

## Plan de Mejoramiento para Mekautos Ingeniería Automotriz

Irma Nayive Reyes Rojas

Facultad Ciencias y Tecnologías – Universidad Santo Tomás

Administración de empresas

Sandra Janneth Medina Barragán - Directora

Gabriel Francisco Rodríguez López - Codirector

Febrero de 2023

## Tabla de contenido

Tabla de contenido .....	i
Lista de figuras .....	iii
Lista de tablas.....	iii
Resumen .....	1
Summary .....	1
Palabras claves .....	2
Keywords .....	2
Introducción .....	3
Justificación.....	5
Objetivos .....	7
Objetivo general. ....	7
Objetivos específicos.....	7
Características de la empresa. ....	8
1. Análisis de la empresa.....	8
1.1 Portafolio de servicios. ....	9
1.2 Direccionamiento estratégico. ....	10
1.2.1 Razón social. ....	10
1.2.2 Tipo de empresa. ....	10
1.2.3 Ubicación y tamaño.....	11
1.2.4 Misión.....	11
1.2.5 Visión. ....	11
1.2.6 Objetivos .....	11
1.2.7 Políticas. ....	11
2. Contexto de estudio.....	12
3. Análisis de entornos. ....	13
3.1 Macroentorno.....	13
3.2 Microentorno. ....	19
4. Diagnóstico MMGO (Modelo de modernización para la gestión de las organizaciones). 25	
4.1 Matriz MMGO.....	25
4.2 Aplicación de la matriz modelo MMGO. ....	26

4.3	Análisis y conclusiones.....	38
5.	Planteamiento y formulación del problema. ....	39
5.1	Áreas con menor puntaje. ....	40
5.2	Evaluación y selección del área a intervenir.....	50
6.	Identificación de la problemática. ....	52
6.1	Pregunta problematizadora. ....	54
7.	Propuesta de solución.....	54
8.	Marco referencial. ....	56
8.1	Marco conceptual. ....	57
8.1.1	Clima laboral. ....	57
8.1.2	Medición de clima laboral.....	57
8.1.3	Comportamiento organizacional. ....	57
8.1.4	Dimensiones del clima laboral. ....	57
8.1.5	Comunicación laboral. ....	57
8.2	Marco teórico.....	57
8.3	Marco Jurídico. ....	60
8.3.1	Normatividad tributaria. ....	60
8.3.2	Normatividad tributaria. ....	61
8.3.3	Normatividad técnica. ....	61
8.3.4	Normatividad laboral.....	61
8.3.5	Medidas sanitarias ....	62
8.3.6	Medio ambiente.....	62
8.3.7	Servicios públicos. ....	62
8.3.8	Vertimientos líquidos. ....	63
8.3.9	Importación de repuestos. ....	63
8.3.11	Ley de Habeas data. ....	63
9.	Plan de acción.....	63
9.1	Objetivo.....	64
9.2	Alcance. ....	64
9.3	Descripción del proceso.....	64
9.4	Estrategias.....	67
10.	Lecciones aprendidas.....	71
	Conclusiones .....	72
	Referencias. ....	73

## Lista de figuras

Ilustración 1 Diagnóstico inicial .....	28
Ilustración 2 Análisis entorno económico.....	29
Ilustración 3 Direccionamiento estratégico .....	30
Ilustración 4 Gestión de mercadeo .....	30
Ilustración 5 Cultura organizacional .....	31
Ilustración 6 Estructura Organizacional.....	32
Ilustración 7 Gestión de producción.....	32
Ilustración 8 Gestión financiera .....	33
Ilustración 9 Gestión humana.....	34
Ilustración 10 Logística .....	34
Ilustración 11 Asociatividad.....	35
Ilustración 12 Comunicación e información .....	36
Ilustración 13 Innovación y conocimiento .....	36
Ilustración 14 Responsabilidad social empresarial .....	37
Ilustración 15 Gestión ambiental.....	38
Ilustración 16 MMGO Direccionamiento estratégico 1.....	42
Ilustración 17 MMGO Direccionamiento estratégico 2.....	43
Ilustración 18 Estructura organizacional 1.....	44
Ilustración 19 MMGO Estructura organizacional 2.....	45
Ilustración 20 MMGO Gestión humana 1.....	46
Ilustración 21 MMGO Gestión humana 2.....	47
Ilustración 22 MMGO Gestión humana 3.....	48
Ilustración 23 MMGO Gestión humana 4.....	49
Ilustración 24 proceso de confianza .....	54
Ilustración 25 Sentido de orgullo .....	55
Ilustración 26 Sentimiento de camaradería .....	55
Ilustración 27 Diagrama de procesos, parte 1 .....	65
Ilustración 28 Diagrama de procesos, parte 2 .....	66
Ilustración 29 Plan de acción hoja 1.....	68
Ilustración 30 Plan de negocio hoja 2 .....	69
Ilustración 31 Plan de acción hoja 3.....	70

## Lista de tablas

1 Portafolio de servicios.....	9
2 Matriz PESTEL.....	14
Tabla 3 Ponderación de variables macroentorno.....	18
Tabla 4 Tabla de impactos macroentorno .....	19
Tabla 5 Calificación variables microentorno .....	20
Tabla 6 Fuerzas de Porter.....	21
Tabla 7 Tabulación.....	26

## Resumen

En este trabajo se realiza un diagnóstico organizacional estratégico para la empresa Mekautos Ingeniería Automotriz, enfocado en los procesos de la unidad de negocio, se pretende por medio de las visitas de campo y la ayuda de herramientas de diagnóstico hacer un análisis profesional y especializado de las diferentes áreas funcionales, básicamente evaluar la situación estratégica de la unidad objeto de estudio, mediante el uso de algunas matrices poder evaluar cuál es el área más susceptible de cambios, que permitan formular estrategias de mejora, orientadas a responder a las exigencias actuales de un mercado cada vez más exigente, con consumidores en busca innovación y propuestas de valor; es así como con este análisis se pretende e impulsar a sus directivas hacia una cultura de calidad.

Para poder llevar a cabo el estudio del diagnóstico durante la etapa de análisis se realizará dos visitas mensuales de observación y verificación que permitan integrar de manera idónea los elementos de evaluación e integración de recursos humanos, tecnológicos y de gestión, con ellos contribuir a la motivación y satisfacción del personal. Propiciar la participación de todos los miembros tomando en cuenta sus ideas, entendiendo que la mejora continua supone un cambio en los comportamientos y estos garantizan que las empresas de hoy se consoliden, se proyecten en el tiempo de una manera rentable y sostenible. (Rojas I. N., Tutorías, 2022)

## Summary

In this work a strategic organizational diagnosis is made for the company Mekautos Ingeniería Automotriz, focused on the processes of the business unit, it is intended through field visits and the help of diagnostic tools to make a professional and specialized analysis of the different functional areas, basically evaluate the strategic situation of the unit under study, through the use of some matrices to evaluate which area is most susceptible to change, to formulate strategies for improvement, aimed at responding to the current demands of an increasingly demanding market, with consumers looking for innovation and value propositions; The purpose of this analysis is to promote a culture of quality in the company's management..

In order to carry out the diagnostic study during the analysis stage, two monthly observation and verification visits will be carried out, which will allow to integrate in a suitable way the elements of evaluation and integration of human, technological and management resources, thus contributing to the motivation and satisfaction of the personnel. Promote the participation of all members taking into account their ideas, understanding that continuous improvement implies a change in behaviors and these ensure that today's companies are consolidated and projected over time in a profitable and sustainable manner. (Rojas I. N., Espacio Académico Práctica Empresarial II , 2022)

### **Palabras claves**

- Diagnóstico organizacional
- Factores internos y externos
- Organización
- Planificación
- Estrategias

### **Keywords**

- Organizational diagnosis
- Internal and external factors
- Organization
- Planning
- Strategies.

## Introducción

El presente trabajo “Plan de Mejoramiento para Mekautos Ingeniería Automotriz”, tiene como objetivo conducir la investigación al diseño de un plan de mejora continua e impulsar y desarrollar estrategias encaminadas en el recurso más importante con el que cuenta cualquier empresa (el talento humano) por esta razón la investigación tiene el propósito de analizar los diferentes factores de gestión y desempeño; que permitan construcción y validación de instrumentos de medición esenciales para definir estrategias y establecer lineamientos encaminados en una mejora continua. En este orden de ideas, es importante mencionar que, en la observación y las interacciones realizadas en las visitas de campo, se identificó trabajo en equipo, liderazgo, buenas relaciones interpersonales, sentido de pertenencia, como parte fundamental del clima laboral de la unidad objeto de estudio, fomentan el sano desarrollo de las actividades diarias y la consecución de los objetivos organizacionales. La característica principal para profundizar en esta variable, se fundamenta en el proceso e importancia de conocer las percepciones que tienen los empleados y sus directivas, sobre el ambiente de trabajo y cómo influye en el mejoramiento de la gestión; entendiendo que la motivación, el compromiso, la creatividad, el desempeño de las personas y los equipos de trabajo, son los indicadores que permite reconocer las debilidades y fortalezas para establecer la metodología, actividades y los lineamientos que se deben ejecutar para la valoración de clima laboral e implantar medidas para la mejora del mismo.

El contexto particular de Mekautos, en el marco de esta investigación y de acuerdo con las entrevistas realizadas a los empleados y líderes, se propone realizar una medición mediante encuestas de satisfacción que permita llegar a establecer el programa SOMOS UNO impulsando un proceso de transformación cultural que promueva comportamientos y habilidades de TRABAJO COLABORATIVO.

Con el fin de diseñar una propuesta de mejora del clima organizacional, se analiza la situación de Mekautos Ingeniería, pues es una empresa de carácter privado que aún no cuenta con una estrategia formal para medir su clima laboral, por esta razón nace un interés académico y profesional, a partir del cual sea posible diseñar estrategias y procesos que favorezcan las relaciones interpersonales y la comunicación asertiva. Dicho esto, este trabajo se divide en nueve (IX) capítulos. Capítulo I: se contextualiza la reseña histórica (visión, misión, visión, objetivos, políticas). Capítulo II: se hará una descripción de la reseña histórica. Capítulo III: se hará el análisis del marco jurídico que regula la actividad empresarial. Capítulo IV: se hace

una descripción del portafolio de servicios que posee la unidad de negocio. Capítulo V: Direccionamiento estratégico, como las finalidades y propósitos. Capítulo VI: Análisis macro y microentorno, factores externos e internos. Capítulo VII: Se realiza el diagnóstico gestión con ayuda de la matriz MMGO que permitirá hacer un análisis e identificar que el área requiere articular propuestas de mejora. Capítulo VIII: con la información de las visitas de campo y la interpretación de la matriz, se establece la problemática de la unidad objeto de estudio, con esta información se presenta la propuesta de solución, que giran en torno en los objetivos organizacionales y la mejora en procesos, sobre los cuales se basa la investigación y el diagnóstico. Desde la construcción de estrategias, se propone plantear objetivos claros, entregar un plan de acción que beneficié e integré la estructura organizacional de la empresa. Capítulo IX: con el conocimiento adquirido y las experiencias, a través de esta investigación se plantean las lecciones aprendidas como una gran ventaja de mejora continua y factor un factor de éxito. (Rojas I. N., 2019- 2022)

## Justificación

Ante la percepción de los empleados respecto a su entorno y algunos episodios de malestar que han hecho eco en la sana convivencia y que han propiciado una alerta de preocupación en su clima laboral (se generaron espacios para conocer la percepción del cada uno de los integrantes de la familia Mekautos) desde el punto de vista del investigador y haciendo uso de la matriz de diagnóstico MMGO la cual se analizará más adelante; se obtuvieron datos significativos y elementos de medición para trabajar en estrategias de mejora del clima laboral y la cultura organizacional, factores influyentes en la comunicación, motivación y satisfacción laboral. La mejora continua supone un cambio en los comportamientos de las personas que hacen parte de la empresa. Es por ello que un plan de mejora debe incentivar la modificación de procedimientos, además de una evaluación de las características generales de los procesos que se desarrollan y se representan como un requerimiento importante para conseguir los objetivos organizacionales. En el caso particular de la unidad de negocio, en la fase de exploración señalada anteriormente, representan un aspecto importante porque conducen al diseño un plan de mejora continua enfocada en encontrar mecanismos e interacciones positivas entre los miembros. Cada día es mayor las exigencias sociales para las empresas, están llamadas a transformarse en agentes de bienestar y prestar especial interés por conocer cuáles son las conductas más habituales en el ámbito de trabajo que generan indicadores negativos en el estado de bienestar en general de un equipo, y a partir de ahí, adoptar estrategias que permitan acciones encaminadas en tener calidad de vida, motivación laboral, sentido de pertenencia, liderazgo, y comunicación asertiva. Dicho esto, la presente investigación surge de la necesidad de estudiar el clima laboral, en la unidad de negocio, entendiendo que las empresas no se encuentran ajenas a los impactos o posibles conflictos generados como consecuencia de un mal clima organizacional.

De acuerdo con mencionado anteriormente es importante establecer mecanismos de comunicación oportuna para generar acciones que permitan contar con un ambiente saludable, donde los empleados se identifiquen con la compañía, para lograr los objetivos organizacionales y personales de todo el equipo. De esta forma la empresa viene gestionando actividades que le permitan ser un gran lugar para trabajar, además de disponer de los recursos humanos, económicos y tecnológicos necesarios para llevar a cabo un plan de mejora que beneficie a los clientes internos y externos.

Este diagnóstico se realiza de manera metodológica, encaminado a que su análisis se desarrolle en metodologías medibles, en periodos definidos y seguimientos de las tareas o estrategias asignadas, como un elemento esencial para la mejora de los procesos de comunicación, productividad, calidad, eficacia y eficiencia de las personas en el trabajo.

(Rojas I. N., Espacio Académico Práctica Empresarial II , 2022)

## Objetivos

### Objetivo general.

Formular un plan de acción que propenda el mejoramiento de clima laboral y la cultura organizacional en Mekautos Ingeniería Automotriz.

### Objetivos específicos.

- Realizar una evaluación inicial de la situación y de los procesos en la empresa Mekautos Ingeniería Automotriz.
- Identificar por medio de las diferentes herramientas (entrevistas, información documental o gráfica, matrices, etc.) para medir las diferentes áreas y establecer cuáles son susceptibles de mejora.
- Elaborar un plan de mejoramiento para ser aplicados a los procesos del área de talento humano, que permita lograr identidad, compromiso y eficiencia por parte de los coequiperos de la unidad de negocio.

## **Características de la empresa.**

La unidad de negocio es una agrupación que aporta a la economía del país, ofreciendo servicios con responsabilidad socio- ambiental, es un generador de empleo, la cual tiene un fin lucrativo; de propiedad privada (familiar) clasificada como microempresa obligada a presentar una plantilla de trabajadores delimitada, de 10 trabajadores como máximo. Dicho esto, se realiza un análisis global de la unidad objeto de estudio.

### **1. Análisis de la empresa.**

En el 2014 se creó Mekautos Ingeniería Automotriz, nace como la idea de negocio de un Ingeniero Mecánico, quien, en compañía de su padre, inician un camino para brindar servicios de calidad con costos altamente competitivos y asequibles, un respaldo técnico con un diagnóstico automotriz, para los propietarios de vehículos en Bogotá. El señor Carlos Emilio Reyes, ayudó a su hijo el Ingeniero Daniel Reyes, con un capital para la compra de algunos equipos, sostener los primeros meses de arriendo, es así, como inicia un sueño, consolidarse como una opción de innovación, revolucionando la manera tradicional en la prestación del servicio de mantenimiento para vehículos livianos, un sector que a lo largo de los años se ha visto marcado por estar en los dos extremos; en uno de sus costados el servicio de concesionario con equipos de alta tecnología para el diagnóstico; personal con acreditación de calidad, la compra de repuestos originales, basado en acuerdos de servicio, con los mejores estándares de calidad que generan confianza. Sin embargo, sus costos no son asequibles para todos los propietarios de vehículos; en el otro costado se encuentra el taller mecánico, en su gran mayoría atendido por su propietario, quien de manera empírica realiza los servicios, con repuestos genéricos sin garantizar su calidad, con instalaciones no idóneas, sin equipos de diagnóstico, en su mayoría de servicios con costo de mano de obra y mantenimientos económicos, que a lo largo demuestran que representa, confiabilidad o ahorro, ya que estos mantenimientos son susceptibles a realizarse con más periodicidad.




Es en ese momento, cuando la visión de Daniel Reyes Rojas, Ingeniero Mecánico de la Universidad Distrital Francisco José de Caldas; quien se desempeñaba como jefe de taller de un concesionario; decide emprender, con una idea de negocio ganadora, abrir las puertas de un servicio que ofrece todas las garantías, experiencia, equipos, servicio al cliente.



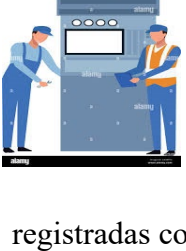
Una idea que integra estos dos extremos, ofreciendo calidad, servicio, experiencia, con precios competitivos, es un generador de empleo, la unidad de negocio se encuentra estable, logró estabilizar su un punto de equilibrio, es reconocida, gracias a su trabajo genera confiabilidad, la cual se ha convertido en una de sus mejores estrategias, en un 80% sus clientes son referidos, se han logrado convertir en un gran lugar, competitivo, honesto, con conocimiento, generador de empleo y sostenibilidad que genera un gran aporte al sector que por años se clasifica en los más estables y que contribuyen al Producto Interno bruto (PIB) del país.

### 1.1 Portafolio de servicios.

Definir los servicios es de suma importancia, establecer un portafolio de servicios es la carta de presentación al cliente, teniendo en cuenta esta variable, Mekautos ofrecer un servicio diferenciación con una propuesta de valor. En la tabla número 1. Se presenta los servicios que ofrece la unidad de negocio.

#### *1 Portafolio de servicios.*

	<p><b>Reparación de Motores.</b> El fabricante suele indicar la cantidad de kilómetros orientativa en la que se establecen los estándares de calidad ofrecidos por la marca. Este umbral se suele colocar entre los 250.000 y 400.000 kms.</p>
	<p><b>Mecánica general.</b> Diagnóstico y reparación de averías generadas en cualquiera de las diferentes partes del automóvil: motor, sistema de suspensión, dirección, frenado, transmisión, etc.</p>
	<p><b>Frenos.</b> Los frenos de un vehículo son parte de un dispositivo mecánico que inhibe el movimiento, son el sistema de seguridad más importante y una de sus piezas clave.</p>

	<p>Alineación, balanceo y suspensión.</p> <p>¿Ha notado que el volante de su auto vibra o hace ruidos extraños a determinada velocidad? Si la respuesta es sí, se debe llevar su vehículo a balancear, ¿con la finalidad de ajustar los ángulos de las llantas?</p>
	<p>Lubricación.</p> <p>El sistema de lubricación del motor es un sistema que se encarga de distribuir el aceite entre las superficies a todas las partes móviles dentro del motor con el fin de reducir la fricción.</p>
	<p>Servicio de escáner.</p> <p>El scanner automotriz es una herramienta empleada en el diagnóstico de las fallas registradas en el área electrónica de un vehículo específicamente en la computadora, en la cual se manejan y detectan señales indebidas quedando registradas con un código.</p>

*Fuente 1 (Mekautos Ingenieria Automotriz, 2022)Diseño. El autor (2022).*

## 1.2 Direccionamiento estratégico.

La unidad objeto de estudio, tiene establecido su norte, sus estrategias y decisiones se encuentran encaminadas a la consecución de los objetivos organizacionales; ha creado diferentes elementos que le ayuda a construir su razón de existencia, estableció su razón de ser y las necesidades que quiere satisfacer, trazó un objetivo, definiendo que quiere ser en periodos de 5 años, ha logrado establecer los pilares de la empresa mediante la formulación de principios y valores, además de determinar las pautas de comportamiento.

### 1.2.1 Razón social.

Mekautos Ingeniería Automotriz. N.I.T.: 17176395-1

### 1.2.2 Tipo de empresa.

Código CIU 4520. Actividad económica mantenimiento y reparación de vehículos automotores. (Bogotá, Clasificación actividades económicas, 2022)

### 1.2.3 Ubicación y tamaño.

Microempresa, ubicada en avenida Carrera 96 # 71a-12, Bogotá, Cundinamarca.

### 1.2.4 Misión.

Satisfacer las necesidades de los clientes, proporcionando un servicio de calidad, superando las expectativas en el menor tiempo posible, brindando un buen servicio que permita al cliente y sus automóviles vivir una experiencia maravillosa. (Mekautos Ingeniería Automotriz, 2022)

### 1.2.5 Visión.

Ser un referente de calidad en el sector automotriz, confiable y reconocido por la honestidad en sus trabajos de mano de obra, usando repuestos originales, ofreciendo precios justos. generando en los clientes la confianza de que su vehículo está en las mejores manos, con una atención especial y personalizada para cada vehículo entendiendo que cada marca es diferente. (Mekautos Ingeniería Automotriz, 2022)

### 1.2.6 Objetivos

- Brindar servicios integrales y de calidad ofreciendo soluciones que aporten en la movilidad del País.
- Ofrecer calidad que garanticen un elevado grado de satisfacción a los clientes.
- Establecer un proceso de capacitación de los técnicos que permita que todos los trabajos se realicen con calidad. (Mekautos Ingeniería Automotriz, 2022)

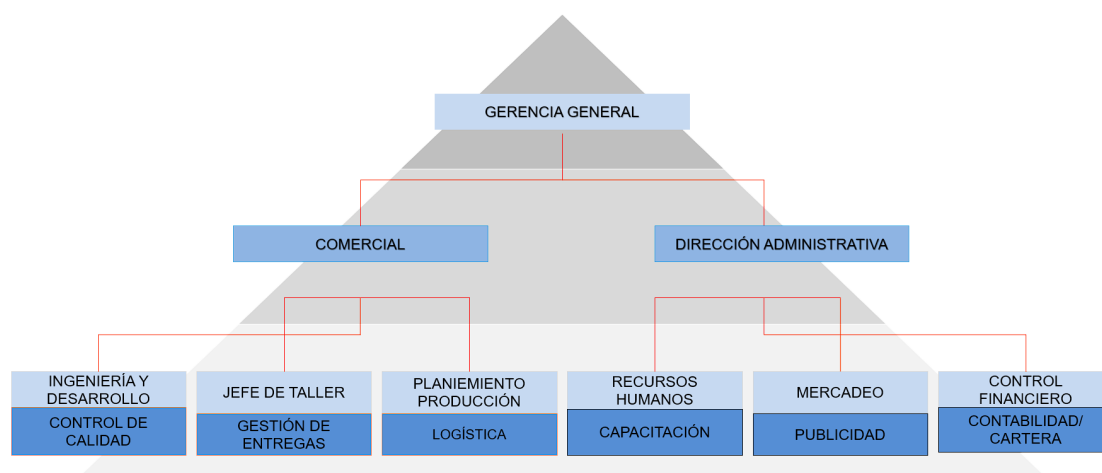
### 1.2.7 Políticas.

