, desarrollado entre marzo y mayo de 2021, no se incluyen los días no hábiles conforme al calendario Colombia.

**Tabla 3***Guía de entrevista individual*

Fecha:

Nombre del Entrevistado:

ENTREVISTA INDIVIDUAL	
Fecha	
Nombre completo del entrevistado	
<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Hace cuánto trabaja usted en Mundo Pedal? 2. Describa para usted qué tipo de empresa es Mundo Pedal y cuál es el propósito que cumple 3. ¿Cómo se siente usted en el desempeño de su trabajo (se ha adaptado fácilmente o ha sido difícil)? 4. ¿Cómo es la relación entre los compañeros? 5. ¿Cómo se distribuyen o reparten el trabajo? ¿Lo hacen diariamente o hay un esquema de trabajo reconocido? 6. Cuando hay una duda o inconveniente ¿Quién es el encargado de solucionarlo o darle manejo? 7. ¿Podría mencionar las diferentes labores que se realizan en Mundo Pedal diariamente? 8. ¿Podría describir cómo se realizan cada una de esas labores o procedimientos? (paso a paso) 9. ¿Cómo cree usted que los perciben los clientes que son atendidos en Mundo Pedal? 10. ¿Cree usted que es importante que se evalúe la satisfacción de los clientes? ¿Por qué? 11. ¿Cree usted que Mundo Pedal tiene futuro en el mercado? ¿Por qué? 12. ¿Cómo ve usted a Mundo Pedal en 5 años? (se mantiene igual, crece, desaparece) 13. ¿Cómo cree usted que pueden lograr que Mundo Pedal sea cada vez una mejor empresa? 	

**Tabla 4***Guía entrevista grupal*

ENTREVISTA GRUPAL	
Fecha	
Nombre de los entrevistados	
<ol style="list-style-type: none"> 1. En máximo tres palabras definen qué es para ustedes Mundo Pedal (Uno por uno) 2. ¿Cómo creen ustedes que los ven los clientes y clientes potenciales como empresa? 3. ¿Creen ustedes que desde su inicio Mundo Pedal ha mejorado, se ha mantenido igual o ha decaído? ¿Por qué? 4. A nivel interno ¿Cuáles han sido las principales dificultades, diferencias o contratiempos, personales o de la empresa, que se les han presentado? Pueden ser de infraestructura, en las relaciones interpersonales, en el plano de la salud, dificultad para adaptarse o aprender una labor, entre otros. (D) 5. A nivel interno ¿Cuáles han sido las principales cualidades, características o condiciones, personales o de la empresa, que han impulsado a Mundo Pedal para que se mantenga? Pueden ser de infraestructura, en las relaciones interpersonales, en el plano de la salud, dificultad para adaptarse o aprender una labor, entre otros. (F) 6. ¿Cuáles creen ustedes que son las ventajas que tiene Mundo Pedal en el municipio y en la zona de Urabá? Puede ser ubicación, economía de la región, cultura, relaciones políticas o públicas, entre otros. (O) 7. ¿Por qué creen ustedes que los clientes pueden preferir a Mundo Pedal frente a otras empresas del municipio o la zona? (O) 8. ¿Cuáles son las desventajas que puede tener Mundo Pedal para crecer o para competir en el mercado del municipio y de la zona de Urabá? Puede ser ubicación, economía de la región, cultura, relaciones políticas o públicas, entre otros. (A) 9. ¿Para ustedes cuáles son los valores o características que debe tener un empleado de Mundo Pedal? 	



10.¿Cómo creen que cada uno puede aportar al crecimiento de Mundo Pedal?

7. Resultados y Hallazgos

Preliminares. La entrevista fue atendida por parte de los tres miembros actuales de la empresa en la fecha acordada correspondiente al 16 de abril de 2021 entre las 06:00 pm y 07:15 pm en las instalaciones de Mundo Pedal por los miembros actuales del equipo de trabajo, se constató con los mismos su vinculación directa con la empresa a través de la indagación preliminar sobre las labores misionales que realizan y de forma directa por el contrato que tienen con la empresa, el cual es en efecto un contrato de trabajo bajo los parámetros de remuneración, exclusividad y subordinación.

Se logró dar respuesta a los objetivos de la misma identificando las categorías o conceptos en los que se basó cada uno de dichos objetivos. De esta manera, se presentan a continuación los hallazgos en relación con las categorías que el departamento de Recursos Humanos para Mundo Pedal que fue el problema de investigación planteado.

