

**ELABORACIÓN DE LOS MANUALES DE FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS
PARA LOS DIFERENTES CARGOS DE LA EMPRESA MECANIZADOS DICA
PARA EL AÑO 2018.**

**CAROLINA MUÑOZ BEJARANO.
COD. 200551847**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
PALMIRA, VALLE DEL CAUCA
2018**

**ELABORACIÓN DE LOS MANUALES DE FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS
PARA LOS DIFERENTES CARGOS DE LA EMPRESA MECANIZADOS DICA
PARA EL AÑO 2018.**

**CAROLINA MUÑOZ BEJARANO.
COD. 200551847**

Trabajo de grado para optar al título de Administrador de Empresas

**Director
Esp. Víctor Hugo Leal Londoño**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
PALMIRA, VALLE DEL CAUCA
2018**

Nota de Aceptación

Presidente del Jurado

Jurado

Jurado

DEDICATORIA

A Dios.

Por haberme permitido llegar hasta este punto y haberme dado salud para lograr mis objetivos, además de su infinita bondad y amor.

A mi madre Alicia.

Por su apoyo incondicional, por sus consejos, sus valores, por motivarme día a día para hacer de mí una persona de bien útil a la sociedad, pero más que nada por su amor y su fe.

A mi padre Humberto.

Por no perder su confianza en mí, por sus ejemplos de perseverancia y constancia que lo caracterizan, por el valor mostrado para salir adelante y por su gran amor.

A mis familiares.

A mi hermano José por enseñarme sus pasos que siempre fueron los más acertados, a mis hijos Andrés Felipe y Valentina por permitirme conocer lo que es el amor puro y verdadero, la lucha incansable del día a día, la entrega y pasión de hacer lo que se ama.

A mi maestro.

Esp. Víctor Hugo Leal, por su gran apoyo y dedicación para la culminación de mis estudios profesionales y para la elaboración de esta tesis.

AGRADECIMIENTOS

En el presente trabajo de tesis me gustaría agradecer primero a Dios por su infinita bendición para llegar hasta este punto, haciendo realidad este sueño anhelado.

A mi director de tesis Esp. Víctor Hugo Leal, quien con su esfuerzo, dedicación, paciencia, motivación y conocimientos, ha logrado que yo pueda terminar mis estudios con éxito.

A todos mis profesores durante mi carrera profesional, porque cada grano de arena que ellos aportaron para mi formación, me permitió llegar a este punto.

A la UNIVERSIDAD DEL VALLE por darme la oportunidad de estudiar y convertirme en un profesional.

RESUMEN

El presente trabajo desarrolla un manual de procedimientos para la empresa Mecanizados Dicav, dedicada a la transformación industrial de metales para la obtención de piezas para este mismo sector. Se realiza un diagnóstico de la situación organizacional de la fuerza de trabajo, en la que se destacan diversos problemas tales como duplicidades, falta de coordinación, ausencia de asignaciones de responsabilidades claras, etc. De ahí se hizo un recorrido por los antecedentes tanto teóricos como empíricos en relación al abordaje de estos problemas a través de los manuales organizacionales. A partir de ese bagaje, se elabora un manual de procedimientos y funciones para todos los cargos de la empresa y se esbozan una serie de recomendaciones puntuales para la gestión del talento humano de Mecanizados Dicav.

Contenido

0. INTRODUCCION	9
1. PROBLEMA DE INVESTIGACION	11
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	11
1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	14
1.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA	15
2. JUSTIFICACIÓN.....	15
2.1 JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	15
2.2 JUSTIFICACIÓN TEÓRICA	16
2.3 JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA	17
2.4 JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA.....	17
2.5 JUSTIFICACIÓN INSTITUCIONAL	18
3. OBJETIVOS.....	19
3.1 OBJETIVO GENERAL	19
3.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	19
4. ANTECEDENTES	20
5. MARCOS DE REFERENCIA.....	25
5.1 MARCO CONTEXTUAL	25
5.2 MARCO TEÓRICO	41
5.2.1 El recurso humano y el desempeño laboral:	41
5.2.2 La descripción de los cargos:.....	42
5.2.3 Los manuales de procesos y funciones:.....	43
5.3 MARCO CONCEPTUAL	46
5.3.1 La Revolución Industrial.....	46

5.3.2	Modelos De Diseño de Puestos	46
5.3.3	En Busca De La Administración.....	47
5.3.4	Manual De Funciones	47
5.4	MARCO LEGAL	52
6.	METODOLOGÍA.....	54
6.1	NIVEL DE INVESTIGACION.....	54
6.2	DISEÑO DE LA INVESTIGACION	54
6.3	POBLACION, MUESTRA Y AREA DE ESTUDIO	56
6.4	TECNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCION DE DATOS	57
7.	PRESENTACION Y ANALISIS DE LOS RESULTADOS	59
8.	CONCLUSIONES	73
9.	RECOMENDACIONES	77
10.	BIBLIOGRAFIA	79
ANEXOS		

0. INTRODUCCION

El objetivo principal de la práctica realizada fue elaborar e implementar el manual de funciones y procedimientos para los diferentes cargos de la empresa Mecanizados Dicav, para el año 2018.

Un manual de funciones y procedimientos, tal y como su nombre bien lo indica, es un documento que contiene la descripción detallada de todas las actividades que deben seguirse en la ejecución de las diferentes funciones de un cargo. Contar con este documento es fundamental ya que es con base en él, que la empresa puede establecer y coordinar las diferentes actividades y procesos organizacionales. Además alimenta el proceso de admisión de personas, facilitando la determinación de las competencias y habilidades requeridas para desempeñar los cargos de manera idónea. En pocas palabras a partir de él se pueden diseñar los perfiles de las personas idóneas que podrían desempeñar los diferentes cargos de manera óptima.

Al contar con dicho perfil se tiene la información pertinente para llevar a cabo de manera correcta todo el proceso de admisión de personas, el cual incluye los subprocesos de reclutamiento y selección y facilita el subproceso de inducción al cargo. Algunos aspectos del perfil sirven para determinar la remuneración salarial del cargo y los términos de la contratación posterior. De igual manera, una vez conocidas las competencias, se alimenta el proceso de Desarrollo Organizacional en lo referente a contar con lineamientos para hacer capacitación, entrenamiento y la evaluación del desempeño. Finalmente, al tener claridad sobre el campo de acción en cada cargo, se determinan también los niveles de responsabilidad, y con base en ellos, se logra especificar a quién corresponden los aciertos y las ineficiencias para la mejora continua.

En cuanto a seguridad, higiene y salud ocupacional, también son fundamentales ya que aportan información sobre cómo se hacen las cosas, en consecuencia de ello se pueden

establecer cuáles son los riesgos y tomar las medidas para evitar inconvenientes o accidentes laborales. No saber específicamente cuáles son las funciones y/o actividades, y tampoco los procedimientos impide por tanto evaluar qué medidas de seguridad se tendrían que adoptar para prevenir dichos accidentes.

Todo lo anterior justifica plenamente la importancia de esta práctica y su propósito. En conclusión se tiene como resultado de ella, en primera instancia, contar con la vinculación del personal adecuado para los cargos existentes en la empresa, en segunda instancia, mantener y aumentar la eficiencia y desempeño del personal y en tercera instancia una empresa más competitiva.

1. PROBLEMA DE INVESTIGACION

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La empresa Mecanizados Dicav, pese a que ha logrado consolidarse competitivamente en el sector industrial, como lo demuestra su crecimiento anual en ventas y celebración de contratos, constatado en los libros oficiales de contabilidad de la empresa, requiere algunos ajustes, ya que al hacer un análisis de su funcionamiento, se aprecia que tiene inconvenientes en aspectos tales como: la coordinación de las actividades y procesos, la comunicación, la estandarización de los procedimientos, el proceso de admisión de personas, la evaluación del desempeño, el desarrollo organizacional, la calidad y la salud ocupacional. Estas ineficiencias son en parte una consecuencia de la carencia de los manuales de funciones y procedimientos, ya que no cuenta con ellos para ninguno de los cargos.

La coordinación de actividades y procesos, es lógico que resulte ineficiente ya que al no tenerse claridad acerca de las funciones específicas que debe asumir cada uno de los colaboradores en sus cargos, es imposible asignar las actividades acertadas y habituales para cada uno de ellos, problema común que había sido ya señalado por Terry (1999) y que se evidencia en la empresa Mecanizados Dicav en la alta frecuencia de los conflictos entre empleados por responsabilidades designadas de manera vaga y poco clara, así como en las renuncias y despidos frecuentes que se han dado en algunos periodos según revela la dirección de la empresa. Igualmente al desconocerse las funciones, no se asumen como parte la responsabilidad cotidiana si no creen que son las que deberían asumir en dicho cargo y están en desacuerdo con la asignación de las mismas. Se genera además una clara y constante interferencia en las labores, se desentienden de algunas de ellas e incluso, se da una duplicación de esfuerzos. También se reduce la capacidad de reacción para atender imprevistos o encarar retos técnicos exigidos.

La comunicación se hace vaga e improductiva, ya que quienes cumplen la función de asignar tareas, lo hacen a quienes muchas veces no les corresponde y que por tanto no estarían posiblemente en capacidad de desempeñar. Los procedimientos al no estar definidos, en general revelan una jerarquía que no está clara y una delimitación difusa de responsabilidades, lo cual repercute en la no identificación de responsables claros cuando se presentan problemas de ejecución o similares y ello conlleva a conflictos interpersonales con choques verbales.

En otras palabras, al no tenerse claridad respecto a las responsabilidades, cuando las cosas salgan mal, no se podrá responsabilizar específicamente a quien incurre en la ineficiencia pues aducirá que no le correspondía. Se facilita la evasión de responsabilidades. Y cuando se hagan las cosas bien, tampoco se podrá hacer el reconocimiento a quien realmente de manera específica actuó de la forma correcta. Si hay manuales se pueden determinar los límites funcionales, así como también los niveles de responsabilidad. De esta manera la empresa podrá diagnosticar las necesidades en términos de personal y de desarrollo organizacional.

En lo concerniente al proceso de la admisión de personas, el manual de funciones alimenta el perfil con las diferentes habilidades y competencias requeridas para seleccionar a la persona idónea para el cargo idóneo y para la empresa idónea. Contar con los perfiles de los cargos y los indicadores de evaluación, permite minimizar los conflictos entre áreas, delegar responsabilidades, empoderar, dividir y sistematizar el trabajo, aumentar la productividad individual y organizacional, etc, como se puede constatar en los trabajos seminales de Chiavenato (1999), Kellog (1963) y Terry (1993), respecto de las bondades de la implementación de los manuales de procedimientos y procesos.

La carencia de estos manuales genera un continuo desgaste de tiempo y dinero en la búsqueda o selección de personal idóneo y una inversión en capacitaciones impertinentes, así como una injusta evaluación del desempeño basada en prejuicios. Si las actividades no

están suficientemente claras y descritas al detalle es imposible saber las características precisas del nuevo personal a contratar, lo cual, según Terry (1993) es un problema que soluciona con facilidad la implementación de los manuales de procesos. Si los procesos no están ampliamente enumerados y detallados, se corre el riesgo de incorporar trabajadores que sean excepcionales en parte de estos procesos pero deficientes en otros. La selección de personal debe estar apoyada por una descripción suficiente de las funciones del nuevo personal. Dicav carece de estas herramientas para lograr mayor eficiencia en la contratación.

Tampoco es posible elaborar una estandarización de los procedimientos, ya que los colaboradores incurrirían en las mismas actividades que otros pero con procedimientos diferentes, cuyos resultados no van a ser iguales ni los esperados. Igualmente no se puede garantizar la calidad de los resultados y tampoco lograr las sinergias requeridas entre las funciones y los colaboradores para un trabajo en equipo y unos resultados más productivos. Como lo notaba Kellog (1963), durante su examen de los procesos en la segunda guerra mundial, la ausencia de funciones genera retrocesos, cuellos de botella y pérdidas de tiempo.

La evaluación del desempeño tampoco puede hacerse de manera objetiva y menos con el propósito de mejorar la productividad, ya que no se contaría con los estándares esperados en cada una de las funciones de los cargos. Menos se podría hacer capacitación y entrenamiento eficiente y eficaz pues se requiere saber en qué hay que mejorar. La carencia de estos manuales ha generado en el personal un alto nivel de incertidumbre con respecto a las funciones que deben desempeñar, incurriendo muchas veces en interferencias con sus compañeros. Sin estándares el colaborador no tiene claridad acerca de lo que se espera de él (expectativa) respecto a su desempeño, lo cual elimina en gran medida el nivel de compromiso.

Otro de los procesos que se ve afectado es el de la inducción a los diferentes cargos, pues este sería vago e insuficiente al no tener claridad en qué funciones inducir o explicar los procedimientos que corresponden.

Así pues la evaluación y el seguimiento de los trabajadores, como también el de los procesos, resulta imposible y tampoco se pueden estipular claramente los objetivos concretos a lograr. La identificación de responsables y la agilidad para resolver vicisitudes del proceso productivo, solo se puede lograr si cada miembro del personal conoce concretamente cuáles son sus funciones, en qué tiempo deben ser realizadas, cuáles son las características del producto final que se deben lograr, etc.

En cuanto a seguridad e higiene también se generan inconvenientes ya que al no saber específicamente cuáles son las funciones y actividades, tampoco se podrían determinar qué medidas de seguridad se tendrían que adoptar para prevenir accidentes laborales y quiénes deberían de adoptarlas.

Otra de las consecuencias, y quizá una de las más importantes, es la falta de alineación. Los colaboradores al no tener claridad acerca de cómo contribuir desde sus cargos con el logro de los objetivos organizacionales, no se comprometen con ellos. Sus actuaciones se tornarían de carácter azaroso, es decir; puntuales y encaminadas a hacer lo correcto en el día a día, y sin ningún propósito a largo plazo o futuro.

Finalmente hay que agregar que los manuales de funciones y procedimientos son la piedra angular para implementar otros sistemas organizacionales muy efectivos como las escalas salariales, el desarrollo de carrera y otros. Por todo lo anteriormente planteado, es que se hace indispensable resolver la siguiente pregunta que se plantea a continuación:

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cuáles son las funciones y procedimientos que se deben llevar a cabo en cada uno de los diferentes cargos de la empresa Mecanizados Dicav en el 2018?

