

**REESTRUCTURACION DEL MANUAL DE FUNCIONES DE LA EMPRESA
TRIPOLAR COLOMBIA SAS DE LA CIUDAD DE PEREIRA EN EL AÑO
2016 - 2017.**

CLAUDIA LORENA GUERRERO LOPEZ

LUIS EDUARDO CASTRO ROBAYO

**UNIVERSIDAD DEL VALLE SEDE PALMIRA
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

2017

**REESTRUCTURACION DEL MANUAL DE FUNCIONES DE LA EMPRESA
TRIPOLAR COLOMBIA SAS DE LA CIUDAD DE PEREIRA EN EL AÑO
2016 - 2017**

**TRABAJO DE GRADO PARA OBTENER EL TITULO DE:
ADMINISTRADOR DE EMPRESAS**

**DIRECTOR
HOLBEIN GIRALDO PAREDES**

**CLAUDIA LORENA GUERRERO LOPEZ
LUIS EDUARDO CASTRO ROBAYO**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE SEDE PALMIRA
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION
ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

2017

DEDICATORIA

*No es necesario malgastar nuestras vidas lamentándose por los errores cometidos
y las malas decisiones, es mejor, incorporarse de nuevo y diseñar un nuevo rumbo,
De forma tal que nos lleve a hacer los sueños realidad, y que aquellos seres
Inmensamente importantes y necesarios para ti, algún día comprendan que aun errado,
Amaste con pasión, fuerza y locura, no importa que tan difícil sea, siempre es posible.
Gracias por haber estado conmigo en los buenos y malos momentos, por reír y llorar
a mi lado, por entregarlo todo a cambio de nada, por creer en mí, por hacerme feliz
y traerme a la tierra de nuevo, jamás olvidare las batallas que luchamos juntos y
que, gracias a ti, salimos bien librados. Te extraño y te llevaré en mí toda la vida
amor.*

TABLA DE CONTENIDO

Contenido

TABLA DE CONTENIDO	3
1. ANTECEDENTES	8
2. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	11
2.1 EXPLICACION DEL MANUAL DE FUNCIONES TRIPOLAR COLOMBIA SAS	13
4. FORMULACION DEL PROBLEMA	19
5. SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA	19
6. OBJETIVOS:	19
6.1 OBJETIVO GENERAL:	19
6.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS:	20
7. JUSTIFICACION	20
8. MARCO CONTEXTUAL E HISTORICO	21
8.1. MARCO CONTEXTUAL	21
8.2 MARCO HISTORICO	22
9. MARCO CONCEPTUAL	29
10. MARCO TEORICO	31
10.1 INTRODUCCIÓN SOBRE UN MANUAL DE FUNCIONES	40
10.2 MÉTODOS PARA LA DESCRIPCIÓN Y EL ANÁLISIS DE PUESTOS:	45
11. MARCO JURIDICO	48
12. METODOLOGIA	48
12.1 TIPO DE ESTUDIO	49
12.2 POBLACIÓN Y MUESTRA	49
11.3 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	50
13. CAPITULO 1	51
13.1 DESCRIPCION GENERAL DEL SECTOR	51
13.2 DEFINICIÓN MANUAL DE FUNCIONES Y CONCEPTOS	53
13.3 ENCUESTAS Y ANALISIS	55
13.4 ANÁLISIS DE RESULTADOS	69
14 CAPITULO 2	71
14.1 MODELO DEL ACTUAL MANUAL DE FUNCIONES DE LA EMPRESA TRIPOLAR	75

14.2 ANÁLISIS DE LOS HALLAZGOS Y FACTORES CLAVES DE LA MATRIZ DOFA.	81
15 CAPITULO 3	83
15.1 REESTRUCTURACION DEL MANUAL DE FUNCIONES DE LA EMPRESA TRIPOLAR COLOMBIA SAS	85
15.2 PROPUESTA CONSTITUCIÓN NUEVOS CARGOS PARA LA COMPAÑIA TRIPOLAR COLOMBIA SAS	89
16. CONCLUSIONES	98
17. RECOMENDACIONES	100
18. BIBLIOGRAFIA	101
19. ANEXOS	103
<i>19.1 FORMATO ENCUESTA PARA LEVANTAMIENTO DE INFORMACION</i>	103
<i>19.2 ORGANIGRAMA TRIPOLAR COLOMBIA SAS</i>	107

