



**REDISEÑO DE CINCO MANUALES DE FUNCIONES, CINCO MANUALES DE
PROCEDIMIENTOS Y EL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA
EQUIPOS DOBLE E**

Yulissa Méndez Pérez

Docente: John Jairo Espinal Marulanda

Universidad de Antioquia
Facultad de Ciencias Económicas
Administración de Empresas
Apartadó, Antioquia, Colombia

2024

Contenido

Título de la práctica	4
Temática de la práctica	4
Contexto organizacional	5
Nombre	5
Ubicación	5
Sector de la economía al que pertenece	5
Objeto social	5
Estructura organizacional.....	5
Misión	6
Visión.....	7
Valores	7
Productos y/o servicios	8
Mercados que atiende	9
Análisis del contexto de la organización	9
Político.....	9
Económico.....	10
Social.....	11
Tecnológico.....	11
Ecológico	12
Legal.....	13
Antecedentes	13
Problemática y problema	20
Objetivos.....	22
General.....	22

Específicos	23
Justificación	23
Delimitación o alcances	24
Temporal	24
Espacial	24
Marco referencial	25
Marco teórico	25
Marco normativo.....	40
Marco Conceptual	41
Diseño metodológico	43
Administración del proyecto.....	46
Recursos disponibles.....	46
Cronograma de actividades.....	47
Resultados	48
DOFA.....	52
Matriz EFI.....	53
Matriz EFE.....	61
Direccionamiento estratégico.....	69
Mapa de procesos.....	71
Manuales de funciones y procedimientos	74
Conclusión	77
Recomendaciones	79
Referencias bibliográficas.....	81

Título de la práctica

Rediseño de cinco manuales de funciones, cinco manuales de procedimientos y el direccionamiento estratégico de la empresa Equipos Doble E.

Temática de la práctica

En el contexto colombiano, el sector de la construcción es una pieza clave para la economía, representando un 14,5 % del PIB nacional (CAMACOL, 2018). Dentro de este sector, las empresas dedicadas al alquiler de equipos de construcción juegan un rol fundamental al facilitar el acceso a estos equipos, donde se pueden reducir los costos de inversión tanto de las constructoras como de los oficiales de construcción. Equipos Doble E, como microempresa dedicada al alquiler y transporte de equipos de construcción, contribuye al sector de la construcción, proveyendo soluciones técnicas que permiten un crecimiento en la subregión a través de construcción de proyectos. Sin embargo, para garantizar un óptimo desempeño y competitividad, se debe tener una buena gestión interna de la empresa y, con ello, una correcta definición de roles y precisión en los procesos operativos.

Los manuales de funciones y procedimientos son herramientas esenciales que permiten no sólo la toma de decisiones objetivas, sino que, además, brindan claridad sobre las responsabilidades de cada cargo, con el fin de evitar duplicidad de funciones y establecer un flujo de trabajo más eficiente. De acuerdo con Benjamín y Gómez (2002) el diseño de los manuales tiene como objetivo estandarizar los procesos operativos relacionados con las operaciones diarias de la empresa. A través de la definición precisa de los roles, responsabilidad y procedimientos que se llevan a cabo dentro de la empresa, se logre una mayor eficacia en sus operaciones, implementando controles en cada etapa o proceso y brindando toda la información sobre tareas específicas a cada trabajador involucrado en el proceso.

Contexto organizacional

Nombre

Equipos Doble E.

Ubicación

Equipos Doble E se encuentra localizada en el municipio de Apartadó, Antioquia, en la calle 101 #97-40 del barrio Chinita.

Sector de la economía al que pertenece

Equipos Doble E es una microempresa que pertenece al sector terciario de la economía, más específicamente al subsector de servicios, y su actividad económica está registrada bajo el código CIIU F4390, donde se agrupan los servicios que facilitan el alquiler de maquinaria y equipo de construcción sin operadores para proyectos de infraestructura y construcción, ofreciendo equipos especializados para llevar a cabo obras civiles en la subregión de Urabá.

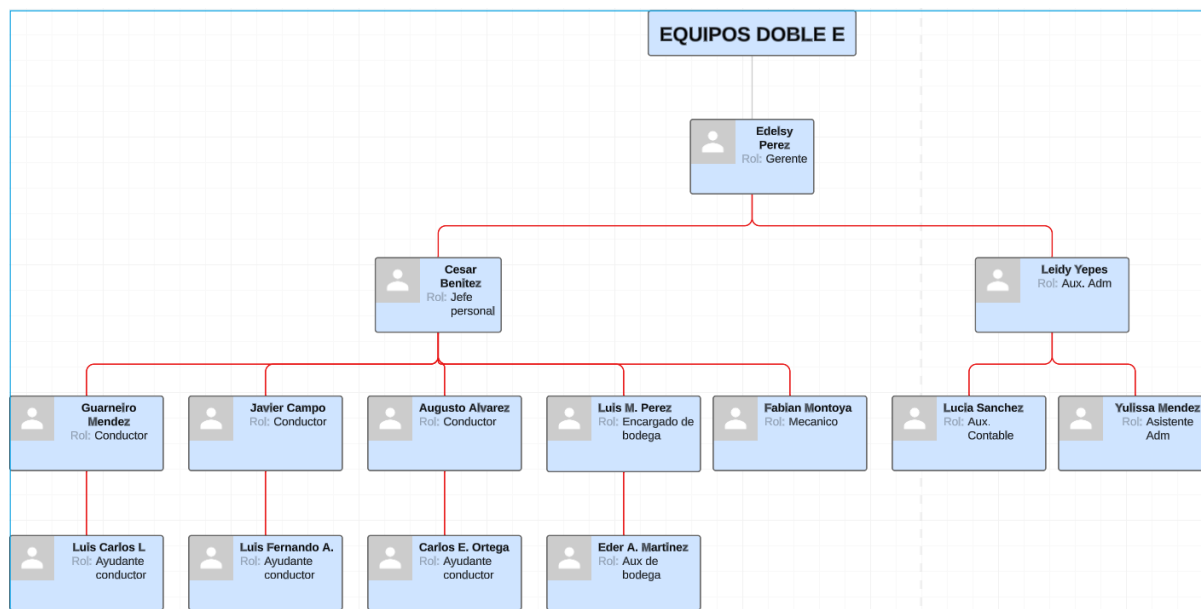
Objeto social

Dentro del objeto social de la empresa Equipos Doble E se encuentra el brindar soluciones integrales al sector de la construcción mediante el servicio de alquiler y transporte de equipos para la construcción, con el fin de satisfacer las necesidades de dicho sector.

Estructura organizacional

Figura 1

Estructura organizacional (2023)



Nota. Tomado de la empresa Equipos Doble E.

Equipos Doble E presenta una estructura vertical, pues está organizada de manera piramidal, con la dirección general en la parte superior, y distribuyendo los diferentes niveles jerárquicos hacia abajo. Este tipo de estructura se caracteriza por una clara división de responsabilidades y autoridad. La comunicación dentro de este tipo de estructura suele ser formal, puesto que se siguen los canales establecidos por las líneas jerárquicas. La información fluye desde la gerencia hacia los jefes de área y, finalmente, hacia los niveles operativos, como los conductores y ayudantes de conductor.

Las subdivisiones están claramente definidas por los roles de conductores y ayudantes de conductor, quienes realizan las labores más ligadas al negocio de alquiler y transporte de equipos de construcción, además de los roles de asistentes administrativos y un auxiliar contable, y el equipo de personal encargado de la bodega.

Misión

Somos una empresa que busca ayudar a satisfacer las necesidades del sector de la construcción en Urabá a través del alquiler y transporte de equipos, prestando el mejor servicio a

todos sus clientes para contribuir no sólo a un buen desarrollo de las obras, sino también al crecimiento de la región.

Visión

Expandir la cobertura de Equipos Doble E en la zona de Urabá y convertirnos en la opción número uno de los constructores de la región. Seremos el mejor aliado estratégico, seguro y rentable para la industria de la construcción, ofreciendo soluciones a nuestros clientes, siendo una empresa de servicios sostenible.

Valores

Los valores que caracterizan la cultura organizacional de la microempresa Equipos Doble E son:

- Respeto.
- Trabajo en equipo.
- Responsabilidad.
- Honestidad.

El respeto, por todos los miembros de la organización; el trabajo en equipo, para todas las funciones que se realicen dentro de la microempresa, entendiendo el compañerismo como base fundamental para un buen ambiente laboral; la responsabilidad, con los compromisos que se tienen con los clientes y con los trabajadores; y la honestidad, con respecto a los precios y la competencia en la región.

Productos y/o servicios

Dentro de los servicios que ofrece Equipos Doble E, se cuenta con el alquiler de equipos para la construcción específicamente:

- Formaletería con sus respectivos accesorios.
- Andamios tradicionales y certificados.
- Ruedas y tablones.
- Tacos de 1-1, 5-2-3-4 y 5 metros.
- Cerchas de 1-1, 5-2-3 metros.
- Teleras de 70x1,35 y 1,40 – 90x1,35 y 1,40.
- Concretadoras y vibradores.
- Ranas.
- Carretas y canecas.
- Taladros.
- Escaleras y extensiones.
- Diferenciales y pluma grúa.

También se ofrece el servicio de transporte de los equipos que son alquilados en la microempresa, donde el servicio de transporte incluye la entrega de los equipos desde la bodega hasta el lugar de la obra. Además, la recogida de los equipos desde la obra hasta la bodega incluye la carga y descarga del equipo al vehículo, mas no la instalación de estos. Equipos Doble E, a pesar de estar ubicada en el municipio de Apartadó, tiene una amplia cobertura a nivel de la región de Urabá, ya que el transporte de equipos llega a límites con el norte de Necoclí y al sur con Mutatá.

Mercados que atiende

El mercado objetivo de Equipos Doble E se encuentra principalmente en la subregión de Urabá. La empresa ofrece sus servicios tanto a constructoras grandes como a pequeños contratistas que necesiten equipos para las obras civiles en Apartadó y sus alrededores, ofreciendo una amplia gama de equipos y herramientas para la ejecución de sus proyectos.

Análisis del contexto de la organización

Político. Esto implica considerar las regulaciones gubernamentales sobre la seguridad en la construcción y el medioambiente, los cambios en las políticas fiscales que afectan los costos operativos, así como la estabilidad política y las relaciones internacionales, las cuales pueden influir en el clima empresarial y las oportunidades de comercio. Además, los cambios en el gobierno pueden implicar modificaciones en las políticas de inversión en infraestructuras y programas de construcción, lo que impacta directamente en las actividades y la rentabilidad de la microempresa.

En Colombia, a lo largo de la historia, el gobierno ha implementado buenas políticas en cuanto al sector de infraestructura, a razón de que es un fuerte pilar para el desarrollo de la economía del país. El negocio de alquiler de equipos de construcción ha sido favorecido en alto grado por dichas políticas, puesto que está ligado con el desarrollo de infraestructura como recurso primario para dicho sector. Además, el sector ha experimentado impactos derivados de medidas gubernamentales, como el Decreto 050, emitido por la administración en enero de 2023, el cual prohíbe el aumento de los peajes de acuerdo con lo estipulado inicialmente en los contratos de concesión.

Económico. Entre los principales desafíos se destacan el incremento de los costos de construcción que están ejerciendo presión sobre los márgenes de ganancia de las empresas, así como la escasez de mano de obra calificada, cosa que dificulta la ejecución de proyectos de construcción. Además, la incertidumbre en el entorno económico plantea riesgos para la demanda de viviendas y otros bienes inmuebles en el país.

En relación con la infraestructura, el informe de la Cámara Colombiana de Infraestructura, correspondiente al año 2023, indica que el programa de concesiones 4G ha alcanzado un nivel de ejecución promedio del 76 %, mientras se ha previsto el inicio de la construcción de la infraestructura 5G. Las nuevas administraciones municipales han recibido un respaldo significativo de parte de los partidarios que respaldan programas dirigidos al desarrollo de la construcción, destacando proyectos como la implementación de las líneas del Metro en Bogotá y otros proyectos de infraestructura social planificada. También, como parte de una visión a largo plazo, se encuentra el Plan Maestro de Transporte Intermodal, el cual ha sido actualizado y se encuentra vigente hasta el año 2051. De manera complementaria, el COMPES 4118 ha establecido la política nacional portuaria.

La inflación emerge como uno de los principales desafíos que el sector de construcción e infraestructura enfrentará en Colombia durante el año 2024. El aumento en los costos de insumos y materiales, en ocasiones superando el porcentaje de inflación estipulado en los contratos de concesión, podría amenazar la viabilidad financiera de los proyectos.

Los conflictos a nivel global, como los relacionados con Ucrania, Rusia, Israel y Palestina, los cuales tienen la posibilidad de intensificarse e incluir la participación de otras naciones, representan riesgos en cuanto al acceso y los precios de diversos insumos

fundamentales para la industria. Estas situaciones afectan las cadenas de suministro, los plazos de entrega y, naturalmente, los costos asociados.

A pesar de estos desafíos, el sector de la construcción en Colombia también presenta diversas oportunidades para su crecimiento y desarrollo. Entre estas oportunidades se incluye el aumento de la demanda interna, impulsado por el crecimiento económico y la expansión de la clase media en el país. Adicionalmente, la inversión extranjera está contribuyendo al desarrollo de proyectos de infraestructura y vivienda en Colombia. Por último, el avance en el desarrollo de nuevos modelos de construcción, especialmente en el ámbito de la construcción sostenible, está permitiendo reducir costos y mejorar la eficiencia en el sector.

Social. Se puede ver reflejado en la creciente demanda de proyectos inmobiliarios que sean rentables y que mejoren la economía personal de las personas. El incremento en las ventas de viviendas y departamentos, impulsado por el alto nivel de competencia de inmobiliarias, no sólo satisface la necesidad de adquirir una vivienda propia, sino que también las personas están buscando que tenga estándares de eficiencia energética que promuevan un estilo de vida más sostenible y económico para ellos. Esta tendencia evidencia la importancia que la sociedad otorga a la inversión en bienes raíces que no sólo cumplan con sus necesidades básicas como vivienda, sino que también contribuyan al cuidado del medioambiente y al ahorro de recursos energéticos, lo que refleja un cambio de paradigma hacia una construcción más consciente y socialmente responsable.

Tecnológico. La integración de tecnología en los materiales de construcción representa una revolución en la industria, ofreciendo una gama de beneficios que pueden transformar la forma en que operan las microempresas de alquiler de equipos de construcción. La innovación tecnológica está llevando a la creación de materiales más duraderos, eficientes y sostenibles, lo

que conlleva una reducción en los costos de mantenimiento a largo plazo y una mejora en la eficiencia de los proyectos de construcción. Por ejemplo, la incorporación de sensores inteligentes en materiales como el concreto o el acero, permite monitorear en tiempo real la integridad estructural de los edificios, lo que facilita la detección temprana de problemas y reduce los riesgos de fallos estructurales. Asimismo, la tecnología está impulsando la creación de materiales más ecoamigables, en línea con las crecientes demandas de sostenibilidad ambiental. Desde el desarrollo de materiales reciclados hasta la implementación de procesos de fabricación más eficientes y menos contaminantes, la tecnología está permitiendo al sector de la construcción adoptar prácticas más responsables con el medioambiente, lo que no sólo beneficia al planeta, sino que también puede ser un punto diferenciador en el mercado, atrayendo a clientes preocupados por la sostenibilidad.

Ecológico. La adopción de materiales de construcción sostenibles y respetuosos con el medioambiente no sólo refuerza la responsabilidad social corporativa de la empresa, sino que también puede generar una ventaja competitiva al diferenciarse en un mercado cada vez más consciente del impacto ambiental.

La utilización de materiales reciclados, como el hormigón reciclado o la madera certificada por organizaciones ambientales, no sólo reduce la huella de carbono de los proyectos de construcción, sino que también ayuda a minimizar la extracción de recursos naturales y la generación de residuos. Además, la incorporación de tecnologías que optimizan el uso de recursos, como sistemas de gestión de agua y energía eficientes, contribuye a la conservación de los recursos naturales y a la reducción de los costos operativos a largo plazo para la microempresa.

Legal. El marco regulatorio del sector de la construcción está establecido en el Decreto Único Reglamentario del Sector Vivienda, Ciudad y Territorio del año 2015, el cual está bajo la supervisión del Ministerio de Vivienda, Ciudad y Territorio. Este decreto reúne más de 100 decretos y ha experimentado más de 20 modificaciones desde su implementación. Aunque su consolidación en un sólo documento ofrece la ventaja de centralizar las normativas del sector, su extensión excesiva lo hace difícil de manejar, pues cuenta con más de 1200 artículos y más de 800 páginas, distribuyendo una amplia gama de leyes.

Este marco normativo aborda diversos aspectos relacionados con las licencias de urbanismo y construcción para proyectos que involucran edificaciones en todo el país. Establece requisitos como la obligación de los municipios de incluir la gestión del riesgo en sus normas de ordenamiento territorial, la realización de estudios detallados de amenaza y riesgo para obtener licencias de urbanismo, la necesidad de contar con intervención en proyectos contratados con el Estado, la consideración de personas con discapacidad en los proyectos arquitectónicos, la exigencia de diversos estudios arquitectónicos y geotécnicos, así como la presencia de revisores y supervisores técnicos independientes en ciertos casos específicos.