1.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

Para poder responder a la pregunta problema y objeto de esta práctica, es necesario resolver algunas otras preguntas como son:

- ¿Cuáles son las actividades de cada uno de los cargos de la empresa Mecanizados Dicav?
- ¿Cuáles son los procedimientos que se requieren para poder desempeñar óptimamente de cada uno de los cargos de la empresa Mecanizados Dicav?
- ¿Cuáles son las responsabilidades implicadas en cada uno de los diferentes cargos de la empresa Mecanizados Dicav?

2. JUSTIFICACIÓN

2.1 JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

La ineficiencia y los diversos problemas enumerados en el planteamiento del problema y que surgen en parte por la carencia de los manuales de funciones y procedimientos, en los que se define de manera clara y detallada todos los procesos, funciones y procedimientos propios de cada cargo, son más que suficientes argumentos como para justificar la importancia del propósito de esta práctica empresarial.

Un manual de procesos y funciones le facilitará a Mecanizados Dicav no solo superar diversos problemas de ejecución sino que además le ayudará a ser más rentable en la

medida que implemente una selección más efectiva del personal, reduzca los tiempos de respuesta frente a los problemas, elimine las duplicidades de funciones y la confusión en las actividades y logre una mayor homogeneización y estandarización de sus productos.

Es una etapa ideal para hacer esta implementación, toda vez que Dicav aún no incorpora una gran cantidad de personal y tampoco maneja una vasta cantidad de procesos. Así, este manual de procesos y funciones se vuelve esencial para soportar las expansiones y crecimiento que se quiere lograr en los próximos años.

2.2 JUSTIFICACIÓN TEÓRICA

Una fundamentación teórica importante se encuentra en las definiciones seminales de Chiavenato (1999) donde en un análisis riguroso de los recursos humanos en la organización, aporta una visión teórica de las descripciones de cargos que divide en aspectos intrínsecos y extrínsecos. Esta descripción completa de los cargos desde el punto de vista de Chiavenato, es un aporte fundamental para este trabajo pues permite una identificación plena de los cargos de la empresa. En efecto, para elaborar satisfactoriamente el manual, es necesario puntualizar aquellos aspectos del factor humano que son relevantes para la actividad de la empresa y para determinar la función y actividades de cada cargo.

Como se hará evidente en el marco teórico, Chiavenato nos permite puntualizar características tales como requisitos intelectuales y físicos, responsabilidades implícitas, condiciones de trabajo, posición en el organigrama, etc. que describen plenamente un cargo en términos de sus funciones y responsabilidades, así como de los requisitos indispensables para desempeñarlo eficientemente.

Si bien hallamos en Chiavenato una aproximación teórica al análisis del recurso humano, fundamental para llegar al objetivo del manual de funciones y procedimientos; también es

necesario incorporar una visión teórica de los manuales de procedimientos y en general manuales organizacionales, que podemos hallar en autores tales como Kellog (1963) y en menor grado Terry (1993), quienes se ocuparon de describir suficientemente las características y demás elementos constitutivos de dichos manuales. Es pues en estos autores que se centra el marco teórico dada su importancia y erudición.

2.3 JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA

El tipo de investigación empleada es cualitativa debido a que los marcos generales de referencia básicos son la fenomenología, el constructivismo, naturalismo e interpretativismo y donde el punto de partida es la realidad que hay que descubrir, construir e interpretar, con varias realidades subjetivas construidas en la investigación, las cuales varían en su forma y contenido entre individuos, grupos y culturas. La realidad cambia por las observaciones y la recolección de datos, admitiendo la subjetividad.

2.4 JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA

Realizar este tipo de manuales con un bagaje teórico de respaldo, avanza en el aterrizaje concreto de teorías organizacionales en la práctica empresarial. Es un ejercicio que permite llevar de la abstracción teórica al ejercicio práctico elementos que permiten mejorar la eficiencia, eficacia y rentabilidad de las empresas.

En últimas, el trabajo da cuenta de la capacidad de aportar al acervo empírico que le da solidez a determinadas teorías y de la habilidad para transformar la realidad de la organización a partir de la identificación de problemas y el uso de las herramientas teóricas para resolverlos.

El manual de funciones y procedimientos para Dicav permitirá mejorar ostensiblemente diversos problemas que la empresa tiene en su funcionamiento. Del éxito y rigurosidad con que se haga depende su capacidad para convertirse en una herramienta útil que en últimas, consiga los objetivos planteados al principio. Y en cuanto al desarrollo personal por supuesto que tiene una gran trascendencia ya que se constituye en una gran oportunidad para medir las competencias en el tema y lograr un mejor concepto de ellas.

2.5 JUSTIFICACIÓN INSTITUCIONAL

Dado que este manual será un aporte vital para Mecanizados Dicav en la medida que le permitirá una mejor administración del talento humano, optimizar sus procesos y reducir los costos innecesarios que emanan de una pobre administración del recurso humano, Dicav se constituye en el escenario adecuado para hacer dicha práctica conducente a este propósito mencionado.

Sin embargo, en términos generales, este tipo de trabajos son un aporte empírico que forman parte del bagaje de referencias que validan o invalidan los postulados teóricos que se imparten en las cátedras. Este trabajo pretende ofrecer evidencia cualitativa y constituirse como un ejemplo de aplicación práctica de los postulados teóricos que acá se abordan. Adicionalmente permiten establecer una alianza entre la universidad y el sector empresarial en un claro aporte de la misma a dicho sector y una forma de aportar al desarrollo de su entorno, mostrando su producto en manos de sus estudiantes quienes demuestran su capacidad y adquieren un nombre de referencia para ella.

3. OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GENERAL

- Determinar las funciones y procedimientos requeridos para el desempeño eficiente de cada uno de los cargos de la empresa Mecanizados Dicav, para el año 2018.

3.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar cuáles son las actividades cotidianas y características de cada uno de los cargos de la empresa Mecanizados Dicav.
- Determinar cuáles son los procedimientos requeridos para cumplir con cada una de las funciones de cada cargo en la empresa Mecanizados Dicav.
- Estipular las responsabilidades que se deben asumir en cada uno de los cargos de la empresa Mecanizados Dicav.

4. ANTECEDENTES

Los manuales de funciones y procedimientos se han utilizado ampliamente en las organizaciones tanto públicas como privadas en aras de lograr homogeneidad tanto en las prácticas como en los resultados en sus distintas divisiones. Terry (1993) ya señalaba que los manuales de procedimientos y en general, los manuales administrativos han sido ampliamente usados durante el siglo veinte, probablemente encontrando un punto germinal definitivo durante la segunda guerra mundial, periodo en el cual una gran cantidad de jóvenes inexpertos debían familiarizarse rápidamente con distintas prácticas y procedimientos propias de la guerra. Este trabajo avanza en señalar las necesidades que suplen este tipo de manuales y como puede verse en el planteamiento del problema, constituye una referencia importante para Dicav, por cuanto señala cómo aquellos obstáculos que enfrenta Dicav, ya habían sido plenamente identificados tanto en pequeñas como grandes organizaciones y expone cómo este tipo de manuales solucionan efectivamente estas situaciones en términos de eficiencia, eliminación de duplicidades, identificación de responsabilidades, etc.

Autores como Kellog (1963) ya precisaban el concepto y la importancia de los manuales de procedimientos, en efecto, señala que: “el manual de procedimientos presenta sistemas y técnicas específicas. Señala el procedimiento preciso para lograr el trabajo de todo el personal de oficina o de cualquier otro grupo de trabajo que desempeña responsabilidades específicas, es un procedimiento escrito”. Por esta misma época, diversos autores como Littlefield (1968), Lazzaro (1974), entre otros, avanzaron en dar definiciones precisas de los manuales de organización y en específico de los manuales de tareas y procedimientos. Así, Lazzaro (1974) precisa la relevancia de los manuales de procedimientos como: “elementos básicos de referencia y auxilio en la empresa para obtener el control deseado de los esfuerzos de personal”. El aporte sustancial de estos autores radica en acotar el concepto de manual de funciones y en adición, revelan su desempeño como elementos de referencia

y consulta para atender dudas que surjan en el proceso productivo, máxime cuando se trata de tareas físicas de alta complejidad técnica como ocurre en Dicav.

Queda entonces claro que los manuales de procedimientos y en general los manuales de organización se posesionaron durante la segunda mitad del siglo pasado como herramientas orientadoras de consulta y referencia y jugaron un papel determinante en la optimización del recurso humano dentro de las organizaciones. Han sido, desde entonces, numerosas las aplicaciones en organizaciones de gobierno, privadas y demás en aras de perseguir estos objetivos.

En esta línea Vásquez (2010), desarrolla un manual de procedimientos para la empresa eléctrica regional del norte de Ecuador, EMELNORTE, en aras de solucionar problemas de productividad y servicio al cliente, persistentes en la firma. Partiendo de un diagnóstico propio en el que identifica estos dos aspectos como los más relevantes y el planteamiento de objetivos definidos tales como mejorar la eficiencia, aumentar la productividad de ciertos puestos de trabajo, etc. Se desarrolla entonces el manual que es aprobado por la junta directiva y entra en ejecución como herramienta de consulta de la empresa. Se destaca la importancia de este trabajo, por constituir un aporte empírico en la elaboración de estos manuales. Las definiciones de labores técnicas y administrativas y el hecho de que el manual se puede consultar en su totalidad, lo hace de especial importancia para el manual del presente trabajo, pues se pueden identificar elementos tales como el nivel de precisión y especificidad requerido en labores técnicas. Además se destaca la orientación a lograr un manual que permita el desarrollo autónomo en las labores administrativas, de tal manera que esta herramienta no se convierta en un elemento limitante y rígido para la apropiación del puesto de trabajo por parte del empleado.

Muñoz (2007) plantea la necesidad e importancia de reconocer y aplicar los códigos consignados en los manuales de procesos del INDER (instituto de deporte y recreación de Medellín), y determina el grado de vinculación de los funcionarios de las escuelas populares del deporte con estos manuales. Encuentra falencias en el conocimiento y aplicación de los mismos, señala rutas para la apropiación de estos y destaca la urgencia de

vincular a los funcionarios con estos códigos. Para el caso de Dicav, es importante señalar que aunque nunca ha existido el manual de procesos como tal, sí han existido cuando menos manuales de instrucciones y demás que los empleados suelen ignorar a la hora de operar máquinas e insumos. De tal manera, que el trabajo de Muñoz pone de manifiesto la necesidad no solo de la elaboración sino de una verdadera apropiación por parte de los involucrados, a partir de una pedagogía activa y mecanismos efectivos para acceder a la información del manual.

Por su parte, la oficina de planeación y desarrollo institucional de la Universidad del Valle (2008), partiendo de la necesidad de encarar un programa integral de atención en salud, desarrolla un manual de procedimientos para la gestión de programas y servicios de salud integral, que dictan los lineamientos a los que se deben ceñir los funcionarios que laboran en estas dependencias para optimizar el uso del personal y priorizar la calidad del servicio de salud institucional. En esencia, este documento constituye un aporte en el sentido de orientar la elaboración del manual no solo a la gestión de la mano de obra sino encadenarlo a un objetivo general como las normas de calidad vigentes para la prestación del servicio. Se pueden identificar, entonces, elementos del manual que buscan crear una efectiva sinergia para estos objetivos de calidad. Como se ha visto en la justificación, Dicav en últimas requiere una cohesión más efectiva que se logra, al igual que en este trabajo, definiendo metas mancomunadas y relacionando el manual de forma eficaz con estas.

Fonseca et al (2011), partiendo de la necesidad de atender requerimientos ambientales y de buenas prácticas en el sector agrícola, analizando su vínculo con políticas de gestión de la calidad, señala la necesidad de adoptar códigos y manuales de procedimientos que señalen rutas claras hacia la consecución de los objetivos de calidad y buenas prácticas agrícolas. Es un trabajo que se relaciona en lo fundamental con el anterior, pues es un aporte referencial para identificar aquellos elementos que del manual se deben tener en cuenta para vincular la gestión de mano de obra con los objetivos organizacionales.

Gonzalez y Bermudez (2008), hacen un recorrido por una amplia muestra de micro, pequeñas y medianas empresas de Cali, para determinar su modelo de toma de decisiones y adopción de indicadores y demás como apoyo informativo para este fin. Encuentra en general, un modelo racional de toma de decisiones donde los manuales de procedimientos juegan un papel fundamental en la delineación de objetivos y herramientas para su consecución. Encuentra una gran importancia de indicadores financieros de rentabilidad y la orientación de procesos a lograr mejores resultados en este aspecto de la firma. De aquí, es evidente que Dicav presenta un rezago en materia organizacional, más aun si se tiene en cuenta la naturaleza de su operación. De este trabajo se puede afirmar que lo expuesto en la problematización para Dicav, no solo repercute en obstáculos al interior de la firma sino también, dado el contexto, en una pérdida de competitividad.

Cala et al (2011), desarrollan un manual de procesos para CENIPALMA, donde se destaca la necesidad de implementar mecanismos de medición de los procesos, en términos de su ajuste a los protocolos consignados en el manual, así como herramientas estadísticas incorporadas a los procesos para tener medidas objetivas de desperdicios, malas prácticas, etc. Destacan la importancia de desarrollar y actualizar estos manuales y de elaborarlos con medidas concretas y objetivas de éxito y aplicación. La naturaleza física de su operación se relaciona estrechamente con la operación de Dicav y la necesidad de implementar medidas que logren hacer seguimiento a los objetivos del manual y cuantificar el éxito de ciertos procesos, es una tarea ya en boga por parte de la gerencia de Dicav que espera ser complemento del manual que aquí se desarrolla.

Wong (2007) implementa un manual de procesos en el sector de las obras civiles para infraestructura petrolera. Este trabajo surge de la necesidad de precisar lineamientos para la construcción y adecuación de obras civiles en explotaciones petroleras, dadas sus particularidades y requerimientos específicos. Se señala la necesidad de implementar medidas precisas en este sector. Es un avance de importante referencia para este trabajo pues no se limita solo a señalar el aspecto laboral como tal, sino que incorpora la necesidad de que el trabajador tenga siempre en cuenta los lineamientos técnicos necesarios en

empresas como Dicav para orientar su trabajo a partir del manual, a la consecución de parámetros concretos.

La creación del manual de funciones le permitirá a la empresa mecanizados Dicav tener guías a la hora de realizar el proceso de selección de personal, el cual debe ser idóneo y apto para cubrir la vacante que se tenga en el menor tiempo posible.

5. MARCOS DE REFERENCIA

5.1 MARCO CONTEXTUAL

Candelaria se ubica en el Valle geográfico del río Cauca, al extremo sur del Departamento del Valle y sobre la banda de derecha del Río, frente al Municipio de Cali.