LISTA DE TABLAS

Tabla 1 Servicios prestados área de electricidad (Fuente propia).....	24
Tabla 2 Servicios prestados área de aguas (Propia).....	25
Tabla 3 Servicios prestados área de aires acondicionados (Fuente propia).....	26
<i>Tabla 4 Servicios prestados área de tableros eléctricos (Fuente propia).....</i>	<i>26</i>
Tabla 5 Servicios prestados área de automatización (Fuente propia)	27
Tabla 6 Servicios prestados área de mantenimiento (Fuente propia)	28
<i>Tabla 7 Servicios prestados área de SST (Fuente propia)</i>	<i>28</i>
Tabla 8 Los tres factores de la motivación para producir (Fuente Administración de recursos humanos, McGraw Hill, 2007)	35
Tabla 9 Posicionamiento del puesto en el organigrama (Fuente Administración de recursos humanos, McGraw Hill, 2007)	41
Tabla 10 Análisis y descripción de puestos (Fuente Administración de recursos humanos, McGraw Hill, 2007)	42
Tabla 11 Esquema simplificado de los factores de análisis (Fuente Administración de recursos humanos, McGraw Hill, 2007).....	43
Tabla 12 Dirección operativa y administrativa Tripolar Colombia SAS (Fuente propia).....	50
Tabla 13 Crecimiento sectorial primer semestre 2016 Pereira - Risaralda (Fuente Cámara Comercio Pereira - Risaralda)	52
Tabla 14 Planteamiento ideas matriz DOFA (Fuente propia).....	80
Tabla 15 Matriz DOFA – Priorización de resultados (Fuente propia)	80
Tabla 16 Relación cargos con sobrecarga laboral (Fuente propia).....	82

LISTA DE GRAFICOS

Ilustración 1 (Ubicación Tripolar Colombia SAS, vista satelital, tomada de google maps)	22
Ilustración 2 (Área de electricidad Página web de la empresa Tripolar Colombia SAS)	25
Ilustración 3 (Área de aguas página web de la empresa Tripolar Colombia SAS)	25
Ilustración 4 (Área aires página web de la empresa Tripolar Colombia SAS) ...	26
Ilustración 5 (Área de tableros eléctricos web de la empresa Tripolar S.A)	27
Ilustración 6 (Área de automatización página web de la empresa Tripolar Colombia SAS)	27
Ilustración 7 (Área de mantenimiento página web de la empresa Tripolar Colombia SAS)	28
Ilustración 8 (Área SST página web de la empresa Tripolar Colombia SAS)	29

REESTRUCTURACION DEL MANUAL DE FUNCIONES DE LA EMPRESA TRIPOLAR COLOMBIA SAS DE LA CIUDAD DE PEREIRA EN EL AÑO 2016 - 2017

1. ANTECEDENTES

A lo largo de la historia, las organizaciones han desarrollado diferentes sistemas de gestión y administración que les permite gestionar con mayor eficiencia tanto sus recursos financieros, como lograr la compenetración de su recurso humano con la esencia de la empresa, esto con el fin de garantizar la subsistencia de la misma en el mercado donde desarrolla su actividad, a la vez que cumple con la finalidad para la cual existe, que es, el logro de resultados a través del cumplimiento de metas puntuales, las cuales son responsabilidad de quienes se encuentran vinculados a ella. Esta es la razón por la cual, dentro de estos sistemas de gestión, todas las organizaciones deben contar con una guía sencilla, concisa y específica, que sirve para plasmar parte de la forma que la empresa ha adoptado, ubicar al colaborador dentro del organigrama de la organización y orientarlo en el desarrollo de sus funciones.

El objetivo del estudio es reestructurar el manual de funciones de la compañía Tripolar Colombia SAS de la ciudad de Pereira, a través del método de investigación aplicada, la cual permitirá no simplemente la identificación exacta de la actual problemática de la empresa, en cuanto a su manual de funciones y plasmarlo en sugerencias teóricas, sino entregar un modelo de documento que brinde de una forma práctica, la solución a la actual problemática.