Política de calidad se manifiesta por el compromiso con los clientes de satisfacer plenamente sus requerimientos y expectativas, compromiso de mejora y seguridad en nuestras operaciones

- Atención personalizada de los clientes.
- Precios accesibles para la comunidad como parte del compromiso social.
- cumplimiento, entrega en los tiempos establecidos.
- Uso de repuestos e insumos originales
- Innovación permanente en los procesos y procedimientos garantizando el uso de la tecnológica (Mekautos Ingeniería Automotriz, 2022)

### 1.2.8 Organigrama.

*Ilustración 1 Organigrama*



*Fuente 2 (Mekautos Ingeniería Automotriz, 2022)*

## 2. Contexto de estudio.

La unidad de objeto de estudio debe hacer constantemente análisis situacionales, que le permita conocer los aspectos particulares del sector, el micro y macroentorno son variables que se encuentra ligados a la empresa, el conocimiento puede garantizar el éxito o por el

contrario podría ser una variable que lo deje fuera del mercado. El microentorno se compone por clientes, competidores y proveedores, es de su control el desarrollo de estrategias que le permitan mantener el control. El macroentorno, son los efectos que no se pueden controlar, factores políticos- legales, factores económicos, factores ambientales, factores demográficos, factores sociales; la empresa solo puede adaptarse, hoy se suma fenómeno de la pandemia, guerras que trae consigo una fuerte resección económica, lo único que puede hacer el emprendedor desarrollar estrategias para minimizar el impacto.

### 3. Análisis de entornos.

Es una pieza clave para identificar los diferentes factores que influyen en la dimensión estratégica de la organización, por esta razón es de suma importancia comprender el entorno que rodea a la empresa. (Romero, 2010)

#### 3.1 Macroentorno.

Se realiza el planteamiento de la matriz PESTEL como instrumento de análisis del entorno los factores externos que pueden tener impacto a nivel político, económico, social, tecnológico, ambiental y jurídico de la unidad objeto de estudio. A continuación, se presenta Análisis PESTEL.

## 2Matriz PESTEL.

PESTEL		
VARIABLE	ASPECTOS	ANÁLISIS
POLÍTICO	POLÍTICA FISCAL	La situación política en Colombia es compleja, las finanzas públicas mediante sus instrumentos: el gasto público, generación de ingresos mediante la carga impositiva. Es posible analizar qué Gobierno no ayuda a la reactivación económica, teniendo en cuenta la resección económica que se vive por una serie de factores que prácticamente nadie esperaba, COVID 19, guerra entre Rusia y Ucrania. Es decir, el gasto público no se ha reducido, la política de impuestos no favorece al empresario, la frecuencia de reformas tributarias reduce la capacidad económica, se genera incertidumbre, este factor de miedo se puede establecer que es un enemigo silencioso de la política macroeconómica. (Andemos, 2020)
	CAMBIO DE GOBIERNO	En Colombia existe una política ineficiente, el estado promueve la corrupción. El periodo preelectoral afecta a los empresarios, el miedo por elegir un candidato entre la izquierda o la derecha paraliza la economía, viendo se afectado los ingresos de los empresarios que aporta a la generación del empleo, se necesita confianza, transparencia y estabilidad. (ANDI, 2020)
	INCENTIVOS PARA LOS EMPRESARIOS	El gobierno mediante la aprobación de la ley de emprendimiento contribuye a generar ideas de emprendedores, estos apoyos permiten convertir empresas exitosas, la unidad objeto de estudio se encuentra en un nuevo mercado que aporte al crecimiento de desarrollo del

		país. Mekautos, ha logrado acceder a los planes de financiación con interés justos permitiendo crecer en su proyecto. (Bogotá, Observatorio de la región , 2019)
<b>ECONÓMICO</b>	<b>ESTABILIDAD</b>	<p>El mundo entero en general se vio inmerso ante una situación para la que posiblemente nadie estaba preparado, la economía se contrajo a una velocidad imparable, esto como consecuencia de la pandemia. la cual generó una crisis mundial, probablemente una de las más duras de las últimas décadas causada por el COVID- 19. (Andemos, 2020)</p> <p>Al hablar puntualmente del sector es posible precisar según las cifras entregadas por ANDEMOS más del 80% de la cadena de suministro de automóviles del mundo está conectada a China, esto, sumado al aislamiento, generó un impacto negativo bastante fuerte, del que no ha sido fácil reponerse; para el año 2020 los ingresos por mantenimientos preventivos y correctivos presentaban indicadores en rojo, menos el quince (- 15%) situación en la cual la unidad de negocio no fue ajena. Pese a situación y a la contracción de la economía, la afectación en las tasas de interés, fluctuación de la moneda, Mekautos, desde una buena planeación, tomó las decisiones que le permiten tener un cambio de tendencia, a partir del segundo semestre del 2021, el sector de servicios especialmente el automotriz ha tenido buena recuperación, creciendo en 4%. Así que las estrategias de calidad, fidelización y servicio al cliente han generado reconocimiento y una buena posición de mercado que le permite a la unidad objeto de estudio reinventarse y cambiar las cifras a su favor.</p>

	TASA DE INFLACIÓN	La inflación de marzo en Colombia fue de 8,53% afectando principalmente la canasta familiar, situación que afecta a la unidad de negocio, esta situación hace que baje poder adquisitivo de las personas, comienzan a desplazar los servicios que no son de primera necesidad.
<b>SOCIO – CULTURALES</b>	ESTILO DE VIDA	El estilo de vida se vio afectado por pandemia, con ello el consumo, las diferentes restricciones de aforo y movilidad cambiaron la vida, obligando al sector y la unidad de negocio a generar estrategias desconocidas para llegar al cliente, con modelos de operación totalmente desconocidos, Mekautos, ha realizado actividades a prueba y error tratando de ser sostenibles
	COSTUMBRES DE CONSUMO	Los factores de consumo cambiaron, viéndose afectado el PIB la inestabilidad de los precios de los repuestos, afecta a la unidad objeto de estudio, quien se ha visto en la obligación de subir sus costos de mano de obra y precio final.
	ASPECTOS DEMOGRÁFICOS	La clasificación de los clientes es amplia: consumidores, usuarios, toda persona que compre un carro es un cliente que pertenece al sector automotriz y este a su vez se convierte en un cliente potencial del subsector mantenimiento automotriz el promedio de edad de las personas que adquieren su vehículo está entre 23 años a los 65 años (ANDI, 2020) en Colombia se vende al mes 12.324 carros nuevos.
	DESARROLLO TECNOLÓGICO	La tecnología mediante sus diferentes plataformas tecnológicas han sido la respuesta para permanecer en un mercado que obligó a cambiar todos patrones de comunicación y los servicios no son la excepción, la digitalización de muchos negocios y servicios, incluido el teletrabajo y los sistemas de educación virtual

<b>TECNOLÓGICAS</b>	<b>HERRAMIENTAS TECNOLÓGICAS</b>	La tecnología mediante sus diferentes plataformas tecnológicas han sido la respuesta para permanecer en un mercado que nos obligó a cambiar todos patrones de comunicación y los servicios no son la excepción, la digitalización de muchos negocios y servicios, incluido el teletrabajo y los sistemas de educación virtual. (Cepal, 2021)
<b>LEGALES</b>	<b>REGLAMENTACIÓN SEGURIDAD ACTIVA Y PASIVA</b>	La apertura económica incluye al sector automotriz con reglamentaciones que exigen tecnología para traer a Colombia, vehículos con tecnologías más modernas que permitan mejorar en aspectos mecánicos y eléctricos para optimizar la calidad del parque automotor (ANDI, 2020) El gobierno nacional emitió la resolución 567 de 2018 sobre reglamentaciones en cuanto a aspectos tecnológicos de seguridad activa y pasiva. Dentro de esta ley se recomienda efectuar el mantenimiento y reparación en talleres especializados, con herramientas tecnológicas de diagnóstico eficaz y montaje de repuestos originales.
	<b>TRATAMIENTO DE DATOS</b>	La ley 1581 de 2012 relacionada con la Protección de Datos Personales puede representar un reto importante por cumplir para nuestro proyecto, ya que por una inadecuada protección de los datos de nuestros usuarios entre los cuales pueden estar menores de edad se podrían recibir sanciones tales como:

*Fuente 3información obtenida (Andemos, 2020) (Bogotá, Observatorio de la región , 2019) (ANDI, 2020) (Mekautos Ingenieria Automotriz, 2022) (Cepal, 2021)Diseño. El autor (2022)*

Los factores externos pueden influir de manera positiva o negativa. Una vez realizado análisis PESTEL de Mekautos, en compañía de la Ingeniera. Patricia Castañeda, gerente administrativa, se profundizó un poco más no solo en el entorno, sino en el futuro; es decir, se dio una puntuación a las diferentes variables que afectan la empresa, buscando obtener un panorama más claro y consciente de aquellos movimientos externos e internos que pueden ayudar o poner en riesgo a la unidad de negocio. (Rojas I. N., Espacio Académico Práctica Empresarial II , 2022)

En la tabla número 3. La ponderación se da con base a la recopilación de datos y las necesidades de la unidad objeto de estudio, es así como se asigna un factor, desde una perspectiva integradora desde mirada de los actores de este estudio, la dirección administrativa y consultor de este trabajo de investigación. El puntaje ponderado es el resultado preestablecido de acuerdo a los criterios y necesidades de Mekautos Ingeniería Automotriz.

*Tabla 3 Ponderación de variables macroentorno.*

<b>Análisis de variables</b>	<b>Promedio</b>	<b>Factor de ponderación</b>	<b>Total</b>
<b>Políticas</b>	2.3	10%	0.23
<b>Económicas</b>	4.4	10%	0.44
<b>Socioculturales</b>	4.5	10%	0.45
<b>Tecnológicas</b>	4.2	35%	1.47
<b>Medioambientales</b>	2.0	15%	0.30
<b>Legales</b>	4.0	20%	0.80
<b>Resultado</b>		100%	3.69

*Fuente 4 (Mekautos Ingeniería Automotriz, 2022) Diseño. El autor (2022)*

En la tabla número 4. El proceso de calificación de las variables es el siguiente: se califica del 1(un) al 5(cinco), siendo 1 (uno) el factor de menor influencia y 5(cinco) el de mayor. Cada uno de los calificadores, distribuye 10 puntos entre los resultados obtenidos en la ponderación de variables y se divide por dos. Luego de esto se obtiene un puntaje de cada variable, para poder obtener una ponderación la cual implica dividir el total de cada variable. Finalmente, las variables con una ponderación o calificación de 1, 2,3 son los factores de mayor impacto a los que se deben prestar atención.

*Tabla 4 Tabla de impactos macroentorno*

<b>Tabla de impactos</b>	
Nivel	Valor
Importante	5
Mayor	4
Medio	3
Menor	2
Insignificante	1

*Fuente 5 (Mekautos Ingenieria Automotriz, 2022)Diseño. El autor (2022)*

### 3.2 Microentorno.

Es el entorno cercano, por esta razón es importante analizar al interior planes estratégicos ya que las variables inciden directamente en los resultados de la unidad de negocio, así que prestar atención a los proveedores, clientes, competidores y futuros competidores es fundamental dentro de un plan estratégico de gestión. Dicho, se usa como herramienta de diagnóstico las fuerzas de Porter. Como una herramienta de análisis del entorno del negocio para identificar la rivalidad existente, amenazas de nuevos servicios ofrecidos por los competidores y el poder de negociación de proveedores y clientes. A continuación, se presenta la tabla número 5. calificación que se tendrá en cuenta al momento de realizar el análisis basado en las fuerzas de Porter. La puntuación se toma del 1(uno) al 5 (cinco) la calificación; 1(uno) se toma como la mayor o poder de debilidad, la calificación 5 (cinco) como una fuerte ventaja. (Rojas I. N., Espacio Académico Práctica Empresarial II , 2022)

*Tabla 5 Calificación variables microentorno*

<b>TABLA DE CALIFICACIÓN</b>	
Nivel	Valor
Importante	5
Mayor	4
Medio	3
Menor	2
insignificante	1

*Fuente 6 tomado de la información obtenida (Mekautos Ingeniería Automotriz, 2022) Diseño. El autor (2022)*

Una vez definido los criterios de evaluación, las variables se analizan tomando el formato de las cinco fuerzas competitivas de Porter, las cuales permiten identificar que tan rentable es la unidad de negocio, y las oportunidades de mejora. A continuación, en la tabla número 6. se realiza el análisis del macroentorno mediante el modelo analítico de las fuerzas de Porter (Rojas I. N., Evaluaciones distancia y práctica, 2019- 2022)

Tabla 6 Fuerzas de Porter

Fuerza competitiva	Variable	Análisis del sector	Calificación
<b>Amenaza nuevos competidores</b>	Economías de escala	Es posible tanto ofertar los servicios como contactarlos a proveedores aplicando economías de escala, teniendo en cuenta que la unidad objeto de estudio está en un sector a escala sus competidores se ubican en las dos orillas o son talleres básicos o concesionarios con la mejor tecnología.	2
	Diferenciación de productos o servicios	Aunque la oferta del servicio en general se ocupa de concepto particular, la diferenciación se ve en el valor agregado que generan factores como el valor al cliente, repuestos originales, conocimiento multimarca, mano de obra calificada.	2
	Requerimientos de capital	La apertura de un negocio en el sector requiere una inversión alta, la unidad de negocio acudió a préstamos bancarios.	3
	Costos de Cambio	La infraestructura tecnológica el servicio especializado, con la adquisición del último scanner de diagnóstico	4
	Acceso a canales de distribución	El acceso a los canales de distribución es relativamente sencillo gracias a la gran demanda de mercado	4

<b>Rivalidad entre competidores existentes</b>	Competidores numerosos	Se evidencia gran variedad de competidores en el sector desde empresas que ofrecen mantenimientos correctivos y preventivos, latonería, pintura, servicios rápidos o servicios exprés	5
	Lento crecimiento de la industria	Por la situación postpandemia y guerra entre Ucrania y Rusia los elementos para fabricación de piezas y repuestos se ve afectada	4
	Ausencia de diferenciación del producto o servicio	Si bien la oferta de los servicios en muchos casos es similar, es un factor diferenciador en la unidad objeto de estudio con una propuesta de valor con costos realmente competitivos	2
	Altos Costos fijos	La situación llevo al aumento de un 70% en los costos fijos, un aumento significativo del salario mínimo, la inflación más alta de las últimas décadas. Sin embargo, la unidad de negocio ha generado estrategias para minimizar el impacto, ha realizado renegociación con proveedores	2
	Barreras sólidas contra la salida	Se han generado estrategias para continuar con la calidad del servicio, entregar calidad acompañados de buenos acuerdo de servicio generan fidelización	4
	Sustitutos que satisfacen la misma necesidad del producto	No son una opción para la unidad de negocio, garantizar los repuestos originales, garantizar la calidad y evita riesgos de siniestralidad.	5

<b>Amenaza de productos sustitutos</b>	Sustitutos que mejoran la relación precio-valor para el consumidor	Se realiza negociación con proveedores al por mayor. La estrategia para poner en marcha es importación directa	5
	Influencia Costos de Cambio	El consumidor espera y exige calidad, la unidad de negocio ha logrado entender la arquitectura del sector y esto le permite ser competitivo en costos	5
<b>Poder de negociación compradores (clientes)</b>	Un cliente adquiere una gran cantidad del producto	Las rentadoras con ellos se han realizado acuerdos y su facturación se maneja con costos de flota	2
	Integración hacia atrás de un cliente (asume mi función)	Si la posibilidad es alta, en los clientes que tiene un parque automotor grande, en sus estrategias de ahorro analizan la contratación de personal para realizar el mantenimiento ellos mismos	1
	Proveedores alternos numerosos	En el mercado la oferta de servicios con características similares es amplia, con competidores con una oferta económicas más alta, otros con ofertas económicas más bajas	4
	Cambio de proveedor no es costoso	En el mercado la oferta es amplia y el cambio de proveedor no genera costos, es importante constantemente revisar los contratos	4
	Costo del producto en los gastos del comprador.	Dependiendo el servicio que se tenga que realizar es posible que genere u costos alto para el cliente. Sin embargo, este impacto se minimiza realizando mantenimientos preventivos	2

<b>Poder de negociación proveedores</b>	Un proveedor domina la industria.	El sector es Amplio, pero no existe un patrón con alguno particular	1
	Producto único o con altos costos de cambio.	No aplica, es un mercado diverso	1
	Capacidad de integración hacia Adelante.	Es factible que un proveedor de servicios pueda por competirnos ofertando también nuestros servicios, no obstante, en el conocimiento de mercado la experiencia de la unidad de negocio le ofrece un poco de tranquilidad, la fidelización de clientes es su mejor estrategia	2
	Baja disponibilidad de productos sustitutos	Es posible obtener productos sustitutos, pero no son una opción para la unidad de negocio	1
	Producto demandado con baja importancia portafolio del proveedor.	Teniendo en cuenta que los proveedores son especializados en servicios tecnológicos, sus servicios tienen una alta demanda	3

*Fuente 7 (Mekautos Ingeniería Automotriz, 2022)Diseño. El autor (2022)*

#### 4. Diagnóstico MMGO (Modelo de modernización para la gestión de las organizaciones).

Cuando se realiza un diagnóstico de gestión, es importante tener presente que no existe un solo modelo definitivo, hay diferentes herramientas de evaluación que permiten realizar un análisis de las diferentes áreas de la organización. Dicho esto, para el desarrollo de esta evaluación e identificar las actividades susceptibles de mejora en la unidad objeto de estudio, el diagnóstico se realiza usando la Matriz MMGO el cual es un desarrollo creado por la universidad EAN con el objetivo establecer una herramienta que ayude a diagnosticar rutas susceptibles a un posible cambio. (Rojas I. N., Espacio Académico Práctica Empresarial II , 2022)

##### 4.1 Matriz MMGO.

Con ayuda de la matriz se busca conocer un escenario real de la unidad de negocio, en compañía de la directora administrativa, en los meses de mayo y junio del 2022 se hace uso de la herramienta tecnológica para medir el desempeño de Mekautos Ingeniería Automotriz. Esta investigación tiene 3(tres) fases:

Primero, conocimiento de la aplicación y uso de la herramienta; segundo la revisión y ponderación en cada variable, la matriz detalla una serie de descriptores y niveles que se determinan con una puntuación que se asigna calificando que tan constante es o el grado de importancia que tiene, la calificación se asigna con el número 1(unos) y este arroja un porcentaje que permite detectar las problemáticas, o aspectos que se encuentran bien; tercero el diagnóstico MMGO como una herramienta que facilitará el detalle de las variables en el entorno situacional de la empresa, el estudio permite un análisis detallado de los resultados, los resultados obtenidos mostraran las áreas con mayor y menor puntuación, se entenderán que las de menor puntuación, son las que no permiten el crecimiento de la empresa, y por ende son las que requieren más atención, además de fijar la atención en las posibles alternativas de mejora.

Mediante la matriz se pretende mirar hacia dentro de la unidad de objeto de estudio, para poder analizar qué están haciendo bien, y en las áreas que son susceptibles de mejora, poder realizar un análisis, es decir, sacar conclusiones y generar estrategias encaminadas en

un trabajo guiado para alcanzar un buen nivel de competitividad. (Rojas I. N., Espacio Académico Práctica Empresarial II , 2022)

#### 4.2 Aplicación de la matriz modelo MMGO.

Este ejercicio está compuesto por el análisis de 16 (dieciséis) variables que son; análisis de entorno, direccionamiento estratégico, gestión de mercadeo, cultura organizacional, estructura organizacional, gestión de producción, gestión financiera, gestión humana, exportaciones, importaciones, logística, asociatividad, comunicación e información, innovación y conocimiento, responsabilidad social, gestión ambiental. Para Cada componente existe una matriz de evaluación que permite conocer y detallar una serie de descriptores y niveles. Sin embargo, solo se realizará el análisis de 14 (catorce) variables dejando las dos que no influyen, puesto que la unidad de negocio no realiza exportación e importaciones. (Rojas I. N., Espacio Académico Práctica Empresarial II , 2022)

##### 4.2.1 Tabulación de la herramienta Excel del MMGO.

De las 14 (catorce) variables analizadas en la matriz, la unidad de negocio en términos generales es una empresa estable. Sin embargo, es posible evidenciar que existe una gran oportunidad de mejora, todo el entorno empresarial es importante, si se tiene una secuencia positiva, va a acompañar los resultados de la organización. A continuación, se presenta la tabla número 7. Correspondiente a la tabulación que se obtuvo en cada una de las variables, analizado los diferentes escenarios para obtener la puntuación. (Rojas I. N., Espacio Académico Práctica Empresarial II , 2022)

*Tabla 7 Tabulación*

<b>VARIABLE</b>	<b>PUNTUACIÓN</b>
1. Análisis de entorno.	61.11
2. Direccionamiento estratégico.	49.31
3. Gestión de mercadeo.	87.40
4. Cultura organizacional.	23.09

5. Estructura organizacional.	42.36
6. Gestión producción.	61.81
7. Gestión financiera.	69.70
8. Gestión humana.	46.48
9. Logística.	77.31
10. Asociatividad.	77.36
11. Comunicación e información.	75.60
12. Innovación y conocimiento.	57.78
13. Responsabilidad social.	58.33
14. Gestión ambiental.	76.50

*Fuente 8 (Mekautos Ingenieria Automotriz, 2022)Diseño (Universidad EAN, 2015)*

#### 4.2.2 Interpretación de la herramienta Excel del MMGO.

Esta matriz de diagnóstico permite conocer la situación actual de Mekautos Ingeniería Automotriz, en cada una de las variables aquí analizadas es posible identificar un escenario real de la empresa, es decir, interpretación de datos muestra en que áreas es competitiva y cuáles son las falencias para trabajar en obtener estrategias de mejoramiento. A continuación, se presenta resumen de una de las gráficas que se extrae de la matriz. (Rojas I. N., Espacio Académico Práctica Empresarial II , 2022)

En la ilustración número 1. Se muestra el diagnóstico inicial, este fue realizado por la dirección administrativa, con el objetivo de tener un análisis ajustado a la realidad en cada uno de los procesos de la unidad objeto de estudio. (Rojas I. N., Espacio Académico Práctica Empresarial II , 2022)