Limita al Norte con el Río Bolo y el Municipio de Palmira, al Sur con el Río desbaratado y los Municipios de Puerto Tejada y Miranda en el Departamento del Cauca, al Occidente con el Río Cauca y la Ciudad de Cali, al Oriente con los Municipios de Florida y Pradera.



FUENTE:<https://www.google.com.co/maps/place/Villagorgona,+La+Gorgona,+Candelaria,+Valle+del+Cauca>

TOPOGRAFIA

La jurisdicción de Villagorgona en su totalidad presenta un terreno plano.

POBLACION Y ACTIVIDAD ECONOMICA

La población en el municipio de Villagorgona para el año 2005 era de 15.442, de los cuales un 80% es un estrato medio bajo y el 20% restante es un estrato medio alto. Su economía se basa esencialmente en:

- Agroindustria e industria: por ser un terreno cuya topografía le permite practicar el arado y cultivo, grandes ingenios azucareros e industrias paneleras tienen sus plantas en zonas cercanas a Villagorgona, lo cual ha permitido que empresas como Mecanizados DICAV se vea altamente beneficiada.
- Comercio: Villagorgona está conectada con Cali y el departamento del Cauca, esto le permite ser un corredor vial por el cual la afluencia de vehículos es constante y donde disfrutar de comidas típicas entre otras especialidades hace que el comercio sea bastante fuerte para el corregimiento.

LA RUTA DE LA RUMBA Y EL SABOR

Empieza en el corregimiento de Juanchito declarada como "Zona Turística Prioritaria", conocida por sus Discotecas que ha albergando a los mejores artistas y Orquestas más importantes de la Salsa de talla mundial y demás ritmos latinos, donde actualmente se encuentra El Malecón Juanchito Turístico.

Continuando el recorrido pasamos al corregimiento de El Carmelo, lugar de esparcimiento Recreativo con Lagos de Pesca Deportivos como Los Chorros, la Felicia y el Indio Sentado, disfrutando del paisaje y de sus gentes.

A 5 minutos de allí, llegaremos al corregimiento de Villagorgona, para disfrutar de la deliciosa comida típica con sus rellenas, lechona, frituras, carne ahumada y asada entre otras especialidades.

Finalizando el recorrido llegaremos a la Cabecera Municipal, donde en el parque principal se podrá observar la iglesia de Nuestra Señora de la Candelaria, y podrán llevar un recordatorio como artesanías en "Calzeta de Plátano".

FUENTE:<http://www.colombiaturismoweb.com/DEPARTAMENTOS/VALLE/MUNICIPIOS/CANDELARIA/CANDELARIA.htm>.

MECANIZADOS DICAV

¿Quiénes somos?

Mecanizados DICAV es una empresa privada, dedicada a la fabricación y comercialización partes industriales, cuyo mercado actualmente son las grandes fábricas, pequeños trapiches y pequeñas empresas.

Ilustracion 1. Logo empresarial



MECANIZADOS DICAV

FUENTE: Mecanizados DICAV

IDENTIFICACION DE LA EMPRESA MECANIZADOS DICAV

Ilustración 2. Certificado Cámara de Comercio

 **CÁMARA DE COMERCIO DE PALMIRA**
Fecha expedición: 2016/03/12 - 15:25:44 *** Bodega No. H00000370 *** Hora. Operación: 02-3707V-0818219-6087
LA MATRÍCULA MERCANTIL PROPORCIONA SEGURIDAD Y CONFIANZA EN LOS NEGOCIOS
RENUOVE SU MATRÍCULA A MÁS TARDAR EL 31 DE MARZO Y EVITE SANCIONES DE HASTA 17 SALALAV
CERTIFICADO EXPEDIDO A TRAVÉS DEL PORTAL DE SERVICIOS VIRTUALES CON DESTINO A AFILIADOS ***
CÓDIGO DE VERIFICACIÓN SP38qey4

CERTIFICADO DE MATRÍCULA MERCANTIL DE PERSONA NATURAL.

Con fundamento en las matrículas e inscripciones del Registro Mercantil,

CERTIFICA

NOMBRE, SIGLA, IDENTIFICACIÓN Y DOMICILIO

NOMBRE o RAZÓN SOCIAL: VARGAS OSTOS JESUS ANTONIO ✓
ORGANIZACIÓN JURÍDICA: PERSONA NATURAL
IDENTIFICACIÓN : Cédula de ciudadanía - 94206323
NIT : 94206323-4
DOMICILIO : CANDELARIA

MATRÍCULA - INSCRIPCIÓN

MATRÍCULA NO : 67091
FECHA DE MATRÍCULA : AGOSTO 10 DE 2004
ÚLTIMO AÑO RENOVADO : 2017
FECHA DE RENOVACIÓN DE LA MATRÍCULA : MARZO 17 DE 2017
ACTIVO TOTAL : 3,400,000.00

UBICACIÓN Y DATOS GENERALES

DIRECCIÓN DEL DOMICILIO PRINCIPAL : CL 16 #15-43 VILLAGONGORA
MUNICIPIO / DOMICILIO: 76130 - CANDELARIA
TELÉFONO COMERCIAL 1 : 2619470
TELÉFONO COMERCIAL 2 : NO REPORTÓ
TELÉFONO COMERCIAL 3 : NO REPORTÓ
CORREO ELECTRÓNICO : dicav97@hotmail.com

DIRECCIÓN PARA NOTIFICACIÓN JUDICIAL : CL 16 #15-43 VILLAGONGORA
MUNICIPIO : 76130 - CANDELARIA
TELÉFONO 1 : 2619470
CORREO ELECTRÓNICO : dicav97@hotmail.com

CERTIFICA - AFILIACIÓN

EL COMERCIANTE ES UN AFILIADO DE ACUERDO CON LOS TÉRMINOS ESTABLECIDOS EN EL ARTÍCULO 12 DE LA LEY 1727 DE 2014.

CERTIFICA - ACTIVIDAD ECONÓMICA

DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD ECONÓMICA : SERVICIOS MANTENIMIENTO MAQUINARIA
ACTIVIDAD PRINCIPAL : C3312 - MANTENIMIENTO Y REPARACIÓN ESPECIALIZADO DE MAQUINARIA Y EQUIPO

CERTIFICA - ESTABLECIMIENTOS

QUE ES PROPIETARIO DE LOS SIGUIENTES ESTABLECIMIENTOS DE COMERCIO EN LA JURISDICCIÓN DE ESTA CÁMARA DE COMERCIO:

*** NOMBRE ESTABLECIMIENTO : MECANIZADOS DICAV
MATRÍCULA : 67092



CAMARA DE COMERCIO DE PALMIRA
VARGAS OSTOS JESUS ANTONIO

Fecha expedición: 2016/09/12 - 15:21:44 *** Folio No. 1400000279 *** Num. Operación: 02-JPOT-2016012-0037
LA MATRÍCULA MERCANTIL PROPORCIONA SEGURIDAD Y CONFIANZA EN LOS NEGOCIOS
RENEVE SU MATRÍCULA A MÁS TARDAR EL 31 DE MARZO Y EVITE SANCIONES DE HASTA 17 S.M.L.M.V
CERTIFICADO EXPEDIDO A TRAVÉS DEL PORTAL DE SERVICIOS VIRTUALES CON DESTINO A AFILIADOS ***
CÓDIGO DE VERIFICACIÓN 3P03qyqj

FECHA DE MATRÍCULA : 20040810
FECHA DE RENOVACIÓN : 20170317
ÚLTIMO AÑO RENOVADO : 2017
DIRECCIÓN : CALLE 16 # 15-43 VILLAGORONA
MUNICIPIO : 76130 - CANCELARIA
TELÉFONO 1 : 2619470
CORREO ELECTRÓNICO : dicav97@hotmail.com
ACTIVIDAD PRINCIPAL : C3312 - MANTENIMIENTO Y REPARACIÓN ESPECIALIZADO DE MAQUINARIA Y EQUIPO
VALOR DEL ESTABLECIMIENTO : 3,400,000

CERTIFICA

LA INFORMACIÓN ANTERIOR HA SIDO TOMADA DIRECTAMENTE DEL FORMULARIO DE MATRÍCULA Y RENOVACIÓN
DILIGENCIADO POR EL COMERCIANTE

CERTIFICA

DE CONFORMIDAD CON LO ESTABLECIDO EN EL CÓDIGO DE PROCEDIMIENTO ADMINISTRATIVO Y DE LO
CONTENCIOSO Y DE LA LEY 942 DE 2005, LOS ACTOS ADMINISTRATIVOS DE REGISTRO AQUÍ CERTIFICADOS
QUEDAN EN FINES DIEZ (10) DÍAS HÁBILES DESPUÉS DE LA FECHA DE INSCRIPCIÓN, SIEMPRE QUE NO SEAN
OBJETO DE RECURSOS. EL DÍA SÁBADO NO SE DEBE CONTAR COMO DÍA HÁBIL.

CERTIFICADO EXPEDIDO A TRAVÉS DEL PORTAL DE SERVICIOS VIRTUALES CON DESTINO A AFILIADOS

IMPORTANTE: La firma digital del secretario de la CÁMARA DE COMERCIO DE PALMIRA contenida en este certificado electrónico se encuentra sujeta por una
entidad de certificación abierta autorizada y vigilada por la Superintendencia de Industria y Comercio, de conformidad con las exigencias establecidas en la Ley 527 de
1999 para validar jurídica y preventivamente los documentos electrónicos.

La firma digital no es una firma digitalizada o mecanizada, por lo tanto, la firma digital que acompaña este documento le podrá verificar a través de su aplicación visual de
documentos pdf.

No obstante, si usted va a imprimir este certificado, lo puede hacer desde su computador, con la certeza de que el mismo fue expedido a través del portal virtual de la
cámara de comercio y que la persona o entidad a la que usted le va a entregar el certificado impreso, puede verificar por una sola vez el contenido del mismo,
ingresando al enlace <http://palmira.verificadoceros.com.php> seleccionando la cámara de comercio e indicando el código de verificación 3P03qyqj.

Al realizar la verificación podrá visualizar (y descargar) una imagen sujeta del certificado que fue entregado al sustrato en el momento que se realizó la transacción.

La firma mecánica que se muestra a continuación es la representación gráfica de la firma del secretario jurídico (o de quien haga sus veces) de la Cámara de Comercio
quien avisa este certificado. La firma mecánica no reemplaza la firma digital en los documentos electrónicos.

*** FINAL DEL CERTIFICADO ***

UBICACIÓN DE LA EMPRESA

Villagorgona

Calle 16 N° 15 - 43



FUENTE:<https://www.google.com.co/search?q=calle+16+N°+16-43+la+gorgona+ubicación>

DISEÑO DE LA EMPRESA MECANIZADOS DICAV

Mecanizados DICAV se encuentra ubicada en la calle 16 N° 15 – 43, en el corregimiento de Villagorgona, sus instalaciones constan de un área aproximada de 150 mts², la cual está dividida en dos secciones; la primera es la parte del taller donde se encuentran las máquinas de torno, rectificadora y fresadora. En la segunda parte se encuentra la sección administrativa, la cual no tiene divisiones en su interior. En su totalidad, la organización cuenta con siete (7) trabajadores, los cuales están distribuidos así:

- Gerente General
- Secretaria de Gerencia
- Asesor comercial
- Operarios de Máquinas y Herramientas

Ilustración 3. La empresa.



FUENTE: Elaboración Propia

Ilustración 4. Área Administrativa



FUENTE: Elaboracion Propia

Ilustracion 5. Area Operativa



FUENTE: Elaboracion Propia

RESEÑA HISTORICA

La empresa Mecanizados Dicav con más de 20 años desempeñándose en la elaboración, reparación de partes y repuestos para la industria manufacturera es vista como una microempresa de alta proyección, no solo a nivel municipal sino también departamental, gracias al esfuerzo y dedicación del vallecaucano señor Jesús Antonio Vargas quien con su trabajo, compromiso y emprendimiento ha sido partícipe del desarrollo histórico y empresarial de Villa Gorgona en sectores como el comercial, económico y social.

Hace 18 años mecanizados DICAV está ubicado en un local de propiedad del señor Carlos Herrera, este limita con la vía principal de Villa Gorgona y aunque no es propiedad del señor Jesús Vargas, gerente de Dicav, la ubicación le ha permitido manejar estrechas relaciones laborales con grandes empresas como lo son Supertex S.A.S, tubos S.A, Trapiche la palestina, DM Ingeniería, Cenicaña, Trapiche el Corozal, Panela el Triángulo, Refinal, Platiformas, Plasticauchos, Venus, Domínguez Navia, Profrutales, Asociación mutual de las Américas entre otros así como otras empresas cercanas a los municipios de Pradera, Florida, El Cerrito, Cali, Candelaria y Yumbo.

El corredor del Valle del Cauca que empieza en el límite entre el municipio de Juanchito y Santiago de Cali y se extiende hasta los límites con el departamento del Cauca, se caracteriza por una gran influencia del sector agro industrial, el cual a partir del cultivo de caña de azúcar principalmente, ha logrado jalonar el desarrollo de la región y ha traído consigo una expansión de una vasta cantidad de proveedores de insumos para la agricultura, ha empleado una gran cantidad de personas, ha colaborado a consolidar un mercado de finca raíz en ascenso, etc. Es en este contexto que Mecanizados Dicav se consolida al principio como un taller eminentemente agrícola y con el tiempo en un proveedor de todo tipo de piezas de acero y otros metales para la industria y demás sectores de la región.

Un elemento esencial de su posicionamiento surge de la ubicación clave de la empresa en un momento en que los demandantes del tipo de producto que ofrece Dicav, tenían por

obligación que desplazarse hasta la ciudad de Cali y a menudo emplear una gran cantidad de tiempo en conseguir sus requerimientos de metales procesados, piezas, etc. Villagorgona

se ubica a medio camino entre Cali y Florida, por el medio de su territorio pasa una carretera que atraviesa todo este corredor por vastas plantaciones de caña de azúcar, cooperativas agrícolas, supermercados, ferreterías, restaurantes, centrales de abasto y demás. Mecanizados Dicav se ubica al lado de esta carretera de importancia crucial para el comercio y la industria Vallecaucana. Mecanizados Dicav se adaptó con habilidad a las necesidades cambiantes de la zona y logró ofrecer un portafolio de servicios acorde y de fácil acceso para los negocios de la región.