7.1 Acerca del Departamento de Recursos Humanos

Después de la fase preliminar se inició la entrevista a los miembros del equipo con las siguientes preguntas orientadoras, estas se hicieron con el objetivo de implementar procesos del talento humano en la empresa, basados en la identificación precisa del quehacer actual y que se ha desarrollado, como se evidenció en el contexto de la organización. (Las respuestas de cada miembro se condensan en una sola en cuanto sea posible, para evitar redundancias y presentar los hallazgos más relevantes de la entrevista):

De esta forma, se puede apreciar cómo los empleados identifican aspectos fundamentales cuándo se les pregunta acerca del tipo de empresa que es Mundo Pedal y el propósito que cumple en el mercado de la zona:



“Es una empresa que surge como emprendimiento y pasión por las bicicletas, el propósito que tiene es apoyar el deporte en el municipio, generar empleo y un crecimiento económico” (A. Isaza Erika, comunicación personal, 16 de abril 2021)

“Es una pequeña empresa dedicada a la venta de bicicletas y repuestos... También se hacen mantenimientos de bicicletas y se parchan motos” (A. Hernández Adrián, comunicación personal, 16 de abril 2021)

“Es una empresa de venta de bicicletas, por así decirlo. Pero también ofrece otros servicios como venta de accesorios, mantenimiento de bicicletas, parcheo de motos...” (A. Suarez Santiago, comunicación personal, 16 de abril 2021)

Se pueden evidenciar asuntos como el reconocimiento del territorio, la función (venta de bicicletas y repuestos, reparación y mantenimiento y parcheo de motos), así como el aporte social a nivel interno y externo (apoyo al deporte en la zona y generación de empleo que contribuye a la calidad de vida), lo que responde a la necesidad que se quiere satisfacer con el funcionamiento de la empresa.

En este aspecto, sólo corresponde definir los clientes externos e internos, a quién se quiere llegar con los productos y servicios que se brindan y quiénes brindarán dicha atención dentro de Mundo Pedal.

Cabe resaltar además, a partir las respuestas de los colaboradores durante las entrevistas realizadas en el marco de la investigación, que la información con la que cuenta cada uno es imprecisa y corta frente a lo que implica una misión institucional o empresarial, sin embargo, es cuestión de organizar la información que cada uno tiene pues hay un buen nivel de reconocimiento de las condiciones del entorno que representan posibilidades y limitantes para ellos como la competencia, la infraestructura, los recursos e inventario, por ejemplo, que pueden convertirse en aspectos a mejorar o a fortalecer, susceptibles de ser tenidos en cuenta también en construcción de la visión.



Como somos una empresa nueva, de pronto hay algunos repuestos que nos los tenemos, entonces toca salir a conseguirlos. En ocasiones hay mucho trabajo y vemos que el espacio es pequeño... Somos nuevos en la zona y tenemos mucha competencia con marcas reconocidas... La facilidad que tienen los clientes para adquirir las bicicletas, pues se les da buena asesoría y buenos precios. Se le da garantía al cliente... buenos precios, calidad y buen servicio... Estamos ubicados en un buen punto comercial, lo que nos ha permitido darnos a conocer más fácil. Adicional el deporte de la bicicleta está en un buen punto, que permite mayor posicionamiento en el mercado... (A. Isaza Erika, Hernández Adrián, Suarez Santiago, comunicación personal, 16 de abril 2021)

7.2 Visión

Siendo la visión una proyección de lo que se quiere lograr de la empresa a futuro, es indispensable también recoger los elementos que inciden en el crecimiento empresarial tanto positiva como negativamente, a nivel interno y externo para visualizar si es posible dicho crecimiento y qué se debe hacer para lograrlo, es decir, la visión no solo implica describir lo que se quiere ser sino planear cómo hacerlo. Es por ello que para tener una idea de la visión de Mundo Pedal y la viabilidad de su crecimiento, se indaga con los colaboradores si estiman que puedan crecer empresarialmente; también se averiguó por las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas que consideran presenta Mundo Pedal para posicionarse, como se había mencionado en el aparte de la misión.

Todos los colaboradores de Mundo Pedal coinciden en que la empresa crecerá e incluso se atreven a asegurar que será de manera rápida, identifican las razones por las que podría crecer así como algunas debilidades y amenazas que pueden tornarse en retos precisamente para el fortalecimiento empresarial.

“Todos estamos de acuerdo en que ha presentado crecimiento, porque cada vez llegan más clientes nuevos y el negocio tiene más surtido” (A. Isaza Erika, Hernández Adrián, Suarez Santiago, comunicación personal, 16 de abril 2021)



“Rápidamente crecerá... Claro, porque trabajamos con todo el asunto de las bicicletas y los repuestos y es un deporte que se está practicando ahora...El factor más importante es la satisfacción de los clientes” (A. Isaza Erika, comunicación personal, 16 de abril 2021)

Sí, sí. Claro. Las bicicletas se están moviendo mucho en esta región últimamente, y hay mucha gente montando bicicleta, hasta uniformados y eso es deporte y se vuelve hasta una moda entonces claro, uno va atrayendo a otro y a otro y así el negocio de las bicicletas se mueve mucho. Debe crecer, tener un local más grande o de pronto otro local, sea aquí o por ejemplo en Carepa o Chigorodó, por ejemplo. Y obvio pues eso hace que tenga que contratar también más gente porque el negocio será más grande y podrá producir más. (A. Isaza Erika, comunicación personal, 16 de abril 2021)

Al igual que sucede con los procesos de recursos humanos, las ideas frente al cómo lograr el desarrollo de Mundo Pedal no están plasmadas ni definidas de manera que todos las identifiquen y actúen conforme a parámetros comunes, sin embargo, se observa que los colaboradores comprenden cómo las acciones de calidad que desarrollan diariamente contribuyen a dicho objetivo.