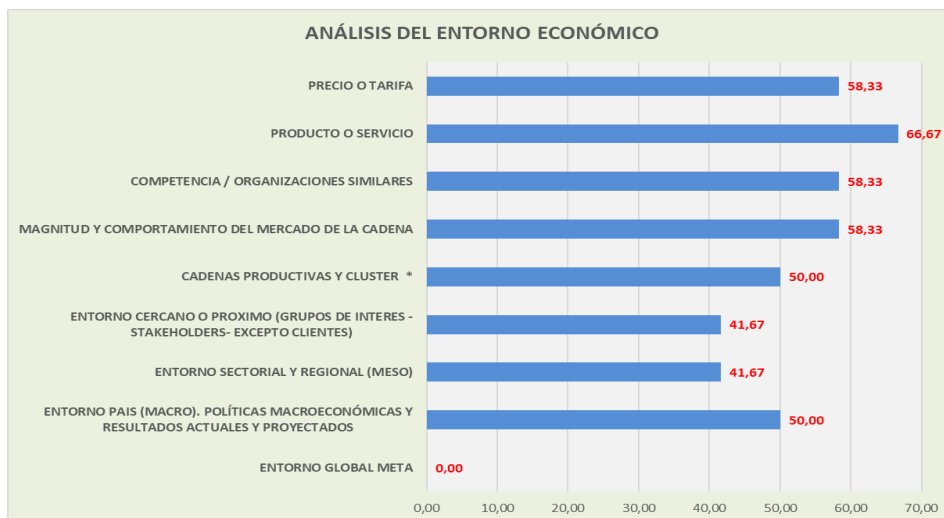
*Ilustración 2 Diagnóstico inicial*

DATOS BÁSICO DE LA EMPRESA - DIAGNÓSTICO INICIAL				
<b>IDENTIFICACIÓN</b>				
<b>Detalle informativo de la empresa</b>				
Nombre empresa :	Mekautos Ingeniería Automotriz S.A.			
Fecha de creación :	4/07/2014			
Nit :	1776395-1			
Código CIIU :	4520			
Pseudónimo ( * )	Meka			
Empresa familiar (Si / No)	SÍ			
Nombre Representante legal	Carlos Emilio Reyes			
Nombre Contacto:	Ing. Patricia Castañeda			
Datos contacto (correo, celular)	<a href="mailto:mekautosing@mekautos.com">mekautosing@mekautos.com</a>	323 4881558		
Número de empleados permanentes y temporales	10 Permanentes		2 Temporales	
Número de profesionales con experiencia > 2 años en la actividad económica de la empresa	8 Con Experiencia		2 Sin Experiencia	
Composición de la Empresa. Número de Empleados.	Ventas	Admón.	Operaciones	I+D+I ( * *)
	1	2	7	0
Dirección y Ciudad :	Cra. 96 # 71 a 12			
Teléfono :	323 4881558			
Página Web :	<a href="https://mekautos.com">https://mekautos.com</a>			
Actividad principal :	mantenimiento y reparación de vehículos automotores			
<b>PERFIL EMPRESARIAL</b>				
<b>Observaciones - primeras impresiones visita a la empresa</b>				
Resalte aquí 7 aspectos que considere Positivos				
1	Excelente servicio al cliente			
2	Cumplimiento en los tiempos de entrega pactados con los clientes			
3	Fuerte estrategia en el desarrollo de alianzas comerciales			
4	Buena relación con proveedores			
5	Disposición y recursos de aprendizaje e innovación			
6	Implementación de modelos de gestión de calidad			
7	Fácil adaptación de entorno			
Resalte aquí 7 aspectos que sean susceptibles de mejorar				
1	Buen uso y conocimiento de los medios digitales			
2	Orientación y motivación hacia la consecución de resultados			
3	Herramientas de medición y control			
4	Implementación de programas de fidelización			
5	Planeación de marketing mix			
6	Mayor control y revisión de acciones correctivas			
7	Planeación de los recursos económicos			

Fuente 9 (Mekautos Ingeniería Automotriz, 2022) Diseño (Universidad EAN, 2015)

En la ilustración número 2. Se analiza durante 45 minutos el entorno económico, este componente analiza cuatro niveles de entorno: bases de micro, meso, macro, meta en la economía de la unidad de negocio, cada una de ellas es el resultado de las variables que pueden afectar a la organización ya sea a nivel externo e interno, como se puede observar en la puntuación del entorno económico muestra un factor estable, no genera preocupación. (Rojas I. N., Espacio Académico Práctica Empresarial II , 2022)

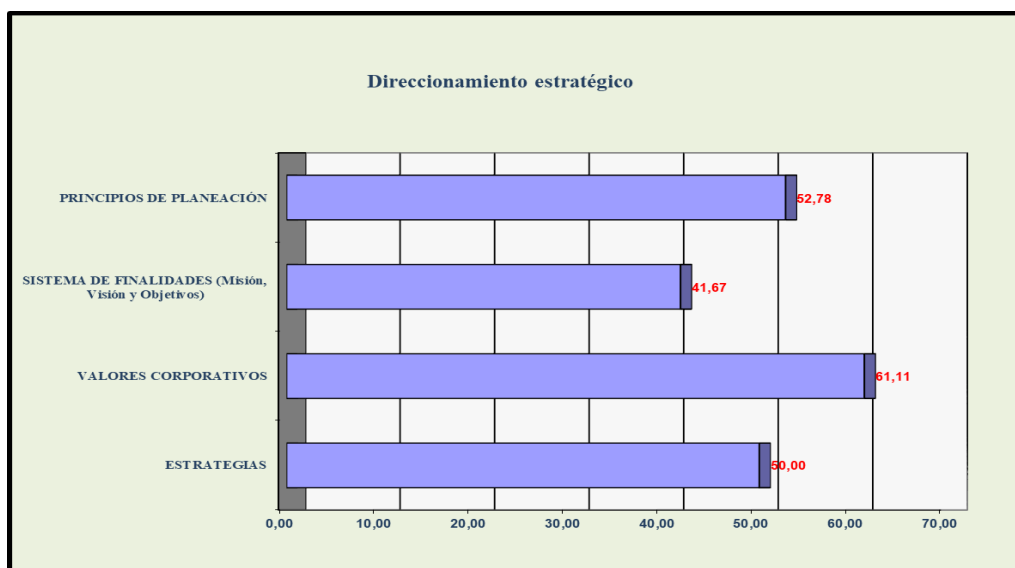
*Ilustración 3 Análisis entorno económico.*



*Fuente 10 (Mekautos Ingeniería Automotriz, 2022) Diseño (Universidad EAN, 2015)*

En la ilustración número 3. Esta variable permitirá identificar y determinar los comportamientos positivos y negativos de las actividades relevantes del direccionamiento estratégico, es evidente que existe una gran oportunidad de mejora, la puntuación deja ver la necesidad de establecer estrategias con el fin de proponer alternativas de solución al área para que aporte en el desarrollo y buen funcionamiento de la empresa. (Rojas I. N., Espacio Académico Práctica Empresarial II , 2022)

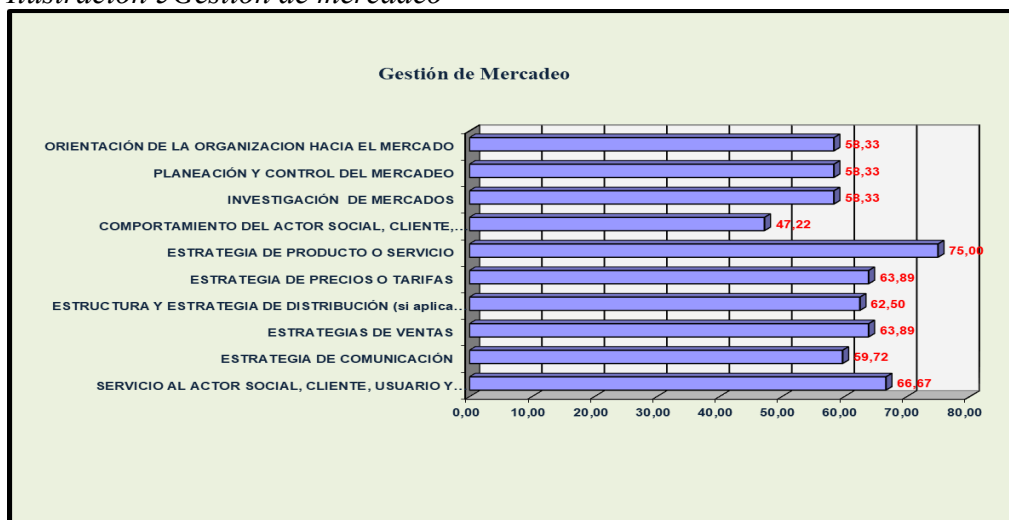
### Ilustración 4 Dirección estratégica



Fuente 11 (Mekautos Ingeniería Automotriz, 2022) Diseño (Universidad EAN, 2015)

En la ilustración número 4. se lleva a cabo el análisis de los resultados que arrojó la herramienta en la variable gestión de mercado, En la gráfica anterior, se evidencia que la gestión del área de mercadeo, publicidad y comunicaciones se encuentra en una de las áreas con mayor puntaje 92,14 y se ubica en el estadio 4. Esta área tiene como factores positivos el servicio, la estructura y estrategia de distribución, estrategias y otros. Lo anterior, deja en evidencia que el área tiene una muy buena gestión en su operación.

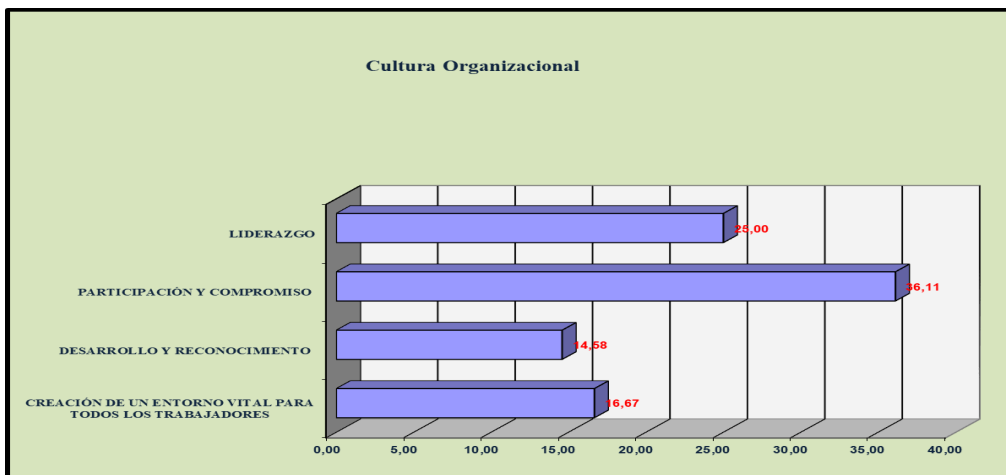
### Ilustración 5 Gestión de mercadeo



Fuente 12 (Mekautos Ingeniería Automotriz, 2022) Diseño (Universidad EAN, 2015)

La gráfica número 5. permite identificar que la cultura organizacional tiene el puntaje más bajo, el escenario muestra como factores más bajos está perjudicando el liderazgo y la creación de un entorno saludable. Se puede observar que es un área con una gran oportunidad de mejora, realizar y establecer una buena estrategia contribuye a gestionar acciones encaminadas el bienestar del clima laboral y la cultura organizacional. (Rojas I. N., Espacio Académico Práctica Empresarial II , 2022)

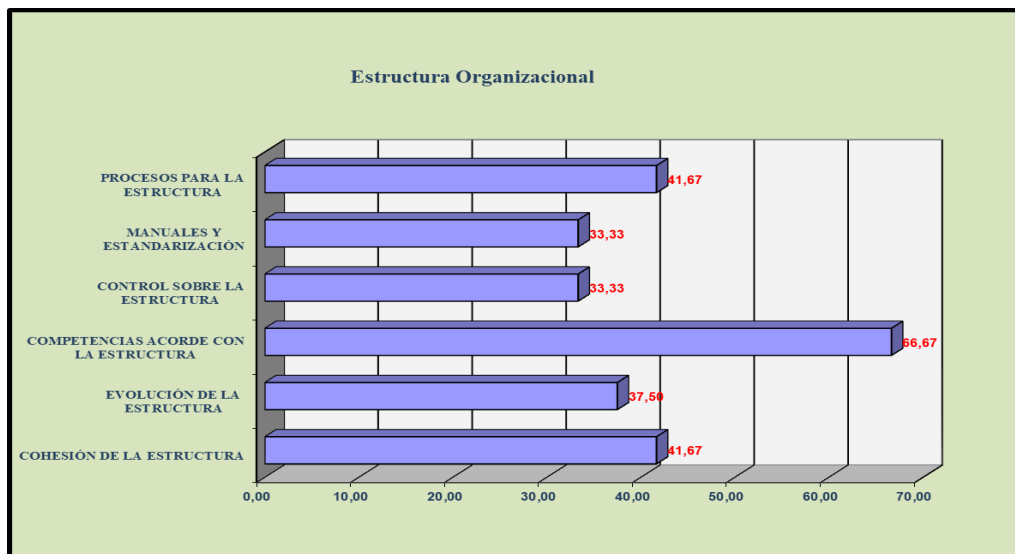
### *Ilustración 6 Cultura organizacional*



*Fuente 13 (Mekautos Ingenieria Automotriz, 2022)Diseño (Universidad EAN, 2015)*

En la ilustración número 6, se evidencia que la estructura organizacional tiene un puntaje con posibilidades de mejora. Lo anterior permite identificar que cual es la conformación de la organización, cuáles son los entes de control, se identifica claramente que son necesarias estrategias de identidad. Es importante para esta área dar un lugar al desarrollo, el conocimiento y el entorno para poder obtener la mejora continua. (Rojas I. N., Espacio Académico Práctica Empresarial II , 2022)

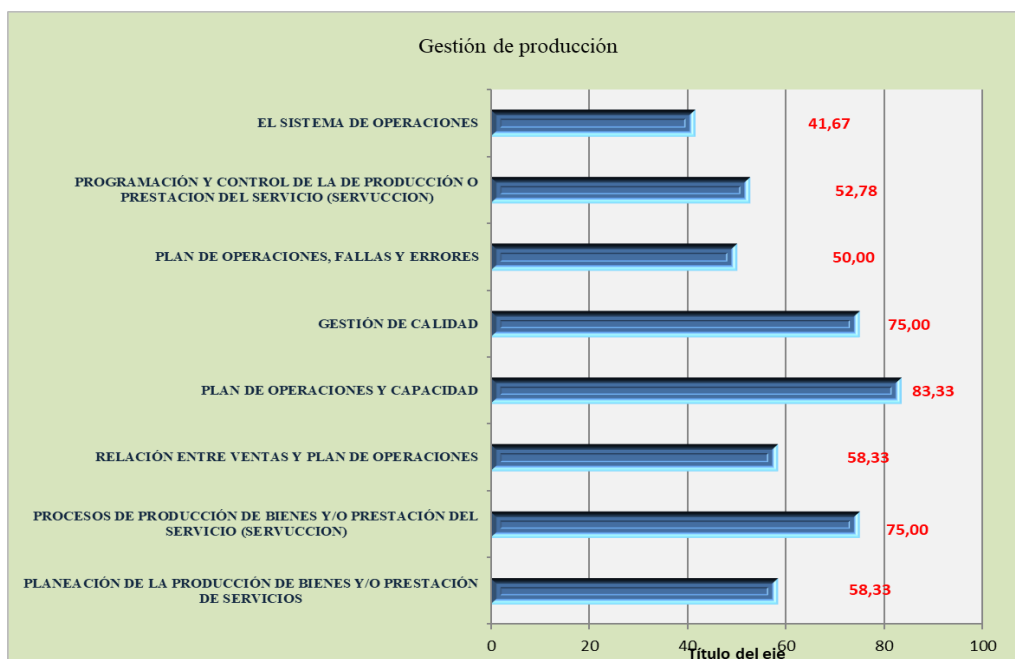
### Ilustración 7 Estructura Organizacional



Fuente 14 (Mekautos Ingeniería Automotriz, 2022) Diseño (Universidad EAN, 2015)

Se puede observar en la ilustración número 7, tiene establecido un sistema de operaciones basado en la gestión de calidad, los procesos de producción, no es un factor crítico, pero es importante mejorar para poder garantizar el crecimiento y mejora continua. (Rojas I. N., Espacio Académico Práctica Empresarial II, 2022)

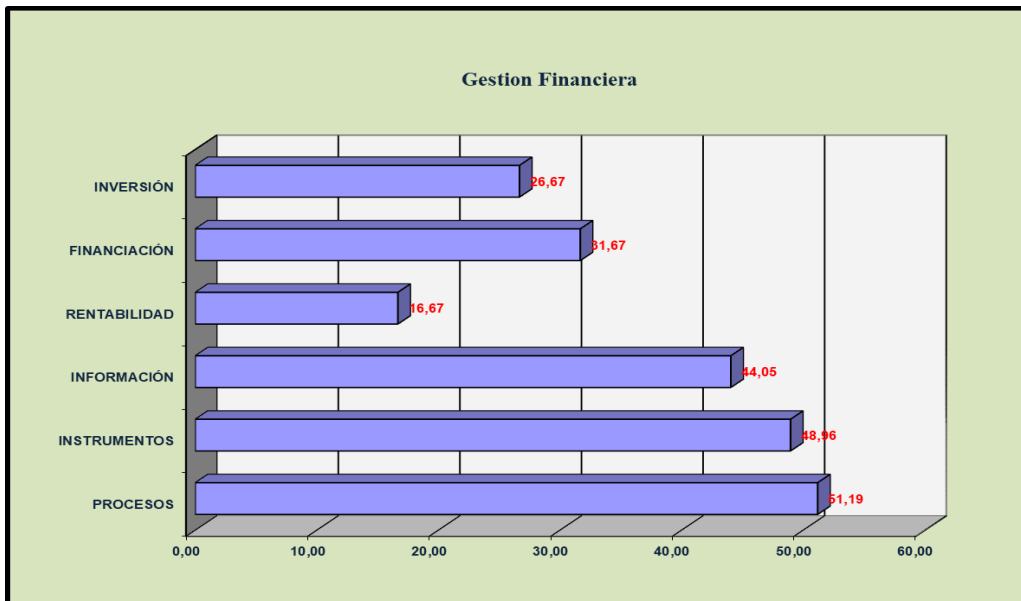
### Ilustración 8 Gestión de producción



Fuente 15 (Mekautos Ingeniería Automotriz, 2022) Diseño (Universidad EAN, 2015)

En la ilustración número 8 se observa que, la gestión financiera tiene una puntuación aceptable. Es un área que está construyendo un escenario de rentabilidad para poder garantizar mayor productividad, es importante generar acciones pensando en ser una empresa rentable y sostenible. (Rojas I. N., Espacio Académico Práctica Empresarial II , 2022)

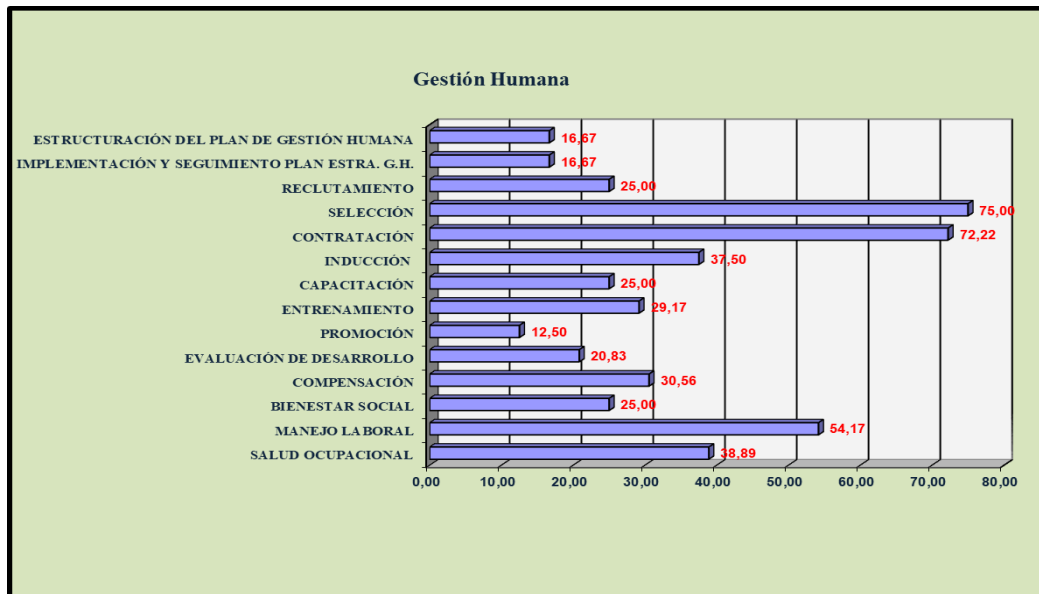
*Ilustración 9 Gestión financiera*



*Fuente 16 (Mekautos Ingeniería Automotriz, 2022) Diseño (Universidad EAN, 2015)*

En la ilustración número 9, se observa que la gestión humana tiene una de las puntuaciones más bajas, muestra un escenario donde es importante trabajar en el manejo del talento humano, la compensación, la contratación y la selección del personal, es necesario implementar estrategias que contribuyan con el mejoramiento y bienestar del recurso más importantes de la empresa. (Rojas I. N., Espacio Académico Práctica Empresarial II , 2022)

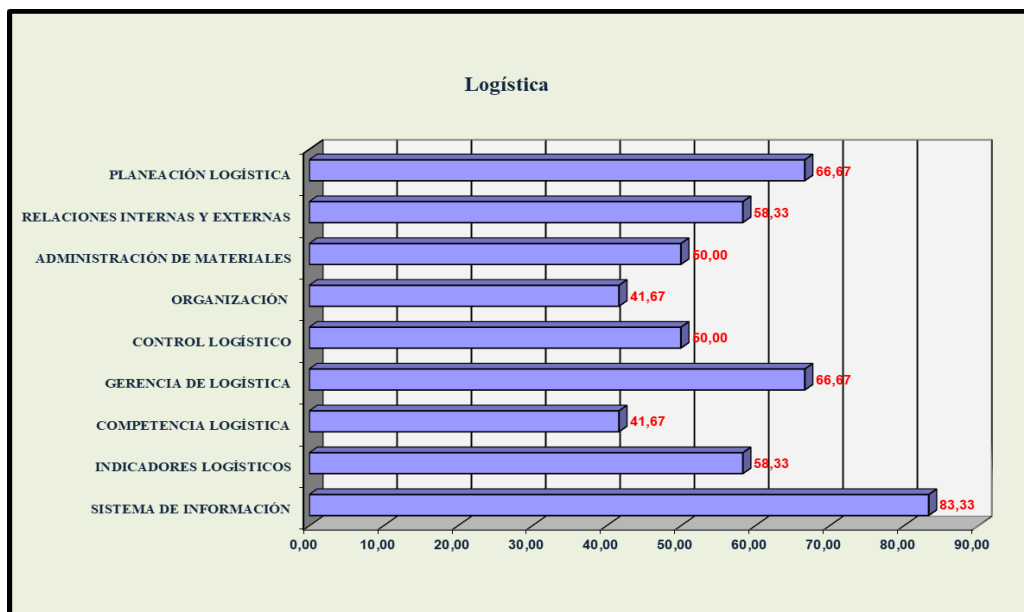
*Ilustración 10* Gestión humana



*Fuente 17 (Mekautos Ingeniería Automotriz, 2022)Diseño (Universidad EAN, 2015)*

La ilustración número 10. Se ubica como uno de los escenarios de mejor puntuación, tiene una muy buena gestión uno de los factores más positivos es el sistema de información, esto garantiza la trazabilidad servicio, conocimiento que permite diagnosticar un vehículo de manera idónea. (Rojas I. N., Espacio Académico Práctica Empresarial II , 2022)