Asimismo, al tiempo de esta expansión de la actividad económica, también aparecían diversos servicios educativos que le permitieron a al gerente Jesus Vargas una capacitación constante y acorde a la naturaleza de su negocio. De igual manera, la proliferación de servicios educativos, le permitieron la consecución de mano de obra calificada que fuera capaz de atender los requerimientos técnicos que demandaba la constante expansión de la empresa y las necesidades cambiantes de los clientes.

Son numerosas las necesidades de la región en relación a Dicav. La tecnificación de las actividades de la zona jalonó la demanda de diversos servicios técnicos, entre ellos los que ofrece Dicav. Por ejemplo, la incorporación de tractores, cosechadoras mecánicas, las necesidades de transporte como trenes cañeros, camiones, volquetas, excavadoras y demás repercutieron en una ingente necesidad de reparaciones, provisión de piezas, adecuación de herramientas, etc. En este contexto, Dicav tuvo la oportunidad de convertirse en un aliado para los requerimientos técnicos de la economía de la región.

Se debe también anotar que esta zona del departamento se ve altamente afectada por la pobreza y la exclusión en buena parte de sus comunidades. Los índices de educación son precarios y los niveles de desigualdad y el mal acceso a la salud son retos aún pendientes por resolver en gran medida. Así, empresas como Dicav encuentran gran acogida en la región pues suponen una salida sólida a este tipo de problemas mediante el empleo de jóvenes de la zona, la compra de insumos a proveedores locales, el pago de impuestos al municipio, el impulso a la industria, etc.

Si bien es cierto que es una región que ha tenido una gran expansión económica, se debe mencionar que el posicionamiento de vieja data de Dicav, le ha permitido no enfrentar una gran competencia en la zona. En los alrededores hay una gran cantidad de ferreterías, proveedores de insumos y demás; Pero el tipo de servicios y productos que ofrece Dicav son difíciles de encontrar en las cercanías de la empresa y aunque la proximidad de una ciudad como Cali supone un riesgo para la consecución y consolidación de la clientela, esta se ha mantenido en un constante ascenso y la reputación de Dicav se ha vuelto preponderante para mantener su demanda.

MISION.

Ilustración 4, Misión Mecanizados DICAV.



MECANIZADOS DICAV

MISION

Contribuir al desarrollo de la región, a través de la comercialización piezas industriales.

FUENTE: Mecanizados DICAV

VISION.

Ilustración 5, Misión Mecanizados DICAV.



MECANIZADOS DICAV

VISION

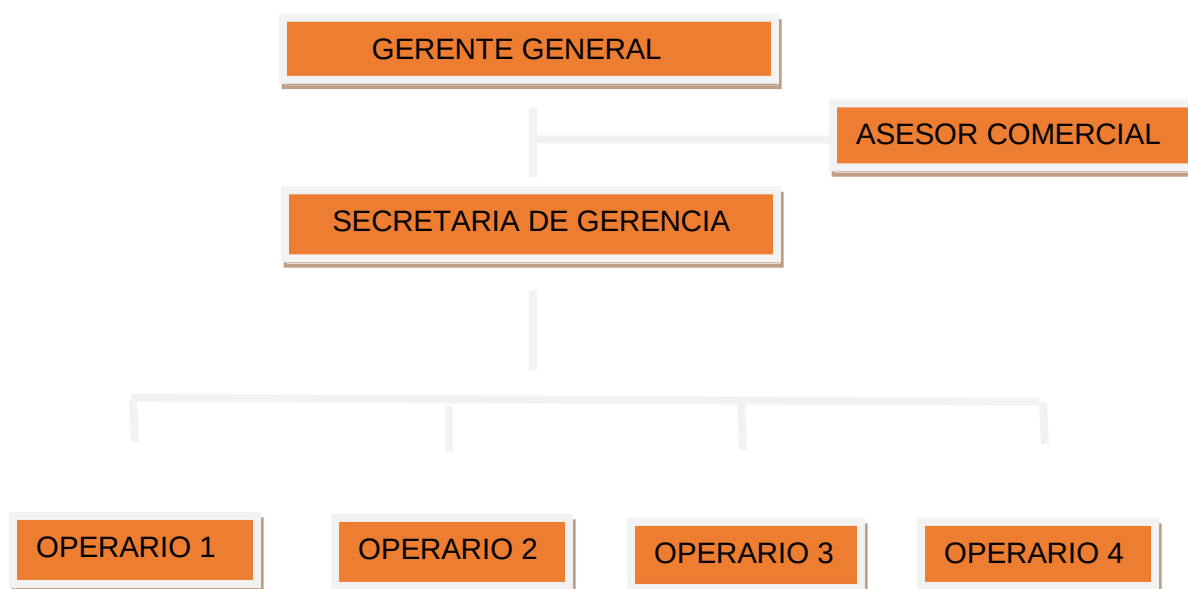
Para el 2020 Mecanizados Dicav se convertirá en una empresa líder en la comercialización de partes industriales, para los municipios cercanos a villagorgona, brindando así respaldo y confianza.

FUENTE: Mecanizados DICAV

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Por ser una organización pequeña, su estructura organizacional es un modelo simple, ya que es el más usado por empresas como Mecanizados DICA V, las cuales se dedican a una sola actividad en un sector determinante del mercado. Es común que estas empresas designen al propietario como Gerente General.

Ilustración 6, Organigrama Mecanizados DICA V.



FUENTE: Documento interno de la organización.

HORARIO DE TRABAJO

CAPITULO IV

ART.8° - Conforme al reglamento interno de trabajo, las horas de entrada y salida de los trabajadores son las que a continuación se expresan:

- Lunes a viernes

- ❖ Mañana

7:00 a.m. a 12:30 p.m.

- ❖ Hora de almuerzo

12:30 p. m. a 1:30 p.m.

- ❖ Tarde

1:30 p. m. a 5:00 p. m.

- Sábado

Hora de Ingreso: 8:00 a.m.

Hora de Salida: 12:00 p.m.

5.2 MARCO TEÓRICO

De acuerdo a Barnard (1938), Una empresa puede operar de manera eficiente y sobrevivir sólo si se mantiene en equilibrio las metas de ella, al igual que los objetivos individuales y colectivos de la organización, enfocados principalmente hacia el capital humano siendo el motor de desarrollo de la organización y quien tiene contacto directo con el entorno en específico en el que se desempeñan, lo que implica no sólo a los clientes, sino a la estructura laboral de la empresa.

En este sentido, para el adecuado funcionamiento, desarrollo y avance de las organizaciones, es ideal la existencia de homogeneidad en todas las actividades que impliquen al sistema organizacional que se está investigando; y también la presencia de componentes dirigidos al cumplimiento de metas previamente propuestas, mediante objetivos que busquen el beneficio hacia la empresa, que sean amigables con el entorno y que produzcan bienestar hacia la comunidad en general.

De esto se deriva naturalmente que la consecución de un manual de procedimientos y funciones satisfactorio requiere un respaldo teórico que en últimas permite definir de forma clara los conceptos involucrados en su elaboración.

5.2.1 El recurso humano y el desempeño laboral:

De entrada, es preciso notar que el manual se refiere a funciones y procedimientos del personal, por lo cual, es un documento que implica de manera directa una gestión del recurso humano. Gestión que busca lograr unos objetivos concretos y solucionar problemas que entorpecen la actividad de la empresa. Por esto es necesario encontrar definiciones claras del recurso que es centro del análisis y de los roles que juega en la organización.

También se hace necesario definir de manera clara y concisa lo que es el manual en sí y su papel dentro de la organización. Una aproximación teórica sólida que reúne ambos aspectos esenciales, se puede hallar en Chiavenato (2000) quien se ocupa ampliamente del recurso humano y dedica un espacio del análisis a los manuales organizacionales y su importancia para la gestión de la fuerza laboral.

La gestión del talento humano tiene como objetivo la eficacia y eficiencia del mismo y se vale de mecanismos como los manuales de procesos y funciones para conseguirlo. Es decir, esta herramienta busca mejorar el desempeño laboral que Chiavenato define como: “el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados, este constituye la estrategia individual para lograr los objetivos”. O en las palabras del mismo Chiavenato: “El desempeño es eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones, la cual es necesaria para la organización, funcionando el individuo con una gran labor y satisfacción laboral”. De esta manera, es el desempeño laboral la variable relevante sobre la que busca intervenir el manual de procesos.

5.2.2 La descripción de los cargos:

La descripción de los puestos de trabajo es una herramienta útil para la mencionada gestión del talento humano, pues permite una enumeración detallada de las funciones y deberes propios de un cargo. Para Chiavenato (2000), la descripción del cargo debe diferenciarse de las especificaciones del mismo pues estas se refieren a los requisitos que el poseedor del cargo debe cumplir, de suerte tal que los puestos de trabajo se proveen en virtud de su descripción y sus especificaciones. Al respecto se puede ver Cárdenas (2015).

La descripción del puesto explica las funciones, tareas y responsabilidades del cargo o en las palabras de Chiavenato (1999): “La descripción del cargo es un proceso que consiste en enumerar las tareas o funciones que lo conforman y lo diferencian de los demás cargos de

la empresa; es la enumeración detallada de las funciones o tareas del cargo (qué hace el ocupante), la periodicidad de la ejecución (cuándo lo hace), los métodos aplicados para la ejecución de las funciones o tareas (cómo lo hace) y los objetivos del cargo (por qué lo hace). Básicamente, es hacer un inventario de los aspectos significativos del cargo y de los deberes y las responsabilidades que comprende”.

Cárdenas (2015) argumenta que los puestos de trabajo son la célula básica de la organización y por tanto las divisiones o departamentos son una suma de estas células y a su vez la suma de las divisiones hace a la organización. En sus propias palabras: “Hay autores que sustentan que un puesto es la unidad básica de las organizaciones. Es decir, un área o departamento consiste en un conjunto de puestos, y la suma de todas las áreas o departamentos conforman a la organización. Con base en este concepto, en teoría, y si las descripciones de puestos están hechas de manera correcta, la suma de las descripciones de cada puesto de la empresa nos llevaría a tener la descripción de los objetivos de la organización”. De tal manera que Cárdenas identifica la importancia de estas descripciones del cargo en relación a su capacidad de delinear los objetivos de la organización desde la comprensión de los objetivos de los puestos que la conforman.

5.2.3 Los manuales de procesos y funciones:

Siguiendo a Cárdenas (2015), podríamos intentar una definición instrumental de los manuales de procesos y funciones, es decir, en términos de su funcionalidad inmediata; En efecto, Cárdenas entiende estos manuales como “un instrumento de trabajo que contiene el conjunto de normas y tareas que desarrolla cada funcionario en sus actividades cotidianas y será elaborado técnicamente basados en los respectivos procedimientos, sistemas, normas y que resumen el establecimiento de guías y orientaciones para desarrollar las rutinas o labores cotidianas”. Se destaca el hecho de que estos manuales son un “instrumento de

trabajo”, pues en esencia es el objetivo del manual, ser una herramienta de consulta que oriente la ejecución en los distintos niveles de la organización.

En una definición más amplia por parte de Kellog (1963) los manuales de procesos y funciones “presenta sistemas y técnicas específicas. Señala el procedimiento a seguir para lograr el trabajo de todo el personal de oficina o de cualquier otro grupo de trabajo que desempeña responsabilidades específicas. Un procedimiento por escrito significa establecer debidamente un método estándar para ejecutar algún trabajo”. Así, es claro que los manuales de procesos y funciones son documentos descriptivos de alta especificidad que señalan con precisión procedimientos asociados a cada cargo de la organización.

De acuerdo a Cárdenas (2015), estos manuales en su elaboración presentan etapas que se pueden diferenciar en siete fases:

1. Visita a la empresa y entrevista con los responsables para obtención de Información.
2. Análisis del estado de la organización de la empresa.
3. Documentación y racionalización del estado actual de la organización.
4. Elaboración de un anteproyecto de manual de funciones.
5. Contrastar el contenido del anteproyecto de manual con el personal de la empresa.
6. Modificación, correcciones y/o ampliaciones del anteproyecto si las hubiera.
7. Presentación del manual de funciones a la empresa.

De donde se hace claro que la elaboración de estos manuales requieren un diagnóstico de la situación de la organización y una posterior interacción con el personal de la empresa en el proceso de contrastar el anteproyecto de manual. De ahí, que la consecución de un manual de procesos y funciones satisfactorio es una labor que dista de ser unilateral y por el

contrario es un proceso de interacción activa con los ocupantes de los cargos que describe el manual. El manual de procesos se logra con la participación de toda la organización.

Es menester mencionar las variables implicadas en el manual de funciones, puesto que la ausencia de estas resulta afectando significativamente el desempeño de la empresa, de modo que se requiere estructurar dichas variables. No se puede, por ejemplo, concebir un manual en donde no esté implícita la coordinación organizacional, que no es nada menos que integrar todas las actividades y departamentos de la empresa, facilitando su trabajo y sus resultados, en un proceso que sincroniza acciones y adapta los medios a los fines. Tampoco soslayar la calidad en los procedimientos y la constante auditoría de esos procesos encaminados a mejorar la calidad de la producción de la empresa, y también del desempeño laboral en constante renovación cualitativa.

Variables como la comunicación a nivel organizacional, que maneja el proceso de emisión y recepción de mensajes dentro de la empresa; sumada al desarrollo organizacional, que se dedica a captar del medio y gestionar el efecto de nuevas y mejores prácticas empresariales, son absolutamente necesarias en el abordaje del manual de funciones. Procesos de admisión, en cuanto a variables psicotécnicas y similares también son de gran utilidad para el desarrollo conceptual del manual, al igual que el componente de salud ocupacional, que cumple una función clave al promover y mantener el más alto grado posible de bienestar físico, mental y social de los trabajadores de la estructura organizacional.

5.3 MARCO CONCEPTUAL

5.3.1 La Revolución Industrial

El ser humano desde los inicios de su propia civilización, tuvo que idear nuevas herramientas para mejorar la caza o el cultivo de las tierras.

Con el paso del tiempo se fueron mejorando las herramientas y se crearon nuevos inventos de producción que beneficiaban y facilitaban las labores diarias. Uno de los antecedentes de la industria los encontramos en la aparición de la antigua máquina herramienta, que produjo en el hombre cambios notables de modo que se fue abandonando la bruta explotación humana, ya fuese mediante esclavos, bestias o mediante jornadas interminables al sol.