Antecedentes

A continuación, se presentan antecedentes que sustentan el enfoque del proyecto de rediseñar los manuales de funciones y procedimientos en las empresas. Un ejemplo de ello es el proyecto titulado “Actualización de los Manuales de Procesos, procedimientos y funciones de la empresa Sales del Llano S.A.” realizado en el año 2016 por Leydi Marcela López León y Yady Johanna Barreto Quiroga en Villavicencio, Meta. El objetivo general de este trabajo fue plantear una actualización integral de los manuales de procesos, procedimientos y funciones de las áreas

administrativas y de ventas de Sales del Llano S.A. Este proyecto se centró en la mejora de la estructura organizacional y la optimación de los procesos administrativos de la empresa, buscando garantizar una adecuada coordinación entre las funciones de sus trabajadores y los objetivos establecidos por la empresa, con objetivos específicos como:

1. Analizar la estructura organizacional de la empresa recolectando documentos de la compañía para direccionar el desarrollo de la práctica.
2. Revisar y analizar los manuales de procesos, procedimientos y funciones existentes a través de la observación, recopilación de información y entrevistas con los trabajadores, para identificar oportunidades de mejora.
3. Ajustar los manuales de procesos, procedimientos y funciones, alineándolos con la misión, políticas y estrategias de la empresa, para optimizar los resultados y promover el desarrollo integral de los empleados.
4. Entregar los manuales actualizados al área administrativa y de ventas para su análisis, divulgación y posterior implementación.

La metodología empleada para la actualización de los manuales fue de carácter mixto, combinando la investigación documental y de campo, en los cuales se revisaron documentos jurídicos y organizacionales para entender la estructura formal y los antecedentes de la organización, además de realizar entrevistas y cuestionarios dirigidos a los trabajadores de diferentes áreas, con el fin de recopilar la información sobre las tareas reales que se ejecutaban en el puesto de trabajo.

El análisis de esta información permitió realizar una clasificación de las funciones, agrupando actividades y responsabilidades de forma precisa y que coincidieran con los objetivos de la empresa. Los resultados del proyecto mostraron que gran parte de los trabajadores de Sales

del Llano S.A. expresan confusión respecto a sus funciones, debido a que los manuales de funciones existentes no estaban actualizados, ya que se pudo identificar algunas discrepancias entre las tareas asignadas formalmente y las que se ejecutaban en la práctica diaria. Finalmente, se logró actualizar los manuales de funciones, procesos y procedimientos estableciendo de manera clara y precisa las responsabilidades, tareas y requisitos necesarios para cada cargo dentro de la empresa.

Otro ejemplo destacado es el proyecto titulado “Actualización y rediseño de los manuales de procedimientos y funciones de la fiduciaria Helm Trust S.A.” realizado en el año 2002 por Lina María Jiménez Benavidez y Katherine Palacios Sánchez en Bogotá, Colombia. El objetivo general de este trabajo fue actualizar y rediseñar los manuales de procedimientos y funciones de la fiduciaria Helm Trust S.A., con el fin de mejorar los procesos administrativos y operativos, para alinearlos con los cambios organizacionales y las nuevas estrategias de la empresa, con sus objetivos específicos:

1. Analizar la estructura organizacional de la empresa mediante la recopilación de documentos internos.
2. Evidenciar el clima organizacional a través de encuestas y observación directa para identificar oportunidades de mejora.
3. Revisar y analizar los manuales de procedimientos y funciones existentes mediante entrevistas y recopilación de información.
4. Recolectar datos a través de cuestionarios y entrevistas con los empleados de la Fiduciaria Helm Trust S.A.
5. Comparar la información obtenida con los manuales de 2002 para identificar necesidades de actualización.

6. Ajustar los manuales de procedimientos y funciones en línea con la misión y estrategias del grupo financiero Helm Financial Services.
7. Entregar los manuales actualizados a la Dirección Administrativa para su evaluación y divulgación.

La metodología utilizada fue de carácter descriptiva, con un enfoque mixto que combinó la investigación documental y de campo, en la cual se revisaron los manuales existentes del 2002, así como los textos especializados en recursos humanos y relaciones industriales. Igualmente, se llevó a cabo la aplicación de encuestas estructuradas a 30 trabajadores de la fiduciaria, junto con entrevistas semiestructuradas y observaciones directas del clima organizacional y los procesos internos.

El proyecto reveló que los manuales de procedimientos y funciones no reflejaban los cambios recientes en la estructura y estrategia de la empresa, lo cual generaba confusión entre los trabajadores sobre sus responsabilidades. Por su parte, el análisis de las encuestas mostró una falta de claridad en las funciones asignadas, lo que afectaba el desempeño general de la organización. Como resultado final, se actualizaron y rediseñaron los manuales de procedimientos y funciones, estableciendo claramente las responsabilidades y tareas de cada puesto de trabajo.

Un ejemplo que no se trata directamente sobre el rediseño o actualización de los manuales, pero sí sobre la esencia del diseño es el proyecto titulado “Diseño de un manual de procesos para la empresa Salsamentaria La Séptima del Municipio de Cartago, Valle del Cauca” realizado en el año 2022 por Angélica Rivillas Cárdenas y Hernando Arturo Blanco Arias en Cartago, Valle del Cauca, Colombia. El objetivo general de este trabajo es diseñar un manual de procesos para la empresa Salsamentaria La séptima, con el fin de mejorar la eficiencia

organizacional y fortalecer las relaciones internas a través de la estandarización de tareas, con sus respectivos objetivos específicos:

1. Analizar el ambiente interno y externo de la empresa Salsamentaria La Séptima para determinar su situación actual.
2. Examinar la competencia de la organización mediante estudios comparativos (*benchmarking*) para identificar mejores prácticas.
3. Diseñar los procesos necesarios, definiendo las entradas, productos esperados y las interacciones internas.
4. Proponer un sistema de seguimiento y control para los planes establecidos, proporcionando una herramienta eficiente para la dirección de la empresa.

Por otro lado, la metodología adoptó un enfoque descriptivo con un método de investigación inductivo. Con este tipo de enfoque se permitió detallar cuáles son las características y rasgos de los procesos internos de la microempresa. La recopilación de información se realizó a través de entrevistas con los líderes de la empresa, lo que permitió entender cómo se desarrollaban los procesos dentro de la empresa y poder ofrecer propuestas de mejorar. Asimismo, se aplicaron herramientas, como la matriz PESTA, para el análisis del entorno externo y el modelo de las cinco fuerzas de Porter para poder evaluar la competencia.

Entre los resultados del proyecto se evidencia que los procesos de gestión del talento humano tenían el nivel más bajo de cumplimiento, ya que no existían manuales de funciones ni capacitaciones regulares para los trabajadores. El análisis de la competencia permitió identificar a la empresa Salsamentaria La Séptima como la mejor posicionada en el sector, puesto que se destacaron por los precios competitivos y la gestión eficiente de inventarios como fortalezas, aunque se señaló la necesidad de mejorar las estrategias de mercadeo.

Del mismo modo, se presentó una propuesta para documentar los procesos de almacenamiento, abastecimiento y distribución de la empresa, estableciendo actividades y pasos detallados para su correcta ejecución. El diseño del manual de procesos permitió optimizar los recursos de la empresa, proporcionando claridad en la ejecución de las tareas, lo cual ayuda a reducir pérdidas por deterioro de inventarios y errores en los despachos, incrementando así la satisfacción del cliente.

Continuando por la misma línea, se presenta otro antecedente relevante que sustenta la implementación de los manuales de funciones y seguridad industrial en empresas dedicadas al alquiler de maquinaria. Un ejemplo de ello es el proyecto titulado “Manual de funciones y de seguridad industrial para la empresa DHALCON en la ciudad de Cali” realizado en el año 2014 por Juan Carlos Hernández y Lina Gisela Franco Giraldo. El objetivo principal de este trabajo fue diseñar y estructurar un manual de funciones y un manual de seguridad industrial para la empresa DHALCON, dedicada al alquiler de maquinaria para la construcción y asesoría técnica, con el fin de mejorar la gestión del talento humano y promover la seguridad laboral en sus operaciones, con sus objetivos específicos:

1. Analizar la estructura organizacional de la empresa para identificar las funciones clave que requieren formalización.
2. Evaluar los riesgos asociados a las actividades laborales para desarrollar un manual de seguridad industrial alineado con las normas vigentes.
3. Implementar el diseño de cargos y roles, definiendo claramente las responsabilidades y competencias de cada puesto.
4. Elaborar un plan de capacitación para el personal, enfocado en la aplicación de las normas de seguridad y la correcta ejecución de las funciones laborales.

La metodología empleada para el desarrollo del manual de funciones y seguridad industrial fue de carácter descriptivo y cualitativo, en la cual se realizaron entrevistas con los empleados de diferentes niveles jerárquicos de la empresa, con el fin de entender cuáles son las funciones actuales, así como determinar las necesidades de capacitación y las prácticas de seguridad que tienen vigentes. De la misma forma, se llevó a cabo una observación directa de las actividades laborales para identificar los principales riesgos y cuáles serían las áreas de mejora.

Como resultados obtenidos del proyecto, se vio que la empresa DHALCON tiene una muy baja claridad sobre la definición de funciones por varios de sus cargos, lo que generaba repetición de tareas y confusión entre los trabajadores. Por ello, el diseño del manual de funciones pudo mejorar la eficiencia y la coordinación interna de las actividades diarias de la empresa.

Por último, se presenta otro ejemplo como antecedente relevante que sustenta el enfoque en el rediseño de manuales de procedimientos: “Rediseño del manual de procedimientos de control de inventarios en Corrosión y Protección S.A.S.”, proyecto realizado en el año 2019 por Natalia Andrea Mejía Rojas en Medellín, Colombia. El objetivo principal de este trabajo fue rediseñar un manual de procedimientos basado en la normatividad vigente sobre la valoración y medición de inventarios de insumos y materiales, con el fin de mejorar el control y la valoración financiera de los inventarios en la empresa Corrosión y Protección S.A.S.

1. Identificar las principales falencias en los procesos actuales de control de inventarios de la empresa.
2. Diseñar un flujograma de procedimientos para controlar de manera eficiente el ingreso, almacenamiento y consumo de materiales.

3. Socializar y capacitar al personal sobre el uso del nuevo manual y el flujograma de procedimientos, garantizando su correcta implementación.
4. Proponer un sistema contable que permita registrar adecuadamente los inventarios, discriminándolos por categorías y facilitando la toma de decisiones financieras.

La investigación fue de tipo cualitativa y se sustentó en un enfoque analítico, donde se realizó una revisión exhaustiva de las prácticas actuales de control de inventarios en la empresa para poder identificar los puntos críticos y proponer soluciones a través del rediseño de un manual de procedimientos. Esta metodología incluyó entrevistas semiestructuradas con personal clave, la elaboración de un flujograma de procesos y la creación de cuentas contables específicas para la correcta clasificación y valoración de los inventarios. Este análisis se centró en descomponer el sistema de inventarios actual, lo cual permitió identificar deficiencias en la trazabilidad de los materiales desde su ingreso hasta su consumo, además de la valoración financiera inadecuada de los mismos.

El proyecto permitió identificar que la falta de un plan estructurado para el manejo de los inventarios generaba dificultades en la contabilidad y en la eficiencia operativa de la empresa. El rediseño del manual de procedimientos incluyó la asignación de responsabilidades específicas a cada miembro del equipo involucrado en el proceso de inventario, desde el área administrativa hasta el área productiva.

Problemática y problema

Equipos Doble E es una pequeña empresa en la cual los errores tienen un gran impacto, dando como resultado una mala prestación del servicio. Debido a esto, el seguimiento a los lineamientos establecidos es de gran importancia, ya que estos permiten que no se repitan los

mismos errores recurrentemente. Sin embargo, en algunas ocasiones, aunque se cuenta con los procesos definidos y socializados con el personal de la empresa, sigue presentándose inconsistencia en los procedimientos. Equipos Doble E está afrontando unas irregularidades en la entrega y devolución de maquinaria con los clientes, es decir, a la hora de la entrega y recogida de equipos, las cantidades son diferentes a las que están detalladas en las remisiones y devoluciones.

El proceso por el cual el pedido del cliente es tomado en la oficina hasta que vuelve a ingresar a bodega, desencadena otros procesos que tienen intervención de todo el personal de la empresa. El problema directo radica en el conteo de los equipos que se entregan al cliente y en los equipos que el cliente entrega. A la hora de despachar un equipo para una obra, después de haber sido contado por el personal de la empresa, luego de que el conductor llega a la obra a entregarle al cliente, resulta que faltan equipos que el cliente pidió y están anotados en la remisión. Y lo mismo sucede cuando se va a recoger: en la devolución que hacen los conductores dice cierta cantidad de equipos recibidos y cuando llegan a bodega hay menos artículos; incluso, en algunas ocasiones, hay de más.

Después de haber detallado todo el proceso de remisión y devolución de equipos, se ha logrado identificar la recurrencia en este tipo de errores en la empresa. Es decir, no se ha dado cumplimiento a lo establecido en los manuales de funciones.

La ausencia de los manuales de funciones y procedimientos detallados genera incertidumbre sobre las tareas o actividades específicas de cada puesto de trabajo, incluso las delimitaciones del cargo, es decir, los trabajadores no tienen claro qué se espera de ellos. Según Duhalt (1997) sin procedimientos establecidos, las tareas que se llevan a cabo dentro de la organización se realizan de manera inconsistente o ineficiente, como hemos visto en el caso de la

entrega y despacho de los equipos, lo cual genera costos innecesarios y aumenta los tiempos de correcciones.

Sin procedimientos claros no se puede llevar un sistema de control para corregir los errores que se presentan, así sean reiterativos. Además, dificulta estructurar programas de capacitación eficaces para el personal, lo que genera que retrasos en la integración de nuevos empleados y limita el desarrollo de los trabajadores actuales.

Ahora bien, Drucker (1954) señala que, si la estrategia no está bien definida y a su vez no se comunica adecuadamente, los diferentes departamentos y trabajadores trabajaran con metas muy diferentes, lo que genera un impacto negativo en el rendimiento global de la empresa, ya que le impide proyectar un crecimiento sostenible. En caso de que la empresa tenga un enfoque estratégico ineficiente puede hacer que ésta no reaccione adecuadamente a los cambios del entorno, ya sean nuevas regulaciones, competidores nuevos o cambios en las necesidades de los clientes.

Pregunta problematizadora

¿Cómo puede Equipos Doble E fortalecer su estructura organizacional para mejorar la efectividad y el control de sus procesos?

Objetivos

General

Rediseñar cinco manuales de funciones, cinco manuales de procedimientos y el direccionamiento estratégico de Equipos Doble E, para mejorar la gestión administrativa y operacional, contribuyendo al crecimiento sostenible de la empresa.

Específicos

Identificar la estructura organizacional de la empresa Equipos Doble E con el propósito de tener una mayor claridad sobre el lineamiento de los procesos con sus respectivos puestos de trabajo.

Analizar los manuales de funciones y procedimientos actuales para identificar cambios y reestructuración pertinente que optimicen la distribución de tareas y responsabilidades.

Rediseñar los manuales de funciones y procedimientos en los cuales se reconocen reprocesos.

Rediseñar el direccionamiento estratégico para alinear la visión y misión con los objetivos de crecimiento de la empresa.

Socializar los nuevos manuales de funciones y procedimientos de forma estratégica, con el fin de que estos sean totalmente comprendidos por todo el personal de la empresa.

Supervisar la correcta aplicación de los procedimientos con el fin de mejorar continuamente la eficacia operativa y el rendimiento de la empresa.

Justificación

En las pequeñas empresas es común que se presenten errores en el área operativa por la falta de sistemas de gestión eficientes y procedimientos claramente definidos.

Ciertamente, Equipos Doble E enfrenta una problemática operativa durante los procesos de entrega y despacho de equipos, más específicamente la falta de precisión en el conteo y control de estos, lo cual genera inconsistencias en el inventario y dificulta una planificación adecuada y la toma de decisiones estratégicas, puesto que compromete la capacidad de la empresa para saber con exactitud qué está disponible para el alquiler, lo que desencadena con retrasos en la atención al cliente y potenciales pérdidas de oportunidades comerciales. Por otro

lado, no se puede llevar a cabo la facturación a los clientes hasta que no se determine si el cliente se quedó con equipos o fue un error en la entrega de bodega; además, si no se factura, la empresa no recibe ingresos.

El propósito principal de la práctica es implementar herramientas que permitan una gestión más eficiente en los procesos operativos, minimizando los errores en la contabilización de los equipos a la hora de entregar y despacharlos. Es un proceso rutinario de la empresa, donde los trabajadores ya conocen cómo funciona la entrega y despacho de cada equipo, así que con solucionar esta problemática de la empresa, diferentes áreas de esta también se pueden ver beneficiadas, no sólo en la gestión del inventario, saber qué equipos hay en *stock* y que la comunicación fluya de manera asertiva entre la auxiliar administrativa y el jefe de personal, sino también en una reducción en el sinsabor que llegan a sentir los clientes al momento de cobrarles algo, cuando se le debe cobrar más por un error interno, la gestión de cartera a la hora de realizar la facturación correctamente y sobre todo emplear el tiempo que se ocupa en organizar dichos errores, en actividades diferentes que ayuden a mejorar el servicio que se le presta al cliente.