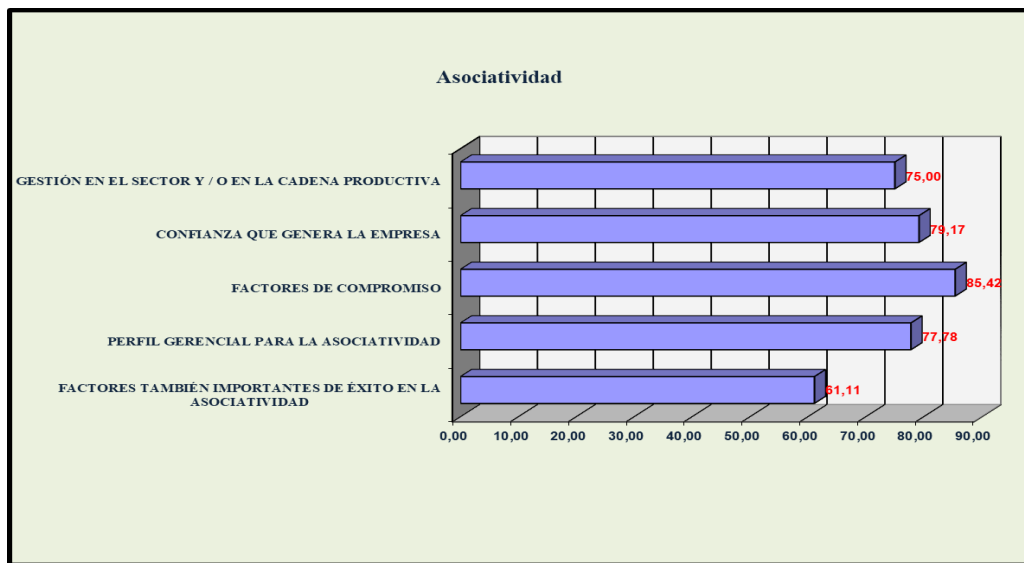
*Ilustración 11* Logística



*Fuente 18 (Mekautos Ingeniería Automotriz, 2022)Diseño (Universidad EAN, 2015)*

En la ilustración número 11. se observa que la asociatividad se ubica en uno de los escenarios con mejor calificación, este encontramos factores positivos que contribuyen a lograr la excelencia es importante intervenir en el factor de éxito en la asociatividad. Formular estrategias orientadas en la mejora continua y correcto funcionamiento de la unidad de negocio. (Rojas I. N., Espacio Académico Práctica Empresarial II , 2022)

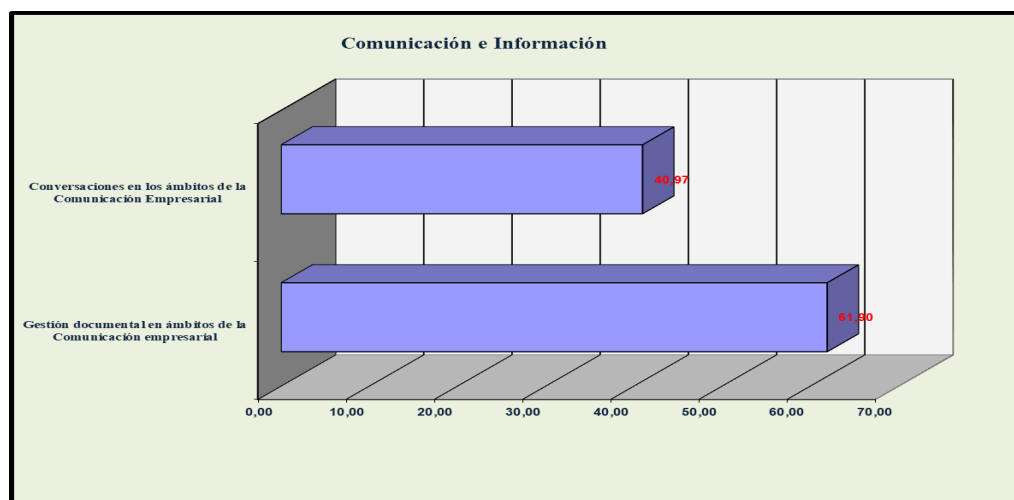
### *Ilustración 12 Asociatividad*



*Fuente 19 (Mekautos Ingeniería Automotriz, 2022) Diseño (Universidad EAN, 2015)*

En la ilustración 12. se puede observar que la comunicación e información tiene una puntuación medio Su factor más relevante está centrado en la comunicación, lo que demuestra que la unidad .de negocio tiene muchas oportunidades de mejora ser un lugar para trabajar. Es importante fortalecer estrategias que permitan minimizar las debilidades presentadas para lograr un mayor crecimiento. (Rojas I. N., Espacio Académico Práctica Empresarial II , 2022)

### Ilustración 13 Comunicación e información



Fuente 20 (Mekautos Ingeniería Automotriz, 2022) Diseño (Universidad EAN, 2015)

En la ilustración número 13. Se puede observar que esta área se encuentra en crecimiento, es importante intervenir los escenarios que tienen mayores debilidades para lograr una mejora permanente. Crear estrategias que permitan garantizar el buen funcionamiento y lograr la excelencia del área mediado por la tecnología en un mercado cada día más competitivo.

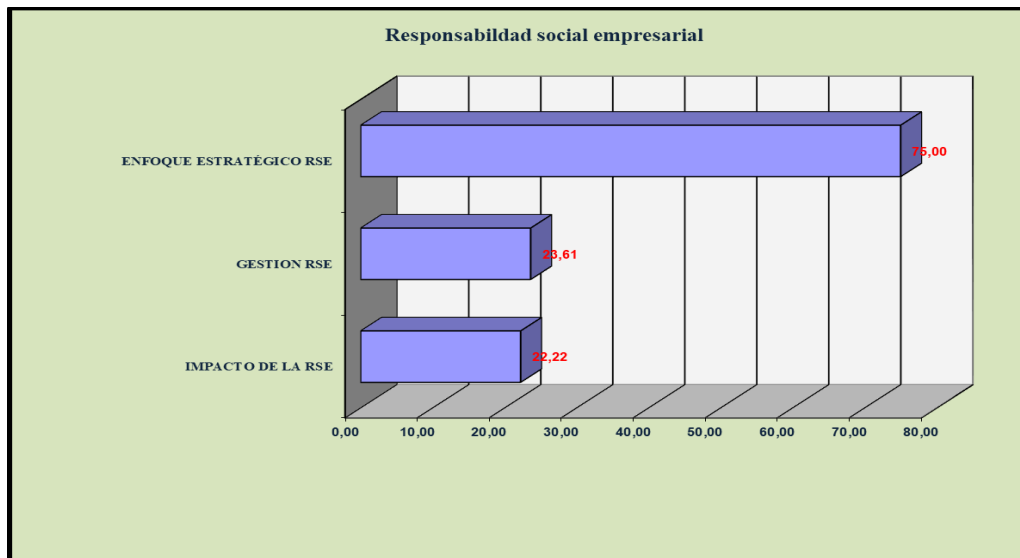
### Ilustración 14 Innovación y conocimiento



Fuente 21 (Mekautos Ingeniería Automotriz, 2022) Diseño (Universidad EAN, 2015)

En la ilustración 14. Se puede observar uno de los escenarios con menor puntuación, es importante intervenir en los factores que presentan RSE. Crear estrategias que permitan formular propuestas de fortalecimiento de variables que contribuyen al sostenimiento del planeta tierra y la sostenibilidad en el tiempo.

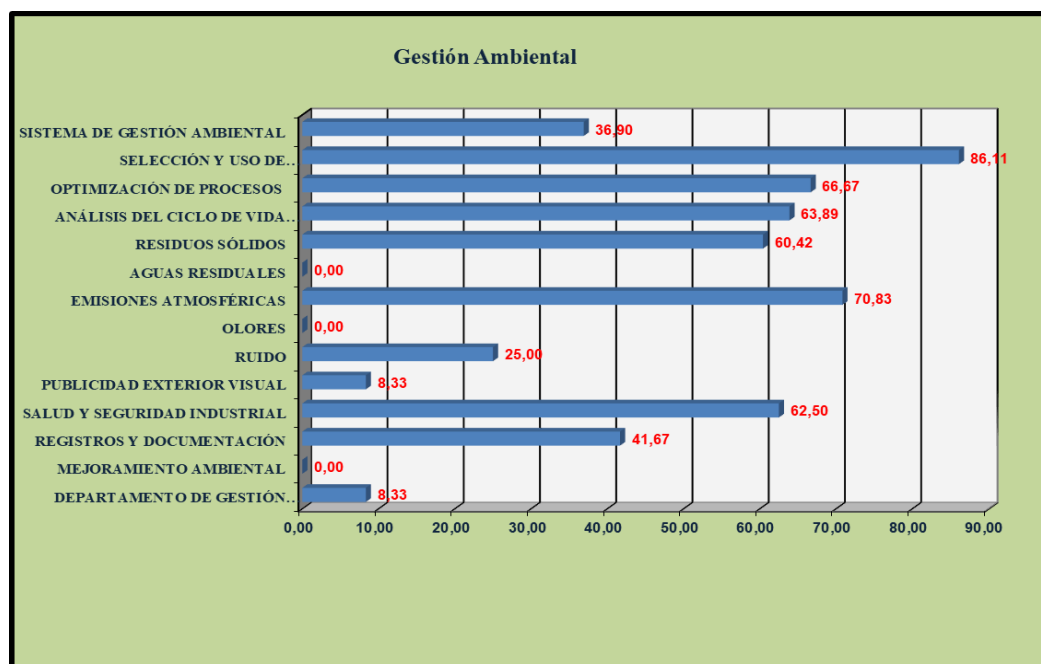
*Ilustración 15 Responsabilidad social empresarial*



*Fuente 22 (Mekautos Ingeniería Automotriz, 2022) Diseño (Universidad EAN, 2015)*

En la ilustración número 15. se puede observar que la gestión ambiental tiene como factores del sistema de gestión ambiental, salud y seguridad industrial, ruido y publicidad visual donde es de vital importancia intervenir y proponer planes de mejora con acciones concretas y efectivas para lograr establecer acciones del valor con el medio ambiente. (Rojas I. N., Espacio Académico Práctica Empresarial II , 2022)

*Ilustración 16 Gestión ambiental*



*Fuente 23 (Mekautos Ingeniería Automotriz, 2022) Diseño (Universidad EAN, 2015)*

#### 4.3 Análisis y conclusiones.

Con base en la presentación anterior de los factores y descriptores que componen la matriz, cada una de las variables medición arrojan unos resultados para analizar al interior de la unidad de negocio., es decir, muestra una hoja de ruta que permite delimitar y priorizar las áreas en las que se debe continuar la gestión realizada y las que tienen una gran oportunidad de mejora; estos resultados, se miden de la siguiente manera, se coloca un 1 en el descriptor que más se asimila a las respuestas entregadas por la Ingeniera Patricia, solo se puede colocar un 1 en cada fila de la matriz. Para la investigación este indicador se considera de suma importancia ya que permite determinar cuáles son las áreas que requieren intervención inmediata.

A través del diagnóstico se puede llegar a establecer que el enfoque de atención y fidelización a clientes y sus diferentes estrategias de mercadeo para llegar a los clientes funcionan, es claro que para perdurar en un mercado cada día más competitivo es importante cuidar del índice de satisfacción al cliente, el conocimiento y capacitación de las tareas que se realizan a diario transmite seguridad y confianza en los clientes; la continua capacitación y empoderamiento de la marca, el orgullo por trabajar en la empresa refleja que son apasionados por lo que hacen,

esto se evidencia en los resultados del diagnóstico, la gestión de mercados, cultura organizacional, comunicación y conocimiento obtienen una calificación sobresaliente.

De otra parte, en el análisis es posible identificar que existen oportunidades de mejora, es fundamental entender que, los hábitos de compra y consumos de servicios experimentan una importante evolución debido a la transformación de un consumidor más exigente en un mercado con más oferta, en este contexto una buena gestión administrativa, comercial, financiera, y sus índices de satisfacción al cliente se convierte en un recurso importante y decisivo para incrementar la competitividad y productividad de cualquier organización. La unidad de negocio no es la excepción; cada vez son más conscientes de entregar valor diferenciado a sus clientes internos y externos a través del servicio de calidad, estandarización y agilidad en toda la cadena de venta y posventa. Dicho esto, el análisis de la matriz permite construir un modelo de actuación encaminado en la estandarización y dinámica en la mejora de resultados, comprometidos en buscar el perfeccionamiento de los procesos y el desarrollo de un equipo humano competente, utilizando tecnologías modernas e innovadoras, generando sostenibilidad, protección y confianza en todas y cada una de las áreas de la unidad de negocio. (Rojas I. N., Tutorías, 2022)

## 5. Planteamiento y formulación del problema.

Como parte fundamental del diagnóstico se encuentra realizar el planteamiento y formulación del problema, es decir, identificar un modelo de actuación que permita conocer los retos a los que se debe enfrentar la unidad de negocio si desea ser altamente competitiva. Con la información obtenida en el planteamiento se busca conocer las áreas o variables que pueden estar afectando la gestión, es decir realizar la formulación de las áreas críticas, delimitar acciones que causan influencia negativa y no permiten contar con un ambiente donde los empleados se sientan identificados, entendiendo que la unidad objeto de estudio debe fusionar su gestión estratégica para alinear su estructura, sus procesos y el comportamiento de su componente humano, el índice de ambiente Laboral, es el indicador que permite reconocer qué tan cerca se encuentra la compañía de sus clientes, Por esta razón, en los puntos siguientes se identificarán las tres (3) áreas que requieren de más atención y generación de estrategias de mejora, durante el proceso de análisis se presentó la oportunidad de establecer criterios encaminados con las necesidades, expectativas y experiencias que lleven a construir una identidad de marca, en otras palabras, la identificación y evaluación de la problemática

general es una gran posibilidad de conocer el mercado, los clientes, reconocer las fortalezas y oportunidades de mejoramiento del talento humano, además de brindar herramientas que permiten estar atentos a cualquier señal de alerta. (Universidad EAN, 2015)

### 5.1 Áreas con menor puntaje.

Este diagnóstico permitió evidenciar las tres áreas de menor puntaje y con más posibilidad de mejora; en la medición de los diferentes escenarios, las áreas de estructura organizacional, dirección estratégica y gestión humana obtuvieron la puntuación más baja; es decir, son las categorías con menor influencia en la consecución de los objetivos organizacionales. Siendo consecuentes con los resultados obtenidos se debe trabajar y delimitar el estado actual de la gestión estratégica del talento humano y la influencia que está ejerciendo en la gestión y alcance de los objetivos y metas propuestas de Mekautos Ingeniería Automotriz (Rojas I. N., Tutorías, 2022) A continuación, las 3 áreas que presenta los menores puntajes:

Como se evidencia en la ilustración número 16 y 17. El direccionamiento estratégico es una de las variables con menor puntaje, es posible interpretar que esta área no está dando respuesta positiva basada con la estrategia del negocio, por esta razón es importante establecer estrategias de sostenibilidad para todos los grupos de interés. (Rojas I. N., Espacio Académico Práctica Empresarial II , 2022)

La ilustración de estructura organizacional 18 y 19. otra de las variables con puntuación más baja, en el análisis de la matriz es posible establecer que la unidad de negocio tiene una gran oportunidad en la organización de puestos de trabajo y de esta manera forma áreas eficientes con el personal idóneo. (Rojas I. N., Espacio Académico Práctica Empresarial II , 2022)

La ilustración 20,21, 22, 23, 24. Permite observar que la unidad de negocio presenta fallas en su modelo de gestión humana, es posible interpretar que existen ambientes cambiantes, relaciones laborales temporales, múltiples ambientes con posibilidad de mejora. La variable más baja está enfocada en el componente humano, aquí se encuentra una gran oportunidad, buscar hacer de los empleados, la ventaja competitiva del negocio. Así mismo, favorecer

espacios y formas de trabajo acorde a estándares de bienestar y desarrollo, es decir, busca atraer, cuidar y mantener a la mejor gente como integradores e innovadores. El reto de la unidad de negocio es generar espacios de participación y mejoramiento en función de contribuir al ambiente laboral, alinear a la gente Mekautos con los objetivos estratégicos del negocio. (Rojas I. N., Espacio Académico Práctica Empresarial II , 2022)

Ilustración 17 MMGO Direccionamiento estratégico 1.

COMPONENTE: DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO																						
Ponderaciones:		0,08	0,17	0,25				0,33	0,42	0,50				0,58	0,67	0,75				0,83	0,92	1,00
<b>PRINCIPIOS DE PLANEACIÓN</b>																						
Descriptores	Estadio1	I	D	M	Estadio2	I	D	M	Estadio3	I	D	M	Estadio4	I	D	M	VERIF					
<b>PLANEACION Y FORMULACION DE ESCENARIOS</b>	La gerencia no realiza planeación, se concentra en la ejecución y control de procesos operativos.				La gerencia realiza planeación con programas de corto plazo, verificando su cumplimiento para realizar ajustes				La gerencia hace la medición de su desempeño con base en pronósticos, planes y presupuestos de mediano plazo.			1	La gerencia formula escenarios futuros y evalúa su probabilidad con una visión de largo plazo				1					
<b>PERSONAL PARA PLANEACION</b>	La gerencia no realiza planeación, no existen las personas capacitadas para esta actividad				La gerencia orienta y estimula la participación, la innovación y la creatividad encaminada a la planeación.			1	La gerencia conoce, gestiona y está capacitada en técnicas para construir el futuro, haciendo participar a su personal				La gerencia ha logrado alineamiento total entre sus requerimientos de planeación de la empresa y los de su personal				1					
<b>INDICADORES PARA EVALUAR LA PLANEACION</b>	La gerencia no usa indicadores o los usa de manera empírica				La gerencia cuenta con indicadores de desempeño y resultados. Se usan para tomar acciones correctivas y/o preventivas	1			La empresa cuenta con un sistema de auditoría e indicadores estratégicos o cuadro de mando integral como herramienta de planeación				La empresa cuenta con un sistema de valoración de escenarios, simulación o algún modelo matemático como herramienta de planeación				1					
<b>PONDERACIÓN</b>		0,00	0,00	0,00				0,33	0,00	0,50				0,00	0,00	0,75				0,00	0,00	0,00
<b>TOTAL POSIBLE</b>		3,00																				
<b>SUMA TOTAL</b>		1,58																				
<b>CALIFICACIÓN</b>		52,78																				
<b>SISTEMA DE FINALIDADES (Misión, Visión y Objetivos)</b>																						
Descriptores	Estadio1	I	D	M	Estadio2	I	D	M	Estadio3	I	D	M	Estadio4	I	D	M	VERIF					
<b>FINALIDADES COMO INSTRUMENTO DE TRABAJO</b>	La empresa no ha formulado una visión de futuro				La empresa ha planteado una misión, visión y objetivos pero no son fruto de un estudio interno y externo de la organización como soporte básico de la formulación				El sistema de finalidades ha sido planteado con base en un estudio interno y externo de la organización, es compartido pero no utilizado como instrumento de trabajo por los empleados de la empresa	1			El sistema de finalidades de la empresa es compartido y representa un instrumento de trabajo para todos los empleados				1					
<b>AFINIDAD DEL SISTEMA DE FINALIDADES</b>	La gerencia no ha realizado la capacitación y motivación requerida para que los empleados puedan asimilar y compartir la visión de futuro de la empresa			1	La gerencia ha capacitado a los miembros de la empresa en herramientas para la formulación, asimilación, y apropiación del sistema de finalidades de la empresa				La empresa cuenta con un sistema de finalidades en la que participaron los empleados y exigió destrezas en el manejo de conflictos generados				El sistema de finalidades de cada empleado es compatible con la de la empresa				1					
<b>PONDERACIÓN</b>		0,00	0,00	0,25				0,00	0,00	0,00				0,58	0,00	0,00				0,00	0,00	0,00
<b>TOTAL POSIBLE</b>		2,00																				
<b>SUMA TOTAL</b>		0,83																				
<b>CALIFICACIÓN</b>		41,67																				

Fuente 24 (Andrade, 2005) (Mekautos Ingenieria Automotriz, 2022)Diseño (Universidad EAN, 2015)

Ilustración 18 MMGO Direccionamiento estratégico 2.

VALORES CORPORATIVOS																	
3. Descriptores	Estadio1	I	D	M	Estadio2	I	D	M	Estadio3	I	D	M	Estadio4	I	D	M	VERIF
PROMULGACION DE VALORES	La gerencia no ha formulado valores corporativos				La gerencia cuenta con un documento sobre los valores de la empresa, pero se promueven de manera informal		1		La empresa considera fundamental la promulgación de valores, los difunde y los pone en práctica				La empresa cuenta con unos valores alineados con el sistema de finalidades y con sus estrategias				1
VALORES COMO INSTRUMENTO GERENCIAL	La gerencia se preocupa más por las habilidades de su personal que por sus valores				La gerencia considera los valores de las personas en los procesos de selección de personal				La gerencia tiene en cuenta los valores en la toma de decisiones de promoción laboral de la empresa		1		En la empresa el cumplimiento de los valores es un factor de motivación, estabilidad y compromiso para sus miembros				1
GERENCIA POR VALORES	La gerencia no considera los valores dirección o los considera de manera informal corporativos en sus actividades de				La gerencia cree que los valores generan una ventaja competitiva y los tiene en cuenta en todas sus decisiones				la gerencia selecciona y revisa los valores corporativos por consenso o por mecanismos amplios de participación			1	La gerencia por valores ha mostrado resultados tangibles y hace parte de las competencias de todo el personal				1
PONDERACIÓN		0,00	0,00	0,00		0,00	0,42	0,00		0,00	0,67	0,75		0,00	0,00	0,00	
TOTAL POSIBLE	3,00																
SUMA TOTAL	1,83																
CALIFICACIÓN	61,11																

ESTRATEGIAS																	
4. Descriptor	Estadio1	I	D	M	Estadio2	I	D	M	Estadio3	I	D	M	Estadio4	I	D	M	VERIF
EVALUACION DE ESTRATEGIAS	La gerencia centra las estrategias de la empresa en el flujo de caja y en el aumento de las ventas				la gerencia cuenta con un documento de formulación de estrategias basado en un modelo de negocio de oferta de productos y servicios			1	La gerencia ha implementado las estrategias de manera conjunta con un sistema de gestión de calidad, basado en orientación al cliente				La empresa evalúa permanentemente las estrategias y se ajustan conforme a los requerimientos del mercado				1
ESTRATEGIAS DE INTEGRACION CON STAKEHOLDERS	La gerencia no ha elaborado estrategias de integración con los Stakeholders				La gerencia ha formulado estrategias de integración con los Stakeholders usando herramientas apropiadas para este propósito				La gerencia ha implementado diversas estrategias de integración hacia los Stakeholders		1		La gerencia aplica estrategias de integración y cooperación con todos los Stakeholders de la empresa				1
SISTEMAS DE INDICADORES PARA MEDIR ESTRATEGIAS	La gerencia no cuenta con indicadores de evaluación de las estrategias.				La gerencia ejecuta las estrategias generando estándares de desempeño que se convierten en indicadores de control.		1		La gerencia cuenta con indicadores que sirven para ejecutar y controlar las estrategias de acuerdo a su formulación.				La empresa cuenta con un sistema de indicadores que evalúa la efectividad y alcance de las estrategias Ej.: Cuadro de Mando Integral.				1
PONDERACIÓN		0,00	0,00	0,00		0,33	0,00	0,50		0,00	0,67	0,00		0,00	0,00	0,00	
TOTAL POSIBLE	3,00																
SUMA TOTAL	1,50																
CALIFICACIÓN	50,00																

SUMA DE CALIFICACIONES	205,56
CALIFICACIÓN COMPONENTE	51,39

Fuente 25 (Mekautos Ingenieria Automotriz, 2022)Diseño (Universidad EAN, 2015)

Ilustración 19 Estructura organizacional 1.