Para eso debemos seguir siendo los mejores en calidad, que los repuestos sean buenos, que el trabajo sea bueno y que tratemos a los clientes bien para que vuelvan. A veces, así el negocio no sea el más barato, el cliente va por cómo lo tratan, aunque también la idea es que ojalá los precios sean buenos porque ahí se engancha más a la gente. (A. Hernández Adrián, comunicación personal, 16 de abril 2021)

En la calidad de los mantenimientos y buena atención, asesorando al cliente para que se motive a comprar o si no compra de una vez, quede con ganas de regresar porque sabe que hay un buen servicio. (A. Hernández Adrián, comunicación personal, 16 de abril 2021)

En la atención al cliente, haciendo un buen trabajo y brindando garantía del trabajo que se hace para que el cliente siempre sienta que gana. (A. Isaza Erika, comunicación personal, 16 de abril 2021)



Dando ideas para que el negocio sea bueno siempre y crezca porque así no solamente están contentos los clientes sino también uno como empleado. Y claro que si los empleados estamos contentos eso hace que uno trabaje mejor y los clientes también ven eso. (A. Suarez Santiago, comunicación personal, 16 de abril 2021)

De esta manera, aunque no se indagó por un tiempo específico para la proyección de Mundo Pedal ni tampoco los empleados definen una visión puntual para la empresa, se puede concluir que se cuenta con los elementos para construcción de manera formal.

7.3 Valores

Finalmente, en relación con el proceso de recursos humanos, se indaga por los valores, frente a lo cual la información es poca ya que los valores no están establecidos y mucho menos se define en qué consiste cada uno de ellos o qué expectativa genera a nivel personal y laboral dentro de Mundo Pedal.

De esta forma, a través de la aplicación de la entrevista grupal se averiguó sobre las cualidades o características que consideran ellos como empleados que deben poseer o desarrollar para poder trabajar en una empresa como Mundo Pedal, dando respuestas simples sin ahondar en ellos, aunque acertaron en el tipo de valores que generalmente demanda una empresa en sus colaboradores y que contribuyen al buen funcionamiento, mantenimiento y crecimiento de la misma. “Calidad, calidez, puntualidad, responsabilidad, trabajo en equipo, mejoramiento, buena atención, honestidad...” (A. Isaza Erika, Hernández Adrián, Suarez Santiago, comunicación personal, 16 de abril 2021)

Se hace necesario, entonces, construir el sistema de valores o competencias institucionales para Mundo Pedal así como fortalecer en los colaboradores el reconocimiento de dichos valores y su importancia para la empresa.

7.4 Estructura Organizacional, Cargos y Funciones



La estructura organizacional es la representación gráfica de los cargos o áreas existentes en una empresa y las relaciones jerárquicas que tienen entre sí. En una estructura organizacional u organigrama se puede apreciar de manera gráfica y simplificada con qué personal cuenta o debe contar la empresa o las áreas con las que cuenta

Debido a diferentes situaciones como el poco tiempo de Mundo Pedal en el mercado y la falta de espacios para el diseño de los planes estratégico y operacional de la empresa, no se cuenta con una estructura organizacional definida y plasmada debidamente para la identificación de la misma por parte de los colaboradores. Sin embargo, siendo esta una empresa aún tan pequeña, dilucidar los cargos y el flujo de relaciones entre los mismos no resulta tarea difícil, especialmente en cuanto a la identificación del líder o administrador, representado por el propietario.

Dentro de los colaboradores se identifica la autoridad contenida en el propietario de la empresa, quien es el encargado de convocar, entrevistar, contratar, asignar tareas y, en general, administrar los diferentes recursos de la empresa. Fuera de él, se cuenta con tres colaboradores quienes establecen entre sí relaciones simétricas (no hay jerarquía entre ellos). De esta manera se cuenta con un administrador a la cabeza de una vendedora de mostrador, quien también hace las veces de cajera, y dos técnicos, siendo estos los cargos existentes actualmente.

Por su parte, las funciones tampoco se encuentran establecidas de manera escrita aunque son bien identificadas, al parecer, por los colaboradores de Mundo Pedal.

“Pues yo tengo claras mis funciones, que son la atención al público, manejo de dinero. Es más que todo apoyo administrativo. Tengo horarios establecidos”. (A. Isaza Erika, comunicación personal, 16 de abril 2021)

“Pues yo tengo claras mis funciones, que son reparaciones sencillas de bicicletas y parcheo de motos”. (A. Hernández Adrián, comunicación personal, 16 de abril 2021)

“...yo hago reparación y mantenimiento a las bicicletas y también parcho motos. Yo creo que aquí cada quien sabe lo que tiene que hacer todos los días, pues es como pa lo que lo contratan a



uno y desde que lo llaman le dejan claro para qué es.” (A. Suarez Santiago, comunicación personal, 16 de abril 2021)

7.5 Procedimientos

Un manual de procedimientos representa la consignación de instrucciones paso a paso sobre la realización de una función o conjunto de funciones de una empresa. Si bien Mundo Pedal no cuenta con dicho instrumento en el marco de una estructura operacional, los empleados detallan las diferentes funciones que existen en la empresa.