Delimitación o alcances

Temporal

La delimitación de este proyecto tendrá un periodo de seis meses, lo cual dura la práctica profesional en la empresa, que da inicio desde el 4 de septiembre del 2024 hasta el 4 de febrero del 2024.

Espacial

El proyecto se llevará a cabo en las instalaciones de la empresa Equipos Doble E, ubicada en el municipio de Apartadó, Antioquia.

Marco referencial

Marco teórico

Con el fin de proporcionar un contexto académico y práctico que sirva de base para el análisis de la situación actual de los manuales de la empresa, a continuación, se exponen conceptos existentes sobre temas clave relacionados con el proyecto, tal como la estructura organizacional, manuales de funciones y procedimientos y gestión por procesos

Estructura organizacional

Para Chiavenato (2002) organizar es un proceso que requiere de la disposición de los recursos organizacional, en el cual se definen las actividades y responsabilidades de cada integrante de los diferentes departamentos. Esta organización es esencial para establecer cuáles son los grados de autoridad, responsabilidades y compromisos dentro de la organización.

Las empresas no deben operar al azar ni basarse en la improvisación, pues deben estar correctamente organizadas, preparadas y ubicadas con los puestos de trabajo que permitan un desempeño eficiente, diseñando su estructura formal, definiendo roles y requisitos, y establecer las reglas necesarias para orientar a sus colaboradores hacia el cumplimiento efectivo de sus funciones y responsabilidades.

Es decir, las empresas deben funcionar como un sistema integrado y coherente, en el que cada integrante actúe como un engranaje, pues esto permite la optimización de los recursos y, a su vez, asegura que la empresa avance de manera eficiente hacia los objetivos establecidos.

La estructura organizacional es un elemento crucial para el funcionamiento de cualquier empresa. Según Robbins (2005) la estructura implica la asignación de roles y responsabilidades dentro de la organización, con el fin de asegurar que cada departamento se integre de una manera más efectiva en el proceso de toma de decisiones, lo que no sólo establece un sistema definido

sobre el mando, sino que también ayuda a definir los niveles de control, lo cual permite mantener una secuencia en las operaciones y estrategias de la empresa.

Además, la estructura organizacional facilita la coordinación entre las diferentes áreas, lo que es de vital importancia para funcionar correctamente, promoviendo la eficiencia y, a su vez, reducir la posibilidad de conflictos en las funciones. Al tener una estructura bien definida, la empresa está en la capacidad de responder de manera efectiva a los desafíos que se puedan presentar en el entorno, con el fin de adaptarse a cambios tanto internos como externos.

La estructura organizacional es un componente clave en el funcionamiento de cualquier organización, ya que organiza los recursos y las actividades para alcanzar los objetivos establecidos. Así, Merton (2002) sugiere que la estructura organizacional proporciona un marco ordenado en el que cada acción tiene un propósito claro y que debe estar alineado con los objetivos de la organización. Al diseñar una estructura organizacional, se debe considerar la filosofía organizacional, que incluye su misión, visión, valores y objetivos estratégicos, y así mismo los recursos disponibles, desde materiales, humanos, financieros y tecnológicos. Con esto se garantiza que los recursos se gestionen de manera eficiente a través de directrices claras y que las herramientas faciliten la realización de las actividades diarias de los trabajadores.

Según Strategor (1995) la estructura organizacional se define como el conjunto de funciones y relaciones que formalmente establecen las responsabilidades de cada unidad dentro de la organización, así como los métodos de comunicación entre ellas. Con esta estructura no sólo se busca que la asignación de las tareas y la coordinación de actividades se lleven a cabo de manera correcta y eficiente, sino también garantizar que los objetivos empresariales sean alcanzados.

Según Hodge (2003) la estructura organizacional se basa en dos elementos fundamentales: la diferenciación y la integración. Cuando hablamos de la diferenciación, ésta implica dividir el trabajo en una serie de tareas mucho más específicas, lo cual fue estudiado inicialmente por Lawrence y Lorsch en su obra de 1967, *Adaptación de las estructuras de las empresas* (citado por Strategor, 1995). Este concepto se refiere a la división de la empresa en diversas unidades, lo que también implica la división del entorno en subentornos diferenciados. Por otro lado, la integración se refiere al proceso que permite coordinar dichas tareas para asegurar que se logren los objetivos organizacionales. Lawrence y Lorsch (1967), en su obra *Organizaciones y ambiente*, definieron la integración como "la calidad del estado de colaboración que existe entre los departamentos que se requieren para alcanzar la unidad de esfuerzos por las demandas del ambiente".

Manual de funciones y procedimientos

Según Duhalt (1997) los manuales de procedimientos son documentos que recopilan de manera ordenada y sistemática toda la información e instrucciones sobre los procedimientos, políticas, reglas e historia de la empresa. Estos manuales son fundamentales para garantizar la correcta ejecución del trabajo, ya que proporcionan una guía detallada para que los colaboradores comprendan cómo se realizan los procedimientos. Los manuales de funciones permiten estandarizar las operaciones, con el fin de que todos los integrantes de la empresa sigan las mismas directrices y procesos, para facilitar la coordinación entre las diferentes áreas de trabajo.

Los manuales de funciones también son una herramienta que permite ejercer un control interno efectivo dentro de la empresa. Rodríguez (2012) plantea que estos manuales documentan y estandarizan los procesos y los puestos de trabajo, lo que facilita el seguimiento y la supervisión de las actividades diarias, ya que al proporcionar políticas claras se asegura que las

tareas sí se lleven a cabo de manera coherente en toda la organización. Como ya lo hemos dicho anteriormente, estos manuales no sólo ayudan al colaborador a comprender sus funciones y responsabilidad, sino que también permiten ofrecer soluciones rápidas en diferentes escenarios, y así mismo para minimizar malentendidos en los procesos y mejorar la eficiencia operativa.

Estos documentos ayudan a establecer un marco de referencia para el correcto desarrollo de las actividades laborales, lo que contribuye a evitar errores y mejorar la eficiencia operativa. En palabras de Ramos (2018) los manuales de funciones “facilitan el aprendizaje de la organización, por una parte, y por la otra, proporcionan la orientación precisa que requiere la acción humana en las unidades administrativas, fundamentalmente a nivel operativo o de ejecución" (p. 134).

Un manual de procedimientos es un documento clave dentro de cualquier organización, puesto que proporciona una guía detallada sobre las políticas, actividades y procesos que deben seguirse en diversas áreas de la organización y que se enfoca en estandarizar los procesos operativos para asegurar que todos los trabajadores puedan seguir un mismo conjunto de normas y lineamientos que permitan llevar a cabo sus funciones de manera eficiente y coordinada. Según Vivanco (2017) este tipo de documentos permiten que las organizaciones puedan mantener un control adecuado de sus procesos, garantizando que se cumplan los estándares que ya están establecidos para cada operación y sobre todo estén alineados con los objetivos empresariales.

Para llevarlo un poco más a la cotidianidad, un procedimiento que podría encontrarse en un manual es el proceso de selección de personal, donde se detallan los pasos que deben seguirse para contratar personal, desde la creación de una vacante hasta la contratación del nuevo trabajador. Este tipo de estandarización facilita el proceso de gestión y también reduce el margen

de error que se pueda generar en ese proceso de la selección de candidatos y al final mejora la coherencia en las operaciones.

Estos manuales son herramientas de comunicación y coordinación que organizan la información relacionada con las actividades y funciones del personal dentro de la organización. Este tipo de documento no sólo especifica las acciones que deben realizarse, sino que también detalla quién es el responsable de ejecutarlas, lo que permite una mejor coordinación y claridad en la ejecución de los procesos, como se ha venido mencionando a lo largo de este trabajo (Palma, 2010).

Gestión por procesos

La gestión por procesos permite lograr una coordinación efectiva en todas las actividades y recursos que tiene la organización, con el propósito de alcanzar los objetivos propuestos. En ese orden de ideas, la gestión de procesos se basa en optimizar los esfuerzos al tener un enfoque mucho más claro y una secuencia específica que guíe a las metas. Por esto, la gestión por procesos se convierte en un criterio esencial a la hora de estandarizar, organizar y diseñar un manual de funciones (Zamora, 2017).

Un manual de funciones incluye todos los procesos en diversas clasificaciones, mientras que la gestión por procesos garantiza que cada tarea o actividad esté alineada con los objetivos estratégicos de la empresa y, a su vez, promover una estructura organizativa eficiente. Así, Maldonado (2011) define al manual de funciones como “un conjunto de actividades interrelacionadas entre sí que, a partir de una o varias entradas de materiales o información, dan lugar a una o varias salidas también de materiales o información con valor añadido”. La clave de esta definición radica en la transformación que ocurre dentro de los procesos organizacionales,

donde los insumos, ya sean materiales o información, se convierten en resultados que benefician a las empresas, lo cual no sólo genera un valor tangible, sino que también refleja la capacidad que tiene la empresa para poder optimizar sus recursos y generar productos o servicios eficientes en el mercado.

Hammer y James (2005) destacan que las empresas se deben centrar en las estrategias de mejor continua en los procesos. Esto implica que la gestión de procesos se debe convertir en una herramienta esencial para el desarrollo y la implementación de estrategias que mejoren la reacción de la empresa frente a nuevos desafíos y que además asegure la sostenibilidad a largo plazo. Este enfoque permite a la empresa optimizar sus recursos, para garantizar una operación más eficiente.

La gestión por procesos es un enfoque organizacional que ha ganado relevancia en las últimas décadas debido a su capacidad de optimizar la eficiencia y efectividad dentro de las empresas, ya que se fundamenta en la concepción de las organizaciones no como estructuras jerárquicas y verticales, sino como sistemas interrelacionados de procesos. (Mallar, 2010). Cada proceso, a su vez, contribuye a un objetivo común que debe estar alineado con la misión organizacional y la satisfacción de los diferentes grupos de interés, como trabajadores, clientes, proveedores, accionistas y entre otros. Adoptar estas nuevas estructuras horizontales promueven la colaboración entre áreas y departamentos, que facilita la interacción entre las diferentes funciones que se realizan dentro de la organización.

El análisis y la mejora de los procesos ha dado pie a lo que hoy en día conocemos como modelos organizativos basados en la calidad total, en los que la adaptación y la mejora continua juegan un papel fundamental en la búsqueda de la eficiencia, es decir, los procesos ya no sólo se consideran en términos de productividad, sino también como un medio para impulsar el

crecimiento y desarrollo integral de una empresa (Zaratiegui, 1999). Entre algunos de los modelos mencionados para dicho autor, se encuentra Balaced Scorecard, el mapa de procesos y el Modelo Europeo de Excelencia.

Gestión estratégica

Peter Drucker, en su obra *The practice of Management* (1954), enfatiza en la importancia de que la alta dirección clarifique el propósito y los objetivos de la empresa a través de una pregunta determinante: “¿Cuál es nuestro negocio?”. A simple vista podría pensarse que es una pregunta sencilla, que carece de importancia a la hora de lograr los objetivos de la empresa y que no se dificulta a la hora de responder, pero esta pregunta es fundamental para asegurar que la empresa pueda definir su rumbo y enfoque pertinente, donde se tomen en cuenta áreas como la innovación, la posición que se tiene frente al mercado y la productividad de la empresa. Además, es relevante tener en cuenta el desempeño y el desarrollo que tienen todos los integrantes de la empresa, desde los trabajadores hasta los gerentes y superiores, al igual que los recursos disponibles y la responsabilidad social que debe tener la empresa. El enfoque principal de Drucker es resaltar la importancia de una dirección estratégica clara, que pueda guiar a la organización hacia la obtención de sus objetivos en un contexto competitivo y en constante evolución.

Por otra parte, la gestión estratégica implica tomar decisiones clave sobre el alcance de la empresa y el tipo de ventaja competitiva que puede lograr frente al mercado en el que se encuentra. Para Porter (2006) las empresas deben elegir entre dos opciones: ofrecer un producto/servicio y competir por costos mucho más bajos que su competencia o diferenciarse del mercado con los mismos productos/servicios. En el concepto de cadena de valor, que es importante tenerlo en cuenta al hablar de gestión estratégica, el mismo autor menciona que el

éxito de una organización radica en la optimización de sus procesos y actividades internas, no sólo porque mejora la eficiencia de la organización, sino porque también proporciona una base sólida para destacarse en el mercado frente a los competidores y así mismo alcanzar una ventaja competitiva sostenible.

De igual modo, la gestión estratégica es un proceso que combina el arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar decisiones claves en la empresa (David, 2003). Esta definición resalta la importancia de integrar todas las áreas de la organización, como recursos humanos, finanzas, operaciones y sistemas de información, para poder alcanzar los objetivos establecidos. Según David, la gestión estratégica implica un enfoque holístico que conecta todas las funciones de la empresa para asegurar que las decisiones específicas tomadas en un área beneficien el desempeño global y no lo afecte de manera directa o indirecta. Este enfoque integral es esencial para que una empresa logre esa coordinación efectiva entre todas las áreas y mantenga esa ventaja competitiva en su industria.

Por su parte, Chiavenato y Sapiro (2011) señalan que la gestión o dirección estratégica requiere que las organizaciones sean analizadas desde una perspectiva global e integral, es decir, que las personas encargadas de tomar las decisiones no deben limitarse a enfoque internos solamente, sino también a adoptar visiones amplias que permitan comprender el entorno completo y las interacciones dentro de la organización. Los directores o gerente deben ser capaces de interconectar diferentes percepciones y realidades de los actores involucrados en la empresa. En este sentido, la gestión estratégica es un proceso dinámico que involucra la constante adaptación a los cambios internos y externos que permitan que la organización evolucione y se mantenga competitiva.

Así, la administración estratégica debe ser vista como un proceso continuo, en lugar de un evento aislado. Thompson y Strickland (2001) definen este proceso en cinco tareas clave, que inicia con el desarrollo de una visión estratégica clara para la organización, seguida de la formulación de objetivos que se alineen esa visión con el desempeño esperado; luego, la creación de estrategias orientadas al logro de dichos objetivos; posteriormente, implementarlas de manera eficiente; y, por último, es importante evaluar continuamente el desempeño y realizar ajustes en la estrategia o en los objetivos propuestos, para adaptarse a las condiciones cambiantes del entorno. Desde este punto de vista, la gestión estratégica se convierte en un ciclo de mejora continua que guía a la organización hacia el cumplimiento de su visión y objetivos.

Gestión talento humano

La gestión del talento humano implica un conjunto de políticas y prácticas que buscan gestionar eficazmente a las personas dentro de una organización. Este enfoque se orienta hacia la correcta administración de las personas como recurso humano a través de procesos como el reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y la evaluación de desempeño. La gestión del talento humano es esencial para garantizar que la organización cuente con el personal adecuado para cumplir los objetivos establecidos y, a su vez, asegurar un equilibrio entre las necesidades de la empresa y las expectativas de los trabajadores (Chiavenato, 2009).

Eslava (2004) resalta que la gestión del talento humano debe ser vista desde un enfoque estratégico, donde su objetivo central es maximizar la creación de valor para la organización. Este enfoque se basa en asegurar que la empresa disponga del conocimiento, capacidades y habilidades necesarias para enfrentar los desafíos actuales y los futuros. Con esto, la gestión del talento humano no sólo se limita a la administración de los trabajadores sobre las funciones que

realiza dentro de la organización, sino que también busca alinearlas con los objetivos estratégicos de la empresa para mejorar su competitividad y sostenibilidad en el largo plazo.

Las personas son el activo más importante y valioso de una organización, aunque no se reflejen como tal en los balances financieros (Koontz y Wehrich, 2004). A pesar de las inversiones significativas que se hacen en el personal que labora en la organización, su valor no es cuantificable en términos financieros. Sin embargo, el éxito operativo y estratégico de la organización depende en gran medida de la eficacia con la que se gestionan esos recursos humanos, donde se reconoce que son fundamentales para la operación diaria, el logro de los objetivos empresariales y que sin ellos simplemente no habría organización.

Según Bohlander (2003) el desempeño laboral es la medida de la eficiencia con la que los trabajadores cumplen con sus responsabilidades dentro de la organización. El desempeño laboral no sólo se refiere al cumplimiento de las tareas asignadas, sino que también se refiere a ese esfuerzo que los trabajadores disponen en su trabajo. Un buen desempeño está directamente relacionado con el éxito de la organización, ya que los trabajadores comprometidos y responsables contribuyen de manera significativa a alcanzar las metas organizacionales. Esto refuerza la importancia de gestionar el desempeño laboral como parte de la estrategia empresarial.

Como también se menciona el termino de desempeño laboral, que tiene que ver con la gestión del talento humano, Wayne y Robert (2005) destacan que este concepto es la clave para determinar la calidad del trabajo realizado por los trabajadores y los equipos de trabajo dentro de la organización. Este enfoque se basa en el seguimiento y la evaluación del desempeño tanto individual como colectivo, asegurando que los trabajadores cumplan con las expectativas y los requerimientos de la empresa. Una gestión eficaz del desempeño no sólo mejora la eficiencia y

eficacia de los trabajadores, sino que también contribuye al éxito general de la organización, ayudándola a alcanzar sus objetivos estratégicos.