COMPONENTE: ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL																				
Ponderaciones:			0,08	0,17	0,25	0,33			0,42	0,50	0,58			0,67	0,75	0,83			0,92	1,00
<b>1. PROCESOS PARA LA ESTRUCTURA</b>																				
Descriptores	Estadio1	I	D	M	Estadio2	I	D	M	Estadio3	I	D	M	Estadio4	I	D	M	VERIF			
<b>ESTRUCTURA AJUSTADA A LA ESTRATEGIA</b>	La estructura de la empresa es informal y no hay organigrama o mapa de procesos.				La estructura se encuentra definida a través del organigrama o mapa de procesos.			1	La estructura es clara, definida a través del organigrama y mapa de procesos y ha perdurado por un tiempo razonable.				La estructura está ajustada para garantizar el éxito de las Estrategias y es clara para todo los involucrados con la empresa				1			
	Los cargos o roles de los trabajadores no están bien definidos.				Se cuenta con un manual de descripción de cargos o roles para los trabajadores y se utiliza de manera pertinente	1			El manual de descripción de cargos o roles de los trabajadores se utiliza para el mejoramiento de los procesos				El manual de descripción de cargos o roles de los trabajadores se utiliza, evalúa y socializa periódicamente para el mejoramiento de los procesos				1			
	No se cuenta con herramientas de control frente al desempeño de los colaboradores				Se utiliza el organigrama, mapa de procesos y/o manuales como herramientas de control			1	Se usa el organigrama, mapa de procesos y manuales respectivos para el respectivo mejoramiento de todos los procesos				Se evalúan, retroalimentan y actualizan tanto el organigrama, mapa de procesos y manuales respectivos para el mejoramiento de los procesos y estrategias				1			
<b>Decisiones acorde a la planeación estratégica</b>	La toma de decisiones es responsabilidad única del propietario.				Las decisiones se toman por un cerrado grupo de personas.				Existen cabezas de área que tienen atribuciones y que responden a un comité gerencial.			1	Las decisiones se adoptan de manera de consulta y participan los directos involucrados				1			
	Las decisiones no están ajustadas al Direccionamiento Estratégico				Las decisiones empiezan a ajustarse al Direccionamiento Estratégico			1	Las decisiones están parcialmente ajustadas al Direccionamiento Estratégico				Las decisiones están totalmente ajustadas al Direccionamiento Estratégico. Este hecho se evidencia con indicadores y resultados en el tiempo.				1			
<b>PONDERACIÓN</b>		0,00	0,00	0,25				0,33	0,83	0,00			0,00	0,67	0,00			0,00	0,00	0,00
<b>TOTAL POSIBLE</b>		5,00																		
<b>SUMA TOTAL</b>		2,08																		
<b>CALIFICACIÓN</b>		41,67																		
<b>2. MANUALES Y ESTANDARIZACIÓN</b>																				
Descriptor	Estadio1	I	D	M	Estadio2	I	D	M	Estadio3	I	D	M	Estadio4	I	D	M	VERIF			
<b>Estandarización vs planeación estratégica</b>	La organización no cuenta con manuales de funciones, procedimientos u otros con los cuales se documente y formalice la organización				La empresa tiene instrumentos formales como manuales de funciones, manuales de procedimientos u otros sistemas, con los cuales se documenta y formaliza la organización.			1	La estandarización y normalización forman parte de los manuales de funciones y procedimientos y se está comenzando a trabajar en una certificación internacional. Ya se tiene una Nacional.				La estandarización y normalización forman parte del ritmo habitual de los colaboradores y se cuenta alguna certificación internacional				1			
	No hay relación entre funciones, procedimientos y la planeación estratégica de la empresa				Se evidencia la relación entre los manuales de funciones y procedimientos y la planeación estratégica	1			La relación entre manuales de funciones, procedimientos u otros sistema de normalización y la planeación estratégica es alta.				Los manuales u otros sistemas de estandarización le dan valor agregado a la planeación estratégica				1			
<b>PONDERACIÓN</b>		0,00	0,00	0,00				0,67	0,00	0,00			0,00	0,00	0,00			0,00	0,00	0,00
<b>TOTAL POSIBLE</b>		2,00																		
<b>SUMA TOTAL</b>		0,67																		
<b>CALIFICACIÓN</b>		33,33																		
<b>3. CONTROL SOBRE LA ESTRUCTURA</b>																				
Descriptor	Estadio1	I	D	M	Estadio2	I	D	M	Estadio3	I	D	M	Estadio4	I	D	M	VERIF			
<b>Adaptación de la estructura organizacional</b>	No se controla el cumplimiento y vigencia de los manuales y roles				Se revisan el organigrama o mapa de procesos y manuales solo cuando ocurre un incidente			1	Se revisan y actualizan periódicamente el organigrama o el mapa de procesos y los manuales				Se actualizan permanentemente el organigrama, los manuales u otros sistemas, para mantener la estructura organizacional a la vanguardia organizacional.				1			
	La estructura y manuales no guardan relación con el direccionamiento estratégico				La estructura y manuales se relacionan con el direccionamiento estratégico solo en su forma			1	La estructura y manuales se relacionan con el direccionamiento estratégico en aspectos de forma y fondo.				El direccionamiento estratégico marca la pauta para las actualizaciones de estructura, manuales u otro sistemas de vanguardia.				1			
<b>PONDERACIÓN</b>		0,00	0,00	0,00				0,67	0,00	0,00			0,00	0,00	0,00			0,00	0,00	0,00
<b>TOTAL POSIBLE</b>		2,00																		
<b>SUMA TOTAL</b>		0,67																		
<b>CALIFICACIÓN</b>		33,33																		
<b>4. COMPETENCIAS ACORDE CON LA ESTRUCTURA</b>																				
Descriptor	Estadio1	I	D	M	Estadio2	I	D	M	Estadio3	I	D	M	Estadio4	I	D	M	VERIF			
<b>Trabajo en equipo y por proyectos</b>	Los colaboradores no saben trabajar en grupo ni construir verdaderos equipos de trabajo				Los colaboradores trabajan en equipo ocasionalmente				Los colaboradores trabajan en grupo y tienden a construir equipos de trabajo			1	Los colaboradores trabajan y construyen equipos de trabajo como parte natural de su trabajo. Este hecho se evidencia con indicadores y resultados.				1			
	La manera de operar no es flexible para hacer posible el trabajo por proyectos				La manera de operar hace posible en algunos casos el trabajo por proyectos				La manera de operar hace posible, solo si es estrictamente necesario el trabajo por proyectos			1	La manera de operar posibilita el trabajo por proyectos de manera permanente				1			
<b>PONDERACIÓN</b>		0,00	0,00	0,00				0,00	0,00	0,00			0,00	1,33	0,00			0,00	0,00	0,00
<b>TOTAL POSIBLE</b>		2,00																		
<b>SUMA TOTAL</b>		1,33																		
<b>CALIFICACIÓN</b>		66,67																		

Fuente 26 (Mekautos Ingenieria Automotriz, 2022)Diseño (Universidad EAN, 2015)

Ilustración 20MMGO Estructura organizacional 2.

5. EVOLUCIÓN DE LA ESTRUCTURA																	
Descriptor	Estadio1	I	D	M	Estadio2	I	D	M	Estadio3	I	D	M	Estadio4	I	D	M	
Registros	No existen registros formales de las modificaciones de la estructura				Existen registros parciales de las modificaciones de la estructura	1			Existen registros de las modificaciones que se han desarrollado y los criterios que las justificaron				Los registros están completos y actualizados y son usados para generar aprendizaje y tomar decisiones				
	Las transformaciones de la estructura han sido informales y de manera no planeada				Las transformaciones de la estructura se han dado por volumen de trabajo y/o rotación de personal		1		Las transformaciones de la estructura se han generado por cumplimiento de objetivos o metas				Las transformaciones de la estructura obedecen al direccionamiento estratégico				
<b>PONDERACIÓN</b>		0,00	0,00	0,00		0,33	0,42	0,00		0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00	
<b>TOTAL POSIBLE</b>		2,00															
<b>SUMA TOTAL</b>		0,75															
<b>CALIFICACIÓN</b>		37,50															

VERIF
1
1

6. COHESIÓN DE LA ESTRUCTURA																	
Descriptor	Estadio 1	I	D	M	Estadio 2	I	D	M	Estadio 3	I	D	M	Estadio 4	I	D	M	
Sistema de Información sobre la estructura organizacional	En el sistema de información no aparecen datos acerca de la estructura organizacional				En el sistema de información aparecen datos parciales acerca de la estructura organizacional y sus procesos		1		En el sistema de información aparecen datos completos acerca de la estructura organizacional y sus procesos				El sistema de información aporta datos relevantes para la evaluación y trazabilidad de los cambios en la estructura organizacional y se utilizan para la toma de decisiones				
	La información consignada no guarda relación con el direccionamiento estratégico				La información consignada muestra la relación entre estructura y el direccionamiento estratégico		1		La información consignada aporta al análisis de la relación entre estructura y el direccionamiento estratégico				La información aporta a la medición de indicadores de la relación estructura con el direccionamiento estratégico				
	El sistema de información es rígido o no existe como tal				El sistema de información guarda relaciones de conexión interna por temas o áreas		1		El sistema de información es flexible y facilita ver las relaciones				El sistema de información es sistémico e integrado y facilita las decisiones para el cambio				
<b>PONDERACIÓN</b>		0,00	0,00	0,00		0,00	1,25	0,00		0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00	
<b>TOTAL POSIBLE</b>		3,00															
<b>SUMA TOTAL</b>		1,25															
<b>CALIFICACIÓN</b>		41,67															

VERIF
1
1
1

<b>SUMA DE CALIFICACIONES</b>	254,17
<b>CALIFICACIÓN COMPONENTE</b>	42,36

Fuente 27 (Mekautos Ingeniería Automotriz, 2022)Diseño (Universidad EAN, 2015)

Ilustración 21MMGO Gestión humana 1.

COMPONENTE: GESTIÓN HUMANA																		
Ponderaciones:			0,08	0,17	0,25	0,33			0,42	0,50	0,58			0,67	0,75	0,83	0,92	1,00
<b>1. ESTRUCTURACIÓN DEL PLAN DE GESTIÓN HUMANA</b>																		
Descriptores	Estadio1	I	D	M	Estadio2	I	D	M	Estadio3	I	D	M	Estadio4	I	D	M	VERIF	
PLAN ESTRATEGICO	Inexistencia de la misión, las políticas, las metas y las estrategias de gestión humana.		1		Existencia informal de la misión, políticas, metas y estrategias de gestión humana.				Se tienen documentadas la misión, políticas, metas y estrategias de gestión humana, pero no se conocen en todas las áreas.				La misión, políticas, metas y estrategias de gestión humana, son conocidas y se están trabajando uniformemente en toda la empresa.				1	
ALINEACION CON DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO	Inexistencia de un plan estratégico de gestión humana .		1		El plan estratégico de gestión humana está alineado de manera informal al direccionamiento estratégico de la empresa.				El plan estratégico de gestión humana está alineado en algunas áreas de trabajo al direccionamiento estratégico de la empresa.				El plan estratégico de gestión humana está alineado totalmente al direccionamiento estratégico de la empresa y funciona de manera excelente.				1	
<b>PONDERACIÓN</b>			0,00	0,33	0,00					0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00		
<b>TOTAL POSIBLE</b>		2,00																
<b>SUMA TOTAL</b>		0,33																
<b>CALIFICACIÓN</b>		16,67																
<b>2. IMPLEMENTACIÓN Y SEGUIMIENTO PLAN ESTRA. G.H.</b>																		
Descriptores	Estadio1	I	D	M	Estadio2	I	D	M	Estadio3	I	D	M	Estadio4	I	D	M	VERIF	
IMPLEMENTACIÓN	Inexistencia de una implementación del plan de gestión humana .		1		La ejecución del plan de gestión humana está integrado informalmente a los de otras áreas de la empresa.				La ejecución del plan de gestión humana está integrado parcialmente a los de otras áreas de la empresa.				La ejecución del plan de gestión humana está integrado integralmente a los de otras áreas de la empresa.				1	
SEGUIMIENTO	Inexistencia de un seguimiento del plan de gestión humana.		1		La implementación del plan de gestión humana se evalúa de manera informal.				El plan de gestión humana se evalúa en algunas áreas de la empresa.				El plan de gestión humana se evalúa permanentemente en toda la empresa.				1	
<b>PONDERACIÓN</b>			0,00	0,33	0,00					0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00		
<b>TOTAL POSIBLE</b>		2,00																
<b>SUMA TOTAL</b>		0,33																
<b>CALIFICACIÓN</b>		16,67																
<b>3. RECLUTAMIENTO</b>																		
Descriptores	Estadio1	I	D	M	Estadio2	I	D	M	Estadio3	I	D	M	Estadio4	I	D	M	VERIF	
DOCUMENTACION	No existe documentación de las fuentes internas o externas de donde se obtiene el personal necesario.				Se está trabajando de manera informal, la utilización de fuentes internas o externas de donde se obtiene el personal necesario.			1	Se tiene la documentación de las fuentes internas o externas de donde se obtiene el personal necesario, pero solo se utiliza algunas veces.				Si existe y se utiliza permanentemente.				1	
PROCEDIMIENTOS	No existen procedimientos para registrar información actualizada de empleados potenciales.		1		Se trabajan de manera informal los procedimientos para registrar información actualizada de empleados potenciales.				Se tienen procedimientos para registrar información actualizada de empleados potenciales, pero se utilizan algunas veces.				Si existen y se utilizan permanentemente.				1	
MECANISMOS DE EVALUACION Y MEJORAMIENTO	No existen mecanismos de evaluación y mejoramiento del proceso de reclutamiento.		1		Se trabajan de manera informal los mecanismos de evaluación y mejoramiento del proceso de reclutamiento.				Se utilizan algunas veces mecanismos de evaluación y mejoramiento del proceso de reclutamiento				Se utilizan permanentemente.				1	
<b>PONDERACIÓN</b>			0,00	0,33	0,00			0,00	0,42	0,00			0,00	0,00	0,00			
<b>TOTAL POSIBLE</b>		3,00																
<b>SUMA TOTAL</b>		0,75																
<b>CALIFICACIÓN</b>		25,00																

Fuente 28 (Mekautos Ingenieria Automotriz, 2022)Diseño (Universidad EAN, 2015)

Ilustración 22MMGO Gestión humana 2.

SELECCIÓN																	
Descriptores	Estadio1	I	D	M	Estadio2	I	D	M	Estadio3	I	D	M	Estadio4	I	D	M	VERIF
PROCESO	No existe un proceso de selección (entrevistas, pruebas, verificación de antecedentes, referencias, etc.).				Se trabaja de manera informal el proceso de selección (entrevistas, pruebas, verificación de antecedentes, referencias, etc.).				Se utiliza algunas veces el proceso de selección (entrevistas, pruebas, verificación de antecedentes, referencias, etc.).				Se utiliza permanentemente el proceso de selección (entrevistas, pruebas, verificación de antecedentes, referencias, etc.), incluido el outsourcing.			1	1
HABILIDADES, APTITUDES Y VALORES	No existen las prioridades de la empresa con respecto a las habilidades, aptitudes y valores de los aspirantes.				Se trabajan de manera informal las prioridades de la empresa con respecto a las habilidades, aptitudes y valores de los aspirantes.		1		Se utilizan algunas veces las prioridades de la empresa con respecto a las habilidades, aptitudes y valores de los aspirantes.				Se utilizan permanentemente las prioridades de la empresa con respecto a las habilidades, aptitudes y valores de los aspirantes.				1
CRITERIOS FISICOS Y DE SALUD	No existen criterios físicos y de salud para determinar si el aspirante es apto para el cargo y existencia de pruebas para su ingreso.				Se trabajan de manera informal los criterios físicos y de salud para determinar si el aspirante es apto para el cargo y existencia de pruebas para su ingreso.				Se utilizan algunas veces los criterios físicos y de salud para determinar si el aspirante es apto para el cargo y existencia de pruebas para su ingreso.				Se utilizan permanentemente los criterios físicos y de salud para determinar si el aspirante es apto para el cargo y existencia de pruebas para su ingreso.			1	1
PONDERACIÓN		0,00	0,00	0,00		0,00	0,42	0,00		0,00	0,00	0,00		0,00	1,83	0,00	
TOTAL POSIBLE	3,00																
SUMA TOTAL	2,25																
CALIFICACIÓN	75,00																

CONTRATACIÓN																	
Descriptores	Estadio1	I	D	M	Estadio2	I	D	M	Estadio3	I	D	M	Estadio4	I	D	M	VERIF
POLITICAS	No existen políticas de contratación				Las políticas de contratación se trabajan de manera informal			1	Las políticas de contratación están documentadas y se utilizan algunas veces				Las políticas de contratación se utilizan permanentemente				1
FUENTES INTERNAS Y EXTERNAS	No se utilizan las fuentes internas o externas de consulta para la elaboración de los contratos laborales.				Se utilizan de manera informal fuentes internas y/o externas de consulta en la elaboración de los contratos laborales.				Las fuentes internas o externas de consulta en la elaboración de los contratos laborales, se utilizan algunas veces de manera formal.				Las fuentes internas o externas de consulta en la elaboración de los contratos laborales, se utilizan permanentemente.			1	1
MODELOS DE CONTRATO	No se utilizan modelos de contrato				Los modelos de contrato, se trabajan de manera informal				Se utilizan algunas veces modelos de contrato			1	Se utilizan permanentemente modelos de contrato				1
PONDERACIÓN		0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,50		0,00	0,00	0,75		0,00	0,92	0,00	
TOTAL POSIBLE	3,00																
SUMA TOTAL	2,17																
CALIFICACIÓN	72,22																

INDUCCIÓN																	
Descriptores	Estadio1	I	D	M	Estadio2	I	D	M	Estadio3	I	D	M	Estadio4	I	D	M	VERIF
MECANISMOS PARA INFORMACION	No existen mecanismos para informar al nuevo empleado aspectos básicos como: Historia, evolución y objetivos, Organigrama, Reglamento de Trabajo, Funciones y relaciones de coordinación con otras dependencias de la empresa.				Se trabajan de manera informal mecanismos para informar al nuevo empleado aspectos básicos como: Historia, evolución y objetivos, Organigrama, Reglamento de Trabajo, Funciones y relaciones de coordinación con otras dependencias de la empresa.				Se utilizan algunas veces mecanismos para informar al nuevo empleado aspectos básicos como: Historia, evolución y objetivos, Organigrama, Reglamento de Trabajo, Funciones y relaciones de coordinación con otras dependencias de la empresa.			1	Se utilizan permanentemente mecanismos para informar al nuevo empleado aspectos básicos como: Historia, evolución y objetivos, Organigrama, Reglamento de Trabajo, Funciones y relaciones de coordinación con otras dependencias de la empresa.				1
MECANISMOS PARA PROMOCION Y MEDICION	No existen mecanismos para promover y medir la adaptación de un (a) trabajador (a) nuevo (a)	1			Se trabajan de manera informal mecanismos para promover y medir la adaptación de un (a) trabajador (a) nuevo (a)				Se utilizan algunas veces mecanismos para promover y medir la adaptación de un (a) trabajador (a) nuevo (a)				Se utilizan permanentemente mecanismos para promover y medir la adaptación de un (a) trabajador (a) nuevo (a)				1
PONDERACIÓN		0,08	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00		0,00	0,67	0,00		0,00	0,00	0,00	
TOTAL POSIBLE	2,00																
SUMA TOTAL	0,75																
CALIFICACIÓN	37,50																

Fuente 29 (Mekautos Ingenieria Automotriz, 2022)Diseño (Universidad EAN, 2015)

Ilustración 23MMGO Gestión humana 3.