El cliente llega, cuando viene a una compra directa se atiende desde el mostrador, se le dan a conocer más productos o servicios que tenemos. Cuando es para un mantenimiento se da cita dependiendo de la disponibilidad del técnico. Y el parcheo de motos es como en orden de llegada de los clientes. (A. Isaza Erika, comunicación personal, 16 de abril 2021)

Cuando es para un mantenimiento se da cita dependiendo de la disponibilidad del técnico, se lleva la bicicleta y se entrega al técnico quien calcula el tiempo que tardará el mantenimiento y lo que necesita la bicicleta que le hagan, se lo comenta al cliente y ya decide si espera o vuelve luego por ella. Cuando el cliente vuelve ya se le dice lo que se le hizo a la bicicleta, los repuestos que de pronto se cambiaron y el costo de todo (el servicio y los repuestos) luego de ahí ya el cliente paga y se le pregunta si le gustó el servicio y se le dice que vuelva. Ya el parcheo de motos es como en orden de llegada de los clientes, uno recibe la moto, baja la llanta y mira si solo es parchar, o hay que cambiar neumáticos o incluso si la llanta está muy mala también se le sugiere al cliente que la cambie. Y luego también se le sugiere al cliente que la cambie. Y luego también el cliente paga y se pregunta por el servicio, si estuvo satisfecho con el mismo.

Para las ventas uno casi siempre ve a las personas que llegan o pasan simplemente y observan los diferentes artículos que maneja el almacén, se le atiende al cliente ofreciéndole los productos que está viendo, ellos a veces compran y otras no. (A. Hernández Adrián, comunicación personal, 16 de abril 2021)



Para las ventas se asesora al cliente cuando uno está desocupado en lo que necesite, en precio, calidad y demás, si no estamos desocupados lo hace la otra empleada. Muchas veces más que comprar de entrada los clientes solicitan información, ya que esa es nuestra función atender al cliente y nos debemos a ellos. A veces es más que todo dar información y orientarlos, aunque no compran pero uno cumple con ayudarlos y orientarlos.

- ◆ Los arreglos o mantenimientos de las ciclas puede ser con cita o si el cliente viene y el técnico está libre se le hace de una vez, si el cliente lo desea.

Unos siempre les dice más o menos qué necesita la bicicleta y cuánto se puede ir, o sea pues, cuanto puede vale pero uno les dice que puede ser un poquito más o un poquito menos. Uno le dice al cliente cuánto tiempo se demora más o menos y el cliente viene y la reclama.

Siempre se les explica qué se hizo y se da el precio y pues el cliente paga y se va. ¡AH! Al cliente hay que preguntarle si le gustó la atención para que vuelva. (A. Suarez Santiago, comunicación personal, 16 de abril 2021)

De esta manera se evidencia cómo aunque no se cuenta con los manuales correspondientes que describen y detallan los diferentes procedimientos como las ventas, las asesorías, la reparación y los mantenimientos, sí se cuenta con los elementos necesarios para su construcción con el apoyo de los empleados.

8. Conclusiones

De conformidad con la información recolectada y analizada de la entrevista aplicada a la empresa objeto del proyecto de fortalecimiento, es posible concluir que:

- El organigrama para una empresa como Mundo Pedal y otras cuyas condiciones sean similares posee un carácter básico, al contar con apenas 4 colaboradores incluyendo al dueño. Igualmente, se identifica al propietario como figura de autoridad o “jefe” manteniendo una autoridad jerárquica y se identifican a sí mismos (los otros tres colaboradores) dentro de una relación laboral simétrica. No obstante, es importante definir claramente los cargos existentes, pues si bien las entrevistas realizadas dan razón de puntualidades en cuanto a labores y un excelente manejo tanto de las funciones como el desarrollo de las mismas a la larga no son garante de una total claridad por parte de ellos sobre su cargo concreto y las correspondientes funciones, ya que esto facilita no solo la estandarización de labores, sino también facilita un proceso de inducción cuando se contrate a un nuevo colaborador. Lo anterior debido a que no se omitirán ni añadirán detalles en la entrega del cargo una vez ceñidos a un manual. Del mismo modo, se aplica a los procedimientos, los cuales idealmente deberían establecerse para su interiorización y estandarización.

- Es importante asociar una misión y visión que permitan fomentar el sentido de pertenencia y la identificación de la empresa, así como también trazar un norte en relación con las metas a alcanzar y los tiempos para ello, por esta razón es de vital importancia que por medio de este nuevo proceso se puedan ajustar los objetivos establecidos y enfocarlos con los que se implementaran por medio de la gestión de talento humano, de ese modo los colaboradores de Mundo Pedal se verán fortalecidos en cuanto sentido de pertenencia lo cual conlleva, a su vez, a un trabajo activo y motivado en pro de los resultados de la organización.

- Mundo Pedal debe regularizar su lenguaje, términos y formas de comportamiento con sus empleados para que esta directriz pueda a su vez establecer las normas de la compañía y cada



miembro de la misma las interiorice y así se pueda crear un hábito organizacional donde el empleado sienta un sentido de pertenencia con Mundo Pedal generando un clima organizacional donde se sienta satisfecho de servir, motivado y confiado para lograr los objetivos de la empresa.