Productividad

La productividad no es simplemente una fórmula técnica para mejorar el uso de los recursos, sino que involucra una mirada organizacional más amplia, tanto interna como externamente. Beltrán (1998) señala factores como la organización social del proceso productivo, las condiciones del entorno y los avances científicos como cruciales para la mejora de la productividad. Siguiendo con la idea de Beltrán sobre la productividad, Escorche y Gómez (1992) afirman que la productividad no sólo depende de los recursos materiales disponibles, sino que es el resultado de un proceso de trabajo integral donde el ser humano tiene un rol central en la organización y en las actividades que se llevan a cabo diariamente. La productividad se basa en la interacción eficiente de diversos factores de trabajo, lo que implica que el éxito en este no sólo depende de tener buenos insumos o tecnología, sino también de la adecuada combinación y coordinación de todos los elementos involucrados en los procesos operativos.

Por otro lado, Maroto (2007) destaca el crecimiento de la productividad en el sector de servicios y refuerza la importancia de entender como las actividades del sector de servicios, aunque tradicionalmente vistas como menos productivas que las manufacturas, pueden impulsar el crecimiento económico y mejorar la eficiencia.

Para Christopher, Payne y Ballantyne (1994) la calidad juega un papel fundamental en la productividad. La calidad no se limita a evitar que se cometan errores o entregar productos en el tiempo correcto, sino que va más allá, pues implica establecer una relación mucho más cercana con los clientes y poder satisfacer sus necesidades desde su propia perspectiva. La gestión de la calidad debe basarse en la investigación continua de las expectativas de los clientes y las

acciones de los competidores, lo que permite a las empresas a ajustar sus estándares de servicio para mejorar su desempeño y aumentar la productividad.

Por otro lado, Diz, Rodríguez y García (2007) argumentan que el sector servicio enfrenta desafíos muy particulares que dificultan la medición y mejora de su productividad en comparación con el sector industrial. La intangibilidad de los servicios, la dificultad para poder estandarizar los procesos y su naturaleza heterogénea son factores que complican su evaluación constante. A pesar de los avances en los países industrializados, el ritmo de mejora en la productividad de los servicios ha sido mucho más lento en comparación con la manufactura. Esto indica la necesidad de desarrollar nuevas metodologías y enfoques para mejorar la eficiencia en el sector servicios.

Competitividad

La definición de competitividad según la Real Academia Española (RAE) se enfoca en la capacidad de competir y en la rivalidad entre actores que buscan alcanzar un mismo objetivo. En un entorno empresarial, esto implica que las organizaciones están en una constante competencia, cada empresa esforzándose por lograr mejores resultados que sus rivales, es decir, buscan destacarse y conquistar una mayor cuota de mercado.

En otras palabras, Porter (1985) define la competitividad como la capacidad de una empresa para ofrecer productos o servicios, que superen a los de sus competidores, ya sea en términos de precio, calidad u oportunidad. En este sentido, una empresa competitiva es aquella que no sólo es eficiente en la producción de bienes o servicios, sino que también es capaz de adaptarse a las exigencias del mercado y las expectativas de sus clientes. Asimismo, Porter enfatiza mucho en la ventaja competitiva, ya que ésta proviene de la capacidad de ofrecer algo

mejor o más valioso que los competidores, lo cual se refleja en una posición favorable en el mercado.

En contraposición, para Ivancevich y Lorenzi (1997) la competitividad es un concepto que se aplica no sólo a empresas, sino también a naciones. En su definición, la competitividad de un país se mide por la habilidad que posee para producir bienes y servicios que puedan competir en el mercado internacional, mientras simultáneamente se mejora la calidad de vida de sus ciudadanos. Esta visión introduce una dimensión socioeconómica en el concepto de competitividad y no en un entorno empresarial, lo que resalta el éxito en el comercio exterior, lo que también debe estar acompañado de un aumento en el bienestar de la población.

En síntesis, la competitividad empresarial es la capacidad de una empresa para ofrecer bienes y servicios de manera tan o más eficiente y efectiva que sus competidores. Esto significa que una empresa competitiva es aquella que puede operar eficientemente, con altos niveles de calidad y satisfacción para sus clientes, lo que le permite que puedan mantenerse relevantes y exitosos en su mercado. La competitividad, por tanto, implica un balance entre la eficiencia interna y la respuesta efectiva a las demandas del mercado (Enright et al., 1994).

Direccionamiento estratégico

El direccionamiento estratégico, según Camacho (2002), va más allá de una simple guía para la administración; es un enfoque integral de la gestión que permite a la alta dirección poder definir un curso claro y bien fundamentado, alineando las decisiones y actividades de todos los niveles de la organización en función de los objetivos comunes. Esta metodología, no solo establece un propósito compartido entre todos los integrantes de la organización, sino que también se enfoca en optimizar los recursos disponibles y coordinar las operaciones de una manera que cada miembro de la organización pueda contribuir de forma efectiva hacia el mismo

objetivo. Es decir, es un instrumento que facilita la cohesión y el compromiso de todos los trabajadores, con el fin de incentivar que sus esfuerzos estén sincronizados con las metas estratégicas establecidas por la organización.

Según Salazar (2008, p. 138), el direccionamiento estratégico no solo implica la creación de una visión compartida dentro de la organización, sino que se debe fundamentar en la unificación de los criterios para que todos los niveles de la empresa trabajen hacia un mismo propósito. Este enfoque permite a la organización cumplir con sus objetivos, logrando no solo un buen trabajo en equipo, sino también la capacidad de poder identificar y aprovechar las oportunidades futuras que se puedan presentar. Cuando se basa en una combinación del razonamiento lógico y la experiencia acumulada, el direccionamiento estratégico se convierte en una herramienta vital para poder anticipar desafíos presentes dentro y fuera de la organización y a su vez, adaptarse a cambios en el entorno, manteniendo siempre alineados los intereses de la empresa con sus objetivos a largo plazo.

El direccionamiento estratégico, como destaca Serna (2014), aporta una claridad para las organizaciones, con el fin de facilitar, no solo su crecimiento de la empresa y la generación de utilidades, sino también de su permanencia en un entorno competitivo y el constante cambio que se genera en el sector. Este proceso permite que la empresa pueda orientarse de manera mucho más firme hacia el logro de sus objetivos a largo plazo, estableciendo un marco de acción que sostiene su competitividad y relevancia en el mercado.

En este sentido, las políticas de la empresa, junto con la misión y visión de la empresa, se convierten en pilares fundamentales. Los principios corporativos representan aquellos valores y normas que guían el comportamiento organizacional, que sirva como guía para las acciones que se llevan dentro y fuera de la empresa, de sus colaboradores para cumplir propósito general de la

empresa. La misión define la razón de ser de la organización y establece el compromiso con sus clientes y la sociedad en general, mientras que la visión proyecta cual es su aspiración de futuro, impulsando a la empresa hacia un estado deseado.

Se destaca del direccionamiento estratégico que implica, no solo una mayor responsabilidad para la alta dirección, sino también implica una visión muchas más amplia y proactiva que permite a la empresa poder adaptarse frente a cualquier situación y prosperar en un entorno cambiante. Al conectar a la organización con su contexto externo, el direccionamiento estratégico facilita la anticipación y reacción efectiva frente a los desafíos, con el fin de promover así una gestión orientada a la sostenibilidad y la competitividad en el sector, a largo plazo. Este enfoque permite que la organización, no solo responda a las necesidades actuales del entorno, sino que también esté preparada para implementar estrategias sólidas que le permitan mantener una ventaja ante situaciones imprevistas. (Ferrer 2017, p. 24).

El direccionamiento estratégico se constituye una guía fundamental para la organización, con el objetivo de proporcionar una estructura que oriente sus objetivos y actividades de una forma coherente con su visión de futuro. Como lo señalan Dess y Lumpkin (2003) y Johnson y Scholes (2001), este proceso se compone en tres etapas que esta relacionadas entre sí, que es el análisis estratégico, la formulación y la implantación estratégicas.

En la etapa de análisis estratégico, se examinan tanto el entorno interno como externo de la empresa, identificando cuales son los factores críticos que pueden afectar su desarrollo. Esto permite una comprensión mucha más detallada de las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades, que son de vital importancia para cualquier planteamiento estratégico efectivo.

Después, la formulación estratégica se enfoca en la elección y la toma de decisiones sobre el rumbo que seguirá la organización, teniendo en cuenta los objetivos y los recursos

disponibles. En esta etapa se determinan cuáles serán las estrategias específicas que permitan alcanzar las metas propuestas, seleccionando las alternativas más viables para la organización en función de un análisis previo.

Finalmente, en la implantación estratégica, se concreta como tal la estrategia mediante acciones ya específicas. Este paso requiere asignar recursos, también desarrollar capacidades y realizar un seguimiento al desempeño para garantizar que las iniciativas estratégicas sean ejecutadas con éxito y se adapten si es necesario. Así, se termina un ciclo que permite a la empresa poder mantenerse competitiva y orientada hacia un crecimiento sostenible.

Marco normativo

El Decreto 410 de 1971 del Código de Comercio regula las actividades comerciales en Colombia, incluyendo a la microempresa como Equipos Doble E. En este código se establecen las normas sobre la constitución, el funcionamiento y liquidación de empresas, así como las obligaciones de los empresarios en cuanto a contratos, comercio de bienes y prestación de servicios.

Entendiendo que Equipos Doble E es una microempresa, como se menciona anteriormente, la ley 905 de 2004, que modifica a la Ley 590 de 2000 sobre el fomento de la micro, pequeña y mediana empresa (MIPYMES), promueve el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) en Colombia, brindando acceso a beneficios como financiamiento, capacitación y apoyo para la formalización.

Por otra parte, el Decreto 1072 de 2015 agrupa las normativas relacionadas con el trabajo y la seguridad social en Colombia. Equipos Doble E debe cumplir con las normativas laborales

en cuanto a la contratación de empleados, el salario mínimo, prestaciones sociales, seguridad y salud en el trabajo (SST), entre otros aspectos.

Por su lado, la resolución 0312 de 2019 establece los estándares mínimos para la implementación del SG-SST, el cual es obligatorio para todas las empresas, incluyendo las microempresas que, como Equipos Doble E, trabajan en actividades con riesgos inherentes a la construcción y el alquiler de maquinaria, para lo cual se deben adoptar medidas preventivas para garantizar la seguridad de sus empleados.

En relación con el rediseño de los manuales de funciones y procedimientos de la empresa Equipos Doble E, es muy importante considerar que, si bien la normativa del sector público en Colombia está regulada por el Decreto 2367 de 1996 en su Artículo 82, el cual establece que las entidades públicas deben contar con un manual de funciones y requisitos mínimos para cada empleo, en las empresas de carácter privado no existe ninguna obligación normativa similar. En este sentido, aunque Equipos Doble E y las empresas privadas no están legalmente obligadas a adoptar un manual de funciones, el implementar estos manuales contribuirá significativa al buen desarrollo de las actividades diarias, facilitando la claridad de responsabilidades y mejorando la coordinación entre las áreas de trabajo y sus trabajadores.

Marco Conceptual

En esta sección, se proporcionarán los conceptos clave y teorías que guiarán la investigación y el desarrollo del proyecto, en el cual se definirán y se organizarán los términos y principios que son esenciales para comprender los elementos de este proyecto.

Manual. Es un documento estructurado que contiene información y directrices sobre la historia, políticas, procedimientos y organización de una entidad social, la cual se elabora para facilitar la ejecución eficiente del trabajo (Ramos 2018).

Gestión. Se refiere a las decisiones que debe tomar la administración para llevar a cabo las actividades necesarias para cumplir con los objetivos establecidos, es decir, implica la capacidad de dirigir, decidir, ajustar y replantear las acciones necesarias para resolver un problema o completar un proyecto, siguiendo los planes y objetivos ya trazados. (Flores y Rivas, 2012).

Flujograma. Los diagramas de flujo son elementos de mayor importancia dentro de la empresa, ya que éstos registran de manera clara y lógica los diferentes procedimientos que se realizan dentro de una organización, generando así una mayor eficiencia y eficacia. (González, 2019).

Proceso. Se entiende como cualquier actividad o conjunto de actividades mediante las cuales se transforman insumos para generar productos o servicios dirigidos a los clientes. (Krajewski, Ritzman y Malhotra, 2008).

Procedimiento. Es la forma específica de ejecutar una actividad o proceso, detallando los pasos que deben seguirse. (ISO 9001, 2008).

Cargo. Se refiere a la descripción de todas las funciones realizadas por una persona en un puesto dentro de una organización. A través de éstos, la empresa puede alcanzar sus metas mientras que los trabajadores también logran sus propios objetivos, es decir, es un vínculo entre la organización y quienes laboran en ella. (Chiavenato, 2002).

Función. Es la tarea o actividad que le corresponde realizar a una organización, entidad, departamento, área o persona en específica dentro de la empresa. (RAE, 2022).

Reproceso. “Se refiere a las decisiones que se implementan sin haber cumplido adecuadamente las funciones administrativas, lo que afecta negativamente los resultados que la organización busca alcanzar” (Miner, 2001, p.29).

Control. Desde la perspectiva empresarial, es un proceso administrativo que permite a los gerentes o directores comparar el rendimiento actual con los estándares establecidos, ya que les permite determinar si el desempeño se ajusta a lo requerido por la organización. Se puede definir como una etapa que se complementa con la planificación, la organización y la dirección. (Salnave y Lizarazo, 2017).

Misión: La misión de una empresa se concibe como su “para qué” o su razón de ser, con el fin de proporcionar un sentido fundamental que permita guiar sus operaciones y la toma de decisiones. Según Campbell y Nash (1992), plantear la misión de una organización va mucho más allá de una simple declaración de objetivos y se convierte en una cuestión existencial, donde hace una comparación similar a la reflexión profunda que una persona podría hacerse sobre el propósito de su propia vida.

Visión: Según Benavides (2004), la visión representa una imagen clara y detallada de lo que una persona, una empresa o incluso una nación aspira a ser en el futuro, ya sea en el corto, mediano o largo plazo. Es una proyección que refleja, en términos empresariales, cómo la organización se visualiza a sí misma en un escenario ideal, estableciendo un guía hacia la cual debe orientar sus esfuerzos y recursos.

Diseño metodológico

El enfoque de investigación para este trabajo es de tipo cualitativa, la cual es ideal para abordar la complejidad de la empresa y obtener información detallada sobre los procesos y funciones que se desarrollan en la empresa, además de un enfoque descriptivo para la elaboración de los manuales actualizados. Según Hernández et al. (2014) “el enfoque cualitativo utiliza la recolección y análisis de los datos para afinar las preguntas de investigación o revelar

nuevas interrogantes en el proceso de interpretación” (p. 7). Este enfoque permite explorar y describir las dinámicas actuales dentro de la empresa, lo que es fundamental para diseñar o actualizar los manuales de funciones de manera efectiva. Además, se utilizará la entrevista cualitativa como una herramienta clave para analizar el contexto específico de la empresa y adecuar los manuales de funciones y procedimientos a las necesidades reales de la empresa como señala Sánchez (2005).

A continuación, se muestra el cuadro de diseño metodológico en el cual se organizan los procesos a desarrollar durante este proyecto.

Tabla 1
Diseño metodológico

Objetivo general	Objetivos específicos	Actividades
Rediseñar cinco manuales de funciones, cinco manuales procedimientos y el direccionamiento estratégico de Equipos Doble E para mejorar la gestión administrativa y operacional, contribuyendo al crecimiento sostenible de la empresa.	Identificar la estructura organizacional de la empresa Equipos Doble E con el propósito de tener una mayor claridad sobre el lineamiento de los procesos con sus respectivos puestos de trabajo.	<ul style="list-style-type: none"> - Revisar la documentación existente como organigrama donde se describa la estructura organizacional. - Entrevistas con los trabajadores sobre las responsabilidades de cada puesto y como se interactúan entre sí.
	Analizar los manuales de funciones y procedimientos actuales para identificar cambios y reestructuración pertinente que optimicen la distribución de tareas y responsabilidades.	<ul style="list-style-type: none"> - Observación de las funciones y procedimientos actuales. - Estudiar los manuales de funciones y procedimientos. - Elaborar un diagrama de flujo que detalle los procesos de trabajo y sus interrelaciones.
	Rediseñar los manuales de funciones y procedimientos en los cuales se reconocen reprocesos.	<ul style="list-style-type: none"> - Elaborar una descripción actualizada para cada cargo y procedimientos.