7.	Descriptores	CAPACITACIÓN												VERIF			
		Estadio1			Estadio2			Estadio3			Estadio4						
		I	D	M	I	D	M	I	D	M	I	D	M				
	<b>PROGRAMAS</b>	No existen programas de capacitación.				Se esta trabajando de manera informal en programas de capacitación.		1		Se tienen programas de capacitación, pero no se ejecutan en todas las áreas				Los programas de capacitación se desarrollan permanentemente y son aprovechados por los trabajadores de la organización	1		
	<b>CRITERIOS</b>	No existen criterios para la determinación de las necesidades de capacitación de los funcionarios		1		Se están trabajando de manera informal criterios para la determinación de las necesidades de capacitación de los funcionarios				Se tienen criterios pero no se aplican en todas las áreas				La capacitación se desarrolla sobre criterios claros conocidos y utilizados por todas las áreas de la organización	1		
	<b>MEJORAMIENTO E INNOVACIÓN</b>	No existe mejoramiento e innovación de los programas de capacitación	1			Se esta trabajando de manera informal en el mejoramiento e innovación de los programas de capacitación				Se realiza mejoramiento e innovación de los programas de capacitación, pero no en todas las áreas				Se realiza mejoramiento e innovación de los programas de capacitación en todas las áreas y/o procesos de la empresa	1		
	<b>EVIDENCIA DE LOGROS</b>	No se evidencian los logros en los funcionarios capacitados y la aplicación de los conceptos adquiridos en su labor diaria, operativa o técnica				Se esta trabajando de manera informal en evidenciar los logros en los funcionarios capacitados y la aplicación de los conceptos adquiridos en su labor diaria, operativa o técnica	1			Se evidencia los logros en los funcionarios capacitados y la aplicación de los conceptos adquiridos en su labor diaria, operativa o técnica, pero no en todas las áreas				Se evidencian los logros en los funcionarios capacitados y la aplicación de los conceptos adquiridos en su labor diaria, operativa o técnica en todas las áreas o procesos	1		
	<b>PONDERACIÓN</b>		0,08	0,17	0,00		0,33	0,42	0,00		0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00
	<b>TOTAL POSIBLE</b>	<b>4,00</b>															
	<b>SUMA TOTAL</b>	<b>1,00</b>															
	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>25,00</b>															
8.	ENTRENAMIENTO																
	Descriptores	Estadio1			Estadio2			Estadio3			Estadio4			VERIF			
		I	D	M	I	D	M	I	D	M	I	D	M				
	<b>CRITERIOS DE EVALUACION DEL DESARROLLO</b>	Se trabajan de manera informal criterios que evalúan el desarrollo del empleado en su labor diaria		1		Se trabajan formalmente criterios que evalúan el desarrollo del empleado en su labor diaria				Los criterios que evalúan el desarrollo del empleado en su labor diaria son una realidad y están mejorando				La aplicación de los criterios que evalúan el desarrollo del empleado en su labor diaria funciona de manera excelente	1		
	<b>EVIDENCIA DE LOGROS EN ENTRENAMIENTO</b>	Los logros obtenidos en la aplicación del proceso de entrenamiento en los funcionarios, tanto en el ámbito administrativo como operativo o técnico, no se evidencian				Los logros obtenidos en la aplicación del proceso de entrenamiento en los funcionarios, tanto en el ámbito administrativo como operativo o técnico, se presentan de manera informal		1		Los logros obtenidos en la aplicación del proceso de entrenamiento en los funcionarios, tanto en el ámbito administrativo como operativo o técnico, se evidencian pero no en todas las áreas				Los logros obtenidos en la aplicación del proceso de entrenamiento en los funcionarios, tanto en el ámbito administrativo como operativo o técnico, se evidencian por medio de indicadores en todas las áreas o procesos	1		
	<b>PONDERACIÓN</b>		0,00	0,17	0,00		0,00	0,42	0,00		0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00
	<b>TOTAL POSIBLE</b>	<b>2,00</b>															
	<b>SUMA TOTAL</b>	<b>0,58</b>															
	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>29,17</b>															
9.	PROMOCIÓN																
	Descriptores	Estadio1			Estadio2			Estadio3			Estadio4			VERIF			
		I	D	M	I	D	M	I	D	M	I	D	M				
	<b>CRITERIOS PARA PROMOCION</b>	Se trabajan de manera informal criterios para promover trabajadores (mérito, antigüedad, etc.)		1		Se trabajan de manera formal criterios para promover trabajadores (mérito, antigüedad, etc.)				Los criterios para promover trabajadores (mérito, antigüedad, etc.), son una realidad y están mejorando				La aplicación de criterios para promover trabajadores (mérito, antigüedad, etc.) funcionan de manera excelente	1		
	<b>DATOS SOBRE CRITERIOS DE PROMOCION</b>	No se manejan datos estadísticos que permiten visualizar los criterios de promoción, los cargos promovidos y su efectividad en la productividad de la organización.	1			Se están trabajando de manera informal datos estadísticos que permiten visualizar los criterios de promoción, los cargos promovidos y su efectividad en la productividad de la organización.				Se evidencian datos estadísticos que permiten visualizar los criterios de promoción, los cargos promovidos y su efectividad en la productividad de la organización, pero no en todas las áreas				Se evidencian en todas las áreas o procesos, datos estadísticos que permiten visualizar los criterios de promoción, los cargos promovidos y su efectividad en la productividad de la organización.	1		
	<b>PONDERACIÓN</b>		0,08	0,17	0,00		0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00
	<b>TOTAL POSIBLE</b>	<b>2,00</b>															
	<b>SUMA TOTAL</b>	<b>0,28</b>															
	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>12,50</b>															
10.	EVALUACION DE DESARROLLO																
	Descriptores	Estadio1			Estadio2			Estadio3			Estadio4			VERIF			
		I	D	M	I	D	M	I	D	M	I	D	M				
	<b>PROCESO DE VALORACION Y MERITOS</b>	Se trabaja de manera informal un proceso de Valoración y Méritos que revela necesidades de mejoramiento en los trabajadores.	1			Se trabaja actualmente un proceso de Valoración y Méritos que revela necesidades de mejoramiento en los trabajadores.				El proceso de Valoración y Méritos que revela necesidades de mejoramiento en los trabajadores, es una realidad y esta mejorando				La aplicación de un proceso de Valoración y Méritos que revela necesidades de mejoramiento en los trabajadores funciona de manera excelente	1		
	<b>SISTEMA DE EVALUACION DE DESEMPEÑO</b>	No se maneja un sistema de evaluación de desempeño con objetivos y factores significativos para cada cargo, proceso o área de trabajo.				Se esta trabajando de manera informal un sistema de evaluación de desempeño con objetivos y factores significativos para cada cargo, proceso o área de trabajo.	1			Se maneja un sistema de evaluación de desempeño con objetivos y factores significativos en algunos cargos, procesos o áreas de trabajo.				Se maneja un sistema de evaluación de desempeño con objetivos y factores significativos para cada cargo, proceso o área de trabajo.	1		
	<b>PONDERACIÓN</b>		0,08	0,00	0,00		0,33	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00
	<b>TOTAL POSIBLE</b>	<b>2,00</b>															
	<b>SUMA TOTAL</b>	<b>0,42</b>															
	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>20,83</b>															

Fuente 30 (Mekautos Ingeniería Automotriz, 2022)Diseño (Universidad EAN, 2015)

Ilustración 24MMGO Gestión humana 4.

COMPENSACIÓN													
Descriptores	Estadio 1			Estadio 2			Estadio 3			Estadio 4			VERIF
	I	D	M	I	D	M	I	D	M	I	D	M	
<b>CRITERIOS CON EQUIDAD PARA DETERMINACION DE SALARIOS</b>	Existen criterios de manera informal para determinar el salario asignado a un puesto de trabajo, la periodicidad de su reajuste y las políticas salariales			Los criterios para determinar el salario asignado a un puesto de trabajo, la periodicidad de su reajuste y las políticas salariales existen pero no se utilizan			Los criterios con equidad para determinar el salario asignado a un puesto de trabajo, la periodicidad de su reajuste y las políticas salariales se utilizan de manera parcial			La aplicación de criterios con equidad para determinar el salario asignado a un puesto de trabajo, la periodicidad de su reajuste y las políticas salariales, funciona de manera excelente			1
<b>INDICADORES DE GESTION</b>	Los indicadores de gestión implementados por la organización para determinar la escala salarial frente a su industria no existen.			Los indicadores de Gestión implementados por la organización para determinar la escala salarial frente a su industria existen pero no se utilizan			Los indicadores de gestión implementados por la organización para determinar la escala salarial frente a su industria, se utilizan de manera parcial			La aplicación de indicadores de gestión para determinar la escala salarial frente a su industria funciona de manera excelente			1
<b>SISTEMA DE PAGO</b>	El sistema de pago de nómina no esta organizado			El sistema de pago de nómina se trabaja manualmente			Se están haciendo esfuerzos para mejorar el sistema de pago de nómina			El sistema de pago de nómina funciona de manera excelente y con la ultima tecnología en el sector.			1
<b>PONDERACIÓN</b>	0,08			0,17			0,00			0,00			0,00
<b>TOTAL POSIBLE</b>	3,00			0,00			0,00			0,00			0,00
<b>SUMA TOTAL</b>	0,08			0,17			0,00			0,00			0,00
<b>CALIFICACIÓN</b>	30,66												
BIENESTAR SOCIAL													
Descriptores	Estadio 1			Estadio 2			Estadio 3			Estadio 4			VERIF
	I	D	M	I	D	M	I	D	M	I	D	M	
<b>PROGRAMAS</b>	No existen programas de Bienestar Social.			Existen programas de Bienestar Social de manera informal			Los programas de Bienestar Social se desarrollan de manera parcial			El desarrollo y seguimiento de los programas de Bienestar Social funciona de manera excelente			1
<b>GENERACION DE AMBIENTE DE COLABORACION</b>	No existen evidencias que los programas generen un ambiente que propicie la colaboración y voluntad del trabajador			Se esta trabajando en programas que generen un ambiente que propicie la colaboración y voluntad del trabajador, pero de manera informal			Se evidencian programas que generan un ambiente que propicie la colaboración y voluntad del trabajador, pero no en todas las áreas			Los programas que generan un ambiente que propicie la colaboración y voluntad del trabajador, se evidencian con indicadores en todas las áreas o procesos			1
<b>ESTADISTICAS SOBRE AUMENTO DE PRODUCTIVIDAD</b>	No existen estadísticas que reflejen el aumento de la productividad, disminución de ausentismo y accidentes de trabajo, como consecuencia de la implementación y ejecución de programas de bienestar			Se están trabajando de manera informal estadísticas que reflejen el aumento de la productividad, disminución de ausentismo y accidentes de trabajo, como consecuencia de la implementación y ejecución de programas de bienestar			Se evidencian estadísticas que reflejen el aumento de la productividad, disminución de ausentismo y accidentes de trabajo, como consecuencia de la implementación y ejecución de programas de bienestar, pero no en todas las áreas			Se evidencian claramente en toda la empresa estadísticas que reflejen el aumento de la productividad, disminución de ausentismo y accidentes de trabajo, como consecuencia de la implementación y ejecución de programas de bienestar.			1
<b>MECANISMOS DE COMUNICACION</b>	No existen mecanismos de comunicación para dar a conocer a los empleados los programas de bienestar existentes.			Existen mecanismos de comunicación para dar a conocer a los empleados los programas de bienestar existentes de manera informal			Se utilizan de manera parcial, mecanismos de comunicación para dar a conocer a los empleados los programas de bienestar existentes.			La aplicación de mecanismos de comunicación para dar a conocer a los empleados los programas de bienestar existentes funciona de manera excelente			1
<b>PONDERACIÓN</b>	0,08			0,33			0,00			0,58			0,00
<b>TOTAL POSIBLE</b>	4,00			0,00			0,00			0,58			0,00
<b>SUMA TOTAL</b>	0,08			0,33			0,00			0,58			0,00
<b>CALIFICACIÓN</b>	25,00												
MANEJO LABORAL													
Descriptores	Estadio 1			Estadio 2			Estadio 3			Estadio 4			VERIF
	I	D	M	I	D	M	I	D	M	I	D	M	
<b>REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO</b>	El reglamento interno de trabajo se trabaja de manera informal			El reglamento interno de trabajo existe pero no se utiliza			El reglamento interno de trabajo se utiliza de manera parcial			La aplicación del reglamento interno de trabajo funciona de manera excelente			1
<b>LIQUIDACION DE PERSONAL</b>	El proceso para la liquidación del personal no esta organizado			El proceso para la liquidación del personal se trabaja manualmente			Se están haciendo esfuerzos para mejorar el proceso para la liquidación del personal			El proceso para la liquidación del personal funciona de manera excelente y con la última tecnología en el sector			1
<b>PONDERACIÓN</b>	0,00			0,00			0,50			0,58			0,00
<b>TOTAL POSIBLE</b>	2,00			0,00			0,50			0,58			0,00
<b>SUMA TOTAL</b>	0,00			0,00			0,50			0,58			0,00
<b>CALIFICACIÓN</b>	54,17												
SALUD OCUPACIONAL													
Descriptores	Estadio 1			Estadio 2			Estadio 3			Estadio 4			VERIF
	I	D	M	I	D	M	I	D	M	I	D	M	
<b>PROGRAMAS DE MEJORAMIENTO DE CONDICIONES DE VIDA</b>	No existen programas de mejoramiento y mantenimiento de las condiciones de vida y salud de los trabajadores			Se esta trabajando de manera informal programas de mejoramiento y mantenimiento de las condiciones de vida y salud de los trabajadores			Se evidencian programas de mejoramiento y mantenimiento de las condiciones de vida y salud de los trabajadores, pero no en todas las áreas			La aplicación de programas de mejoramiento y mantenimiento de las condiciones de vida y salud de los trabajadores funciona de manera excelente			1
<b>PROGRAMAS PARA PREVENCION DE LA SALUD</b>	No existen evidencias que los programas generen prevención de todo daño para la salud de las personas, derivado de las condiciones de trabajo			Se esta trabajando de manera informal en evidenciar que los programas generan prevención de todo daño para la salud de las personas, derivado de las condiciones de trabajo			Se evidencian pero no en todas las áreas, que los programas generan prevención de todo daño para la salud de las personas, derivado de las condiciones de trabajo			Se evidencian claramente en toda la empresa, que los programas generan prevención de todo daño para la salud de las personas, derivado de las condiciones de trabajo			1
<b>MEDIDAS DE PROTECCION</b>	No existen medidas de protección a las personas contra los riesgos derivados de la organización laboral que puedan afectar la salud individual o colectiva en los lugares de trabajo			Se esta trabajando de manera informal en las medidas de protección a las personas contra los riesgos derivados de la organización laboral que puedan afectar la salud individual o colectiva en los lugares de trabajo			Se evidencian pero no en todas las áreas, las medidas de protección a las personas contra los riesgos derivados de la organización laboral que puedan afectar la salud individual o colectiva en los lugares de trabajo			La aplicación de las medidas de protección a las personas contra los riesgos derivados de la organización laboral que puedan afectar la salud individual o colectiva en los lugares de trabajo, funciona de manera excelente			1
<b>PONDERACIÓN</b>	0,08			0,00			0,00			0,00			0,00
<b>TOTAL POSIBLE</b>	3,00			0,00			0,00			0,00			0,00
<b>SUMA TOTAL</b>	0,08			0,00			0,00			0,00			0,00
<b>CALIFICACIÓN</b>	38,89												
<b>SUMA DE CALIFICACIONES</b>	479,17												
<b>CALIFICACIÓN COMPONENTE</b>	34,23												

Fuente 31 (Mekautos Ingenieria Automotriz, 2022)Diseño (Universidad EAN, 2015)

## 5.2 Evaluación y selección del área a intervenir.

Como se mencionó anteriormente, el diagnóstico permite obtener un enfoque específico de las diferentes áreas funcionales de la organización, establecer la situación actual encaminada a realizar de manera más simple la gestión de riesgos, de acuerdo con los hallazgos encontrados y la interpretación de la matriz, se muestra una hoja de ruta para trabajar estrategias encaminadas al fortalecimiento del talento humano. Las oportunidades de mejora claramente se vieron reflejados en tres áreas funcionales de la empresa que revisaremos a continuación.

### 5.2.1 Estructura organizacional.

Teniendo en cuenta que la estructura organizacional es modelo jerárquico el cual fija roles, funciones y responsabilidades; además de establecer procesos y clasificar las actividades que tiene que cumplir cada integrante dentro de una empresa para alcanzar los objetivos propuestos (Andrade, 2005). Dicho esto, de acuerdo con los resultados y las visitas de campo es posible evidenciar que, pese a que tienen una estructura definida, esta no cumple con el propósito corporativo, no se encuentra definido el rol de jerarquía y esto hace que los empleados no tengan claro las líneas de comunicación a seguir.

Es pertinente mencionar que la unidad de negocio, maneja su administración con procesos de alguna manera informales por ser de tipo familiar, arrastra algunos problemas relacionados como es el descuido que se genera en el área administrativa y la falta de una asignación de funciones definidas en el organigrama, por cumplir con funciones y llegar a las metas propuestas, atraer y fidelizar al cliente, algunas veces se deja pasar detalles importantes dentro de la administración del talento humano, como atracción y retención de personal, cultura organizacional y evaluación de desempeño, plan de carrera para ascensos, procesos de selección bien definidos, plan de incentivos, etcétera. (Alcalá, 2009)

### 5.2.2 Dirección Estratégica.

Desde el área de dirección estratégica se busca alinear los procesos y encaminarlos con la razón de ser de la empresa, es decir, sus acciones deben ser consecuentes con la misión, visión, políticas; promover la innovación en la unidad objeto de estudio, buscando siempre

nuevas y mejores maneras de trabajar. sin perder de vista el foco en la rentabilidad y sostenibilidad, es la manera inteligente de construir resultados positivos.

En el diagnóstico fue posible evidenciar que a pesar de ser una empresa que va por buen camino, se han centrado en el resultado económico y gran parte de sus esfuerzos van encaminados al cliente. Sin embargo, están trabajando en los procesos de mejora, se observa que existe la implementación de actividades para tratamiento de los riesgos y estas están en proceso, por tal motivo aún no se encuentran cerradas las acciones, el seguimiento de actividades se está realizando de manera trimestral. (Alles, 2016)

### 5.2.3 Gestión Humana.

La estructura del área de gestión humana, como aliados estratégicos del negocio, trabajan con compromiso en todas las acciones que involucran a la gente, para que, a través del desarrollo, participación y éxito de todos, se alcancen los objetivos organizacionales, de competitividad, productividad, rentabilidad y sostenibilidad; siendo agentes positivos de la transformación cultural constante. Desde la unidad estratégica se realizan los siguientes procesos transversales de la empresa:

- Nómina: este proceso abarca todo lo referente al pago de la labor que realiza cada uno de los empleados, así como el control de libranzas, control de pagos parafiscales y seguridad social.
- Ambiente y clima laboral: Este proceso cobija los siguientes aspectos en pro de los objetivos y ambiente de trabajo.
- Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST): Orientada a la adecuada administración de los riesgos, manteniendo el control de estos y contribuyendo en el bienestar físico, mental y social de los empleados y al funcionamiento de los recursos e instalaciones; así como al cumplimiento de las normas legales vigentes para Colombia.
- Gestión Ambiental: Dirigida a identificar, mitigar y/o prevenir los impactos ambientales negativos y potenciar los impactos ambientales positivos, planteando medidas preventivas y correctivas.

- Responsabilidad Social Empresarial: Busca una contribución activa al mejoramiento social, económico y ambiental por parte de la Organización, basada en acciones concretas hacia los coequiperos y sus familias generando un punto diferenciador.
- Bienestar: Encaminada a mejorar la cotidianidad en las actividades realizadas por los coequiperos, al mismo tiempo que promueve el bienestar social, de los individuos y sus familias.
- Compensación y Beneficios: Este proceso se encarga de todo lo relacionado con la gestión de las estructuras de remuneración.
- Formación y Desarrollo: Este proceso busca aumentar las habilidades blandas y competencias de todos los empleados
- Administración de Personal: Este proceso se encarga de todo lo relacionado con la formalización del ingreso de empleados; realizando el contrato, afiliaciones a seguridad social (ARL, EPS, Fondo Pensiones y Cesantías) además del proceso de retiro: notificación retiro ARL, reporte a entidades financieras, generación y envío de soportes de liquidación. Soporte y administración archivo historias laborales y clínicas de personal vigente y retirado. Recepción y distribución de la correspondencia de gestión humana

Como se observó en las visitas de campo y los resultados de la matriz lo confirman, el área de talento humano y sus procesos transversales de clima organizacional presentan oportunidades de mejora, por lo tanto, es posible analizar que está perdiendo la oportunidad de implementar herramientas que les faciliten ser más productiva y competitiva para enfrentarse al mundo globalizado de hoy, donde tener un buen clima organizacional es fundamental para alcanzar los objetivos empresariales y personales de su talento humano, esta situación se puede dar por la carencia o la no utilización de las herramientas adecuadas de gestión de desarrollo humano, es por ello que la unidad de negocio debe encaminar todos sus esfuerzos y la creación de actividades para garantizar en el corto plazo que la medición y el seguimiento se llevará a cabo de manera efectiva, y eficaz. (Herrera J. E., 2017)

## 6. Identificación de la problemática.

En la actualidad las empresas y empresarios, deben canalizar todos sus esfuerzos en dar importancia a lo que representa el clima organizacional, en un mundo cada vez más globalizado, exigente y competitivo, donde la calidad de un bien o servicio está en una

constante competencia y se requiere de diferenciación con productos de valor, fidelización de clientes para alcanzar las metas organizacionales, para lograrlo resulta trascendente el rol del clima organizacional; un equipo motivado, con sentido de pertenencia, conlleva a marcar diferencias significativas, que se verán reflejadas en la unidad de negocio, haciéndola más exitosa. En estos últimos años y aún más marcado por la pandemia, las empresas y los gerentes deben trabajar y propiciar trabajo en equipo, ambientes de trabajo saludables encaminados a prestar atención a las necesidades colectivas e individuales de su componente humano, en otras palabras, un óptimo y adecuado clima organizacional, es una de las mejores estrategias para desarrollar toda su capacidad y conocimiento de una manera creativa, permitiendo que las habilidades blandas, aptitudes y actitudes, destrezas, de las personas se puedan expresar a plenitud, es decir, relaciones interpersonales sanas, como el mejor escenario encaminado a conseguir un buen lugar para trabajar, permitiendo que todos integrantes del equipo trabajen motivados, en cumplimiento de los objetivos organizacionales y el posicionamiento de marca. (Herrera J. E., 2017)

El contexto de la gestión del talento está conformado por el componente humano, las personas dependen de las empresas donde trabajan para lograr sus objetivos personales, puntualmente los empleados y sus familias dependen de Mekautos y la unidad de negocio depende de las personas (sus empleados) para operar y producir servicios de calidad, por esta razón es de vital importancia atender a los clientes internos y generar espacios tranquilos para alcanzar objetivos estratégicos de rentabilidad, calidad y posicionamiento, es así, como trabajar en el clima organizacional es un factor que está estrechamente vinculado con el estado emocional y la satisfacción del recurso humano. Los empleados motivados son más eficientes, trabajan con agrado y satisfacción en el desarrollo y progreso corporativo.

El clima organizacional no era tomado en consideración por la unidad de negocio. Sin embargo, con el pasar del tiempo se han dado cuenta de su importancia y han encaminado sus esfuerzos por mejorar, han implementado un esquema un poco tradicional, dando la mayor importancia a que el trabajador tenga un adecuado y apropiado trato de manera individual, dejando de lado el trabajo en colectivo. Así que es importante analizar todos aquellos factores que intervienen en el ambiente laboral, para poder así corregir ciertos errores que impiden alcanzar los objetivos e influyen en las actitudes y comportamiento de los empleados, en general de todos y cada uno de los que conforman el equipo de trabajo, desde la administración humana, la empresa es responsables de la generación de ambientes saludables, por esta razón en el análisis es posible definir que se tiene falencias en el diseño de

cronogramas, preparación, medición, divulgación y seguimiento de las variables que inciden en el clima laboral, con el objetivo de aumentar la productividad, mejorar la retención de los empleados, reducir el absentismo, mejorar el servicio al cliente. Con base en lo anterior surge la siguiente pregunta problematizadora. (Herrera J. E., 2017)

### 6.1 Pregunta problematizadora.

¿Qué acciones se pueden implementar para mejorar el clima laboral y la cultura organizacional en Mekautos Ingeniería Automotriz?