- Alinear la empresa a un marco estratégico representado en su misión, visión y competencias permitirá que sea más competitiva en un entorno cada vez más globalizado y acelerado, dado que la cultura organizacional facilita el establecimiento de acciones dinámicas que le permiten a las organizaciones independientemente de su tamaño crecer y ser sostenibles.

- El conocimiento por parte de los colaboradores acerca de sus puestos de trabajo y los esfuerzos evidenciados en la entrevista por hacer más efectivas sus actividades, abrió la puerta para que con el aporte metodológico y teórico se pudieran fundamentar los manuales y procedimientos, dando respuesta a la necesidad de crear estándares de operación que permitan de forma objetiva evaluar y tomar las medidas preventivas y correctivas pertinentes.



9. Recomendaciones

- Basados en los hallazgos y como punto de partida, se considera primordial crear el formato de estructura jerárquica a través de la creación del organigrama centralizado por ser una empresa pequeña ya que le permitirá a la compañía tener una planificación estratégica donde realmente se divida el trabajo estructuradamente y las decisiones están a la cabeza del gerente, a sí mismo que definan las reglas y los niveles de autoridad dentro de la misma, así habrá una organización y será beneficioso a la hora de generar responsabilidades a cada cargo.
- De acuerdo a la necesidad de tener muy clara la visión y la misión de Mundo Pedal se recomienda crear un plan estratégico donde se especifique cómo desea Mundo Pedal lograr sus objetivos en un tiempo inmediato-preciso e identificando concretamente qué aspiraciones tiene a largo plazo.
- En complemento a la acción anterior, evaluar continuamente el diseño propuesto para la empresa en cuanto a valores para transmitir un sentido de pertenencia, generando un compromiso más allá de un interés personal proyectando así un interés general en pro de la compañía y cada miembro de la misma.
- Estructurar un plan estratégico y operacional mediante la formulación de planes de mercadeo, estrategias de compensación y potenciación de la fuerza laboral, diseño de matrices de riesgos y oportunidades, valoración de costos, entre otros, que ayuden a la empresa a consolidar la visión integral del negocio.
- Evaluar continuamente las competencias, manuales de funciones y procedimientos, para así lograr la adaptabilidad necesaria para solventar las divergencias del entorno y crecer sostenidamente en él.



10. Referencias

Cámara de Comercio. (2018). Matrícula No 91108. Apartado.

Chiavenato, I. (2008). *Gestión del talento humano*. Ciudad de México, México: Mc Graw Hill.

Congreso de Colombia. (2004). Por medio de la cual se modifica la Ley 590 de 2000 sobre promoción del desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa colombiana y se dictan otras disposiciones. Recuperado de

http://www.comunidadcontable.com/BancoMedios/Documentos%20PDF/ley_905_de_2004.pdf

Hurley, J., Preetha, D., Hannah, B., Rupesh, B., Anya, T. y Nairita, G. (2020). Tendencias en Capital Humano 2020. Recuperado de: <https://www2.deloitte.com/mx/es/pages/human-capital/articles/tendencias-capital-humano-2020-edicion-mexico.html>

Mejía, J. (2017). Importancia e influencia de las nuevas tendencias del entorno en la gerencia de la organización. Artículo de Revisión. Bogotá, Colombia: Universidad del Rosario.

Reynoso, M. (2021). La transformación del liderazgo, el empleo y la gestión del talento. *Creando Valor RH*, 4.

11. Anexos

Anexo 1. Matriz de análisis entrevista Erika Isaza

Información básica		
Nombre del entrevistado: Erika Isaza	Fecha de la entrevista: 16-04-2021	
Información de análisis		
Transcripción de la entrevista	Categorías analizadas	Descriptorios
<p>14. ¿Hace cuánto trabaja usted en Mundo Pedal? <i>5 meses</i></p>		
<p>15. Describa para usted qué tipo de empresa es Mundo Pedal y cuál es el propósito que cumple <i>Es una empresa que surge como emprendimiento y pasión por las bicicletas, el propósito que tiene es apoyar el deporte en el municipio, generar empleo y un crecimiento económico</i></p>	Misión y visión	Objeto social
<p>16. ¿Cómo se siente usted en el desempeño de su trabajo (se ha adaptado fácilmente o ha sido difícil)? <i>Si, ha sido fácil porque he adquirido muchos conocimientos, y me he sentido incluida en un gremio que ha sido manejado por hombres</i></p>	Procedimientos	Inducción
<p>17. ¿Cómo es la relación entre los compañeros? <i>Excelente, tenemos buenas relaciones y es hace que el clima laboral sea perfecto</i></p>		



<p>18. ¿Cómo se distribuyen o reparten el trabajo? ¿Lo hacen diariamente o hay un esquema de trabajo reconocido?</p> <p><i>Pues yo tengo claras mis funciones, que son la atención al público, manejo de dinero. Es más que todo apoyo administrativo. Tengo horarios establecidos</i></p>	Cargos y funciones	Cargos existentes
<p>19. Cuando hay una duda o inconveniente</p>		