		<ul style="list-style-type: none"> - Corregir las incoherencias o duplicidades detectadas en el análisis previo. - Añadir tareas faltantes que se hayan identificado y que son necesarias para el desempeño efectivo de cada cargo. - Revisar los nuevos manuales con la jefe directa.
	<p>Rediseñar el direccionamiento estratégico para alinear la visión y misión con los objetivos de crecimiento de la empresa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Diagnosticar la situación interna y externa de la empresa, identificando los factores que pueden influir en el cumplimiento de la misión y la visión. - Evaluar si la visión y misión actuales reflejan adecuadamente los objetivos de crecimiento y el enfoque futuro de la empresa. - Identificar qué objetivos son más importantes para la empresa en su etapa de crecimiento actual y asignarles un nivel de prioridad - Alinear los cargos y funciones del equipo de trabajo con las nuevas prioridades estratégicas.
	<p>Socializar los nuevos manuales de funciones y procedimientos de forma estratégica, con el fin de que estos sean totalmente comprendidos por todo el personal de la empresa</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Organizar una reunión de socialización donde se expliquen los nuevos manuales de forma detallada. - Establecer un mecanismo de retroalimentación sobre funciones y procedimientos

		<p>para resolver dudas o imprevistos.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Controlar la aplicación de los nuevos manuales y hacer ajustes si es necesario.
	<p>Supervisar la correcta aplicación de los procedimientos con el fin de mejorar continuamente la eficacia operativa y el rendimiento de la empresa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar auditorías internas o evaluaciones mensuales donde se verifique si los trabajadores están cumpliendo con los procedimientos. - Organizar reuniones de seguimiento para revisar los avances y los problemas encontrados en la implementación de los procedimientos.

Fuente: Elaboración propia.

Administración del proyecto

Recursos disponibles

Para llevar a cabo el proyecto de rediseño de los manuales de funciones y procedimientos en la empresa Equipos Doble E, se dispone de una serie de recursos claves como equipos de cómputo con acceso internet para la búsqueda de información, análisis de datos y digitalización de los manuales. También se necesita acceso a los manuales actuales y a otros documentos internos que permitirá realiza un análisis detallado de los procesos d la empresa.

Así mismo, el recurso intelectual adquirido a lo largo de la carrera de Administración de Empresas enfocado en la gestión por procesos, además del conocimiento y asesoría del asesor encargado del proyecto y de la jefe directa de la empresa, al igual que se contará con la participación activa de los trabajadores, quienes proporcionaran información valiosa sobre sus funciones y los procesos que se llevan a cabo. El tiempo asignado para la ejecución del proyecto

es igual al contrato de aprendizaje, el cual constara de seis meses, durante los cuales se realizarán las actividades planificadas para asegurar un uso optimo de los recursos disponibles.

Cronograma de actividades

Tabla 1
Cronograma

Actividades	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero
Revisar la documentación existente como organigrama donde se describa la estructura organizacional.	■				
Observación de las funciones y procedimientos actuales	■				
Estudiar los manuales de funciones y procedimientos.		■			
Elaborar un diagrama de flujo que detalle los procesos de trabajo y sus interrelaciones.		■			
Elaborar una descripción actualizada para cada cargo y procedimientos		■			
Diagnosticar la situación interna y externa de la empresa	■	■			
Evaluar si la visión y misión actuales reflejan los objetivos de crecimiento			■		
Identificar qué objetivos son más importantes para la empresa		■	■		
Entrevistas con los trabajadores sobre las responsabilidades de cada puesto y como se interactúan entre sí.			■		

Alinear los cargos y funciones del equipo de trabajo con las nuevas prioridades estratégicas.																		
Corregir las incoherencias o duplicidades detectadas en el análisis previo.																		
Añadir tareas faltantes que se hayan identificado y que son necesarias para el desempeño efectivo de cada cargo.																		
Revisar los nuevos manuales con la jefa directa.																		
Organizar una reunión de socialización donde se expliquen los nuevos manuales de forma detallada.																		
Establecer un mecanismo de retroalimentación sobre funciones y procedimientos para resolver dudas o imprevistos.																		
Controlar la aplicación de los nuevos manuales y hacer ajustes si es necesario.																		

Fuente: elaboración propia.

Resultados

A lo largo de este proyecto, se buscó mejorar la claridad y eficiencia de los procesos en la empresa Equipos Doble E, dedicada al alquiler de equipos de construcción, mediante el rediseño y la socialización de manuales de funciones y procedimientos. Este esfuerzo responde a la necesidad de optimizar la organización interna, asegurando que cada trabajador comprenda sus funciones y la estructura organizacional. Para lograrlo, se realizaron entrevistas a los empleados claves de la empresa, con la finalidad de conocer la perspectiva sobre las funciones de cada

cargo y ver como reaccionaban a diferentes situaciones, enfocándose en evaluar su entendimiento actual de las funciones, los valores de la empresa y sus objetivos.

Los resultados presentados a continuación ofrecen una visión clara de la situación actual de la empresa en cuanto a la gestión de funciones, la percepción de los empleados sobre su rol y las oportunidades de mejora identificadas para alinear al equipo con los objetivos organizacionales.

Interpretación de entrevistas					
Preguntas	Lucia S.	Leydi Y.	Cesar B.	Ramon A.	Luis Fernando
1	-	-	-	-	-
2	Definición funciones	Definición funciones	Definición funciones	Definición funciones	Definición funciones
3	Reconocimiento jefe directo	Reconocimiento jefe directo	Reconocimiento jefe directo	Reconocimiento jefe directo	Reconocimiento jefe directo
4	Objetivos claros	Objetivos claros	Objetivos claros	Objetivos dudosos	Sin claridad sobre objetivos
5	Inducción y manual	Inducción	Inducción y manual	Inducción	Inducción
6	Funciones definidas y claras	Funciones definidas y claras	Funciones definidas y claras	Funciones definidas y claras	Funciones definidas y claras
7	Valores empresariales	Valores empresariales	Valores empresariales	No responde	No definidos

8	Sin cambios	Registro de clientes	Sin cambios	Sin cambios	Manipulación de maquinaria
---	-------------	----------------------	-------------	-------------	----------------------------

Fuente: elaboración propia.

La mayoría de los trabajadores tiene entre dos y cinco años de antigüedad, lo que indica un nivel de experiencia y familiaridad con la cultura y los procesos de la empresa. Los roles descritos reflejan una asignación de funciones relativamente clara para cada trabajador. Sin embargo, algunos empleados mencionaron que realizan tareas adicionales fuera de su descripción de puesto, lo cual podría señalar una falta de formalización en la delimitación de responsabilidades.

La mayoría de los trabajadores tiene claridad sobre quién es su jefe directo. Tanto Augusto, como Luis Fernando indicaron que dependen del jefe de operaciones (César). Esta claridad en la jerarquía organizacional ayuda a estructurar los canales de comunicación y supervisión en la empresa. Además, los empleados manifestaron que comprenden los objetivos de Equipos Doble E, mencionando el compromiso de prestar un servicio de calidad, contribuir al desarrollo de la construcción en Urabá, y satisfacer las necesidades de sus clientes. Este entendimiento común entre los empleados demuestra que hay un alineamiento hacia la misión y propósito de la empresa. También se observó que, aunque los objetivos de la empresa son conocidos, no todos los empleados los describieron con precisión, lo cual muestra la necesidad de reforzar la comunicación de la misión y visión.

Los entrevistados recibieron algún tipo de inducción al ingresar a la empresa. Algunos recibieron el manual de funciones en formato físico, mientras que otros solo obtuvieron una orientación verbal de sus tareas. Esto sugiere una inconsistencia en la entrega de manuales, lo cual podría llevar a diferencias en la comprensión y ejecución de las funciones asignadas.

La mayoría de los entrevistados afirmó que sus funciones están bien definidas y son claras. Lucía y Luis Fernando expresaron satisfacción con la delimitación de sus roles. No obstante, existen ciertos comentarios sobre actividades adicionales que podrían delegarse o rediseñarse para mejorar la eficiencia en el trabajo, como el caso de Leidy, quien sugirió que otra persona se encargue del registro de clientes.

La mayoría de los empleados entrevistados percibe que sus funciones están bien definidas y que son claras en sus tareas principales. Sin embargo, algunos trabajadores, especialmente en cargos administrativos, asumen tareas adicionales que podrían no estar formalmente incluidas en sus descripciones de puesto. Esto sugiere una falta de precisión en la delimitación de ciertas responsabilidades, lo cual puede derivar en ambigüedades sobre los límites de las funciones de cada trabajador.

En particular, los auxiliares administrativos, quienes deberían centrarse en la atención al cliente y la gestión de facturas, también asumen actividades relacionadas con la coordinación logística y la gestión de la cartera de clientes. Esta situación podría ser indicativa de una estructura organizativa que no cuenta con una segmentación adecuada de tareas, lo que hace que algunos empleados terminen asumiendo responsabilidades múltiples y a veces conflictivas. Este fenómeno puede, a largo plazo, afectar la eficiencia y provocar desgaste laboral en estos empleados.

La ausencia de un manual formal y actualizado en ciertos casos puede resultar en una ejecución ineficiente de las tareas, ya que los empleados podrían tener interpretaciones diferentes de sus responsabilidades. Asimismo, dificulta la implementación de procesos de evaluación de desempeño o de seguimiento, ya que no existe un documento que sirva de referencia estandarizada para medir el cumplimiento de las funciones.

Por otro lado, para la realización de los últimos tres objetivos específicos, se utilizó la herramienta de Matriz EFI y EFE, para poder rediseñar el direccionamiento estratégico de la empresa y socializar con los trabajadores cual es el objetivo de la empresa y el porque van a trabajar para eso.

DOFA

El análisis DOFA es una herramienta que evalúa los factores internos, es decir, las fortalezas y debilidades, junto con los factores externos, como oportunidades y amenazas, para diagnosticar la situación de una organización. Esta herramienta es considerada sencilla y útil para obtener una visión general de la posición estratégica de la organización (Ponce, 2007, pág. 114).

En resumen, estas siglas provienen del acrónimo en inglés SWOT (strengths, weaknesses, opportunities, threats); en español, aluden a fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (Ponce, 2007, pág. 114).

Fortalezas

Recurso humano capacitado para ofrecer un excelente servicio a nuestros clientes.

Equipos de buena calidad y en perfecto estado, que sea adecuado para las diferentes obras, frente a las normativas de la construcción.

Asesoramiento frente al manejo de los equipos de construcción.

El valor agregado que se ofrece a los clientes frente a los precios de los equipos de construcción.

El servicio de transporte de equipos en el mismo lugar del alquiler de equipos, a un precio asequible.

Oportunidades

La demanda del sector de la construcción siempre es alta y constante en la zona de Urabá.

La expansión que se quiere lograr con Apartadó como una ciudad, impulsa a los proyectos de construcción en la región.

Amenazas

La variación de los precios con la competencia de las otras empresas de alquiler de equipos de construcción que hay en Apartadó.

El aumento de los costos y precios de los equipos de construcción. EPP, Combustibles.

Debilidades

La necesidad de invertir constantemente en equipos de construcción para mantenerse alineados con los desarrollos tecnológicos del sector.

Existe mucha competencia de otras empresas de alquiler de equipos para la construcción en la zona de Urabá.

No contar con todos los equipos de construcción que se utilizan actualmente.

Matriz EFI

Una vez elaborada la matriz FODA, que enlista los factores internos y externos que influyen en el desempeño de una organización, el siguiente paso es evaluar primeramente la situación interna de la compañía mediante la matriz de evaluación de los factores internos (EFI) (Ponce, 2007, pág. 117).

La Matriz EFI, según David 2003, p. 149, es una herramienta de análisis estratégico utilizada para evaluar los factores claves internos que influyen en el desempeño de una empresa. La matriz EFI ayuda a identificar las fortalezas y debilidades internas de la organización y

evaluar su impacto en la competitividad y el éxito empresarial. Al analizar y comprender estos factores internos, las empresas pueden desarrollar estrategias para capitalizar sus fortalezas y abordar las debilidades.

La matriz EFI se compone de dos partes principales: la lista de factores clave internos y la asignación de pesos y calificaciones a esos factores.

Lista de factores clave internos: La empresa identifica los factores internos que son fundamentales para su desempeño y competitividad. Estos factores pueden incluir aspectos como la capacidad financiera, los recursos humanos, las operaciones, la tecnología, la cultura corporativa, la imagen de marca y cualquier otro aspecto interno que afecte directamente a la organización.

Al desarrollar una matriz EFI, se requiere tener juicios intuitivos para que su apariencia de enfoque científico no implique que se le interprete como una técnica todopoderosa. Es más importante comprender bien los factores incluidos que las cifras (David, 2008, págs. 157-158).

Asignación de pesos y calificaciones: Una vez que se ha elaborado la lista de factores clave internos, se les asigna un peso que indica la importancia de cada factor en función del impacto que tiene sobre la empresa, teniendo en cuenta la necesidad de los clientes y los objetivos que se quieren lograr.

Los pesos se asignan en una escala de 0 (sin importancia) a 1 (muy importante). Luego, se otorga una calificación a cada factor, que muestra cómo se encuentra la microempresa en realidad frente al factor clave interno, en una escala de 1 (debilidad) a 4 (fortaleza).

FACTORES CLAVES INTERNOS	PESO	CALIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
FORTALEZAS			
Equipos de buena calidad	8%	4 ▼	0,32
Asesoramiento frente al manejo de los equipos	6%	3 ▼	0,18
El servicio de transporte de equipos	14%	4 ▼	0,56
Descuentos y promociones	12%	4 ▼	0,48
Equipos en buen estado	10%	3 ▼	0,3
Promedio fortalezas			1,84
DEBILIDADES			
Inversión constantemente en equipos	10%	2 ▼	0,2
Espacio de almacenamiento de equipos	9%	1 ▼	0,09
Equipos escasos	11%	2 ▼	0,22
Comunicación en el equipo de trabajo	12%	2 ▼	0,24
El costo de mantenimiento de equipos	8%	3 ▼	0,24
Promedio debilidades			0,99

Fuente: elaboración propia.

En una microempresa de alquiler de equipos, al realizar un análisis de una Matriz EFI, se tuvieron en cuenta los siguientes factores claves internos:

- Equipos de buena calidad
- Asesoramiento frente al manejo de los equipos
- El servicio de transporte de equipos
- Descuentos y promociones
- Equipos en buen estado

Estos factores internos se tomaron en cuenta debido a la importancia que les dan los clientes a estos factores claves a la hora de adquirir el servicio de los equipos, y a la vez la microempresa trabaja en esas fortalezas, para volverse más fuerte en el mercado.

Cuando el cliente necesita alquilar equipos para construir, remodelar o arreglar algo, necesita que sus equipos sean de buena calidad, ya que esto les brinda la garantía de poder llevar

a cabo sus proyectos de manera eficiente y segura. Los clientes confían en que los equipos proporcionados por la microempresa serán confiables y duraderos. (Paris, A. 2018)

Los equipos de buena calidad minimizan los riesgos de averías, retrasos y accidentes en el sitio de construcción, lo que a su vez les permite cumplir con los plazos establecidos y llevar a cabo sus trabajos de manera exitosa. Por eso, se le da un valor de peso de 8%, por la satisfacción del cliente, al calificarlo con un 4, la empresa de alquiler demuestra su compromiso con la satisfacción del cliente y ayuda a construir relaciones sólidas a largo plazo con ellos.

El asesoramiento frente al manejo de los equipos es de suma importancia, ya que proporciona a los clientes el conocimiento y la orientación necesarios para utilizar los equipos de manera eficiente y segura. (García, A. 2016). Al recibir asesoramiento, los clientes pueden comprender mejor las características y funcionalidades de los equipos, así como aprender las mejores prácticas y técnicas para su uso adecuado. Esto les permite maximizar el rendimiento de los equipos alquilados, evitar daños por un uso incorrecto y lograr resultados exitosos en sus proyectos de construcción.

Con la importancia del asesoramiento, se le da un valor de peso del 6%, debido a que en muchas ocasiones los clientes son maestros de obra, los cuales ya tiene bastante conocimiento en el sector de la construcción y sobre el manejo que se le dan a los equipos, es decir, en cierta forma ellos no les gusta que les digan cómo o cuanto equipo necesitan para su obra, pero de todas maneras se les brinda una pequeña asesoría frente a lo que se debería hacer. Se le da una calificación de 3, teniendo en cuenta lo anterior, pero a la vez se presta el servicio de asesoramiento a personas que no tienen mucho conocimiento sobre el tema, y si necesitan de la información.

Una de las fortalezas que más caracteriza a la microempresa de alquiler de equipos, es prestar el servicio de transporte de los equipos en el mismo lugar. En muchas ocasiones es muy complicado conseguir un transporte rápido para el cliente poder llevar o recoger los equipos, cuando se habla de una gran cantidad. Eso, además del precio de las personas que realizan estos transportes siempre es algo costoso (Cedeño, R. et al. 2020).

La microempresa cuenta con 4 medios de transporte que suple la necesidad del cliente de inmediato y a un costo moderado. Muchas de las empresas de la región no cuentan con este servicio de transporte, por lo cual el cliente le toca por su cuenta buscar un transporte para los equipos, lo cual lo hace un poco más tedioso. Por eso, el valor de peso es de 14%, y su calificación es de 4, porque es una de las fortalezas más fuertes que como microempresa se tiene y que los clientes valoran mucho.

Para una empresa de alquiler de equipos de construcción los descuentos y las promociones, según NIQ (2022) son importantes debido a su capacidad para generar beneficios significativos. Estas estrategias comerciales pueden atraer a nuevos clientes, fomentar la fidelidad de los clientes existentes y aumentar la demanda de alquiler de equipos.

Al ofrecer descuentos, la microempresa puede diferenciarse de la competencia y atraer a clientes que buscan precios más competitivos. Algunas de las promociones que maneja la microempresa son: Después de cierto monto, se les da gratis el día de la concretadora con la caneca, para el día del vaceo.