5.3.2 Modelos De Diseño de Puestos

Tal como lo menciona Idalberto Chiavenato en su libro 1 “*Administración De Recursos Humanos*”, El diseño de puestos es tan antiguo como el mismo trabajo. Desde que el ser humano tuvo que dedicarse a las tareas de caza o de la pesca, aprendió por medio de la experiencia a lo largo de los siglos, a modificar su desempeño para mejorarlo continuamente. Cuando la tarea aumentó y exigió un número mayor de personas, el proceso se complicó. Pero, a pesar de todos los cambios sociales, políticos, económicos, culturales e incluso demográficos ocurridos durante la larga historia de la humanidad, la situación básica del hombre que desempeña una tarea bajo la dirección de otro jamás ha cambiado verdaderamente. Así, con la profunda división del trabajo a consecuencia de la revolución industrial, con el surgimiento de las fábricas, la interdependencia gradual de los trabajos, la invención de la máquina y de la mecanización, el advenimiento de la administración científica, posteriormente del movimiento de las relaciones humanas; aunque el contenido

del trabajo se alteró, no lo fue la esencia de la situación de dependencia de una persona respecto a otra.

5.3.3 En Busca De La Administración

Con la nueva tecnología de los procesos de producción y de la construcción y funcionamiento de las maquinas, así como el aumento de la legislación destinada a defender y proteger la salud y la integridad física del trabajador, la administración y la dirección de las empresas industriales se convirtieron en una gran preocupación para los propietarios. La práctica ayudo lentamente a escoger ideas y métodos empíricos; el desafío era dirigir batallones de obreros de la nueva clase proletaria. En vez de los instrumentos rudimentarios del trabajo manual, el problema era operar maquinas cuya complejidad aumentaba de manera veloz. Los productos se empezaron a fabricar por medio de operaciones parciales que se sucedían, cada una de ellas encargada a un grupo de obreros especializados en tareas específicas, que casi siempre desconocían las otras operaciones y que ignoraban la finalidad de la tarea que ejecutaban.

5.3.4 Manual De Funciones

El Manual de Funciones para una organización es el instrumento o herramienta donde están consignadas todas las normas y tareas que debe desempeñar cada funcionario en sus actividades laborales diarias y su elaboración está basada técnicamente en los procedimientos, sistemas y normas que resume el establecimiento de guías y orientaciones para el desarrollo de dichas tareas.

La organización es un sistema de funciones. Una función es un conjunto de actividades y conductas que se requieren de una persona. Para que un participante pueda comprender las funciones que le son atribuidas, debe pasar por un proceso de socialización organizacional, es decir, por un proceso de aprendizaje de los valores, normas y conductas requeridos por la organización. Pero el desempeño de la función es complejo y está sujeto a muchas discrepancias y disonancias. La ARH considera a las funciones como puestos. Sin embargo, los puestos no siempre son diseñados o descritos por la ARH, sino por otros departamentos que pueden utilizar diversos modelos para el diseño de puestos, como el clásico o tradicional, el diseño humanista o el situacional.

Es menester señalar que el presente trabajo, aunque tiene como finalidad la elaboración del manual de procedimientos y funciones, este tiene a su vez una función dentro de la organización que busca optimizar la gestión del talento humano. Esta última, parafraseando a Chiavenato (2009), busca integrar la estrategia, la estructura, el sistema laboral, las personas en sí, con el objetivo de conseguir una optimización en el uso de las habilidades y capacidades del personal, para conseguir mayor eficiencia y competitividad. O como lo plantea Muñoz (2012) citando a Chiavenato: “se debe lograr la máxima productividad en un buen clima de trabajo”.

Es en este contexto de la búsqueda de una buena gestión del talento humano que aparecen los manuales de procesos y funciones y en general los manuales organizacionales, que precisan la descripción de los cargos entre otras cosas en la organización. Al respecto de la descripción de los cargos, Chiavenato (2009) puntualiza: “Incluye el contenido del cargo, las calificaciones del ocupante y las recompensas de cada cargo para atender las necesidades de los empleados y de la organización”.

Como se había mencionado, los manuales de procedimientos surgieron hacia mediados del siglo pasado, en una necesidad imperiosa de uniformar e instruir rápidamente y de manera eficiente, ingentes cantidades de personal no capacitado que se disponía a ejecutar tareas concretas. Parafraseando a Reyes (2012), una definición llana de manual de procedimientos

se basa en señalar que es un documento que contiene pautas específicas organizadas de manera sistemática que pretenden orientar y uniformar las conductas de cada grupo humano de la empresa.

Es entonces claro que los manuales de procesos o procedimientos buscan homogeneizar las conductas del recurso humano dentro de la organización y en consecuencia son una herramienta orientada a la eficiencia de la organización. En efecto, según Kellog (2011): “El manual presenta sistemas y técnicas específicas. Señala el procedimiento a seguir para lograr el trabajo de todo el personal de oficina o de cualquier otro grupo de trabajo que desempeña responsabilidades específicas. Un procedimiento por escrito significa establecer debidamente un método estándar para ejecutar algún trabajo”.

El manual de procedimientos, siguiendo a Gomez (1997) al ser una herramienta encaminada a lograr eficiencia, también es esencial a la hora de articular los factores pertenecientes a la empresa con los respectivos intereses primarios u objetivos de la misma.

Teniendo claro en qué consiste un manual de procedimientos y cuáles son sus fines como instrumento, Lopez (2017) expone una clasificación de estos manuales en: organizacional, departamental, procedimientos, técnicas, finanzas, sistema, calidad, etc.

Así, si bien es cierto que los manuales en general dentro de la organización tienen un fin global homogéneo, su uso sistemático los ha llevado a una especialización en distintos rasgos de la empresa. De esta forma, el manual organizacional apunta a exponer el organigrama, estructuras jerárquicas, antecedentes, legislación, atribuciones, misión, visión, etc. Al Respecto ver Rodriguez (1995).

Por su parte, el manual departamental apunta a describir de manera específica las tareas y demás funciones de una determinada unidad o departamento, exponiendo sus lineamientos generales, parámetros, responsabilidades, etc. Una discusión al respecto se puede hallar en Hernandez (2010) y Lopez (2017).

Los manuales que son taxativamente de procedimientos, describen tareas específicas, junto con los responsables, los parámetros de ejecución, son útiles para el adiestramiento de

personal, y permiten la revisión y seguimiento de los procesos que se articulan al sistema general de la empresa. De acuerdo a Lopez (2017), estos manuales permiten evitar la alteración arbitraria de tareas, evita duplicidades que repercutan en ineficiencias, señala tiempos de ejecución y actividades de coordinación, etc. Por lo cual, son documentos esenciales para la organización a un nivel operativo.

Los manuales técnicos permiten una descripción de las herramientas físicas y teóricas que apoyan una tarea determinada. Expone con detalle, los criterios técnicos a evaluar y tener en cuenta en cada proceso que lo requiera. Expone métodos precisos, alternativas frente a problemas comunes, códigos técnicos para revisión y rehabilitación de máquinas y equipos. Son de vital importancia, en empresas o divisiones que requieren gran cantidad de equipos, herramientas y máquinas de uso técnico, así como tareas físicas que involucren la unión de capital humano, con capital físico.

Los manuales de sistema tienen descripciones generales de sistemas de información, conductos regulares, canales de comunicación, etc. Que permiten una fluidez y homogeneización de los procesos de consultas, solución de conflictos, peticiones, información, etc. Como señala Lopez (2017), estos manuales suelen hacer parte de un gran grupo de manuales que se articulan a sistemas grandes de la empresa.

Los manuales de finanzas y calidad se orientan a dictar las políticas y normas propias de la gestión financiera y de calidad respectivamente. Así, estos ayudan a aterrizar políticas organizacionales de finanzas y calidad a las distintas tareas de directivos y operarios según sea el caso. Al respecto ver Lopez (2017) y Valencia (2010).

Ahora bien, los distintos manuales y en especial los de procesos o procedimientos, tienen una serie de ventajas y desventajas, como lo exponen Rosi y Zamora (2017). En general, los manuales como se ha anotado, contribuyen a la eficiencia, a la homogeneización, permiten una articulación fluida entre el personal y los objetivos de la empresa, permite identificar responsables de fallos y demás. Uno de sus rasgos más importantes y una

ventaja definitiva de la implementación de estos manuales es que agiliza el adiestramiento de nuevo personal y lo articula armónicamente a los sistemas de la organización.

No obstante, Rosi y Zamora (2017) exponen una serie de limitaciones o desventajas de estos manuales. En primer lugar, la elaboración de los manuales requiere un costo monetario, informático y laboral que se incrementa conforme la complejidad de los procesos aumenta; Esto hace que empresas pequeñas y medianas encuentren dificultades a la hora de elaborar este tipo de documentos pues requieren esfuerzos que a menudo están lejos de su alcance. El proceso de actualizar estos manuales puede ser muy dispendioso y costoso, máxime cuando las firmas están en expansión e incorporan constantemente nuevas tareas y personal a su actividad. Por último existe el temor de que estos manuales impongan una excesiva reglamentación y rigidez en la ejecución de tareas, que no permita la innovación propia del trabajador, que inhiba los procesos personales de mejora y deje de lado la participación activa del personal en el desarrollo de su trabajo.

Queda claro que los manuales de procedimiento son herramientas útiles aunque costosas para la organización, que simplifican la atención de una gran cantidad de problemas y facilita su resolución. Desde su inicio a mediados del siglo pasado se ha elaborado una base conceptual importante para delinear en términos técnicos de la organización la relevancia y utilidad de estos manuales, además de describir sus aspectos generales y sugerir pautas para su elaboración. El presente documento, teniendo en cuenta la base conceptual aquí expuesta, se adentra en la elaboración de un manual de procedimientos, buscando mitigar las desventajas expuestas y explotando eficientemente la utilidad de dicho manual.

5.4 MARCO LEGAL

La elaboración de un manual de procedimientos y funciones para una empresa tal como Mecanizados Dicav, requiere tener en cuenta las distintas normas que rigen aspectos como seguridad industrial, seguridad laboral y demás disposiciones que sean de vital importancia para la empresa.

En este sentido, una primera aproximación a la legislación relevante en Colombia se halla en la reciente resolución 1111 de 2017 del Ministerio de Trabajo mediante el cual se dictan los estándares mínimos que deben adoptar las empresas en materia de gestión de seguridad y salud en el trabajo. En efecto, esta resolución define los estándares mínimos como sigue: “los estándares mínimos son el conjunto de normas, requisitos y procedimientos de obligatorio cumplimiento, mediante los cuales se establece, registra, verifica y controla el cumplimiento de las condiciones básicas de capacidad tecnológica y científica; de suficiencia patrimonial y financiera; y de capacidad técnico administrativa, indispensables para el funcionamiento, ejercicio y desarrollo de actividades de los empleadores y contratantes en el Sistema General de Riesgos Laborales”. De ahí, que su interiorización sea definitiva para delinear los parámetros mínimos que se deben tener en cuenta a la hora de describir las funciones y asignar cargos.

La naturaleza de las operaciones de Dicav supone la necesidad de rastrear antecedentes del anterior decreto que apunten de una forma más específica a aspectos generales de seguridad industrial y de riesgos profesionales. Al respecto, se debe tener en cuenta el Decreto Ley 1295 de 1994 mediante el cual “Determina la organización y administración del sistema general de riesgos profesionales”. Dicho decreto aporta luces sobre el contexto legal en el cual está inmerso Dicav, en materia de riesgos profesionales y es útil en la elaboración y descripción de funciones, de tal manera que estas obedezcan y se circunscriban de forma eficiente en el sistema que administra los riesgos profesionales.

Siguiendo con esta línea, es lícito suponer que la manipulación de máquinas y materiales pesados, el contacto con artículos cortantes y demás, se deben catalogar como actividades de alto riesgo y en consecuencia es referente de consulta el decreto 2090 de 2003, según el cual: “se definen las actividades de alto riesgo para la salud del trabajador y se modifican y señalan las condiciones, requisitos y beneficios del régimen de pensiones de los trabajadores que laboran en dichas actividades”. Así, este decreto resulta preponderante para Dicav a la hora de evaluar los costos laborales, responsabilidades con el trabajador en riesgo y demás. Aspectos que el manual de funciones debe recoger.

En la misma línea del decreto anterior y aludiendo a los mismos aspectos de la empresa se debe tener en cuenta el decreto 0723 de 2013, pues aporta una guía valiosa a la hora de contratar personal en Dicav; En efecto, este decreto “reglamenta la afiliación al Sistema General de Riesgos Laborales de las personas vinculadas a través de un contrato formal de prestación de servicios con entidades o instituciones públicas o privadas y de los trabajadores independientes que laboren en actividades de alto riesgo y se dictan otras disposiciones”. Al respecto puede ser de ayuda consultar la resolución 1111 de 2017 “Por la cual se definen los Estándares Mínimos del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo para empleadores y contratantes”.

Según el Decreto 2269 de 1993, el ICONTEC es el organismo nacional de normalización y en ejercicio de lo anterior expide la NTC (norma técnica colombiana) 4114, que dicta las disposiciones técnicas que deben cumplir los establecimientos industriales en aras de garantizar la seguridad industrial mediante la implementación de inspecciones. En este se halla un buen compendio de reglas específicas que ayudan a disponer del espacio físico, implementar medidas elementales de seguridad, etc.

Decretos como el 351 de 2014, la ley 55 de 1993, la ley 9 de 1979 entre otras, son referentes importantes para determinar responsabilidades y definir políticas en la empresa en materia sanitaria, ambiental y de manejo de desechos y demás.

Valga mencionar que fue la resolución 2400 de 1979 la que por primera vez esbozó un estatuto de seguridad industrial.

6. METODOLOGÍA

Con el fin de obtener el objetivo final de este trabajo, consistente en la elaboración del manual de procesos y funciones de Dicav, que exponga de manera fiel los aspectos considerados en el marco teórico es necesario hacer una exhaustiva recolección de información ex-ante con el fin de hacer un diagnóstico de los problemas propios de la organización de tal manera que el manual resultante sea en efecto una ayuda para solucionarlos. En este sentido, las visitas previas a la elaboración del manual permitieron el esbozo del planteamiento del problema de una forma concreta y permitieron delinear los objetivos que debía suplir el manual.

6.1 NIVEL DE INVESTIGACION

La naturaleza del manual es el resultado de una investigación de tipo cualitativo, por cuanto las variables consideradas no son cuantificables y se descartó cualquier tipo de puntaje o elaboración de medida numérica para caracterizar los aspectos de la empresa.