<p>¿Quién es el encargado de solucionarlo o darle manejo?</p> <p><i>El propietario</i></p>	Estructura organizacional	Jerarquía/autoridad
<p>20. ¿Podría mencionar las diferentes labores que se realizan en Mundo Pedal diariamente?</p> <p><i>Mantenimiento, reparación y venta de bicicletas. Parcheo de motos</i></p>	Cargos y funciones	Funciones desempeñadas
<p>21. ¿Podría describir cómo se realizan cada una de esas labores o procedimientos? (paso a paso)</p> <p><i>El cliente llega, cuando viene a una compra directa se atiende desde el mostrador, se le dan a conocer más productos o servicios que tenemos. Cuando es para un mantenimiento se da cita dependiendo de la disponibilidad del técnico. Y el parcheo de motos es como en orden de llegada de los clientes.</i></p>	Procedimientos	Procedimientos de cada función
<p>22. ¿Cómo cree usted que los perciben los clientes que son atendidos en Mundo Pedal?</p> <p><i>Hasta el momento nos hemos caracterizado por la buena atención, porque tofos los clientes para nosotros son importantes</i></p>		
<p>23. ¿Cree usted que es importante que se evalúe la satisfacción de los clientes? ¿Por qué?</p> <p><i>Si, porque la publicidad más importante es la que nos puede hacer los clientes satisfechos</i></p>	Satisfacción del cliente	Evaluación de la satisfacción

Anexo 2. Matriz de análisis entrevista Adrián Hernández

Información básica		
Nombre del entrevistado: Adrián Hernández	Fecha de la entrevista: 16-04-2021	
Información de análisis		
Transcripción de la entrevista	Categorías analizadas	Descriptor
<p>1. ¿Hace cuánto trabaja usted en Mundo Pedal? <i>5 meses</i></p> <p>2. Describa para usted qué tipo de empresa es Mundo Pedal y cuál es el propósito que cumple <i>Es una pequeña empresa dedicada a la venta de bicicletas y repuestos... también se hacen mantenimientos de bicicletas y se parchan motos.</i></p> <p>3. ¿Cómo se siente usted en el desempeño de su trabajo (se ha adaptado fácilmente o ha sido difícil)? <i>Si, ha sido fácil. Porque ya tenía un poco de conocimiento del tema, sin embargo me han enseñado más</i></p> <p>4. ¿Cómo es la relación entre los compañeros? <i>Buena, me he sentido acogido y bien recibido entre los compañeros de trabajo incluyendo al propietario</i></p> <p>5. ¿Cómo se distribuyen o reparten el trabajo? ¿Lo hacen diariamente o hay un esquema de trabajo reconocido? <i>Pues yo tengo claras mis funciones, que son</i></p>	<p>Misión y visión</p> <p>Procedimientos</p> <p>Cargos y funciones</p>	<p>Objeto social</p> <p>Inducción</p> <p>Cargos existentes</p>



<p><i>reparaciones sencillas de bicicletas y parcheo de motos</i></p> <p>6. Cuando hay una duda o inconveniente ¿Quién es el encargado de solucionarlo o darle manejo? <i>El propietario</i></p> <p>7. ¿Podría mencionar las diferentes labores que se realizan en Mundo Pedal diariamente? <i>Se venden bicicletas y repuestos para bicicletas, además de que se hacen los mantenimientos y se parchan las motos, como ya le había comentado.</i></p> <p>8. ¿Podría describir cómo se realizan cada una de esas labores o procedimientos? (paso a paso) <i>Cuando es para un mantenimiento se da cita dependiendo de la disponibilidad del técnico, se lleva la bicicleta y se entrega al técnico quien calcula el tiempo que tardará el mantenimiento y lo que necesita la bicicleta que le hagan, se lo comenta al cliente y ya decide si espera o vuelve luego por ella. Cuando el cliente vuelve ya se le dice lo que se le hizo a la bicicleta, los repuestos que de pronto se cambiaron y el costo de todo (el servicio y los repuestos)... luego de ahí ya el cliente paga y se le pregunta si le gustó el servicio y se le dice que vuelva. Ya el parcheo de motos es como en orden de llegada de los clientes, uno recibe la moto, baja la llanta y mira si solo es parchar, o hay que cambiar neumático o incluso si la llanta está muy mala también se le sugiere al cliente que la cambie. Ya luego también el cliente paga y se pregunta por el servicio... pues, si le gustó. Ya para las ventas uno casi siempre ve a las personas que llegan o pasan simplemente y miran cosas: las bicicletas, los accesorios... y</i></p>	<p>Estructura organizacional</p> <p>Cargos y funciones</p> <p>Procedimientos</p> <p>Satisfacción al cliente</p>	<p>Jerarquía/autoridad</p> <p>Funciones desempeñadas</p> <p>Procedimientos de cada función</p> <p>Evaluación de la satisfacción</p>
--	---	---