### 7. Propuesta de solución.

El mayor logro que puede obtener una compañía es llegar a ser considerada por sus colaboradores como un gran lugar para trabajar. Cuando esto es así, las personas van a su empresa con entusiasmo, quieren aportar lo mejor de sí, disfrutan lo que hacen, están orgullosos de su trabajo, sus jefes y sus compañeros, y el éxito de la compañía se siente y se vive como propio. Para que esto sea así, es necesario no sólo que la empresa haya definido unas políticas e implementado su aplicación, sino también el compromiso de los líderes en el afianzamiento de valores que el trabajador juzga esenciales: en el análisis se establece que para el componente humano de Mekautos, es muy importante trabajar en: camaradería, imparcialidad, credibilidad, orgullo y respeto. (Rojas I. N., Espacio Académico Práctica Empresarial II , 2022)

*Ilustración 25* proceso de confianza

que inspiran los líderes y la empresa.



*Diseño 1* El autor (2022)

La confianza es el eje fundamental de los excelentes ambientes de trabajo, que se genera a través de la credibilidad con los jefes, el respeto existente entre colaboradores y líderes en sus actividades diarias, y la justicia con la que esperan ser tratados.

*Ilustración 26 Sentido de orgullo*

**El Orgullo**  
que produce el trabajo, el equipo y la empresa.



*Diseño 2 El autor (2022)*

El grado de orgullo respecto a la unidad de negocio y los niveles de conexión deben ser auténticos, que el componente humano sienta orgullo por el trabajo, orgullo del equipo y orgullo por Mekautos.

*Ilustración 27 Sentimiento de camaradería*

**La Camaradería**  
presente en el grupo de trabajo.



*Diseño 3 El autor (2022)*

Lograr que los empleados sientan camaradería es un componente esencial para lograr un gran lugar para trabajar.: Fraternidad, hospitalidad del lugar, hospitalidad de las personas, sentido de equipo, sentido de pertenencia.

Tomando lo anteriormente expuesto, como propuesta de solución, se propone a la unidad de negocio un plan de mejoramiento de los procesos internos, enfocado en espacios saludables y de compromiso, encaminados en el incremento efectivo de sus niveles de gestión, orientado a la satisfacción del clima laboral. Es en este sentido se propone la formulación de las siguientes políticas: (Rojas I. N., Evaluaciones distancia y práctica, 2019- 2022)

- La unidad de negocio debe estar comprometida en generar espacios de participación y mejoramiento en función de contribuir al ambiente laboral.
- Se debe asignar un líder responsable de todas las actividades de clima organizacional propias y de la unidad de negocio con su equipo de trabajo.

- Los resultados de clima organizacional son de estricto uso y conocimiento de la unidad de negocio, no se permite la reproducción de la información en otros medios ni para uso personal.
- Se establecerá un mecanismo a través de la implementación de encuestas para conocer la percepción de cada empleado en su bienestar laboral.
- Los empleados recibirán instrucciones para diligenciar la encuesta de clima organizacional en caso de presentar algún inconveniente el área de talento humano deberá brindar asesoría inmediata.
- En ninguna circunstancia, un empleado estará obligado a comentar o explicar las respuestas de la encuesta de clima organizacional.
- Está prohibida la influencia o intervención del líder en la medición.

Una vez se establezca la dinámica, para implementar las políticas, es importante establecer espacios de comunicación en los que se busca generar sincronía con el talento humano, generar dinámicas informativas, de conocimiento y entornos saludables, además tener un espacio de reconocimiento de las estrategias diseñadas para mejorar el bienestar de los miembros del equipo. Se propone realizar una reunión mensual, su duración máxima debe ser de una hora, haciendo seguimiento de las propuestas de mejora y tips de buenas prácticas y garantizar la realización de las tareas establecidas, además de llevar un acta de cada reunión y subirla a un drive para tener el archivo y llevar la trazabilidad, los avances y la efectividad de este. (Rojas I. N., Espacio Académico Práctica Empresarial II , 2022)

## 8. Marco referencial.

Las acciones de la unidad de negocio generan un determinado clima organizacional laboral, este repercute sobre las motivaciones del componente humano y sobre su comportamiento, diferentes estudios precisan que el concepto de bienestar laboral, tiene una gran variedad de contextualizaciones, con el análisis y el planteamiento del problema, se establecieron las variables de este proyecto de investigación, así que es necesario establecer las teorías que sustentan la razón de ser de esta investigación, clima organizacional, la motivación del recurso humano, pertenencia, compromiso. Dicho esto, a continuación, se presenta el marco conceptual y teórico. (Rojas I. N., Espacio Académico Práctica Empresarial II , 2022)

## 8.1 Marco conceptual.

### 8.1.1 Clima laboral.

Es la evolución de los conceptos del trabajo, el clima laboral, es un elemento básico para la obtención de resultados orientados en el cumplimiento de los objetivos organizacional. Su análisis permite identificar las percepciones del equipo humano, su análisis permite identificar, organizar y valorar las apreciaciones y pensamientos, es decir la manera como se sienten impacta positiva o negativamente en las organizaciones (Herrera, 2017)

### 8.1.2 Medición de clima laboral.

Es uno de los factores fundamentales porque en él intervienen los factores de motivación y comportamiento de las personas. (Alcalá, 2009)

### 8.1.3 Comportamiento organizacional.

Gestión de recursos humanos por competencias como instrumento para propiciar y administrar el cambio sistemático de los comportamientos del talento humano. (Alles, 2016)

### 8.1.4 Dimensiones del clima laboral.

Clima laboral, corresponde a las percepciones compartidas que los empleados tienen, el grado de motivación, satisfacción y compromiso hace parte de los sistemas de aseguramiento de la calidad, que sean adaptados desde el sector empresarial. (Martínez, 2012)

### 8.1.5 Comunicación laboral.

Cuando se habla de clima laboral es posible evidenciar que uno de los factores más complejos es la comunicación. (Andrade, 2005)

## 8.2 Marco teórico.

Para efectos del estudio, realizado en Mekautos Ingeniería Automotriz, los hallazgos de mejora encontrados en el área de talento humano y su gran oportunidad de crecimiento organizacional, enfocado en el bienestar de sus empleados, en este capítulo se abordan

diferentes conceptos que fundamentan la investigación. (Rojas I. N., Evaluaciones distancia y práctica, 2019- 2022)

Para el análisis de esta investigación es importante revisar los sustentos teóricos y los diferentes estudios con respecto a clima organizacional, es así como se hace necesario conocer las diferentes teorías de la administración, las cuales desde el siglo XX, entregaron un concepto sobre los ambientes de trabajo y hoy mantienen su vigencia:

- La teoría de la administración científica de Frederick Winslow Taylor, Quien manifestaba que para tener equipos alta mente productivos, se debía tener en cuenta cuatro (4) principios. División del trabajo, selección del personal, capacitación o especialización y cooperación estrecha y amistosa entre todos integrantes de la empresa, los líderes deben tener una comunicación asertiva con sus empleados, entenderlos y conocer sus necesidades. (Cardona, 1993)
- La teoría clásica de la administración. Henry Fayol, argumenta que realizar una buena estructura, analizando los puestos de trabajo, permite tener personal idóneo en cada área y esto permite que las empresas y sus áreas de producción sea altamente productivos. (Cardona, 1993)
- La teoría de las relaciones humanas, en ella se hace énfasis en las relaciones interpersonales y sus principales enfoques están dados por la organización informal, motivación, comunicación, liderazgo y dinámica de grupo. (Cardona, 1993)

Las teorías mencionadas, analizan el clima organizacional y fundamentan su éxito en los trabajadores, sus conceptos están dados en garantizar la estabilidad emocional, las relaciones interpersonales. Sin embargo, con la llegada de la teoría Organizacional, el concepto se amplía, involucrando a los empleadores, directivos, líderes de área. (Richard Beckhard, 2022). En sus estudios del comportamiento organizacional, hacen énfasis en el desarrollo colaborativo y planificado de las empresas, ellos aportaron ideas sobre la relación “persona-organización-ambiente” para tener organizaciones productivas y altamente competitivas es necesario pensar en el ser humano e integrar a todos los integrantes del equipo como parte de los factores que determinan el buen funcionamiento de las organizaciones laborales, dando prioridad a las relaciones humanas con énfasis en las personas y sus percepciones. (Herrera M. Á., 2018 )

Es posible afirma que ninguna teoría integra todos los factores que inciden en la generación de equipos enfocados en una cultura organizacional colaborativa, cada autor con

su teoría, realiza una ruta a seguir o una serie de características, como una guía para entender y administrar una organización, es decir, cada una enfoca desde distintas perspectivas un modelo; en ese entendido, cuando se habla de las características del desempeño laboral es posible contextualizar que son los sentimientos o emociones que tiene un individuo para llevar a cabo las diferentes tareas en un puesto de trabajo, de ellas dependen las aptitudes individuales y están constituidas por factores: intelectuales y físicos, los cuales representan el factor más importante al momento de desarrollar sus actividades diarias, en ambientes saludables, donde la prioridad sea su estabilidad emocional, personal, amor propio y autocuidado, traduciéndose en equipos altamente productivos. En otras palabras, el estado de satisfacción y bienestar del componente humano es el mejor aliado para tener personas motivadas, comprometidas, empoderadas, es decir, de estos factores dependen en un gran porcentaje los procesos intangibles de estabilidad, creatividad, innovación como procesos tangibles desempeño ligados a remuneraciones salariales, que benefician a las organizaciones y a su talento humano, con oportunidades de crecimiento, estabilidad y rentabilidad. Tener equipos motivados, tranquilos, además de satisfacer propósitos y sueños personales, satisface los sueños de empresa, es importante concientizar a los empleados de la consecución de los objetivos empresariales, tener en el ADN corporativo, el trabajo en equipo, liderazgo, compromiso, comunicación encaminados en la toma de decisiones asertivas con beneficios en colectivo. Como lo menciona, (Alcalá, 2009) sugiere que las empresas deben manejar un modelo donde sean escuchados todos los actores de un proceso organizacional con conciencia colectiva (Álvarez, 2006)

En un mundo dinámico y de constantes cambios mediado por la tecnología, cada vez es más necesario comprender aquello que influye sobre el componente humano, en gran medida depende de sus jefes inmediatos y los diferentes escenarios de ambiente laboral, entender y preocuparse por la estabilidad de los individuos en el trabajo, es una clave de éxito en las empresas. Varios investigadores desde principio del siglo XIX han puesto en evidencia el papel de los componentes físicos y sociales sobre el comportamiento humano. Así es como el clima organizacional determina la forma en que un individuo percibe su trabajo; su rendimiento, su productividad, su satisfacción, etc. En otros términos, la percepción del clima de trabajo consiste en la respuesta a una consulta clave: ¿Le gusta a usted trabajar mucho en esta organización? Por supuesto hay varias respuestas a esta pregunta. A uno le gusta más o menos el clima de su institución, aún sin estar siempre al corriente de aquello que obra efectivamente sobre esta percepción. El clima de trabajo constituye la personalidad de una

organización, en el sentido de que éste está formado por una multitud de dimensiones que componen su configuración global. En efecto, frecuentemente se reconoce que el clima condiciona el comportamiento de un individuo, aunque sus determinantes son difíciles de identificar. Así cualquier administrador en el interior de una organización deberá, en primer lugar, identificar el clima de la institución en la que labora. Si el clima organizacional es sinónimo de personalidad, el administrador primero debe conocer a quien se dirige, cuáles son las dimensiones que causan la mayoría de los problemas y sobre cuáles pueden actuar.

Por ello hablar de un ambiente laboral positivo significa que las metas individuales de los seres humanos (colaboradores) estén alineadas con los objetivos de Mekautos, sin tener que olvidarse de sus objetivos personales; por el contrario, la relación Mekautos - colaborador debe ser de mutuo beneficio. (Herrera M. Á., 2018 ) como lo contextualiza en una relación laboral se deben establecer reglas claras y definidas de mutuo beneficio, ya que esta relación se sustenta en un intercambio comercial, y esta debe darse en escenarios sanos.

De acuerdo con lo anterior, no todo siempre se muestra en blanco y negro, algunos autores han afirmado que este concepto en muchas ocasiones no es fácil de entender y suele prestarse para confundirlo, con cultura y liderazgo, algunos van más allá sugiriendo que los orígenes de este concepto no están siempre claros, porque van ligados a la cultura organizacional. (Pérez, 2020) basándose en este concepto se fundamenta esta investigación, si bien en la unidad de negocio antes del análisis se pensaba que el clima laboral se encontraba estructurado y sus objetivos satisfacen los deseos y necesidades de todo el personal. Sin embargo, las falencias permiten diseñar estrategias y ajustarlas a las necesidades humanas de todos los que forman parte del equipo Mekautos.

### 8.3 Marco Jurídico.

#### 8.3.1 Normatividad tributaria.

El sector al cual pertenece la unidad de negocio, ubicado entre las actividades económicas “mantenimiento y reparación de vehículos automotores “está regulado por aspectos político – legales, entre ellos se establece la normatividad para el manejo de residuos líquidos y sólidos, aceites, lubricantes, llantas, baterías, manejo de aguas; regula los aspectos económicos y contables. A continuación, se relacionan las leyes, decretos y/o resoluciones, es decir, el

reglamento técnico para comercialización servicios que presta Mekautos Ingeniería Automotriz 4520 mantenimiento y reparación de vehículos automotores. (Ministerio de Comercio, Industria Y Turismo, 2022).

### 8.3.2 Normatividad tributaria.

Por el tipo de sociedad la empresa está obligada a asumir obligaciones tributarias en el ejercicio de las actividades económicas:

Es responsable de gravar IVA

Presentar declaración de renta.

Responsable del pago impuestos

Obligado a llevar libros contables.

### 8.3.3 Normatividad técnica.

Norma Técnica Colombiana NTC 5771 Gestión de servicio para talleres de mecánica automotriz, quien establece los requisitos para la gestión del servicio en establecimientos que cumplen la función de reparación y mantenimiento preventivo y correctivo de vehículos automotores; debe contar con una sala de espera, baños para los clientes y trabajadores, una zona de entrega, manejo de residuos peligrosos, control de sustancias peligrosas, establece marcos de garantía y calidad de cara al cliente. (Ministerio de Comercio, Industria Y Turismo, 2022)

### 8.3.4 Normatividad laboral.

Marco normativo del código sustantivo de trabajo: Este se reglamentó en Colombia entre 1950 y 1951. Donde establece que toda persona natural o jurídica que obligue a prestar un servicio, una tarea de manera continuada o bajo la subordinación y como contraprestación ofrezca una remuneración, establecerá un contrato de trabajo y se le conoce como empleador; quien preste el servicio se denominará trabajador.

La unidad de objeto de estudio, de acuerdo con los conceptos de ley cumple con la figura de empleador, existe entre ellos sus colaboradores, los tres elementos antes mencionados, así que sus empleados cuentan con un contrato laboral, firmado y acordado

entre las dos partes. Mekautos Ingeniería Automotriz cumple con todas obligaciones y derechos que la ley establece. *“La finalidad primordial de este Código es la de lograr la justicia en las relaciones que surgen entre empleadores y trabajadores, dentro de un espíritu de coordinación económica y equilibrio social”*. (Ministero del Trabajo, 2022) Además, se debe dar cumplimiento y adoptar las siguientes medidas legales

#### 8.3.5 Medidas sanitarias

Ley 9 de 1979. Seguridad y salud en el trabajo: Los empleadores deben mantener las condiciones de trabajo, siendo un factor fundamental velar por la salud de los trabajadores, este artículo establece que estos programas son de obligatorio cumplimiento, se debe establecer un programa de salud higiene y seguridad en el trabajo. La unidad de negocio cuenta con la implementación del sistema de seguridad y salud en el trabajo, se encuentra comprometidos en la prevención de accidentes y enfermedades de los empleados. (Salud y protección. Ministerio, 2022)

#### 8.3.6 Medio ambiente.

Ley 99 de 1993 Plan de manejo ambiental, con esta ley se creó el Ministerio del Medio ambiente, los principios generales de esta ley; es protección la biodiversidad, se consagrar la protección a las fuentes de agua, se vigila los impactos ambientales que puedan causar las empresas; establece el derecho sostenible sin agotar o atentar contra los recursos ambientales.

La unidad objeto de estudio, acata todas las disposiciones de esta ley y está comprometida con la defensa y protección del medio ambiente, sus acciones están encaminados en el buen manejo y mecanismos ajustados a mitigar factores contaminantes derivados de su actividad, además de tener todas las licencias de funcionamiento (sostenible, 2022)

#### 8.3.7 Servicios públicos.

Ley 142 de 1944 Establece la disposición de los servicios básicos (acueducto, alcantarillado, energía, aseo, telefonía, gas combustible) así que el estado interviene para garantizar la calidad, cobertura, regula las entidades públicas, establece los principios derechos y deberes en el cumplimiento de las necesidades básicas de toda la población.

La unidad objeto de estudio conoce y evalúa las obligaciones de la normatividad ya que son esenciales para su funcionamiento.

#### 8.3.8 Vertimientos líquidos.

Resolución 273 de 1997 El Ministerio de medio ambiente con la resolución no sólo reglamenta cuales tratamiento y manejo de los líquidos bioquímicos, de oxígeno y sólidos, aquí se establecen las tarifas (tasas retributivas) Mekautos, lo rige la tasa de dieciséis pesos con noventa centavos por kilogramo (\$16.90/Kg.) de carga contaminante para sólidos suspendidos totales (SST). (sostenible, 2022)

#### 8.3.9 Importación de repuestos.

Decreto 2910 de 2013. Establece las normas y los programas de protección del sector de autopartes de vehículos, con la finalidad de cuidar la calidad de los insumos y establecer las reglas de competitividad(Ministerio de Comercio, Industria Y Turismo, 2022)

#### 8.3.10 Seguridad activa y pasiva.

Resolución 567 de 2018 Esta resolución establece los requerimientos mínimos de la seguridad activa y pasiva que deben tener los vehículos automotores para circular en el país, la unidad objeto de estudio se rigió al manual de cada uno de los fabricantes para establecer sus diagnósticos, siempre velando por el perfecto funcionamiento de los vehículos, así trasladando seguridad a los clientes (Agencia Nacioanal de seguridad vial , 2022)

#### 8.3.11 Ley de Habeas data.

La Ley 1581 de 2012 prohíbe la transferencia de datos personales, sin previa autorización. El sector es vigilado por las siguientes entidades: Dian, Superintendencia de transporte, Superintendencia de industria de comercio, Ministerio de tránsito y transporte. La unidad estableció el procedimiento para entrega de datos. (comercio, 2022)

### 9. Plan de acción.

Teniendo en cuenta las variables críticas y hallazgos del informe, desde la formación y desarrollo, la gerencia y el departamento de talento humano, definirán un plan de mejoramiento transversal; existen varias plataformas para administrar las mejoras de talento humano. Sin embargo, teniendo en cuenta el tamaño de la empresa, el conocimiento y

experiencia de la directora administrativa, Ingeniera Patricia, se sugiere un plan de mejoramiento interno, que deberá realizarse a nivel general con el fin de mejorar el indicador en las variables críticas, como también, la destinación de recursos necesarios para planeación y ejecución de este. (Rojas I. N., Espacio Académico Práctica Empresarial II , 2022)

### 9.1 Objetivo.

Proponer estrategias de mejora encaminadas a generar un impacto positivo en el clima laboral para todos los empleados.

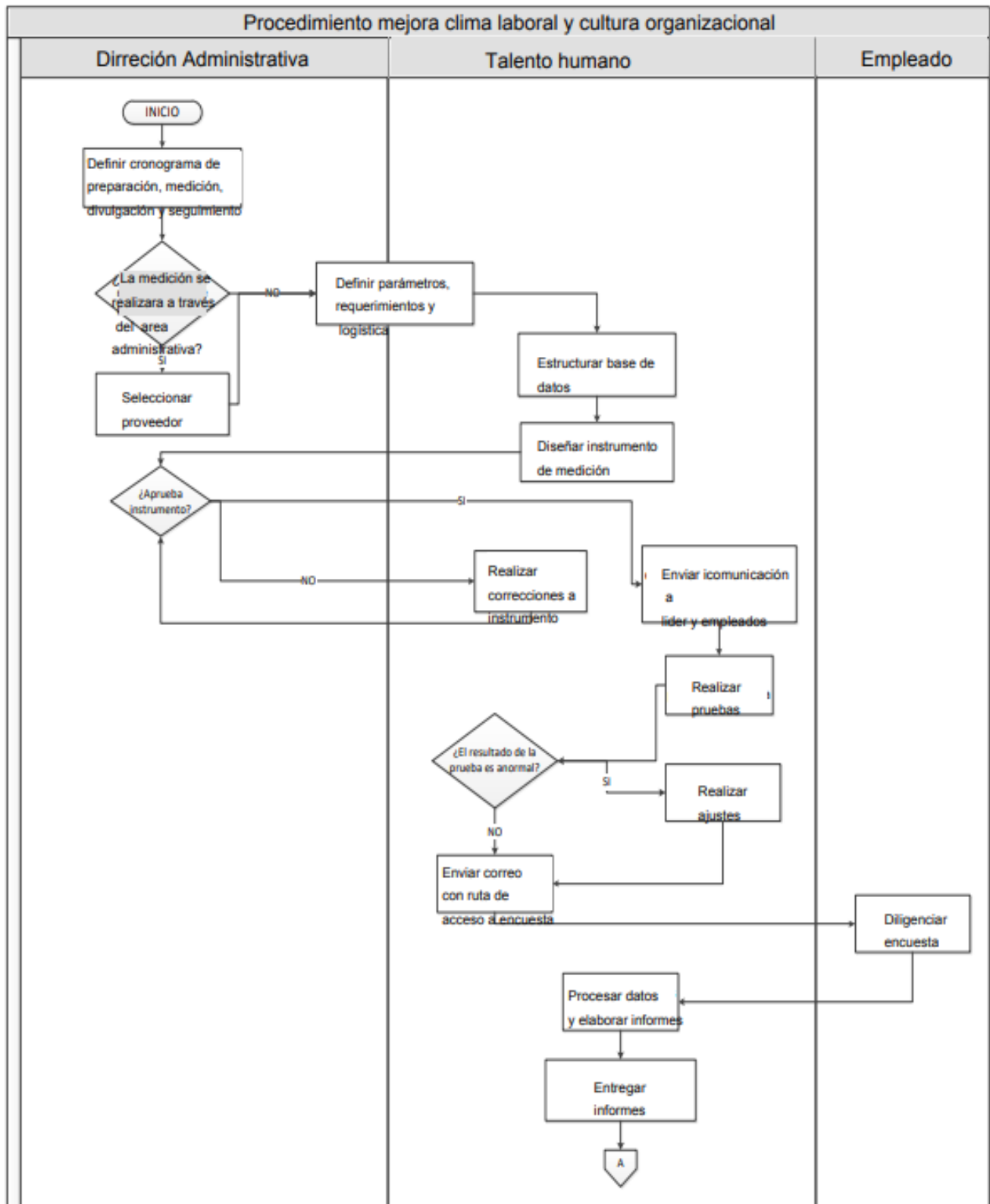
### 9.2 Alcance.