6.2 DISEÑO DE LA INVESTIGACION

Esto se justifica por el hecho de que la empresa tiene un personal de siete colaboradores, el cual es reducido que permite una descripción amplia y una toma de información general que no es necesario sistematizarla numéricamente para obtener el máximo de información posible. La ejecución de entrevistas, visitas a las instalaciones, revisión de documentos y demás, permitieron una identificación clara y amplia de los problemas de la empresa y sus consecuencias en cuanto al manejo del factor humano.

Entre las modalidades de investigación necesarias destacan la investigación de campo, documental y bibliográfica. Como se mencionó más arriba, la investigación de campo se realizó por medio de entrevistas, observación directa, se tomaron fotografías, se realizó una identificación del sector circundante, etc. La identificación plena de los problemas de la empresa en cuanto al manejo del factor humano surgió de estas visitas de campo y del procesamiento cualitativo de la información recolectada en entrevistas y demás.

Por su parte, se hizo necesaria una investigación documental mediante la cual se analizaron documentos de la empresa que esta había recopilado en su historia. Se analizaron documentos relacionados con accidentes de trabajo, permisos de funcionamiento, contratos laborales, historial de cartas de vinculación y despidos, contratos de arrendamiento, facturas de compra, etc. Esta recolección de datos mediante investigación documental permitió corroborar y profundizar en la caracterización de los problemas que se describen en el planteamiento del problema y que se empezaron a esbozar de la observación en la investigación de campo. Esta evidencia documental fue de gran relevancia para la elaboración del manual pues permitió detallar funciones y asignarlas a cargos pertinentes basados en problemas previos que estaban evidenciados en estos documentos corporativos.

Como es obvio, la guía fundamental para saber qué elementos se debían inspeccionar en las visitas, cómo debían plantearse los objetivos, qué información iba a ser necesaria para la elaboración del manual, etc, solo fue posible mediante el acompañamiento de una investigación bibliográfica que le diera sustento teórico a la investigación. El recorrido por el acervo empírico que se detalla en los antecedentes de esta tesis, da cuenta de una parte de este proceso de investigación bibliográfica. Además, la claridad sobre los elementos, naturaleza, función y demás de los manuales de procesos así como las bases teóricas de la gestión del talento humano, que se exponen en los marcos conceptual y metodológico resultaron de esta investigación bibliográfica, donde se hizo un recorrido por las principales fuentes académicas al respecto.

6.3 POBLACION, MUESTRA Y AREA DE ESTUDIO

Es necesario definir en un trabajo de esta naturaleza, la población y muestra que conforman el objeto de estudio. Que además de ser la fuente de datos e información para obtener el manual, constituye el grupo de personas sobre el cual se requiere influenciar cambios mediante la implementación del manual. De ahí, que la población objetivo de la investigación la constituya todo el personal activo de Mecanizados Dicav, los cuales en su totalidad suman siete (7) trabajadores pues esta es la que finalmente va a ser afectada por la implementación del manual en la empresa. Dado que es una empresa con poco personal y es necesaria la mayor profundidad y amplitud en el manejo de la información, la muestra coincide con la población, es decir, la población del estudio en su totalidad constituye la muestra, pues no supone un esfuerzo superlativo en la obtención de la información y por el contrario aporta en gran medida a la claridad y calidad de la información obtenida y se espera que la inclusión de todos los miembros de la empresa en la recolección de información repercuta en un manual de procesos y funciones mucho más útil y eficaz para Dicav.

- **AREA DE ESTUDIO:** el área de estudio se realizó en la empresa Mecanizados DICAV, ubicada en la Calle 16 N°15 - 43 Villagorgona.

DELIMITACION

- **Delimitación Temática:** determinar las funciones para cada uno de los cargos.
- **Delimitación Espacial:** Mecanizados DICAV, Corregimiento de Villagorgona perteneciente al municipio de Candelaria departamento Valle del Cauca.
- **Delimitación Demográfica:** Personal de área administrativa y Taller.
- **Delimitación Temporal:** Seis meses.

MUESTRA

Conforme a las variables objeto de estudio, para elaborar el manual de funciones y procedimientos de MECANIZADOS DICA V, se tomó en cuenta a cada uno de los siete (7) cargos que existen en la organización y que están bajo responsabilidad del Gerente General.

FUENTES DE INFORMACION

- FUENTES PRIMARIAS

Estuvo representada por cada uno de los colaboradores de la empresa MECANIZADOS DICA V, quienes fueron la principal fuente de información dadas las funciones que desempeñan en la empresa.

- FUENTES SECUNDARIAS

Todo tipo de material físico y electrónico como por ejemplo los trabajos de grado, los libros, internet, tesis etc, los cuales permiten realizar ampliación al tema central de estudio.

6.4 TECNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCION DE DATOS

Para la investigación, fueron necesarios los siguientes instrumentos como método para la recolección de datos.

ENTREVISTA

Para la elaboración de dicha entrevista, se hizo necesario presentar un formulario con preguntas cerradas, debido a que la limitante en este caso era el tiempo, el cual para un colaborador era vital aprovecharlo al máximo por el volumen de trabajo que llega a la organización y el poco personal que habita en ella.

ESTRUCTURA DE LA ENTREVISTA

Se elaboró un cuestionario con catorce (14) preguntas, las cuales fueron cerradas para que el colaborador aprovechara el tiempo que disponía.

Para poder dar respuesta a la estructura de la entrevista, se hizo determinante la elaboración de la rejilla de observación, la cual tiene el siguiente esquema:

Anexos		
Apéndice 1		
Rejilla para evaluar el texto por parte de los estudiantes		
Criterios	SI	NO
¿Tiene título?	X	
¿Cumple con el objetivo de informar?	X	
¿Tiene introducción?		X
¿Hay un desarrollo del tema?		X
¿Está presente la conclusión?		X
¿Hay relación y conexión entre los párrafos?	X	
¿Tiene errores de ortografía?		X

FUENTE:

<https://www.google.com.co/search?q=modelo+rejilla+de+observacion+sencilla&tbm>

7. PRESENTACION Y ANALISIS DE LOS RESULTADOS

Para finalizar, se presenta la propuesta al manual de funciones para cada uno de los cargos que existe en la empresa Mecanizados DICAV, los cuales serán entregados al Gerente General con el fin de que formalice las funciones que se esperan se efectúen de forma adecuada y responsable en cada colaborador.

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS Y RESPONSABILIDADES DEL CARGO
--

Fecha de Elaboración: Abril 08 de 2018	Fecha de Modificación:
Cargo: Gerente General	Área: Administrativa
Clave: G-01	Equipo de Oficina: Computador

DESCRIPCIÓN GENERAL DE LAS FUNCIONES DEL CARGO

Definición general de las funciones inherentes al cargo.	• Cumplir con las normas, políticas, procesos y procedimientos establecidos en la empresa. • Implementar y promover la adaptación de políticas de Salud Ocupacional y seguridad industrial en la organización teniendo en cuenta directrices de la OIT. • Promover el concepto de gestión de calidad que implique contar con estrategias, tácticas, normas e indicadores, permanentes y coherentes al desarrollo organizacional. • Ejercer la representación legal de Mecanizados DICA V. • Ejercer funciones de ordenador del gasto. • Ejercer funciones de nominador y superior jerárquico de todos los empleados de la empresa. • Autorizar el pago de facturas a proveedores.
--	---

Responsabilidades	• El gerente desde su ingreso a laborar debe verificar que todos sus colaboradores tengan puesto los elementos de protección (gafas, overol, botas con puntera) y en caso de que estos no cumplan, informar a la secretaria de gerencia para que se les realice el llamado de atención. • El gerente inculca y enseña a los colaboradores sobre la elaboración con calidad de las piezas industriales con el fin de sobresalir y que su trabajo sea de buena calidad. • Ante cualquier proceso penal o civil, el gerente debe actuar en representación de la empresa y ofrecer toda su colaboración a dicho proceso, ya sea asistiendo a audiencias o entregando información y documentos que solicite el ente acusador. • El gerente le entrega día a día las órdenes de trabajo a cada colaborador. • El gerente da el visto bueno a los pagos de caja menor, proveedores y manejo de la cuenta bancaria. • El gerente con la documentación que le entrega la secretaria, realiza las entrevistas a quien aspira ingresar a la empresa, y también atiende a los clientes cuando solicitan un servicio.
-------------------	---

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS Y RESPONSABILIDADES DEL CARGO
--

Fecha de Elaboración: Abril 07 de 2018	Fecha de Modificación:
Cargo: Secretaria De Gerencia	Área: Administrativa
Clave: SG-01	Equipo de Oficina: Computador

DESCRIPCIÓN GENERAL DE LAS FUNCIONES DEL CARGO
--

Definición general de las funciones inherentes al cargo.	• Cumplir con las normas, políticas, procesos y procedimientos establecidos en la empresa. • Cumplir el horario de trabajo establecido por la empresa. • Cumplir con las normas y políticas de Salud Ocupacional. • Redactar y tramitar correspondencia de acuerdo a las instrucciones de la Gerencia. • Recibir al personal externo conociendo los asuntos a tratar para establecer las entrevistas con el gerente y preparar la documentación requerida. • Velar por la buena imagen de la organización y por la adecuada presentación de la oficina. • Realizar y evaluar cotizaciones, de acuerdo a los insumos y materiales solicitados. • Realizar las órdenes de compra teniendo en cuenta los resultados de las cotizaciones.
--	--

	• Confirmar los cheques girados. • Recibir los cheques y títulos valor girados por las diferentes empresas por concepto de servicios prestados. • Archivar y organizar el archivo de correspondencia recibida y emitida controlando el orden cronológico. • Mantener disponibilidad de copias de registros de cámara de comercio para cuando se requiera. • Garantizar el adecuado uso de elementos tales como: líneas telefónicas, celular, escáner, fotocopidora. • Contestar las llamadas que ingresen a la línea de la empresa. • Mantener en estricta confidencialidad la información que se genere en la Gerencia. • Contabilizar los gastos originados por la caja menor. • Elaborar el archivo para la dispersión de nómina del personal y /o otros pagos autorizados. • Enviar, recepcionar, radicar y controlar toda la correspondencia de la empresa.
--	---

Responsabilidades	•Cumplir el siguiente horario laboral: lunes a viernes 7am a 12:30pm y de 1:30 a 5:30pm, los días sábados conforme a las órdenes de trabajo se elabora de 8 a 12pm. •Utilizar para sus funciones jeans y botas con puntera dentro de la oficina, cuando se desplaza hacia el taller debe usar tapa oídos y gafas. •Cuando el cliente ingresa al taller se debe saludar formalmente con un “buenos días” hacerlo ingresar a la oficina y establecer la conexión entre el gerente y el cliente, posteriormente se le entrega al gerente la documentación para que se firmen los contratos que se han acordado días antes vía telefónica. •Ingresando a las 6:30am la secretaria efectúa la limpieza del área de trabajo es decir: computador, teclado y barre y trapea la oficina, luego empezar a organizar las facturas en el archivador que corresponde. •Realizar llamadas telefónicas al proveedor que ofrezca precios más cómodos para la compra de los insumos. •Realizar las llamadas correspondientes a fenalcheque para poder confirmar con la operadora el cheque con el cual se está cancelando y enviar notificación de la fecha pactada para la cancelación del mismo. •En cada uno de los archivadores como ejemplo el de correspondencia enviada y recibida, proveedores, clientes, cuentas por pagar y cobrar, se organiza cada una de la
-------------------	--

	documentación que ingresa conforme a las fechas de ingreso. •Efectuar control de las llamadas que se realizan tanto por celular como por el teléfono fijo realizando un registro de las mismas en un cuaderno. •Cuando necesita sacar copias reutiliza el papel sacando copias por ambos lados. •Realizar informes, llamados de atención y cartas. •Diligenciar recibos de caja menor cuando los trabajadores soliciten dinero para comprar insumos mínimos y cuando la secretaria requiera compras que no excedan en valores de 50.000. •Elaborar en Excel el cuadro con los salarios pagados a los trabajadores así como la planilla para el pago de aportes •Informar a la Gerencia general, cualquier movimiento o situación que pueda ir en deterioro de los intereses de la empresa. De la información confidencial que tenga conocimiento en lo que respecta a su no divulgación a personas o funcionarios no autorizados. • Realizar la custodia de los dineros, documentos y títulos valor recibidos a nombre de la organización.
--	---

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS Y RESPONSABILIDADES DEL CARGO
--

Fecha de Elaboración: Abril 09 de 2018	Fecha de Modificación:
Cargo: Asesor Comercial	Área: Administrativa
Clave: AC-01	Equipo de Oficina: Computador
DESCRIPCIÓN GENERAL DE LAS FUNCIONES DEL CARGO	
Definición general de las funciones inherentes al cargo.	• Realizar las funciones y cumplir los compromisos organizacionales con eficacia y calidad. • Comunicación efectiva, tanto verbal como escrita. • Proveer excelente servicio al cliente. • Poseer destrezas interpersonales incluyendo ventas de piezas industriales, resolviendo problemas con un enfoque absoluto al servicio al cliente. • Habilidad para trabajar independiente, cumpliendo las metas establecidas y los objetivos en un tiempo determinado. • Conocimiento y Experiencia en los principios de ventas y bases de datos.

Responsabilidades	• Vender partes industriales y piezas elaboradas. • Vender por teléfono, hacer tele mercadeo y redes de contacto con el fin de identificar prospectos y hacer ventas. • Mantener actualizada la base de datos de los clientes con datos de contacto (Empresa, Nombre contacto, puesto, Teléfono, e-mail, dirección de oficinas, última compra, etc.) • Visitar a los clientes para promocionar los servicios. • Asesorar al cliente sobre las mejores alternativas acerca del uso de nuestros servicios. • Darle seguimiento a las órdenes de venta para asegurarse que el cliente reciba el producto y servicio correcto y con prontitud.
-------------------	---

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS Y RESPONSABILIDADES DEL CARGO

Fecha de Elaboración: Abril 06 de 2018	Fecha de Modificación:
Cargo: Operario de Maquina y Herramientas	Área: Operativa
Clave: OP-01	Maquinas: Torno, Fresadora, Rectificadora.