Por eso, y por la importancia que le dan los clientes a este tipo de estrategias comerciales, el porcentaje de peso es del 12%, porque nos diferencia de la competencia y ha hecho la fidelización de muchos de nuestros clientes. En calificación se le da 4 porque es una de nuestras más fuertes fortalezas en comparación del mercado.

Es crucial que los equipos de construcción estén en buen estado para los clientes. En primer lugar, los clientes confían en que los equipos que alquilan estarán en óptimas condiciones de funcionamiento. Los equipos en buen estado reducen el riesgo de fallas, averías y accidentes en el sitio de construcción, lo que protege la integridad de los trabajadores y evita retrasos en el proyecto. Además, los equipos en buen estado mejoran la productividad, ya que funcionan de manera más eficiente y requieren menos tiempo de mantenimiento. (Paris, A. 2018)

También contribuyen a la reputación y credibilidad de la microempresa de alquiler, ya que brindan a los clientes la tranquilidad de contar con equipos confiables y de calidad. Este factor va muy ligado con los equipos de buena calidad, por ello, se le da un valor de peso de 10%, porque, aunque no sea de buena calidad, pero esté en óptimas condiciones, al cliente le favorece para cumplir con su objetivo. Su calificación es de 3, porque a pesar de que se manejan equipos de buena calidad y en buen estado, el mal uso de esos equipos en las obras puede presentar fallas.

- Inversión constante en equipos
- Espacio de almacenamiento de equipos
- Equipos escasos
- Comunicación con el equipo de trabajo
- El costo del mantenimiento de equipos

La necesidad de realizar una inversión constante en equipos puede ser considerada una debilidad para la microempresa de alquiler de equipos de construcción. Según Vásquez, D. et al (2023) la adquisición y actualización regular de equipos requiere una inversión significativa de capital, lo que puede poner presión en los recursos financieros de la microempresa. Además, la rápida evolución tecnológica en la industria de la construcción puede hacer que los equipos se

vuelvan obsoletos en un corto período de tiempo, lo que implica la necesidad de reemplazarlos o actualizarlos constantemente para mantenerse al día con las demandas del mercado.

Esta inversión continua puede afectar los márgenes de beneficio y generar un retorno de inversión prolongado. Por eso se le asigna un valor de 10% y una calificación del 2, porque está en un intermedio, de la inversión de capital es bastante alta, pero se ha podido suplir la necesidad.

Según el Ministerio de Hacienda y Crédito Público (2021), la limitación en el espacio de almacenamiento de equipos puede considerarse una debilidad para una empresa de alquiler de equipos de construcción. La falta de suficiente espacio para almacenar y resguardar los equipos puede generar dificultades operativas y logísticas. Esto puede dar lugar a problemas como la falta de disponibilidad de equipos en el momento requerido, dificultad para mantener un inventario adecuado y un manejo ineficiente de los equipos almacenados.

Además, la falta de espacio puede limitar la capacidad de la microempresa para ampliar su flota de equipos y satisfacer las demandas del mercado. Esta es una debilidad que tiene como peso de 9%, y una calificación de 1, porque siempre afecta al buen funcionamiento de la microempresa, entendiendo que son una pequeña empresa.

Si la microempresa no cuenta con una flota suficiente de equipos para satisfacer la demanda del mercado, puede resultar en la pérdida de oportunidades de negocio y clientes insatisfechos. Según Fierro (2009), hace parte de la gestión de inventarios, la falta de disponibilidad de equipos puede generar retrasos en los proyectos de construcción de los clientes y llevarlos a buscar alternativas en la competencia.

Además, la escasez de equipos puede limitar la capacidad de la microempresa para diversificar su oferta y adaptarse a las necesidades específicas de los clientes. Esta debilidad

tiene un peso de 11% y una calificación de 2, porque, aunque sí es importante tener una variedad de equipos para ofrecer a los clientes, la microempresa está en la capacidad de brindar los equipos necesarios a sus clientes.

La comunicación clara y fluida es esencial para garantizar la coordinación y el trabajo en equipo eficientes dentro de la organización. Si existen algunas fallas en la comunicación, pueden surgir problemas como la falta de alineación en los objetivos, la falta de información sobre los proyectos o cambios en los pedidos de los clientes, y la falta de retroalimentación. (Torrelles, C. et al. 2011).

Esto puede conducir a confusiones, errores y retrasos en la ejecución de tareas, lo que afecta la calidad del servicio y la satisfacción del cliente. Esta es una de las que tiene más peso con un 12%, porque es un factor clave el tener una buena comunicación dentro del grupo de trabajo, como calificación tiene un 2, porque a pesar de que es una debilidad que debe trabajar el grupo de trabajo de la microempresa, no es un problema muy latente dentro de la organización.

El mantenimiento regular y adecuado de los equipos es esencial para garantizar su buen funcionamiento y hacer su vida útil un poco más larga. Sin embargo, el costo asociado con el mantenimiento, que incluye el reemplazo de piezas, mano de obra especializada y el uso de tecnologías avanzadas, puede impactar significativamente los gastos operativos de la microempresa. (CAMACOL, 2022).

Esto puede afectar los márgenes de beneficio y la competitividad en el mercado. Además, si los equipos requieren un mantenimiento frecuente o son propensos a fallos constantes, puede generar interrupciones en el servicio y la insatisfacción de los clientes. Tiene un peso de 8% y una calificación de 3, porque siempre afecta el buen funcionamiento de la microempresa, estar arreglando los equipos y su costoso mantenimiento.

Realizando la matriz EFI, calculando los porcentajes con las calificaciones respectivas, podemos notar que hay un buen fuerte en la microempresa, que tiene buenas bases para seguir fortaleciendo esos factores internos que lo impulsan a seguir en el mercado. Pero también se debe tener en cuenta, ciertas correcciones, frente a algunos factores para aprovechar al máximo el potencial de la microempresa

Matriz EFE

La matriz EFE (Evaluación de Factores Externos), según el autor Fred David, 2003, p. 110. es una herramienta sencilla para entender cómo afectan las oportunidades y amenazas del entorno a una empresa o proyecto.

La primera etapa del proceso busca identificar y evaluar diferentes variables del contexto que afectan a la empresa de forma positiva o negativa. Estas variables pueden incluir aspectos culturales, sociales, ambientales, políticos, económicos, gubernamentales, legales, competitivos, entre otros. Para reconocer estos factores, es necesario realizar una auditoría externa detallada, que permita entender la realidad del entorno y ajustarla a las características de la herramienta (Pulgarín y Rivera, 2012, pág. 103).

FACTORES CLAVES EXTERNOS	PESO	CALIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
OPORTUNIDADES			
La demanda del sector de la construcción	15%	4	0,6
La expansión que se quiere lograr con Apartadó	10%	4	0,4
Demanda continua de renovación y remodelación	7%	4	0,28
Acceso a equipos de construcción	10%	4	0,4
Alianzas estratégicas	8%	2	0,16
Promedio oportunidades			1,84
AMENAZAS			
Demasiada competencia de alquiler de equipos	8%	1	0,08
El aumento de los costos y precios de los equipos de construcción.	20%	4	0,8
Temporadas de la demanda de construcción	10%	3	0,3
Avances tecnológicos constantes	7%	2	0,14
Repuestos para el mantenimiento de equipos	5%	2	0,1
Promedio Amenazas			1,42

Fuente: elaboración propia.

En una microempresa de alquiler de equipos, al realizar un análisis de una Matriz EFE, se tuvieron en cuenta los siguientes factores claves externos:

- La demanda del sector de la construcción
- La expansión que se quiere lograr con Apartadó
- Demanda continua de renovación y remodelación
- Acceso a equipos de construcción
- Alianzas estratégicas

Estos factores externos se tomaron en cuenta debido a la importancia que le da en el mercado de la construcción a estos factores claves a la hora de ofertar el servicio de los equipos, y a la vez la microempresa aprovecha al máximo estas oportunidades, para volverse más fuerte en el mercado.

La demanda de la construcción es de gran importancia para una microempresa de alquiler de equipos de construcción debido a su impacto directo en la viabilidad y rentabilidad del negocio. (Grupo Bancolombia, 2024). Una alta demanda en el sector de la construcción significa que hay una necesidad constante de equipos para llevar a cabo proyectos de construcción.

Esto proporciona a la microempresa una base sólida de clientes potenciales y una mayor oportunidad de generar ingresos consistentes. Además, una demanda sostenida en la construcción puede generar un aumento en la utilización de los equipos de alquiler, lo que maximiza los ingresos y la rentabilidad de la empresa.

Por eso se le otorga un porcentaje del 15%, por la importancia que tiene a nivel general el sector de la construcción. Y se le da de calificación un 4, porque la microempresa siempre está dispuesta a prestar el servicio, para suplir la demanda.

Apartadó es una ciudad en crecimiento con una actividad constructiva significativa, lo que brinda oportunidades comerciales y un mercado en expansión para la microempresa. Al expandirse, la microempresa puede captar nuevos clientes y proyectos de construcción, lo que puede resultar en un aumento en la demanda de alquiler de equipos.

Además, la expansión geográfica, según Revisión plan de ordenamiento territorial (2019), permite diversificar la base de clientes y reducir la dependencia de un solo mercado, lo que brinda mayor estabilidad y resistencia frente a posibles cambios en otros mercados. Esta es una gran oportunidad para la microempresa, por eso se le asigna un valor del 10%, y una calificación de 4, debido a que la microempresa ha participado en construcciones que hacen parte de la expansión de Apartadó como ciudad.

La demanda continua de renovación y remodelación es crucial para una microempresa de alquiler de equipos de construcción debido a las oportunidades comerciales que brinda. La

renovación y remodelación son actividades frecuentes en muchos sectores, como la construcción residencial, comercial y de infraestructuras. (Yepes, V. 2010).

Esta demanda constante, permite a la microempresa mantener un flujo de ingresos estable y sostenible a medida que los clientes requieren equipos para llevar a cabo proyectos de mejora y actualización de propiedades existentes. Además, la renovación y remodelación son procesos recurrentes, lo que significa que los clientes pueden requerir equipos en múltiples ocasiones a lo largo del tiempo.

Esto fomenta la fidelidad del cliente y establece relaciones a largo plazo, lo que es beneficioso para la microempresa. Por la demanda constante que existe en este sector, se le otorga un 7% y una calificación de 4, ya que siempre se está pendiente de las renovaciones que deba hacer el cliente, porque fidelizan a los maestros de obra, que no solo realizan una construcción, sino que constantemente está arreglando o remodelando las obras que ya terminaron.

Cuando hablamos del acceso a los equipos de construcción, no solo se refiere a equipos de loza para construir completamente una casa o un edificio. También ofrecen el servicio de equipos que puede utilizar una persona sin conocimientos en el sector de la construcción.

La microempresa alquila equipos como: escaleras, taladros, canecas, entre otros, que son equipos de fácil manejo y que los clientes necesitan por un tiempo corto, lo cual no es muy rentable para ellos, comprar estos equipos y mantenerlos guardados hasta la próxima vez que los necesiten usar.

Se le llaman obras civiles, según Grupo Bancolombia (2024), experimentó una sólida recuperación en el segundo trimestre de 2024, por ende, la oportunidad que tiene la microempresa de alquilar equipos a un precio razonable, cuando el cliente lo necesita y no debe

comprometerse a comprarlos. Se le asignó un valor del 10% por la oportunidad del caso, y se califica con 4, porque en eso se basa el servicio de la microempresa, en el alquiler de equipos de construcción.

Las alianzas estratégicas son de suma importancia para una microempresa de alquiler de equipos de construcción debido a los beneficios que aportan. Estas alianzas permiten a la microempresa ampliar su red de contactos y establecer relaciones sólidas con otras empresas y actores clave en el sector de la construcción. (Rojas, M. 2014).

Las alianzas estratégicas también pueden brindar oportunidades de crecimiento conjunto, como la expansión a nuevos mercados o la participación en proyectos de mayor importancia. Además, las alianzas estratégicas pueden fortalecer la posición competitiva de la empresa al aumentar su visibilidad y reputación en la industria.

Se le otorga un 8% porque, aunque existen muchas empresas de alquiler de equipos en la zona, solo algunas de ellas han decidido realizar alianzas estratégicas que beneficien a todas las partes. Como calificación se le da un 2, debido a que en muchas ocasiones las empresas cierran y no aportan nada significativo.

- Demasiada competencia de alquiler de equipos
- El aumento de los costos y los precios de los equipos de construcción
- Temporadas de la demanda de construcción
- Avances tecnológicos constantes
- Repuestos para el mantenimiento de equipos

La demasiada competencia en el sector de la construcción puede plantear desafíos significativos para una microempresa de alquiler de equipos de construcción. La presencia de muchos competidores puede dar lugar a una mayor presión sobre los precios, lo que podría

reducir los márgenes de beneficio. (Cabrera, A et al 2011). Además, la competencia intensa puede dificultar la adquisición y retención de clientes, ya que los clientes tienen más opciones para elegir.

Además, una competencia agresiva puede generar una saturación del mercado y una mayor lucha por la participación en proyectos de construcción, lo que podría afectar la utilización de los equipos de la microempresa.

Se le asigna un 8% porque es cierto que existe mucha competencia en la zona de Urabá, pero su calificación es de 1, debido a que cada empresa tiene un factor diferenciador, y no es algo que se deba preocupar la microempresa.

El aumento de los costos y los precios de los equipos de construcción puede representar una amenaza significativa para una microempresa de alquiler de equipos de construcción (CAMACOL, 2022). Los costos de adquisición y mantenimiento de los equipos pueden aumentar debido a diversos factores, como el incremento en los precios de los materiales, los costos laborales, los gastos de transporte y los avances tecnológicos.

Estos aumentos en los costos pueden afectar directamente los márgenes de beneficio de la empresa, especialmente si no se pueden trasladar completamente a los precios de alquiler. Además, el aumento de los precios de los equipos puede afectar la competitividad de la empresa, ya que los clientes pueden buscar alternativas más económicas o retrasar sus proyectos debido a los costos más altos.

Esta si es una amenaza realmente preocupante, por eso su 20% valor de peso, y su calificación de 4, porque es algo que como empresa no se puede controlar, pero a la vez hay que tomar decisiones para no perder lo que ya se lleva construido con los clientes.

Las temporadas de demanda de equipos en una microempresa de alquiler de construcción pueden variar según muchos factores, como el clima, las festividades, los períodos de vacaciones y las tendencias del mercado. Por lo general, la demanda tiende a ser alta durante los meses donde no llueve, ya que las condiciones climáticas favorables permiten un mayor número de proyectos de construcción y renovación. Estos meses suelen ser la temporada alta, con una mayor demanda de equipos y una mayor competencia en el mercado. Por otro lado, durante los meses de lluvia, la demanda puede disminuir debido a las condiciones climáticas adversas y a la reducción de la actividad constructiva. (Yepes, V. 2010).

Es importante que la microempresa de alquiler de construcción se anticipe y planifique adecuadamente para estos cambios estacionales en la demanda, ajustando la disponibilidad de equipos, el personal y las estrategias de marketing en consecuencia. Es por eso que se le ha asignado un 10% y una calificación de 3, porque afecta significativamente al sector de la construcción.

Los avances tecnológicos constantes representan una amenaza para una microempresa de alquiler de equipos de construcción debido a su impacto en el sector y en los requisitos de los clientes. A medida que la tecnología avanza, pueden surgir equipos más avanzados, eficientes y especializados en el mercado. (Grupo Bancolombia, 2022).

Esto puede hacer que los equipos más antiguos se vuelvan obsoletos y menos demandados, lo que afecta la rentabilidad de la microempresa. Además, los avances tecnológicos pueden cambiar los procesos y las necesidades de construcción, lo que puede requerir una inversión adicional en equipos actualizados para satisfacer las demandas del mercado.

Y cuando estos cambios en la tecnología llegan, se necesita una buena cantidad de capital para invertir en ella, cuando al poco tiempo la tecnología seguirá avanzando. Por eso se le otorga

un valor de 7%, con una calificación de 2, debido a que, hasta el momento, los clientes siguen eligiendo los equipos bases, los que ya conocen y en ocasiones a ellos mismos les da miedo experimentar con nuevos equipos.

La disponibilidad de repuestos para el mantenimiento de equipos puede representar una amenaza para una microempresa de alquiler de equipos de construcción. Si los repuestos específicos para los equipos que se alquilan no están fácilmente disponibles, puede generar problemas en la operatividad de los equipos y retrasos en los proyectos de los clientes (Yepes, V. 2015). Esto podría afectar la reputación de la microempresa y provocar la pérdida de sus clientes.

Además, si los repuestos son costosos o escasos, el mantenimiento y la reparación de los equipos podrían volverse más costosos, lo que afecta la rentabilidad de la microempresa. Por eso se le da un 5% y una calificación de 2, porque, aunque sí es importante los repuestos y el mantenimiento para los equipos, aún se cuenta con los repuestos de fácil acceso a ellos, y aunque su precio ha subido significativamente, se sigue teniendo un margen de ganancia.