La presente propuesta aplica para todos los empleados cuya antigüedad sea superior a tres (3) meses. El alcance de este plan de acción se delimita en etapas, que comprenden las características para lograr alcanzar su objetivo.

### 9.3 Descripción del proceso.

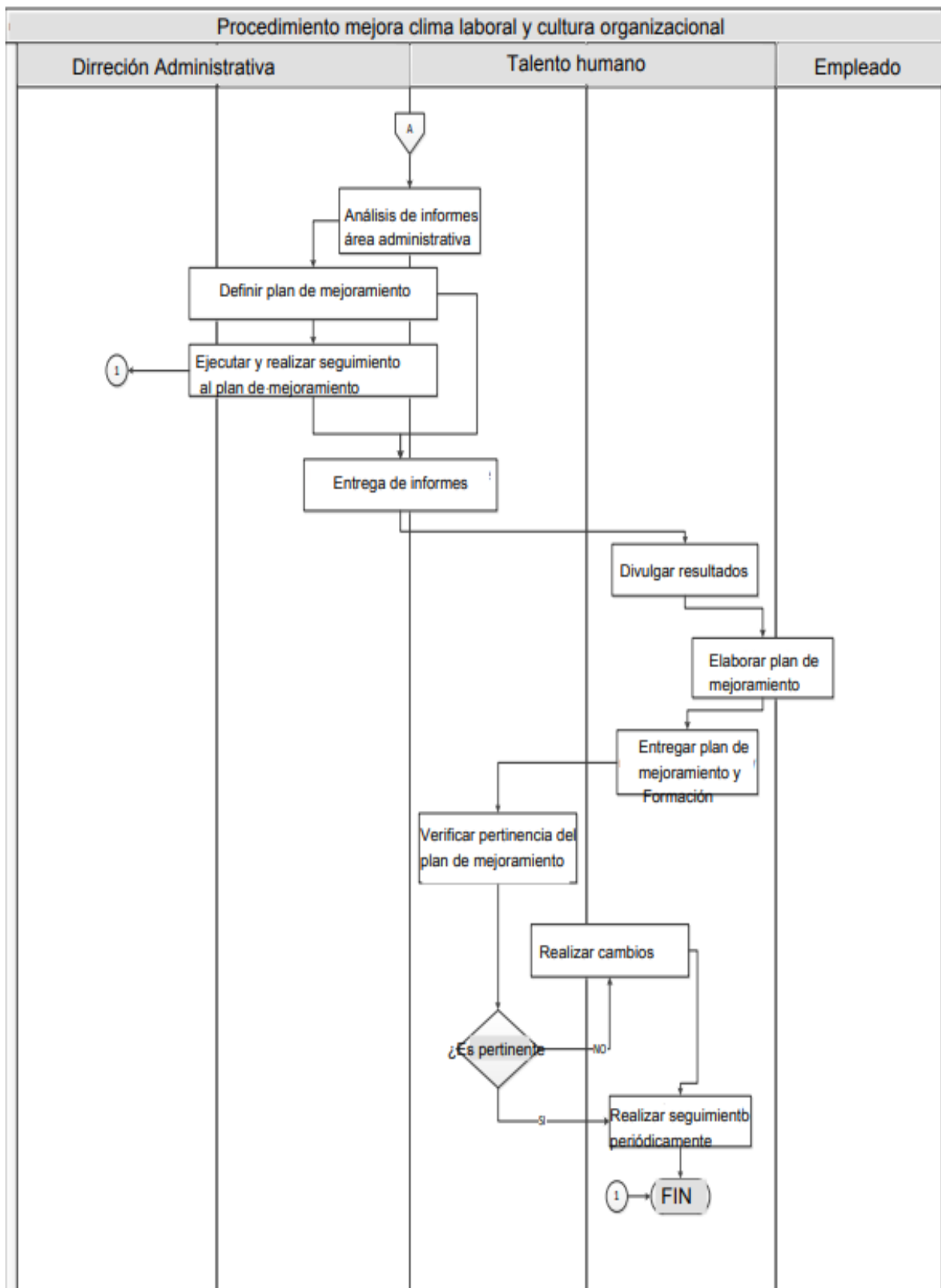
Con la identificación del plan de mejora, se formulan las acciones que ayudaran a propender que se cumpla las actividades que se deben gestionar en el proceso. A continuación, se presenta las ilustraciones 27 y 28 donde se define el proceso.

Ilustración 28 Diagrama de procesos, parte 1



Fuente 32 (Mekautos Ingeniería Automotriz, 2022) Diseño. El autor (2022)

Ilustración 29 Diagrama de procesos, parte 2



Fuente 33 (Mekautos Ingenieria Automotriz, 2022)Diseño. El autor (2022)

#### 9.4 Estrategias.

El plan de acción que se propone a continuación, puede ser ejecutado de forma directa, es importante aclarar que esta es una propuesta que se presenta a las áreas de talento humano y dirección administrativa, como una alternativa de gestión de talento humano, teniendo en cuenta que es un factor que puede afectar positiva o negativamente al equipo de trabajo, de ser aceptado el plan de acción, requiere de programa de implementación, control y seguimiento; el clima laboral y la cultura organizacional en Mekautos es muy importante, sus líderes lo ven como el elemento que influye directamente en la calidad de vida, productividad y desarrollo del personal de sus empleados, por lo tanto, es vital que la empresa plantee estrategias en los diferentes procesos, es decir, implementar una cultura de cambio constante que permita adaptarse a las necesidades actuales y en el futuro. Dicho esto, se presenta el plan de acción (Rojas I. N., Espacio Académico Práctica Empresarial II, 2022)

Ilustración 30 Plan de acción hoja 1.

PLAN DE ACCIÓN											
Área	Problema	Objetivo	Estrategias	Alcance	Acciones	Fecha			Costos	Responsable	Indicador
						Inicia	Control	Termina			
Talento humano y dirección administrativa	Credibilidad	Identificar los criterios que afectan la credibilidad frente al equipo	Incorporar un proceso acorde a las normas, políticas y código de ética de manera equitativa	Asignación de tareas ecuanímes	Comunicar de forma clara las metas y objetivos a alcanzar	enero	julio	diciembre	\$ 200.000	Jefes de área	$\frac{\# \text{ de actividades realizadas}}{\# \text{ de actividades programadas en el cronograma}} * 100$
					los líderes deben tener coherencia entre lo que dicen y lo que hacen	primer día del mes	mensual	último día del mes	\$ 20.000	Dirección administrativa	$\frac{\% \text{ de precepcion credibilidad}}{\# \text{ de encuesta realizadas}} * 100$
					Cumplir con los compromisos establecidos con el equipo de trabajo	primer día del mes	mensual	último día del mes	\$ 50.000	Dirección administrativa y comercial	$\frac{\# \text{ de actividades realizadas}}{\# \text{ de actividades programadas en el cronograma}} * 100$
			Construir espacios de comunicación para potencializar habilidades humanas y técnicas	Cambio de cultura, generación de hábitos de transparencia	Generar espacios para que la comunicación sea abierta y accesible para todos miembros de la empresa	Quinto día de cada mes	mensual	Quinto día de cada mes	\$ 20.000	Talento humano	$\frac{\# \text{ de actividades realizadas}}{\# \text{ de actividades programadas en el cronograma}} * 100$
					De acuerdo con los conocimientos y experiencia permitir autonomía para desempeñar las labores	primer día del mes	Trimestral	último día del mes	\$ 50.000	Dirección administrativa	$\frac{\% \text{ de precepcion credibilidad}}{\# \text{ de encuesta realizadas}} * 100$
					valor al el esfuerzo, el trabajo adicional y el cumplimiento de metas	último día del mes	mensual	primera semana mes siguiente	\$ 20.000	Dirección comercial	$\frac{\# \text{ de empleados pñicipantes}}{\# \text{ de empleados}} * 100$
Líderes de área	Respeto	Fortalecer el valor del respeto a través de acciones pedagógicas para mejorar las relaciones interpersonales	Espacios de reflexión crítica sobre la importancia que tiene el respeto en el desarrollo de las actividades diarias	Fortalecimiento de las relaciones personales	enero	julio	diciembre	100.000	Talento humano	$\frac{\# \text{ de empleados pñicipantes}}{\# \text{ de empleados}} * 100$	
				Contribuir para que la observación del respeto sea una práctica cotidiana	enero	julio	diciembre	\$ 20.000	Talento humano	$\frac{\# \text{ de actividades realizadas}}{\# \text{ de actividades programadas en el cronograma}} * 100$	
				Incentivar espacios de tolerancia frente a las distintas opiniones	primer día del mes	mensual	último día del mes	\$ 20.000	Dirección administrativa y comercial	$\frac{\% \text{ de precepcion credibilidad}}{\# \text{ de encuesta realizadas}} * 100$	
		Construir espacios de participación activa que propicien un trabajo armónico	cuando las personas son respetados en sus formas de pensar y en las acciones que realizan, aprenden a respetar los derechos, sentimientos e ideas de los demás.	escuchar a los demás identificar puntos de vista distintos a los suyos, aprender a respetar las opiniones de los otros;	primer día del mes	mensual	último día del mes	\$ 20.000	Dirección administrativa y comercial	$\frac{\# \text{ de actividades realizadas}}{\# \text{ de actividades programadas en el cronograma}} * 100$	
				Trabajar en el orden, la cooperación y el respeto de manera mutua	primer día del mes	mensual	último día del mes	\$ 20.000	Dirección administrativa y comercial	$\frac{\% \text{ de precepcion credibilidad}}{\# \text{ de encuesta realizadas}} * 100$	
				propiciar aprendizajes más humanos, sólidos y duraderos	primer día del mes	mensual	último día del mes	\$ 20.000	Dirección administrativa y comercial	$\frac{\# \text{ de actividades realizadas}}{\# \text{ de actividades programadas en el cronograma}} * 100$	

Fuente 34 (Mekautos Ingeniería Automotriz, 2022)

Ilustración 31 Plan de negocio hoja 2

Talento humano	Imparcialidad	Medir la percepción de justicia y objetividad	Generar espacios de participación y mejoramiento en función de contribuir al ambiente laboral.	Mantener procesos de reflexión, autoanálisis, consciencia, compromiso y responsabilidad	Ser tratado con respeto y cordialidad independiente del cargo que ocupe el empleado	primer día del mes	mensual	último día del mes	\$ 50.000	Talento humano	$\frac{\text{\#de empleados participantes}}{\text{\# de empleados} * 100}$
					Exigir el cumplimiento de normas y deberes por igual dentro del equipo	enero	mensual	diciembre	\$ 20.000	Talento humano	$\frac{\text{\#de actividades realizadas}}{\text{\# de actividades programadas en el cronograma} * 100}$
					Los ascensos y promociones deben ser obtenidos por aquellos que lo merecen	por definir	cuando exista la vacante	De acuerdo a la necesidad	\$ 20.000	Talento humano	$\frac{\text{vacante disponible}}{\text{\# de empleados postulados}}$
		Participar en la construcción del plan de equidad, garantizan mejorar el ambiente laboral	Construir procesos profesionales en un clima de transparencia	Evitar actuar a favor o beneficio de unos o otros	enero	mensual	diciembre	\$ 20.000	Talento humano	$\frac{\% \text{ de precepcion de los empleados}}{\text{\# de encuesta realizadas a los empleados} * 100}$	
				Igualdad en el trato sin importar su condición social o económica	enero	mensual	diciembre	\$ 20.000	Talento humano	$\frac{\% \text{ de precepcion de los empleados}}{\text{\# de encuesta realizadas a los empleados} * 100}$	
				Trato igualitario, tener la oportunidad de ser escuchado	enero	mensual	diciembre	\$ 20.000	Talento humano	$\frac{\% \text{ de precepcion de los empleados}}{\text{\# de encuesta realizadas a los empleados} * 100}$	
Dirección Administrativa	Camaradería	fortalecer los vínculos entre los colaboradores	Asegurar que haya un esquema de comunicación y escalamiento adecuado y oportuno basado en las relaciones cercanas y la hospitalidad	promover distintas actividades que faciliten las relaciones y fomenten el trabajo equipo	Generar espacios de trabajo con sentimiento de equipo y sentido de pertenencia	primer día del mes	mensual	último día del mes	\$ 50.000	Dirección administrativa y comercial	$\frac{\text{\#de actividades realizadas}}{\text{\# de actividades programadas en el cronograma} * 100}$
					Fomentar el desarrollo de trabajo colaborativo	enero	mensual	diciembre	\$ 20.000	Dirección administrativa y comercial	$\frac{\% \text{ de precepcion de los empleados}}{\text{\# de encuesta realizadas a los empleados} * 100}$
					Promover entornos agradables e inclusivos	diario	diario	diario	\$ 0	líderes de área	$\frac{\% \text{ de precepcion de los empleados}}{\text{\# de encuesta realizadas a los empleados} * 100}$
		Comunicar e implementar la buena disposición en todos los niveles de la empresa	generar espacios que permitan el desarrollo de estos lazos afectivos	Trabajar para lograr sentido de "familia" o de "equipo"	enero	mensual	diciembre	\$ 200.000	Talento humano	$\frac{\% \text{ de precepcion de los empleados}}{\text{\# de encuesta realizadas a los empleados} * 100}$	
				Lograr que todas las personas del equipo actúen con respeto	diario	diario	diario	\$ 0	líderes de área	$\frac{\text{\#de actividades realizadas}}{\text{\# de actividades programadas en el cronograma} * 100}$	
				El equipo contribuye a la construcción de un mejor ambiente de trabajo	enero	mensual	diciembre	\$ 20.000	Talento humano	$\frac{\% \text{ de precepcion de los empleados}}{\text{\# de encuesta realizadas a los empleados} * 100}$	

Fuente 35 (Mekautos Ingeniería Automotriz, 2022)

Ilustración 32 Plan de acción hoja 3.

Talento humano Dirección administrativa y comercial	Orgullo	Empoderar a los empleados	Lograr que cada empleado se sienta parte de la empresa, se identifique con objetivos y los valores de la empresa	Establecer relaciones humanas de valor	Lograr que el trabajo individual tenga un significado especial	enero	mensual	diciembre	\$ 0	líderes de área	$\frac{\# \text{de actividades realizadas}}{\# \text{de actividades programadas en el cronograma}} * 100$
					Divulgar los objetivos de la empresa de manera clara y trabajar para que los colaboradores estén dispuestos a dar lo mejor de sí para alcanzarlos	enero	mensual	diciembre	\$ 0	Dirección administrativa y comercial	$\frac{\# \text{de actividades realizadas}}{\# \text{de actividades programadas en el cronograma}} * 100$
					Lograr que este sea un gran lugar para trabajar	enero	mensual	diciembre	\$ 50.000	Talento humano, Dirección administrativa, Dirección comercial	$\frac{\# \text{de actividades realizadas}}{\# \text{de actividades programadas en el cronograma}} * 100$
		Fomentar la comunicación, respeto, equidad y la ayuda mutua	Conocer la necesidades y procurar el bienestar de los empleados	Establecer el esquema de crecimiento personal y laboral	enero	anual	diciembre	\$ 200.000	Talento humano	Optimizar procesos selectivos beneficio	
				Bienestar y cuidado hacia los colaboradores	enero	anual	diciembre	\$ 200.000	Talento humano	$\frac{\# \text{de actividades realizadas}}{\# \text{de actividades programadas en el cronograma}} * 100$	
				Continuo apoyo y acompañamiento de los líderes	enero	mensual	diciembre	\$ 0	líderes de área	$\frac{\% \text{de precepcion de los empleados}}{\# \text{de encuesta realizadas a los empleados}} * 100$	

Fuente 36 (Mekautos Ingeniería Automotriz, 2022)

## 10. Lecciones aprendidas.

Durante el proceso de análisis al interior de Mekautos Ingeniería Automotriz se obtuvo conocimiento de sus procesos internos, esta experiencia arrojó resultados que permitieron realizar un trabajo conjunto, se identificaron y analizaron las buenas y malas prácticas en el manejo del clima laboral y la cultura organizacional. Cada visita y retroalimentación con la dirección administrativa, dejaba una lección de aprendizaje, en el proceso de formación la unidad de negocio y el consultor crecieron a través de la gestión del conocimiento, superaron los desafíos que se interponen en la búsqueda de un objetivo en particular, se logró un trabajo en equipo, esta sinergia permitió diseñar estrategias de mejoramiento continuo encaminadas a futuro en la implementación y gestión del cambio.

En el ciclo de vida del proyecto, se descubrieron oportunidades de crecimiento, se ayudó a la empresa a identificar puntos débiles en el desarrollo de la gestión del componente humano; la información obtenida fue usada como un mecanismo de planeación para fomentar la participación de todo el equipo, con una estrategia definida para reconocer las acciones asociadas en las necesidades, crecimiento y bienestar de cada uno de los integrantes de Mekautos. Al final se obtuvieron resultados óptimos como: personal motivado y capacitado, con un mayor sentido de pertenencia, logrando obtener en este proyecto de investigación estímulos positivos en la construcción de una propuesta de mejora que permite dar respuesta positiva y direccionada para encontrar soluciones en la problemática presentada (Rojas I. N., Espacio Académico Práctica Empresarial II , 2022)

## Conclusiones

- En general, en el diagnóstico realizado del clima laboral y la cultura organizacional al interior de Mekautos Ingeniería Automotriz se percibe un ambiente moderadamente bueno, se evidencia la existencia de microclimas por cada área funcional, sus empleados sienten que existe una buena relación entre sus jefes y compañeros de trabajo, no obstante, sienten que pueden mejorar en factores ligados al liderazgo, comunicación y bienestar. Los demás factores evaluados presentan indicadores positivos y gran porcentaje de satisfacción, por lo tanto, el esfuerzo a realizarse debe centrarse en una base emocional positiva que genere un ambiente propicio de acercamiento y comunicación permanente, que servirán como plataforma para disminuir los posibles conflictos y aumentar el rendimiento, en otras palabras, contar con un buen equipo de trabajo, con disposición para construir excelentes relaciones entre empresa y el componente humano.
- Los principales factores negativos que afectan el clima laboral y la cultura organizacional en la unidad de negocio, están relacionados con la falta de una comunicación asertiva, los empleados consideran que sus líderes le dan mayor importancia a la comunicación externa que en la interna y por eso en algunas ocasiones dejan de lado las estrategias de reconocimiento o compensación, al punto que se ha generado un ambiente de desmotivación laboral, es decir, en términos generales el factor para prestar mayor atención se encuentra en los escenarios de bienestar y calidad de vida de los empleados con el fin de potenciar su compromiso y de aumentar la productividad.
- Por último, se presenta un plan de acción con base en la problemática identificada, se desarrollan una serie de acciones y estrategias que permiten trabajar de manera positiva en cada una de las falencias existentes; planear, organizar, dirigir un alto nivel de participación e involucramiento del equipo de trabajo y sus directivos, de manera que se promueva una cultura que se adapte en una base emocional positiva para generar canales de acercamiento y comunicación.

Para concluir se recomienda a la Ingeniera Patricia Castañeda, directora administrativa nombrar un comité que se dedique a realizar el seguimiento de manera formal de la implementación del plan del plan de acción, entendiendo que este es un factor determinante para generar valor agregado de credibilidad y orgullo por Mekautos Ingeniería Automotriz.

(Rojas I. N., Espacio Académico Práctica Empresarial II , 2022)

## Referencias.

- Agencia Nacional de seguridad vial . (2022). *Seguridad activa y pasiva*. Obtenido de <https://ansv.gov.co/>
- Alcalá, A. B. (2009). *Dirección de personas*. Ediciones Díaz de santos.
- Alles, M. A. (2016). *Selección por competencias*. Ediciones Granica S.A.
- Andemos. (2020). Obtenido de <https://www.andemos.org/index.php/cifras-y-estadisticas-version-2/#1581527089328-2197df88-a8be>
- ANDI. (2020). Obtenido de <http://www.andi.com.co/>
- Andrade, H. (2005). *Comunicación organizacional interna*. Netbiblo, S.L.
- Aval, G. (2020). *Grupo Aval*. Obtenido de <https://www.grupoaval.com/wps/portal/grupo-aval/aval/portal-financiero/monedas/dolar/datos-historicos>
- Bogotá, C. d. (2019). *Observatorio de la región* . Obtenido de <https://www.ccb.org.co/observatorio/Region/Region-ordenada-conectada-y-sostenible/Movilidad/Parque-automotor-de-uso-particular>
- Bogotá, C. d. (2022). *Clasificación actividades económicas*. Obtenido de <https://linea.ccb.org.co/descripcionciiu/>
- Canva. (2020). Obtenido de [https://www.canva.com/design/DAD6V\\_7Q2rI/uuOvHEbX1oHgTCIcGc\\_LYg/edit](https://www.canva.com/design/DAD6V_7Q2rI/uuOvHEbX1oHgTCIcGc_LYg/edit)
- comercio, S. i. (2022). *Tramitación de datos*. Obtenido de <https://www.sic.gov.co/manejo-de-informacion-personal>
- DANE. (2020). *Información IV trimestre y año 2019*. Obtenido de <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/cuentas-nacionales/cuentas-nacionales-trimestrales>
- Herrera, J. E. (2017). *Gestión estratégica organizacional*. Bogotá: Ecoe ediciones.
- Martínez, J. F. (2012). *Diagnóstico de clima laboral*. Editorial Académica Española.
- martinez, M. j. (Universidad nacional de educación a distancia). *Gestión estratégica de clima* . 2016.
- Mekautos Ingeniería Automotriz. (Abril de 2022). Obtenido de <https://mekautos.com/index.php/servicios/>
- Ministerio de Comercio, Industria Y Turismo. (2022). *Reglamento Técnico aplicable a talleres*. Obtenido de <https://www.mincit.gov.co/minindustria/temas-de-interes/programa-fomento-industria-automotriz-profia>
- Ministerio industria y comercio. (2022). *competitividad y productividad de la industria*. Obtenido de <https://www.mincit.gov.co/>
- Ministero del Trabajo. (2022). Obtenido de <https://www.mintrabajo.gov.co/web/guest/inicio>

Rojas, D. R. (28 de 03 de 2020). Proyecto investigación. Plan de mejora. (N. R. Rojas, Entrevistador)

Rojas, I. N. (2019- 2022). *Evaluaciones distancia y práctica*. Bogotá.

Rojas, I. N. (2022). *Espacio Académico Práctica Empresarial II* . Bogotá: Universidad Santo Tomas.

Salud y protección. Ministerio. (2022). *Medidas Sanitarias* . Obtenido de <https://www.minsalud.gov.co/Portada2021/index.html>

sostenible, M. d. (2022). *1.1.7 Vertimientos líquidos*. Obtenido de <https://www.minambiente.gov.co/>

Universidad EAN. (Mayo de 2015). Modelo de modernización para la gestión de organizaciones. Bogotá, Colombia: Universidad EAN.