DESCRIPCIÓN GENERAL DE LAS FUNCIONES DEL CARGO

Definición general de las funciones inherentes al cargo.	• Lubricación de la Maquina aplicándole aceite, mientras está encendida. • Verificación de las conexiones de seguridad como tomas y palancas • Observación y análisis de los planos de trabajo, materiales e instrumentos de medición. • Se toma la medida que indica el plano o la muestra y se procede a medir la pieza. • Se procede a colocar los equipos de seguridad y salud en el trabajo (tapa oídos, gafas de protección, botas con puntera de acero y overol para el desempeño de la función). • Inicia el proceso de trabajo y se aplica refrigerante al material según necesidad. Desde las 4 y 30 en la tarde se realiza aseo al sitio de trabajo, barriendo, trapeando y limpiando las virutas sobrantes en la máquina.
--	---

Actividades	Realización del trabajo
1.1 Obtención de los datos técnicos para fabricar las piezas mecanizadas.	• Lubricación de la Maquina aplicándole aceite, mientras está encendida. • Se procede a verificar las conexiones de seguridad Si la documentación está en un plano: • Se identifica el material del componente a torneear. • Se identifica la estructura de la pieza a fabricar: la forma y dimensión del material de origen y el perfil final que alcanzará. • Se identifica los datos técnicos vinculados a la terminación superficial de la pieza a fabricar: dimensiones y tolerancias, terminación superficial, tratamientos térmicos, paralelismos, perpendicularidades, excentricidades, conicidades, entre otras. Si la documentación se trata de una muestra: • Se reconoce el tipo de material que presenta la muestra. • Se miden las dimensiones de la muestra y se estima las dimensiones del material de origen.

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS Y RESPONSABILIDADES DEL CARGO

Fecha de Elaboración: Abril 06 de 2018		Fecha de Modificación:
Cargo: Operario de Maquina y Herramientas		Área: Operativa
Código: OP-01	Realización del trabajo	Maquinas: Torno, Fresadora, Rectificadora.
1.1 Obtención de los datos técnicos para fabricar las piezas mecanizadas.	• Lubricación de la Maquina aplicándole aceite, mientras está encendida. • Se procede a verificar las conexiones de seguridad Si la documentación está en un plano: • Se identifica el material del componente a torneear. • Se identifica la estructura de la pieza a fabricar: la forma y dimensión del material de origen y el perfil final que alcanzará. • Se identifica los datos técnicos vinculados a la terminación superficial de la pieza a fabricar: dimensiones y tolerancias, terminación superficial, tratamientos térmicos, paralelismos, perpendicularidades, excentricidades, conicidades, entre otras. Si la documentación se trata de una muestra: • Se reconoce el tipo de material que presenta la muestra. • Se miden las dimensiones de la muestra y se estima las dimensiones del material de origen. • Se establece la presencia de tratamientos térmicos. • Se observa la terminación superficial. • Se elaboran croquis útiles para el mecanizado.	

DESCRIPCIÓN GENERAL DE LAS FUNCIONES DEL CARGO	
Definición general de las funciones inherentes al cargo.	• Lubricación de la Maquina aplicándole aceite, mientras está encendida. • Verificación de las conexiones de seguridad como tomas y palancas • Observación y análisis de los planos de trabajo, materiales e instrumentos de medición. • Se toma la medida que indica el plano o la muestra y se procede a medir la pieza. • Se procede a colocar los equipos de seguridad y salud en el trabajo (tapa oídos, gafas de protección, botas con puntera de acero y overol para el desempeño de la función). • Inicia el proceso de trabajo y se aplica refrigerante al material según necesidad. Desde las 4 y 30 en la tarde se realiza aseo al sitio de trabajo, barriendo, trapeando y limpiando las virutas sobrantes en la máquina.

1.2. Determinación de la secuencia de mecanizado más conveniente desde el punto de vista técnico.	• Se define la forma de sujeción de la pieza de acuerdo a sus dimensiones y formas. • Se selecciona los accesorios de la máquina herramientas que deberán intervenir en el montaje de la pieza, como diámetros o largos. • Se determinan las operaciones que intervienen en la fabricación de la pieza. • Se establece el orden de las operaciones de acuerdo a una lógica técnica de secuenciación, garantizando la calidad de producto. • Se evalúa la presencia de tiempos muertos de fabricación y superposición de operación en la secuencia de fabricación definida. • Se establece la secuencia final de fabricación garantizando la calidad de producto con el menor tiempo posible de producción.
1.3. Selección de las herramientas requeridas en el proceso de fabricación.	• Se definen las formas y dimensiones de las herramientas a emplear en función de las operaciones a realizar, al tamaño de la pieza a maquinar y el torno a utilizar. • Se determinan los ángulos y filos de corte de las herramientas que intervienen en el proceso de fabricación. • Se confecciona el croquis de aquellas herramientas de forma que responden a conformar algún perfil no común, o perfil especial.
1.4. Definición de los parámetros de corte.	Se determinan las velocidades de corte de acuerdo a los materiales de las herramientas a utilizar y de la pieza a mecanizar; de las operaciones a realizar y además se tiene en cuenta la estabilidad de los amarres de la pieza y herramientas. • Se determinan las velocidades de avance de acuerdo a las operaciones a realizar y a las terminaciones superficiales. • Se establecen las profundidades de pasadas para las operaciones de

	desbaste y de acabado. • Se define el uso y tipo de refrigerante para lograr la calidad de corte de viruta.
1.5. Registro y comunicación el desarrollo de las tareas.	• Se completan los datos en las hojas de operaciones y órdenes de trabajo. • Se comunica al gerente el desarrollo de las tareas realizadas.
Actividades	Realización del trabajo

2.1. Interpretación de la documentación técnica	• Se identifican los objetivos y alcances de las órdenes de trabajo. • Se interpretan los planos de fabricación reconociendo las formas y dimensiones a mecanizar. • Se identifican las condiciones de terminación superficial y las tolerancias de fabricación. • Se interpretan las hojas de operaciones identificando la secuencia de trabajo, las operaciones a realizar, las herramientas que intervienen y la calidad de trabajo requerida.
2.2. Montaje de la pieza a mecanizar en el torno	• Se selecciona y acondiciona los accesorios de la máquina herramienta que se utilizarán para el montaje de la pieza a fabricar (platos, lunetas, conos u otros). • Se montan en la máquina herramienta los diferentes dispositivos y accesorios teniendo en cuenta las condiciones de trabajo, la forma de la pieza y las operaciones a realizar, protegiendo la bancada y carros de posibles daños. • Si se trata de montar dispositivos de amarres especiales o específicos, se tiene en cuenta las instrucciones técnicas. • Se monta la pieza a mecanizar, garantizando la calidad de amarre requerida, tomando los recaudos necesarios para evitar deformar o dañar a la pieza o a la máquina herramienta. También se tendrá en cuenta la alineación y la concentricidad de los diámetros a mecanizar. • Se aplican normas de seguridad e higiene personal y cuidado de la máquina herramienta y accesorios.
2.3. Montaje de las herramientas de corte en el torno	• Se solicitan, en el compartimiento, las herramientas de corte que intervendrán en el trabajo. (Herramientas para torneado exterior, interior, roscado, mechas u otras). • Se afilan las herramientas si es necesario, de acuerdo a las condiciones de trabajo, empleando método de afilado. • Si se requieren herramientas con filos de formas específicas o especiales, se realizan las plantillas correspondientes y se ajustan los filos a la misma. • Se realiza el montaje de herramientas de acuerdo a las condiciones

	de mecanizado y del orden de trabajo. • Se aplican normas de seguridad e higiene personal y
2.4. Preparación de la máquina herramienta para el mecanizado.	• Se ajusta la máquina herramienta a las condiciones de trabajo preestablecidas, operando las palancas o sistemas selectores de velocidades, sentidos de giro, regulación de los tambores calibrados o nonios, garantizando la calidad en las operaciones de trabajo. • Se observa el estado y la cantidad de refrigerante existente, realizando los cambios, limpieza o agregados necesarios. • Se observa el estado de los niveles de aceite existentes en cajas o transmisiones, realizando los cambios, limpieza o agregados necesarios. También se observa el estado de lubricación y limpieza de la bancada, ante la presencia de alguna anomalía, se procede a su acondicionamiento. • Se protege la bancada en aquellos lugares que puede quedar expuesta a posibles golpes o rayaduras. • Se realizan las tareas de puesta en marcha de la máquina herramienta poniéndola en condiciones de giro a bajas vueltas para lograr un calentamiento previo y una lubricación de todo el sistema. • Finalizado el trabajo se procede a la limpieza de la máquina herramienta, lubricando los carros y bancadas, evitando oxidaciones. • Se aplican normas de seguridad e higiene personal y cuidado de la máquina herramienta.

2.5. Realización de las operaciones de torneado.	• Se realiza el arranque de viruta sin producir vibraciones o recalentamientos. • Se procede a emplear los métodos de trabajo en las operaciones de frentado, cilindrado, roscado, agujereado entre otras • Se realizan las operaciones dentro de tiempos razonables o tiempos determinados. • Se reafilan las herramientas, que lo requieran por su desgaste al trabajar, aplicando método de afilado. Si se utilizan insertos intercambiables, se procede a cambiar el filo. • Se aplican normas de seguridad e higiene personal, normas para el cuidado de la máquina herramienta, pieza y herramienta, normas de calidad y confiabilidad y cuidado del medio ambiente, al realizar operaciones en el torno.
2.6. Registro y comunicación del desarrollo de las tareas.	• Se completan los datos en las órdenes de trabajo. • Se comunica al gerente el desarrollo de las tareas realizadas.

8. CONCLUSIONES

El presente trabajo se ocupó de la elaboración de un manual de funciones y procesos para la empresa Mecanizados Dicav. Esto con el fin de solucionar diversos obstáculos y problemáticas que se plantearon en detalle en el planteamiento del problema. En esencia se buscaba con dicho manual, la consecución de una gestión del recurso humano más eficiente y eficaz.

Para llevar a cabo lo anterior, se acotó el espectro teórico que le iba a dar sustento a la tesis. Mediante la elaboración del marco teórico y conceptual se pudieron precisar y exponer los trabajos relevantes que conforman el bagaje académico enfocado a definir los manuales organizacionales, su relación con la gestión del recurso humano, sus partes constitutivas, las ventajas y desventajas, etc. Autores como Chiavaneto, Terry, Kellog, entre otros, sirvieron para respaldar teóricamente la elaboración de dicho manual y poder dar definiciones precisas de todos los conceptos empleados a lo largo del trabajo.

Asimismo, a partir de la claridad que aporta la estructura teórica y conceptual del trabajo, se procedió a establecer una metodología clara que guiara el proceso de elaboración del manual. Además de mencionar la revisión bibliográfica necesaria para acotar conceptualmente el trabajo, la metodología se ocupó de señalar la necesidad de una revisión documental que hiciera un recorrido por todo el acervo escrito de la empresa como tal y de ahí extraer información de primera necesidad para identificar problemas y retos de la empresa. Además, la metodología estipuló la pertinencia de realizar trabajos de campo, en los cuales se pudo realizar una inspección rigurosa de las instalaciones de la empresa, sus alrededores, las condiciones de trabajo, se lograron entrevistas cortas con los empleados, reuniones con el gerente, etc. Estas visitas además evidenciaron la complejidad de la operación que aun siendo una empresa de tamaño reducido, la naturaleza de la actividad que involucra máquinas y manejo de todo tipo de materiales pesados, la hacen de especial

atención a la hora de esbozar recomendaciones en un manual del tipo que se elaboró para esta organización.

Fue además necesario realizar un recorrido por la literatura empírica que de una u otra forma involucró la elaboración de manuales organizacionales. Tarea que permitió identificar las principales limitaciones que tienen estos manuales, las dificultades para su elaboración, las ventajas y utilidad para la empresa, etc. Se encontró una gran expansión de trabajos de esta naturaleza, sobre todo en las últimas dos décadas y con un factor homogéneo en cuanto a la necesidad: una gestión más eficaz y eficiente del recurso humano.

En esta revisión de antecedentes empíricos se evidenció un gran espectro de aplicación desde pequeñas empresas con poco personal hasta grandes plantas de servicios públicos. De donde se destaca la gran versatilidad y capacidad de brindar soluciones que aportan este tipo de manuales.

En la elaboración del manual, fue necesario hacer especial énfasis en eliminar duplicidades en las funciones. La no delimitación clara de tareas por parte de cada cargo estaba generando la existencia de tareas que se realizaban al menos parcialmente más de una vez. No es un problema aislado; Al no estar definidas las funciones, tampoco lo estaban las responsabilidades, por cuanto en ejercicios de supuesta revisión o supervisión de tareas, se estaba duplicando el esfuerzo y estaban llevando, especialmente al gerente, a intervenir parcialmente en gran parte de las labores de la empresa.

La disposición del personal al principio no fue la más propicia para la elaboración del manual. En efecto, las entrevistas debían ser cortas y a menudo se veían interrumpidas por imprevistos en la operación. Fue necesaria una pedagogía al respecto del ejercicio de creación del manual, pues los empleados los estaban entendiendo como una especie de evaluación o inspección de su trabajo. Señalar que esta actividad daría como resultado una operación más eficiente y una designación clara y concisa de responsabilidades, repercutió en una mayor disposición del personal a colaborar. Habían sido numerosos los conflictos en

los que a raíz de problemas en la operación se señalaban unos a otros por la responsabilidad impidiendo un manejo adecuado de la resolución y además el diseño de una estrategia clara para no repetir los errores.

El diseño del manual, tal como se puntualizó a la hora de analizar el resultado final con la gerencia, logró una identificación de las responsabilidades de cada trabajador, de tal manera que ante los futuros inconvenientes se va a poder hallar con rapidez al responsable del problema y va a ser más fácil el diseño de una estrategia para superarlo. Además la elaboración del manual le permitió al gerente identificar la necesidad de personal adicional para las expansiones inmediatas que tiene previstas, así como las tareas específicas que se deben señalar en la descripción del cargo.

Dado el tamaño de la empresa, fue posible atender de manera rigurosa los requerimientos de cada puesto de trabajo y reunir información suficiente para suplir todas las necesidades que la empresa requería en función del manual. Las desventajas enumeradas en el trabajo acerca de este tipo de manuales, se tuvieron en cuenta en el sentido de que la sencillez del manual permite una ampliación fácil; Además se hizo énfasis en una descripción de tareas que tuviera el grado justo de detalle para que no se perdiera la capacidad de autonomía del trabajador, permitiera la innovación propia y permitiera ciertas libertades de decisión que alejen al recurso humano de un trabajo repetitivo y sin evolución.