El desarrollo del trabajo se llevará inicialmente a través del levantamiento de información sobre investigaciones anteriores aplicadas que soportan el estudio (Tesis, libros y autores con relevancia en este tipo de estudios), se darán a conocer aspectos de la empresa, el actual estado del manual de funciones, a su vez en el desarrollo de los capítulos, se explorara la percepción de los colaboradores acerca del manual de funciones, se analizarán los resultados y la pertinencia del actual documento, para finalmente y acorde a las necesidades de la empresa, entregar el manual reestructurado. Durante el desarrollo del trabajo, se manejará un grado de autenticidad para que pueda ser de utilidad en investigaciones futuras.

En primer lugar, se tiene que, en el año 2013 se presentó en la facultad de ciencias de la Administración agropecuaria de caldas, estudio de pregrado ***propuesta para la reestructuración administrativa de la empresa agropecuaria La Bonita del Municipio de Amaga por Osorio Córdoba,***

Betancourt Tangarife como requisito para optar el título de Especialista en gerencia agropecuaria.

La investigación de este trabajo se basa en la propuesta de reestructuración administrativa para la empresa agropecuaria, teniendo como objetivo comercializar productos agropecuarios en el municipio de Amagá Antioquia, haciendo énfasis en lograr la imagen empresarial de acuerdo a las funciones, cargos, procesos y asignación de espacios en la empresa. El estudio es considerado diagnóstico explorativo general, en el cual se tuvo en cuenta los cargos existentes, la composición de los mismos, funciones y responsabilidades por parte de la administración, basados en fuentes de investigación que permitieron contextualizar la propuesta. Como resultado final se obtuvieron tres pilares fundamentales: misional, humano y administrativo que permitieron desarrollar coherentemente proceso, funciones aplicadas para la empresa.¹

Para el año 2016 Buñay Garcés, en su tesis Actualización del manual de funciones y elaboración de un manual de inducción para la empresa “Cerámica Andina CA”, tiene como objetivo generar nuevas ideas a partir del diseño de un manual de funciones, para tener más claridad con las responsabilidades que conlleva un cargo, funciones alcances y objetivos, diciendo “Con las nuevas tecnologías implementadas se han generado cambios en la rotación de personal y despidos de los mismos, el autor propone además un modelo de inducción que permita a la compañía brindar un acercamiento con el personal nuevo que ingresa a Cerámica Andina (sentido de pertenencia para con la compañía), en el desarrollo del estudio”.²

Los manuales de funciones tienen un rol de alta importancia en las organizaciones, puesto que constituyen un punto de acople entre el colaborador y su cargo, lo que permitirá el éxito de este durante la ejecución de sus labores o el no cumplimiento de los objetivos por parte de la empresa. Por esto y “Debido a la división del trabajo y a la consiguiente especialización de funciones, las

¹ Córdoba Osorio, Elizabeth, Tangarife Betancur Elizabeth. Propuesta para la reestructuración administrativa de la empresa agropecuaria La Bonita del Municipio de Amagá. tesis para optar por el título de gerencia agropecuaria. Corporación universitaria lasallista.

<http://repository.lasallista.edu.co/dspace/bitstream/10567/1109/1/Propuesta_Reestructuracion_Administrativa_Empresa_Agropecuaria.pdf> [citado en 13 de septiembre 2016]

² Buñay Garcés, Alfonso Santiago. Actualización del manual de funciones y elaboración de un manual de inducción para la empresa “Cerámica Andina CA”. Tesis para optar por el título de ingeniero industrial. Universidad de Cuenca. <http://dspace.ucuenca.edu.ec/handle/123456789/23411> [citado en 13 de septiembre 2016]

necesidades básicas de recursos humanos para la organización, sea en cantidad o en calidad, se establecen mediante un esquema de descripción y especificación de cargos”. La descripción del cargo se refiere a las tareas, los deberes y las responsabilidades del cargo, en tanto que las especificaciones del cargo se ocupan de los requisitos que el ocupante necesita cumplir. Por tanto, los cargos se proveen de acuerdo con esas descripciones y esas especificaciones. El ocupante del cargo debe tener características compatibles con las especificaciones del cargo, en tanto que el rol que deberá desempeñar es el contenido del cargo registrado en la descripción. En general, la descripción del cargo presenta el contenido de esta de manera impersonal, y las especificaciones suministran la percepción que tiene la organización respecto de las características humanas que se requieren para ejecutar el trabajo, expresadas en términos de educación, experiencia, iniciativa, etc.