En el desarrollo de este proyecto para la empresa Equipos Doble E, aplicamos diversas herramientas de análisis estratégico que hemos visto anteriormente, como entrevistas al personal, el análisis DOFA y las matrices EFE y EFI, además de la observación, análisis de documentos de la empresa, como manuales de funciones, de procedimientos, reglamento interno, y contratos. Estos enfoques nos brindaron una comprensión profunda de los aspectos internos y externos que afectan el rendimiento de la empresa, identificando tanto sus fortalezas como sus áreas de mejora. Gracias a toda la información que se pudo recolectar, se logró construir un direccionamiento estratégico alineado con los objetivos y valores de la empresa que presentamos a continuación para guiar su crecimiento y eficiencia en el sector de alquiler de equipos.

Direccionamiento estratégico

Misión

Proporcionar soluciones eficientes y confiables en el alquiler y transporte de equipos de construcción, con el objetivo de impulsar el crecimiento y desarrollo del sector de la construcción en Urabá. Nuestro compromiso es brindar un servicio ágil, seguro y de calidad, respaldado por un equipo humano calificado y comprometido, que responde a las necesidades de cada cliente de manera personalizada.

Visión

Ser la empresa líder en la región de Urabá en el sector de alquiler y transporte de equipos para la construcción, reconocida por su calidad, confiabilidad e innovación en sus servicios. Aspiramos a posicionarnos como la primera opción para nuestros clientes, ofreciendo no solo equipos de calidad, sino también una experiencia de servicio que garantice la continuidad y éxito de sus proyectos.

Valores

Trabajo en equipo: Dentro de la empresa promovemos la colaboración y el apoyo mutuo entre todos los miembros de nuestro equipo, entendiendo que para lograr el éxito con nuestros servicios depende de un esfuerzo conjunto de todos, donde cada persona contribuye con su conocimiento y habilidades.

Honestidad: Valoramos la transparencia y la integridad en cada interacción con nuestros clientes y también nuestros colaboradores. La honestidad es la base de nuestras relaciones y de la confianza que construimos con cada cliente.

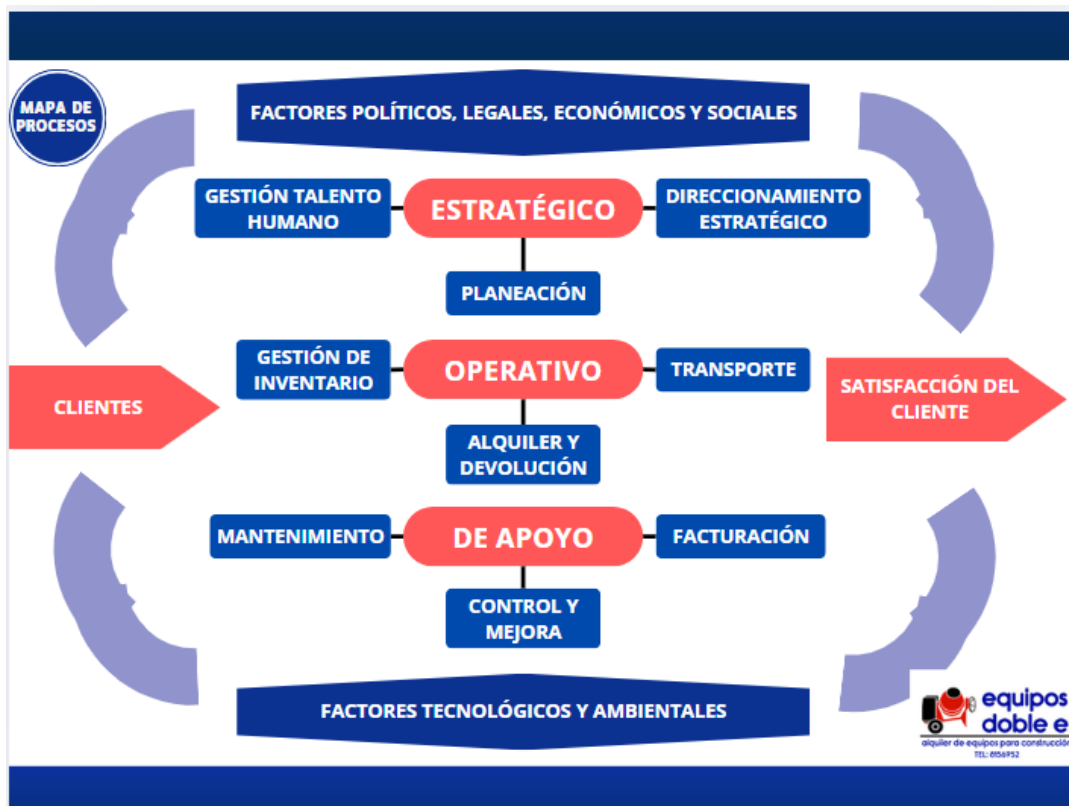
Responsabilidad: Asumimos con seriedad la responsabilidad de cada obra y el equipo que entregamos, entendiendo que la seguridad y la eficiencia de las construcciones de nuestros clientes dependen en gran parte de la calidad de nuestros equipos.

Respeto: Nos basamos en ofrecer un trato respetuoso hacia nuestros clientes y colaboradores, valorando sus ideas y las necesidades de cada persona y para promover un ambiente de trabajo inclusivo y cordial.

Compromiso con la calidad: Nos esforzamos por ofrecer un servicio de alta calidad, cuidando cada detalle en el proceso de alquiler de nuestros equipos, con el fin de asegurarnos de que cumplan con las expectativas de nuestros clientes.

De igual forma, se cumplió con el objetivo general, de realizar el rediseño de cinco manuales de funciones de los cargos, auxiliar administrativa, auxiliar contable, jefe de operaciones, conductor y operario de bodega, así mismo, los cinco manuales de procedimientos de alquiler de equipos, devolución de equipos, facturación, ingreso de nuevos clientes y subalquiler de equipos. Además, en el diagnóstico que se le realizó a la empresa, se detectó que no contaban con un mapa de procesos, el cual también fue diseñado.

Mapa de procesos



Fuente: elaboración propia.

Este mapa de procesos está organizado en tres categorías principales: estratégico, operativo y de apoyo, cada una con sus respectivos procesos.

Iniciando con los procesos estratégicos, tiene un objetivo claro, orientar el rumbo de la empresa, asegurando una estructura sólida y una visión de futuro clara para guiar las decisiones y el crecimiento a largo plazo. Con esto, se tiene en cuenta, gestión de talento humano que se enfoca en la administración y desarrollo de los recursos humanos dentro y fuera de la empresa. Incluye actividades como selección de personal, capacitación, y motivación de los trabajadores, asegurando que el personal esté capacitado y alineado con los objetivos de la empresa.

El direccionamiento estratégico es el proceso que define la dirección que debe seguir la empresa. La cual incluye la planificación a largo plazo y la toma de decisiones estratégicas,

buscando guiar a la empresa hacia el logro de sus objetivos organizacionales. De la mano con la planeación, que permite coordinar y organizar todos los recursos y esfuerzos de la empresa para cumplir con los objetivos a través de estrategias claras.

Por otro lado, se tiene los procesos operativos, donde su objetivo es ejecutar las actividades principales de la empresa, garantizando la disponibilidad, entrega y devolución de equipos de manera eficiente para satisfacer las necesidades de los clientes. En las cuales se encuentra, la gestión de inventario, que se ocupa de la supervisión y el control de los equipos de construcción disponibles para alquiler. Este es un proceso clave para garantizar la disponibilidad de equipos en buenas condiciones y llevar un control adecuado del inventario.

La empresa ofrece el servicio de transporte, que básicamente incluye el traslado de equipos desde la bodega hasta el lugar del cliente y viceversa. Es fundamental para asegurar la entrega y recogida de los equipos de manera eficiente y puntual, contribuyendo así a la satisfacción del cliente.

Y principalmente, el alquiler y devolución de los equipos, este es el proceso central de la empresa, que consiste, como su nombre lo indica, en el alquiler de los equipos a los clientes y su posterior devolución al finalizar el periodo de uso. Aquí se incluyen actividades de documentación, control de estado y disponibilidad de los equipos.

También se cuenta con un proceso de apoyo, que permite proporcionar ese soporte a las actividades operativas y estratégicas, con el fin de asegurar que se cuenten con los recursos y sistemas necesarios para el correcto funcionamiento de la empresa.

El mantenimiento de equipos asegura que estos estén en óptimas condiciones antes y después de cada alquiler, donde se incluyen actividades como la revisión, limpieza y reparación de los equipos, lo que es esencial para la seguridad y satisfacción de los clientes.

El proceso de facturación se encarga de la emisión de facturas por los servicios prestados. Es clave para la gestión financiera de la empresa y para el control de los ingresos. Y el control y mejora busca evaluar y mejorar los procesos de la empresa continuamente. Este proceso puede incluir auditorías, revisión de procedimientos y cualquier actividad que apunte a la mejora de la eficiencia y efectividad de la empresa.

El mapa de procesos también incluye marco que rodea los procesos principales. Este marco está compuesto por factores políticos, legales, económicos y sociales en la parte superior, y factores tecnológicos y ambientales en la parte inferior. Estos factores representan el entorno externo de la empresa, que influye en la toma de decisiones y en la estrategia general.

Los clientes están posicionados en el lado izquierdo como el punto de entrada de las demandas y necesidades de la empresa, mientras que la satisfacción del cliente es el resultado esperado en el lado derecho. Esto refleja que todos los procesos están orientados hacia la creación de valor y la satisfacción de los clientes, el objetivo de la empresa Equipos Doble E.

Para desarrollar los nuevos manuales de funciones y procedimientos se llevó a cabo un proceso estructurado en la cual se realizó una recopilación de información clave sobre las actividades diarias de la empresa. Se realizaron entrevistas, como ya lo hemos mencionado, observación de los trabajadores en sus funciones diarias para conocer las funciones específicas de cada cargo, así como las dificultades que podían enfrentar en la ejecución de sus tareas. Además, se revisaron los manuales existentes para identificar áreas de mejora. Con esta información, ya se creó un mapa de procesos detallado, que se explicó anteriormente, donde se reflejan las operaciones estratégicas, operativas y de apoyo de la empresa, promoviendo la claridad y eficiencia en el trabajo en equipo.

A partir de todo este análisis, se rediseñaron los manuales, asegurando que fueran claros, y enfocados en optimizar el rendimiento de los empleados. Los manuales incluyen las funciones detalladas para cada cargo de la empresa, los procedimientos estandarizados y una estructura que permite una mejor gestión de las actividades diarias, con el fin de facilitar la adaptación de los trabajadores a los cambios y mejorar la alineación con los objetivos de la empresa.

Manuales de funciones y procedimientos



Fuente: elaboración propia.

La socialización de los manuales de funciones y procedimientos se llevó a cabo mediante dos reuniones diferentes, en las cuales una reunión se realizó con todo el personal administrativo, donde se llevó a cabo un enfoque desde la interconexión que debe tener las auxiliares administrativas con el jefe de operaciones, de ellos depende que el funcionamiento de la empresa cumpla con los estándares establecidos. Se mostró el manual de funciones de cada cargo, explicando una a una de las funciones que debe realizar la persona que este en dicho cargo, que

competencias debe tener, si cumple con los requisitos de formación y experiencia. A la vez se hizo la evaluación sobre los cambios realizados en los manuales de funciones, la importancia de tener dichos manuales presente para el seguimiento de las actividades diarias que se llevan a cabo dentro de la empresa.

De igual forma, se llevo a cabo la reunión con todo el personal operativo, incluyendo al jefe de operaciones, para enseñarles los nuevos manuales de funciones y de procedimientos. Se explico a detalle cada cargo presentado en la parte operativa de la empresa, con sus respectivas competencias, formación y experiencia. En esta reunión, se recordó cual es el conducto regular que deben seguir frente a las diversas situaciones que se puedan presentar dentro y fuera de la empresa, en el caso de los conductores que en ocasiones están por fuera de la empresa, pero en funciones de trabajo.

Se hizo la claridad en que existen funciones específicas para cada cargo, pero que, en algunas ocasiones, cuando los conductores no tengan viajes programados, deben ayudar al mantenimiento de los equipos dentro de bodega. También se les enseñó los manuales de procedimientos para enseñarles cual es el paso a paso de cada proceso que se lleva dentro de la empresa, y en caso tal, ellos vean que los procesos no se están llevando a cabo en el orden y de la manera correcta, deben tener en cuenta el conducto regular.

Entre algunas de las recomendaciones realizadas por los trabajadores sobre el cambio de los manuales de funciones, en las que hicieron sus comentarios frente a funciones específicas, desde un análisis de esas actividades, se les demostró porque era importante que cumplir con la función, específicamente con la manipulación de las maquinarias, ya que es una función básica dentro del área de bodega, a la hora de despachar y entregar el equipo, se debe hacer su respectivo ensayo, por ende es una función que no se puede modificar de cargo o quitar de las

funciones. En el caso del registro de los nuevo clientes, que hace parte del área administrativa, al contar con dos auxiliares en este momento, efectivamente una puede encargarse de dicha función, mientras la otra se encarga de otras funciones. Esto solo en el caso de que existan varios puestos para un mismo cargo, en caso contrario, si le corresponde a la auxiliar administrativa realizar todas las funciones incluidas el registro de los clientes.

Otro punto muy importante de las reuniones, fue mostrarles el direccionamiento estratégico, de acuerdo con los entrevistas realizadas la mayoría de los trabajadores reconocía cual era el objetivo principal de la empresa por el tiempo laborando en ella, afirmaban que tenia que ver con prestar un buen servicio en el sector de la construcción, con estas reuniones, se hizo énfasis en la importancia de conocer cual es el objetivo general de la empresa, conocer cuál es la misión y visión, los valores que caracterizan a la empresa, ya que para marcar esa recordación en los clientes y lograr esa identificación, se debe trabajar desde la parte interna de la organización, y para eso, se necesita que todos los integrante de ella, estén trabajando por un mismo objetivo.

Conclusión

Todo el desarrollo de este proyecto ha permitido obtener una visión integral sobre el estado actual de la empresa y las necesidades de mejora que se deben tener en cuenta.

Los resultados de las entrevistas realizadas al personal han sido fundamentales para entender la percepción de los trabajadores sobre la claridad de las funciones y los procesos, así como para identificar el nivel de satisfacción con sus responsabilidades y las áreas que requieren ciertos ajustes. El análisis DOFA nos ayudó a identificar las fortalezas y debilidades internas de la empresa, como la buena disposición del personal y la experiencia que tiene la empresa en el sector, pero también relevó desafíos importantes, como la falta de definición en algunos procesos y la necesidad de mejorar la gestión de inventarios. Por otro lado, herramientas como la matriz EFE y EFI permitieron evaluar los factores externos e internos que impactan a la empresa, de manera directa e indirecta, y cómo se compara con su entorno competitivo. Esta información ha sido relevante para el rediseño del direccionamiento estratégico y enfocar los esfuerzos en áreas de alto impacto.

En cuanto al diseño de los manuales de funciones y procedimientos, estos documentos han sido rediseñados de manera que puedan reflejar, no solo las necesidades actuales de la empresa, sino también la nueva visión de crecimiento y mejora continua. El rediseño de estos manuales busca establecer un estándar operativo que permita facilitar la inducción de nuevos trabajadores, que pueda mejorar la eficiencia en la entrega y devolución de los equipos, y promueva una cultura organizacional que esté basada en la claridad y responsabilidad.

El mapa de procesos diseñado aporta una visión clara de los flujos de trabajo y la interconexión entre los distintos procesos desde estratégicos hasta de apoyo. Este mapa permitirá

a la empresa optimizar la gestión de sus recursos disponibles y poder garantizar que todos los departamentos trabajen en equipo hacia un objetivo común: la satisfacción del cliente.

El direccionamiento estratégico rediseñado en términos de misión, visión y valores proporciona una base sólida para guiar el futuro de Equipos Doble E. Estos elementos estratégicos buscan, no solo fortalecer su posición en el sector de alquiler de equipos de construcción, sino que también pueda proyectar una imagen de confianza y compromiso con el desarrollo de la región de Urabá.

Recomendaciones

Para mejorar los procesos operativos de la empresa Equipos Doble E y alcanzar mejores resultados en términos de rendimiento, organización de los procesos, y sobre todo la satisfacción del cliente se recomienda que la empresa organice reuniones mensuales con todos los trabajadores con el fin de evaluar el cumplimiento de los manuales de funciones y procedimientos. Durante estas reuniones, se debe analizar si los trabajadores están siguiendo correctamente los procedimientos establecidos que fueron explicados anteriormente, identificar errores o desviaciones comunes, y discutir soluciones o ajustes necesarios. Este espacio también permitirá a los trabajadores expresar sus dudas y sugerencias, contribuyendo a la mejora continua y a una mejor comprensión de sus roles, donde cuenten con la libertad de comunicar abiertamente lo que sucede diariamente.

Por otro lado, aunque ya se han desarrollado cinco manuales de procedimientos, es importante seguir documentando los procedimientos restantes para que todos los trabajadores tengan acceso a una guía completa de sus actividades. La falta de manuales para ciertos procedimientos puede generar un poco de confusión y que se cometan errores, por lo que se recomienda continuar con el diseño de estos documentos que faltan. Esto con el fin de asegurar que cada trabajador sepa cuál es el procedimiento correcto y estandarizado, mejorando la eficiencia y reduciendo las posibles inconsistencias en las operaciones diarias.