Anexo 3. Matriz de análisis entrevista Santiago Suarez

Información básica		
Nombre del entrevistado: Santiago Suarez	Fecha de la entrevista: 16-04-2021	
Información de análisis		
Transcripción de la entrevista	Categorías analizadas	Descriptorios
<p>1. ¿Hace cuánto trabaja usted en Mundo Pedal? <i>3 meses</i></p> <p>2. Describa para usted qué tipo de empresa es Mundo Pedal y cuál es el propósito que cumple <i>Es una empresa de venta de bicicletas, por así decirlo. Pero también ofrece otros servicios como venta de accesorios, mantenimiento de bicicletas, parcheo de motos...</i></p> <p>3. ¿Cómo se siente usted en el desempeño de su trabajo (se ha adaptado fácilmente o ha sido difícil)? <i>Como ya había trabajado en este tipo de negocio pues me he desenvuelto bien, me entiendo bien con los compañeros y uno siempre está aprendiendo más de ellos también para mejorar, entonces me he adaptado bien.</i></p> <p>4. ¿Cómo es la relación entre los compañeros? <i>Buena, me han recibido muy bien. A pesar de ser el <u>mas</u> nuevo</i></p> <p>5. ¿Cómo se distribuyen o reparten el trabajo? ¿Lo hacen diariamente o hay un</p>	<p>Misión y visión</p> <p>Procedimientos</p>	<p>Objeto social</p> <p>Inducción</p>



<p><i>cliente viene y la reclama. Siempre se les explica qué se hizo y se da el precio y pues el cliente paga y se va. ¡Ah! Al cliente hay que preguntarle si le gustó la atención para que vuelva.</i></p>	<p>Satisfacción al cliente</p>	<p>Evaluación de la satisfacción</p>
<p>9. ¿Cómo cree usted que los perciben los clientes que son atendidos en Mundo Pedal? <i>Yo creo que bien, porque somos gente seria, formal, somos responsables y atendemos bien a la gente.</i></p>	<p>Satisfacción al cliente</p>	<p>Evaluación de la satisfacción</p>
<p>10. ¿Cree usted que es importante que se evalúe la satisfacción de los clientes? ¿Por qué? <i>Sí porque una a veces de pronto cree que está haciendo las cosas bien y de pronto no, de pronto... no sé, falla en algo y hay que saber para que el cliente esté contento y siga volviendo.</i></p>	<p>Satisfacción al cliente</p>	<p>Evaluación de la satisfacción</p>
<p>11. ¿Cree usted que Mundo Pedal tiene futuro en el mercado? ¿Por qué? <i>Sí, sí. Claro. Las bicicletas se están moviendo mucho en esta región últimamente, y hay mucha gente montando bicicleta, hasta uniformados y eso es deporte y se vuelve hasta una moda entonces claro, uno va atrayendo a otro y a otro y así el negocio de las bicicletas se mueve mucho.</i></p>	<p>Misión y visión</p>	<p>Oportunidades</p>
<p>12. ¿Cómo ve usted a Mundo Pedal en 5 años? (se mantiene igual, crece, desaparece) <i>Debe crecer, tener un local más grande o de pronto otro local, sea aquí o por ejemplo en Carepa o Chigorodó, por ejemplo. Y obvio pues eso hace que tenga que contratar también más gente porque el negocio será más grande y podrá producir más.</i></p>	<p>Misión y visión</p>	<p>Proyección</p>
<p>13. ¿Cómo cree usted que pueden lograr</p>		



que Mundo Pedal sea cada vez una mejor empresa?

Para eso debemos seguir siendo los mejores en calidad, que los repuestos sean buenos, que el trabajo sea bueno y que tratemos a los clientes bien para que vuelvan. A veces, así el negocio no sea el más barato, el cliente va por cómo lo tratan, aunque también la idea es que ojalá los precios sean buenos porque ahí se engancha más a la gente.

Misión y visión

Estrategias de permanencia/mejoramiento

Anexo 4. Matriz de análisis entrevista grupal

Información básica		
Nombre del entrevistado: Erika Isaza, Adrián Hernández y Santiago Suarez (Entrevista grupal)	Fecha de la entrevista: 16-04-2021	
Información de análisis		
Transcripción de la entrevista	Categorías analizadas	Descriptor
<p>11. En máximo tres palabras definan qué es para ustedes Mundo Pedal (Uno por uno) <i>Erika: Crecimiento</i> <i>Adrián: oportunidad</i> <i>Santiago: Conocimiento</i></p>	Misión y visión	Objeto social
<p>12. ¿Cómo creen ustedes que los ven los clientes y clientes potenciales como empresa? <i>Erika: Economía</i> <i>Adrián: Buen servicio</i> <i>Santiago: Calidad y economía</i></p>		
<p>13. ¿Creen ustedes que desde su inicio Mundo Pedal ha mejorado, se ha mantenido igual o ha decaído? ¿Por qué? <i>Todos estamos de acuerdo en que ha presentado crecimiento, porque cada vez llegan más clientes nuevos y el negocio tiene más surtido</i></p>	Misión y visión	Posicionamiento
<p>14. A nivel interno ¿Cuáles han sido las principales dificultades, diferencias o contratiempos, personales o de la empresa, que se les han</p>		