De manera general se puede afirmar que Dicav es una empresa con gran potencial, por su actividad, ubicación, experiencia, talento humano, etc. Que ha visto su evolución entorpecida por la carencia de elementos organizacionales que permitan una gestión óptima no solo del recurso humano sino de los activos en general. Quedó entonces claro, que herramientas como estos manuales de funciones y procesos, no solo ayudan con problemas inmediatos de la empresa sino que además permiten una planificación de mediano y largo plazo organizada que señale con precisión los requerimientos de personal y las cualidades que este debe tener para desempeñar los distintos cargos.

Se espera que el uso de este manual se vea reflejado en una agilidad mayor a la hora de superar obstáculos y un desarrollo de habilidades por parte del personal a partir del acotamiento de sus responsabilidades, de tal manera que le permita enfocarse en su campo de acción. Asimismo, este trabajo espera ser referente empírico para futuras investigaciones y aplicaciones de este tipo de manuales, aportando al acervo de conocimiento acumulado al respecto y al perfeccionamiento del uso de este tipo de herramientas organizacionales.

9. RECOMENDACIONES

Son diversos los problemas encontrados en Dicav en relación a la gestión del talento humano. No obstante, una gran cantidad de los mismos se lograron recoger en la elaboración del manual ya que con la sola delimitación de las funciones y la designación de responsabilidades se eliminan una serie de inconvenientes propios de la gestión de personal.

El uso adecuado del manual de procedimientos así como el acatamiento de la designación de funciones permite eliminar un constante problema de Dicav: un excesivo desgaste del gerente. Se recomienda impartir y hacer de uso obligatorio del manual, pues este deja claro cuáles son las funciones del gerente y la operación técnica de la empresa las asigna con claridad a los operarios incluso en la resolución de problemas. En concreto, de ahora en adelante en Dicav las consultas técnicas que se le hacían al gerente pasarán por todo el equipo de operarios antes de llegar a esta instancia. Pues se puso de manifiesto en las entrevistas que en los operarios había gente de gran experiencia que a menudo eran los que finalmente solucionaban los escollos técnicos aunque el gerente de hubiera involucrado, generando una constante duplicidad en las funciones.

La mayoría de problemas técnicos que se presentan en Dicav, se pueden solucionar mediante la cooperación de todos los operarios y el aporte del gerente a menudo no es vital. Se debe adoptar por parte de la gerencia de forma rigurosa el manual, y la carga horaria, así como la presencia personal del gerente se van a ver reducidas sustancialmente. Esto debe conllevar a que el gerente logré enfocarse en sus funciones para mejorar en aspectos tales como la salud ocupacional del personal.

El gerente debe dejar en claro y hacer pedagogía al respecto de la seguridad industrial. Una de las pérdidas más grandes de tiempo en las entregas y procesos de la empresa se da cuando hay algún tipo de accidente de trabajo. Es labor del gerente supervisar y sancionar el no uso de las normas elementales de seguridad; Mediante la adopción de las funciones

del manual, el gerente se va a poder enfocar en esta tarea, obviando los problemas técnicos que quedan en manos de los operarios exclusivamente.

Se debe promover una divulgación efectiva y de fácil acceso a los manuales. No solo al manual de procesos y funciones, sino además a los manuales de operación de máquinas y demás. Para esto, se recomienda la asignación de un dispositivo táctil los ipad, para que el equipo de trabajo pueda consultar la totalidad de los manuales de forma eficaz sin tener que recurrir a archivos físicos.

Sí bien es cierto que el manual separa efectivamente las funciones de los operarios, es necesario instaurar un clima de ayuda mutua y cooperación entre los mismos. Especialmente en el proceso de adaptación de nuevos trabajadores cuando se hace un uso excesivo de la secretaria de gerencia y del gerente. La vinculación efectiva del nuevo personal a los procesos técnicos y organizacionales de la empresa debe llevarse a cabo con una estrecha cooperación del personal semejante.

Debe existir una política de actualización permanente del manual. Dicav planea ampliar su capacidad productiva y con esto necesitaría nuevos cargos en la empresa que requieren ser identificados y definidos en el manual. Asimismo, dadas las experiencias venideras con el manual, se debe corregir o mejorar todo lo que sea pertinente de forma constante.

Por último se deben manejar canales de comunicación escritos rigurosos así como mecanismos de sanción y recompensa para los empleados de manera concertada, de forma tal que los conflictos y problemas entre el personal se resuelva de manera ágil y objetiva.

10. BIBLIOGRAFIA

CHIAVENATO (1999), ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS. MCGRAWHILL .

KELLOG (1963), PREPARACIÓN DEL MANUAL DE OFICINA, REVERTÉ EDITORIAL.

TERRY, G. (1993). PRINCIPIOS DE ADMINISTRACIÓN. BUENOS AIRES: TRILLAS

LAZZARO (1974), SISTEMA Y PROCEDIMIENTOS, MANUAL PARA LOS NEGOCIOS Y LA INDUSTRIAL. EDICION N°2. EDITORIAL DIANA. MEXICO.

VASQUEZ (2010), MANUAL DE PROCESOS PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD Y ATENCIÓN AL CLIENTE EN LA DIRECCIÓN COMERCIAL DE EMELNORTE. UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

MUÑOZ (2007), IMPORTANCIA DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS PARA EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS DE LAS ESCUELAS POPULARES DEL DEPORTE PERTENECIENTES AL INSTITUTO DE DEPORTES Y RECREACION DE MEDELLÍN, INDER.

PLANEACIÓN Y DESARROLLO INSTITUCIONAL DE LA UNIVERSIDAD DEL VALLE (2008), MANUAL DE PROCEDIMIENTOS, GESTIÓN DE PROGRAMAS Y SERVICIOS DE SALUD INTEGRAL. INSTITUCIONAL UNIVERSIDAD DEL VALLE.

S.L. FONSECA, DIAGNÓSTICO TECNOLÓGICO, HERRAMIENTA PARA LA PLANEACIÓN DE LA CIENCIA, LA TECNOLOGÍA Y LA INNOVACIÓN, CASO, COTECMAR.

GONZÁLEZ, P. Y BERMÚDEZ, T. (2008). UNA APROXIMACIÓN AL MODELO DE TOMA DE DECISIONES USADO POR LOS GERENTES DE LAS MICRO, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS UBICADAS EN CALI, COLOMBIA DESDE UN ENFOQUE DE MODELOS DE DECISIÓN E INDICADORES FINANCIEROS Y NO FINANCIEROS. UNIVERSIDAD DE ANTIOQUIA.

CALA, S. L., YÁÑEZ, E. E., & GARCIA-NUNEZ, J. A. (2011). MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE LABORATORIO EN PLANTAS DE BENEFICIO. BOGOTÁ: CENIPALMA.

WONG (2007). MANUAL DE PROCEDIMIENTOS TECNICO CONSTRUCTIVOS PARA ADECUACIONES CIVILES EN AREAS INTERNAS DE EDIFICIOS ADMINISTRATIVOS DE LA INDUSTRIA PETROLERA, DIRIGIDO A EMPRESAS DE PRODUCCION SOCIAL EN VENEZUELA. UNIVERSIDAD RAFAEL URDANETA

BARNARD, C. (1938). THE FUNCTIONS OF THE EXECUTIVE. (PP. 3-290). CAMBRIDGE: HARVARD UNIVERSITY PRESS.

CHIAVENATO, IDALBERTO (2000). “ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS”. COLOMBIA.MC GRAW HILL.

CARDENAS (2015), EL MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES Y EL RENDIMIENTO LABORAL DEL PERSONAL OPERATIVO DE LA EMPRESA OLPI CIUDAD DE AMBATO, PROVINCIA DE TUNGURAHUA. UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

KELLOG, G. (2011). MANUALES ADMINISTRATIVOS. BOGOTÁ: NUEVA EDITORIAL.

GOMEZ, G. SISTEMAS ADMINISTRATIVOS, ANÁLISIS Y DISEÑOS. MÉXICO. EDITORIAL MC GRAW HILL.1997

LOPEZ (2017), DISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL, MANUAL DE FUNCIONES, PROCEDIMIENTOS Y ANALISIS DE RIESGOS PARA LA EMPRESA A & L INGENIERÍA Y SERVICIOS LTDA. UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE PEREIRA.

RODRIGUEZ (1995) CÓMO ELABORAR Y USAR LOS MANUALES ADMINISTRATIVOS (2ª EDICIÓN) MÉXICO, ECASA.

HERNANDEZ (2010) BAPTISTA, P., FERNÁNDEZ, C., & HERNÁNDEZ, R. (2010). METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN. MÉXICO DF: MCGRAW-HILL.

VALENCIA (2010). VALENCIA, J. R. (2010). ADMINISTRACIÓN DE PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS. CENGAGE LEARNING EDITORES.

ANEXOS

Anexo A

1. ¿Su cargo es Gerente General?

SI ☒ NO ☐

2. ¿Tiene más de tres años desempeñando este cargo?

SI ☒ NO ☐

3. ¿La experiencia para el cargo es mayor a tres años?

SI ☒ NO ☐

4. ¿Le exigieron conocimientos básicos para desempeñar este cargo en la empresa?

SI ☒ NO ☐

5. ¿Le exigieron requisitos académicos para el cargo que desempeña?

SI ☒ NO ☐

6. ¿Para su ingreso a la empresa, fue necesario pasar por un proceso de selección?

SI ☐ NO ☒

7. ¿Se siente satisfecho con su salario?

SI ☒ NO ☐

8. ¿Conforme a su salario, recibe bonificaciones o prestaciones extralegales?

SI ☒ NO ☐

9. ¿Considera que su cargo tiene más responsabilidades de las que son normales?

SI ☐ NO ☒

10. ¿Tiene cargos bajo su mando?

SI ☒ NO ☐

11. ¿Usted debe reportar lo que hace?

SI ☐ NO ☒

12. ¿Tiene jefe inmediato?

SI ☐ NO ☒

13. ¿Se siente respaldado en su cargo?

SI ☒ NO ☐

14. ¿Le parece que su labor es rutinaria?

SI ☐ NO ☒

Anexo B

1. ¿Su cargo es Secretaria General?

SI ☒ NO ☐

2. ¿Tiene más de tres años desempeñando este cargo?

SI ☒ NO ☐

3. ¿La experiencia para el cargo es mayor a tres años?

SI ☒ NO ☐

4. ¿Le exigieron conocimientos básicos para desempeñar este cargo en la empresa?

SI ☐ NO ☒

5. ¿Le exigieron requisitos académicos para el cargo que desempeña?

SI ☒ NO ☐

6. ¿Para su ingreso a la empresa, fue necesario pasar por un proceso de selección?

SI ☐ NO ☒

7. ¿Se siente satisfecho con su salario?

SI ☒ NO ☐

8. ¿Conforme a su salario, recibe bonificaciones o prestaciones extralegales?

SI ☐ NO ☒

9. ¿Considera que su cargo tiene más responsabilidades de las que son normales?

SI ☒ NO ☐

10. ¿Tiene cargos bajo su mando?

SI ☒ NO ☐

11. ¿Usted debe reportar lo que hace?

SI ☒ NO ☐

12. ¿Tiene jefe inmediato?

SI ☒ NO ☐

13. ¿Se siente respaldado en su cargo?

SI ☒ NO ☐

14. ¿Le parece que su labor es rutinaria?

SI ☒ NO ☐

Anexo C

1. ¿Su cargo es Asesor Comercial?

SI ☒ NO ☐

2. ¿Tiene más de tres años desempeñando este cargo?

SI ☒ NO ☐

3. ¿La experiencia para el cargo es mayor a tres años?

SI ☒ NO ☐

4. ¿Le exigieron conocimientos básicos para desempeñar este cargo en la empresa?

SI ☒ NO ☐

5. ¿Le exigieron requisitos académicos para el cargo que desempeña?

SI ☒ NO ☐

6. ¿Para su ingreso a la empresa, fue necesario pasar por un proceso de selección?

SI ☐ NO ☒

7. ¿Se siente satisfecho con su salario?

SI ☒ NO ☐

8. ¿Conforme a su salario, recibe bonificaciones o prestaciones extralegales?

SI ☐ NO ☒

9. ¿Considera que su cargo tiene más responsabilidades de las que son normales?

SI ☐ NO ☒

10. ¿Tiene cargos bajo su mando?

SI ☐ NO ☒

11. ¿Usted debe reportar lo que hace?

SI ☒ NO ☐

12. ¿Tiene jefe inmediato?

SI ☒ NO ☐

13. ¿Se siente respaldado en su cargo?

SI ☒ NO ☐

14. ¿Le parece que su labor es rutinaria?

SI ☒ NO ☐

Anexo D

1. ¿Su cargo es Operario de Máquinas y Herramientas?

SI ☒ NO ☐

2. ¿Tiene más de tres años desempeñando este cargo?

SI ☒ NO ☐

3. ¿La experiencia para el cargo es mayor a tres años?

SI ☒ NO ☐

4. ¿Le exigieron conocimientos básicos para desempeñar este cargo en la empresa?

SI ☒ NO ☐

5. ¿Le exigieron requisitos académicos para el cargo que desempeña?

SI ☒ NO ☐

6. ¿Para su ingreso a la empresa, fue necesario pasar por un proceso de selección?

SI ☐ NO ☒

7. ¿Se siente satisfecho con su salario?

SI ☒ NO ☐

8. ¿Conforme a su salario, recibe bonificaciones o prestaciones extralegales?

SI ☐ NO ☒

9. ¿Considera que su cargo tiene más responsabilidades de las que son normales?

SI ☒ NO ☐

10. ¿Tiene cargos bajo su mando?

SI ☐ NO ☒

11. ¿Usted debe reportar lo que hace?

SI ☒ NO ☐

12. ¿Tiene jefe inmediato?

SI ☒ NO ☐

13. ¿Se siente respaldado en su cargo?

SI ☒ NO ☐

14. ¿Le parece que su labor es rutinaria?

SI ☒ NO ☐

Tabulación.

Cargo	Gerente General	Secretaria de Gerencia	Asesor Comercial	Operarios de Maquinas
Preguntas				
¿Tiene más de tres años desempeñando este cargo?				
¿Le exigieron conocimientos básicos para desempeñar este cargo en la empresa?				
¿Para su ingreso a la empresa, fue necesario pasar por un proceso de selección?				
¿Se siente satisfecho con su salario?				
¿Considera que su cargo tiene más				

responsabilidades de las que son normales?				
¿Tiene cargos bajo su mando?				
¿Tiene jefe inmediato?				
¿Se siente respaldado en su cargo?				
¿Le parece que su labor es rutinaria?				