Es fundamental que el jefe de Operaciones reciba formación para desarrollar una visión más amplia sobre la gestión de procesos dentro de la empresa. Esto, con el fin de comprender mejor la importancia de la delegación, el control de calidad y la planificación estratégica en las actividades operativas, sin depender de que la Gerente supervise cada detalle dentro de la empresa, y esperar a ser mandado para ejecutar cualquier actividad. Esta capacitación podría

incluir temas de liderazgo, toma de decisiones y gestión de equipos, ayudándolo a asumir un rol más autónomo y proactivo en la optimización de los procesos operativos.

Además, se recomienda que la empresa organice capacitaciones regulares para el personal administrativo en áreas clave relacionadas con sus tareas diarias, como atención al cliente, gestión de inventarios, y procesos de facturación y documentación. Estas capacitaciones pueden ser ofrecidas o patrocinadas por la empresa o ceder un tiempo de la empresa para dichas capacitaciones. Esto no solo asegurará que el personal administrativo esté actualizado y conozca las mejores prácticas sobre sus funciones, sino que también fortalecerá el desempeño general de la empresa y mejorará la eficiencia en las operaciones diarias.

Por último, se recomienda implementar herramientas de automatización en los equipos de construcción de la empresa, puede ser con un código de barras, que permita la lectura de todos los equipos y se realice de una manera más sistemática la entrega y devolución de los equipos. Al momento de leer el equipo, automáticamente el sistema lo registraría y en caso de encontrar anomalías puede generar una alerta que la persona encargada de recibir y despachar pueda visualizarlo inmediatamente. Esta recomendación, va un poco más allá de la realización de los manuales de funciones, exige mucho más compromiso de la empresa, para poner en práctica un proyecto de automatización, ya que se necesitan recursos, un buen sistema de inventarios, personal capacitado, herramientas tecnológicas y un estudio pertinente, pero que al igual puede traer grandes cambios a nivel de la gestión administrativa y operacional de la empresa.

Referencias bibliográficas

- Aguirre Polanco, H. A., Barragán Almanza, S. M. y Carrizosa Bernal, J. E. (2018). *Método para el análisis del proceso: “Alquiler de maquinaria” utilizando BPM y BI* [Tesis de pregrado, Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá].
<https://repository.javeriana.edu.co/bitstream/handle/10554/44620/Tesis.pdf?sequence=2&isAlloved=y>
- Arango Márquez, D. (2020). *Plataforma digital para alquiler de equipos de construcción* [Tesis de Maestría, Universidad EAFIT].
<https://repository.eafit.edu.co/server/api/core/bitstreams/a081f1e3-f585-4d2e-b84f-64c60094be44/content>
- Asanza Molina, M. I. (2016). *Importancia de la implementación de manuales de funciones en empresas*. Universidad Técnica de Machala.
- Torres, R. (1996). *Manual de procedimientos administrativos*. Editorial del Ecuador.
- Beltrán, J. (1998). *Indicadores de gestión. Herramientas para lograr la competitividad*. 3R Editores. (2da Edición). Santa Fe de Bogotá, Colombia.
- Benjamín, F., & Gómez, G. (2005). *Manuales administrativos, Organización y métodos*
<http://hdl.handle.net/11317/1688>.
- Bohlander, George (2003), *Administración de recursos humanos*. Madrid; España: International Thomson Editore.
- CAMACOL. (febrero de 2018). CAMACOL. Obtenido de página web de CAMACOL:
<https://www.camacol.co/informacion-economica/construccion-en-cifras>
- CAMACOL. (2022). *TENDENCIAS DE LA CONSTRUCCIÓN VIGÉSIMA TERCERA EDICIÓN*. Tomado de:
https://camacol.co/sites/default/files/descargables/TENDENCIAS%20ED%2023%20-%20JUNIO%2010%20DE%202022-1-DE%20BAJA_compressed.pdf
- Cabrera, A. et al (2011). *La competitividad empresarial: un marco conceptual para su estudio*. Tomado de: https://www.ucentral.edu.co/sites/default/files/inline-files/2015_competitividad_empresarial_001.pdf
- Camacho M., M. (2002). *Direccionamiento estratégico: análisis de una herramienta poderosa*. Revista Vía Salud (21), 2.

- Campbell, A. and Nash, L. (1992). *A Sense of Mission: Defining Direction for the Large Corporation*. Addison-Wesley, Wakefield.
- Cedeño, R. et al (2020). La gestión del proceso de transporte de carga para las empresas transportistas. Tomado de: <https://www.redalyc.org/journal/1815/181562407004/181562407004.pdf>
- Chiavenato, E. (2009). *Gestión del Talento Humano Tercera Edición*. Obtenido de <https://jgestiondeltalentohumano.files.wordpress.com/2013/11/gestion-del-talento-humanoidalberto-chiavenato-3th.pdf>
- Christopher, M., Payne, A. y Ballantyne, D. (1994). *Marketing Relacional. Integrando la calidad, el servicio al cliente y el Marketing*. Madrid: Ediciones Díaz Santos, S.A.
- Chiavenato, Idalberto y Sapiro, Arão (2011). *Planeación estratégica. Fundamentos y aplicaciones*. Segunda Edición. McGraw-Hill Education. México.
- David, Fred (2003). *Conceptos de Administración estratégica*. Novena edición. Editorial Pearson Hall. México.
- Dess, G. & Lumpkin, T. (2003). *Dirección estratégica: Creando ventajas competitivas*. Madrid, España: McGraw-Hill Interamericana.
- Diz, M. Rodríguez, N. y García, J. (2007). *La mejora de la productividad en las empresas de servicio*. Facultad de ciencias económicas y empresariales. Universidad de Vigo. España. Documento en línea. Disponible: <http://www.revistadyo.com/index.php/dyo/article/view/19>
- ENRIGHT, M.; FRANCÉS, A. y SCOTT, E. (1994). *Venezuela, el reto de la competitividad*. Ediciones IESA. Caracas, Venezuela.
- Escorche, V. y Gómez, L. (1992). *Productividad y Calidad*. (1º edición). Editorial Nuevos Tiempos.
- Eslava, Edgar (2004), *Gestión del Talento Humano en las organizaciones*. Recursos humanos blog. Recuperado en: <https://bit.ly/2tukrdY>
- IVANCEVICH, J. y LORENZI, P. (1997). *Gestión de calidad y competitividad*. 2da. Edición. McGraw-Hill. España.
- Fierro, A. (2009). *Contabilidad de activos* (2a. ed.). Ecoe Ediciones. Recuperado de: <https://bbibliograficas.ucc.edu.co:2280/es/lc/ucc/titulos/69090>
- Ferrer, L. (2017). *Direccionamiento estratégico de la gestión del conocimiento del instituto de estudios políticos de la Universidad de Antioquia*. Trabajo de grado. <https://repository.eafit.edu.co/server/api/core/bitstreams/bde46a33-6205-49ee-a504-84ce8e1cebc2/content>

- Flores, J. C. D., & Rivas, R. S. D. P. (2012). ¿Control de gestión o gestión de control? Contabilidad y negocios, 7(14), 69-80. Tomado de: <https://www.redalyc.org/pdf/2816/281624914005.pdf>
- García, A., (2016). Cultura de servicio en la optimización del servicio al cliente. Tomado de: <https://www.redalyc.org/pdf/993/99346931003.pdf>
- Gonzales, E. Jennifer, X. (2019) Diagrama de flujo y su relación con la vida cotidiana. Tomado http://repositorio.utmachala.edu.ec/bitstream/48000/14847/1/Ede:4389_GONZALEZ%20ESPINO%20JENNIFER%20XIOMARA.pdf
- Grupo Bancolombia. (2022). Avances tecnológicos en maquinaria de construcción: tendencias del mercado. Tomado de: <https://www.bancolombia.com/empresas/capital-inteligente/especiales/infraestructura-2022/innovaciones-en-maquinaria-pesada>
- Grupo Bancolombia. (2024). Panorama del sector de la construcción en Colombia. Tomado de <https://www.bancolombia.com/wcm/connect/www.bancolombia.com-26918/e793892c-c062-4c3d-b2d2-751778770a7f/06+Informe+-+Panorama+construcción.pdf?MOD=AJPERES&CVID=p6FUBER>
- Hammer, M., & James, C. (2005). Reingeniería: Olvide lo que usted sabe sobre cómo debe funcionar una empresa ¡Casi todo está errado! . Bogotá: Norma S.A.
- Hernández, J. C. y Franco Giraldo, L. G. (2014). *Manual de funciones y de seguridad industrial para la empresa DHALCON en la ciudad de Cali* [Tesis de pregrado, Universidad del Valle]. <https://bibliotecadigital.univalle.edu.co/server/api/core/bitstreams/b1598cf4-69aa-4a13-a519-058ac6b619d1/content>
- Jiménez Benavidez, L. M. y Palacios Sánchez, K. (2005). *Actualización y rediseño de los manuales de procedimientos y funciones de la fiduciaria Helm Trust S.A.* [Tesis de pregrado, Universidad de La Salle, Bogotá]. https://ciencia.lasalle.edu.co/cgi/viewcontent.cgi?params=/context/administracion_de_empresas/article/1704/&path_info=00779951.pdf
- Johnson, G. & Scholes, K. (2001). Dirección Estratégica. Madrid, España: Prentice Hall.
- Krajewski, L., Ritzman, L., y Malhotra, M., (2008). Administración de operaciones. Octava edición. Pearson educación, México.
- Koontz, O'Donnell (1990), Administración (Novena ed.). Mexico: MCGraw Hill.
- Lince García, E. y Marín Velasco, C. V. (2011). *Plan de empresa para alquiler de equipos livianos para la construcción en la ciudad de Cali-Surtiequipos LTDA* [Tesis de grado, Universidad Autónoma

de Occidente]. <https://red.uao.edu.co/server/api/core/bitstreams/7544bf9c-6bbd-4939-925b-b6f989252ade/content>

López León, L. M. y Barreto Quiroga, Y. J. (2016). *Actualización de los manuales de procesos, procedimientos y funciones de la empresa Sales del Llano S.A.* [Tesis de pregrado, Universidad Cooperativa de Colombia, Villavicencio].

<https://repository.ucc.edu.co/server/api/core/bitstreams/91b1ac2e-3c0c-4e81-8e25-5cbf4cb9a733/content>

Maldonado, J. A. (2011). Gestión de procesos (o Gestión por Procesos).

Mallar, M. Á. (2010). La gestión por procesos: un enfoque de gestión eficiente. Obtenido de Revista Científica "Visión de Futuro", vol. 1: <https://www.redalyc.org/pdf/3579/357935475004.pdf>

Maroto, A. (2007). La productividad en el sector servicios. Un análisis económico aplicado. Universidad de Alcalá. España.

Mejía Rojas, N. A. (2019). *Rediseño del manual de procedimientos de control de inventarios en Corrosión y Protección S.A.S.* [Tesis de pregrado, Tecnológico de Antioquia-Institución Universitaria].

<https://dspace.tdea.edu.co/bitstream/handle/tdea/614/REDISENO%20DEL%20MANUAL.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Merton R. (2002) Teoría y estructura sociales. Fondo de cultura económica. México: 4ta edición reimpresa.

Miner, J. (2001). El Proceso Administrativo (1er edición ed.). Pearson

NIQ (7 de enero, 2022). Cómo medir la eficacia de la promoción comercial.

<https://nielseniq.com/global/en/insights/analysis/2022/how-to-measure-trade-promotioneffectiveness/>

Ministerio de Hacienda y Crédito Público . (2021). DIRECTRICES PARA EL MANEJO Y TRANSPORTE DE EQUIPOS Y MATERIALES PARA LA CONSTRUCCIÓN. Tomado de: <https://www.minvivienda.gov.co/sites/default/files/2022-11/anexo-3-directrices-para-el-manejo-y-transporte-de-equipos-y-materiales-para-la-construccion.pdf>

Paris, Andres. (2018). Programación y Control de Calidad en Obras de Edificación en Colombia.

Tomado de: <https://repositorio.uniandes.edu.co/server/api/core/bitstreams/4297d440-ff0d-443e-95de-ed038f0f0048/content>

- Porter, Michael E. (2006). *Estrategia y Ventaja Competitiva. Líderes del Management*. Primera edición. Ediciones Deusto. España.
- PORTER, M. (1985). *Ventaja Competitiva (Creación y sostenimiento de un desempeño superior)*. Editorial CECSA.
- Ramos Huancani, W. (2018). *La importancia del manual de funciones y procedimientos en la estructura de las empresas (Doctoral dissertation)*. <https://repositorio.umsa.bo/handle/123456789/26559>
Real Academia Española. Tomado de: <https://dle.rae.es/funci%C3%B3n>
- Real Academia Española. Tomado de: <https://dle.rae.es/funci%C3%B3n>
- Rivillas Cárdenas, A. M. y Blanco Arias, H. A. (2022). *diseño de un manual de procesos para la empresa Salsamentaria La Séptima del municipio de Cartago, Valle del Cauca* [Tesis de pregrado, Universidad del Valle].
<https://bibliotecadigital.univalle.edu.co/server/api/core/bitstreams/c0de2e6e-ca8a-4faa-94f8-69a0a217f1d9/content>
- Robbins, S. P., y Coulter, M. (2005). *Administración Octava Edición*. Obtenido de <https://www.auditorlider.com/wp-content/uploads/2019/06/Administracion-8ed-Stephen-P.Robbins-y-Mary-Coulter-1.pdf>
- Rodríguez Valencia, J. (2012). *Cómo elaborar y usar los manuales administrativos*. Recuperado de: https://issuu.com/cengagelatam/docs/como_elaborar_manuales_administrativos_rodriguez_z_v
- Rojas Lopez, M. et al (224). *Alianzas estratégicas: alternativas generadoras de valor*. Tomado de: <https://www.redalyc.org/pdf/1872/187241606011.pdf>
- Salazar, F. (2008) “*Gestión Estratégica de Negocios*” México D.F.: Trillas.
- Salnave, M., & Lizarazo, J. (2017). *El sistema de control interno en el Estado colombiano como instancia integradora de los Sistemas de Gestión y Control para mejorar la eficacia y efectividad de la Gestión Pública a 2030*. Retrieved from [https://bdigital.uexternado.edu.co/bitstream/001/661/1/ASA-Spa-2017El sistema de control interno en el estado colombiano como instancia integrador a Trabajo de grado.pdf](https://bdigital.uexternado.edu.co/bitstream/001/661/1/ASA-Spa-2017El%20sistema%20de%20control%20interno%20en%20el%20estado%20colombiano%20como%20instancia%20integradora%20a%20Trabajo%20de%20grado.pdf)
- Serna, H. (2014). *Gerencia estratégica, teoría-metodología-alineamiento, implementación y mapas estratégicos*. Bogotá: Octava edición, 3R editores. p. 22
- Strategor (1995). *Estrategia, estructura, decisión, identidad*. Barcelona, España: Biblio empresa.

- Thompson, Arthur y Strickland, A.J (2004). *Administración Estratégica*. Undécima edición. McGraw-Hill. México.
- Torrelles, C. et al. (2011). *COMPETENCIA DE TRABAJO EN EQUIPO: DEFINICIÓN Y CATEGORIZACIÓN*. Tomado de: <https://www.redalyc.org/pdf/567/56722230020.pdf>
- Vivanco Vergara, M. E. (2017). Los manuales de procedimientos como herramientas de control interno de una organización. *Universidad y Sociedad*, 9(2), 247-252. Recuperado de <http://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus>
- Wayne, Robert y Sánchez, Carrión (2005), *Administración de recursos humanos*. México: Pearson.
- Zamora. Mauro, H. (2017) *Teoría de la gestión por procesos: un análisis del centro de fórmulas lácteas infantiles del hospital “sor María Ludovica” de la plata*. (Recuperado el 18/09/2024) Tomado de: http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/61203/Documento_completo.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Zárate Ramírez, A. M. y Velásquez Rivas, L. G. (2016). *Plan de negocios en servicios de construcción y alquiler de maquinaria pesada. VE Proyect S.A.S*. [Tesis de Especialización, Universidad de los Llanos, Villavicencio]. <https://repositorio.unillanos.edu.co/server/api/core/bitstreams/38ba0404-0fd5-4f17-bf95-66597f7257b7/content>
- Zaratiegui, J. (1999). La gestión por procesos: Su papel e importancia en la empresa. *Revista economía industrial*. Recuperado de: <https://www.mincotur.gob.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/RevistaEconomiaIndustrial/330/12jrza.pdf>
- Yepes, Victor (2010). *Adquisición y renovación de maquinaria en la construcción*. Tomado de: https://www.researchgate.net/publication/50839061_Adquisicion_y_renovacion_de_maquinaria_en_la_construccion
- Yepes Piquera, V. (2015). *Coste, producción y mantenimiento maquinaria para construcción*. Tomado de: https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/70623/TOC_0402_04_01.pdf
- Tomado de: https://www.antioquiadatos.gov.co/wp-content/uploads/2022/07/Plan-de-ordenamiento/APARTADO/POT%20DEROGADO%20DIC_2019/Documento%20T+@cnico%20Soporte/Anexos%20DTS/Suelos%20de%20Expansi+n/Suelos%20de%20expansi+n.pdf