<p>presentado? Pueden ser de infraestructura, en las relaciones interpersonales, en el plano de la salud, dificultad para adaptarse o aprender una labor, entre otros. (D)</p> <p><i>Como somos una empresa nueva, de pronto hay algunos repuestos que nos los tenemos, entonces toca salir a conseguirlos. En ocasiones hay mucho trabajo y vemos que el espacio es pequeño</i></p>	Misión y visión	Debilidades
<p>15. A nivel interno ¿Cuáles han sido las principales cualidades, características o condiciones, personales o de la empresa, que han impulsado a Mundo Pedal para que se mantenga? Pueden ser de infraestructura, en las relaciones interpersonales, en el plano de la salud, dificultad para adaptarse o aprender una labor, entre otros. (F)</p> <p><i>La facilidad que tienen los clientes para adquirir las bicicletas, pues se les da buena asesoría y buenos precios. Se le da garantía al cliente</i></p>	Misión y visión	Fortalezas
<p>16. ¿Cuáles creen ustedes que son las ventajas que tienen Mundo Pedal en el municipio y en la zona de Urabá? Puede ser ubicación, economía de la región, cultura, relaciones políticas o públicas, entre otros. (O)</p> <p><i>Estamos ubicados en un buen punto comercial, lo que nos ha permitido darnos a conocer <u>mas</u> fácil. Adicional el deporte de la bicicleta está en un buen punto, que permite mayor posicionamiento en el mercado</i></p>	Misión y visión	Oportunidades
<p>17. ¿Por qué creen ustedes que los clientes pueden preferir a Mundo Pedal frente a otras empresas del municipio o la zona? (O)</p> <p><i>Por los buenos precios, calidad y buen servicio</i></p>	Misión y visión	Oportunidades
<p>18. ¿Cuáles son las desventajas que puede tener Mundo Pedal para crecer o para competir en el mercado del municipio y de la zona de Urabá? Puede ser ubicación, economía de la región, cultura, relaciones políticas o públicas, entre</p>		


Anexo 5. Manual de funciones del administrador de establecimiento

PERFIL DEL CARGO		
1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO		
DENOMINACIÓN:	ADMINISTRADOR DE ESTABLECIMIENTO	
NIVEL:	COORDINADOR	
DEPENDENCIA:	NO APLICA	
2. OBJETO GENERAL DEL CARGO		
Controlar los recursos humanos, físicos y financieros de la empresa, garantizando la máxima eficiencia en su uso y el desarrollo de la empresa.		
3. REQUISITOS MÍNIMOS		
3.1 FORMACIÓN ACADÉMICA: Técnico, tecnólogo o profesional en administración, mercadeo o afines		
3.2 EXPERIENCIA LABORAL: 1 a 2 años en administración de negocios de comercio, asesoría comercial <u>retail</u> .		
4. DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES		
FUNCIONES	PERIODICIDAD	TIPO
Realizar la apertura y cierre del establecimiento	d	e
Velar por el buen estado de las instalaciones	d	e
Direccionar el personal a cargo en la ejecución de las actividades	d	d
Realizar los pedidos de mercancías y verificar la recepción y entrega	o	c
Organizar el archivo físico de la empresa conforme a las disposiciones vigentes	d	e
Mantener comunicación con el contador para la presentación de las obligaciones tributarias	o	c



Administrar la caja general y hacer pagos en bancos de compras y gastos		d	e		
Realizar el control sobre insumos de aseo y papelería para la empresa		o	c		
Liquidar salarios, efectuar procesos disciplinarios y de selección		o	e		
Atender clientes y proveedores		o	e		
Mantener actualizados los medios de comunicación de la empresa		o	d		
Convenciones	TIPO DE FUNCION	Ejecución (e)	Análisis (a)	Dirección (d)	Control (c)
	PERIODICIDAD	Ocasional (o)	Diaria (d)	Mensual (m)	Trimestral (t)
5. COMPETENCIAS		NIVEL			
		ALTO	MEDIO	BAJO	
5.1 GENERALES					
1	Adaptación	X			
2	Aprendizaje	X			
3	Flexibilidad	X			
4	Calidad humana	X			
5	Liderazgo	X			
6	Negociación y conciliación	X			
7	Orientación al servicio	X			
8	Planificación y Organización	X			
9	Trabajo bajo presión	X			
10	Trabajo en equipo	X			
5.2 TÉCNICAS					
1	Atención al detalle	X			
2	Atención al público	X			
3	Auto organización	X			
4	Comunicación oral y escrita	X			
5	Disciplina	X			
6	Razonamiento numérico	X			
7	Sentido de Urgencia	X			
6. RESPONSABILIDADES		NIVEL			
		ALTO	MEDIO	BAJO	



a. Bienes y valores (establecimiento, mercancías, dinero en efectivo y claves de bancos)	X			
b. Información (negociaciones con proveedores, bases de datos clientes, registros contables)	X			
c. Relaciones interpersonales (clientes, proveedores, empleados)	X			
d. Dirección y coordinación (personal a cargo, recursos físicos, evaluación satisfacción)	X			



12. Glosario

- Mayorista: componente de la cadena de distribución donde la empresa establece el contacto con otro agente especializado que distribuye los productos entre los consumidores finales.
- MiPyme: sigla para Micro, Pequeña y Mediana empresa.
- Sistemático: conjunto ordenado de normas y procedimientos.
- Terreno: desde el argot comercial, corresponde a trabajar directamente con el cliente en el lugar donde está establecido, estar en calle o por fuera de una oficina o centro de distribución.