Puesto que en la mayor parte de las organizaciones los cargos se proyectan y se diseñan sin contar con la dependencia de ARH (administración de recursos humanos), falta saber cómo los proyectan y los diseñan las otras dependencias. En otras palabras, es necesario que se analicen y se describan los cargos para conocer su contenido y sus especificaciones, con el fin de administrar los recursos humanos empleados en ellos. Cuando el diseño del cargo ya está hecho desde hace mucho tiempo, la dificultad radica en conocerlo en su totalidad. La descripción y el análisis de cargos es el mejor camino para lograrlo”.³

Es importante que en los manuales de funciones exista una correcta y explícita forma de describir el cargo. “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.”⁴

Por otra parte y teniendo en cuenta la importancia de los manuales de procedimientos para la organización y formalización de las diferentes actividades, el autor Álvarez Torres, Martín nos señala que “Dentro del ámbito de los negocios, cada vez se descubre más la necesidad e importancia de tener y usar manuales, sobre todo, manuales de políticas y procedimientos que le

³ CHIAVENATO, IDALBERTO. Administración de recursos humanos, McGraw Hill, 1999 pág. 330

⁴ Ibíd., pág. 331

permitan a una organización formalizar sus sistemas de trabajo, y multiplicar la tecnología que permita consolidar su liderazgo y su posición competitiva”.⁵

El mismo autor destaca las bondades existentes en los manuales y la incidencia positiva que tienen al interior de la organización, diciendo: “Los manuales son una de las mejores herramientas administrativas porque le permiten a cualquier organización normalizar su operación. La normalización es la plataforma sobre la que se sustenta el crecimiento y el desarrollo de una organización dándole estabilidad y solidez”.⁶

Es importante tener en cuenta que las personas deben ser un complemento de la empresa, que van alineadas a sus políticas y filosofías, los autores Arboleya, Guillermo y López, Alejandro mencionan que “Las organizaciones deben manejar un orden administrativo, el cual puede variar dependiendo del tamaño de las mismas. Ese orden se enfoca en la estructura intencional de responsabilidades, la cual es definida por cada organización y es precisamente aquí donde se logra determinar, quien responde de que y la forma en que cada uno desarrolla los procesos”.⁷. De esta forma se evidencia nuevamente, la necesidad de contar con un documento específico (Manual de funciones), que indique claramente al colaborador sus responsabilidades y le permita acoplarse con la organización.

En este contexto es necesario que las personas que hacen parte de un equipo de trabajo tengan total claridad a la hora de realizar las funciones a desempeñar, denominado de otra manera la organización debe contar con un manual de funciones en el cual se establezca total claridad de las responsabilidades de cada empleado con su respectivo cargo. En su defecto se debe corresponder con un buen diseño de puesto de trabajo.

2. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

Tripolar Colombia SAS, empresa de origen europeo que fue constituida en Colombia en el año 2012, con la idea de incursionar en el mercado colombiano, ofreciendo una propuesta con soluciones innovadoras e integrales en

⁵ ALVAREZ TORRES, MARTIN G. Manual para elaborar Manuales de políticas y procedimientos, 14 Ed. México: Panorama editorial S.A. 2006 pág. 24

⁶ *Ibíd.*, pág. 24

⁷ ARBOLEYA, GUILLERMO y LOPEZ, ALEJANDRO. La administración transparente en: La administración que deja ver el fondo. Argentina, Ediciones Granica S.A., 2011 pág. 53

electricidad, sistemas de aires acondicionados, automatización e ingeniería hidrosanitaria, los cuales se ven soportados en el know how de su fundador, quien cuenta con una experiencia de más de 20 años en el mercado europeo, en países tales como Portugal, España y Francia.

En vista del creciente desarrollo de la compañía y en miras de alcanzar un mayor reconocimiento y posicionamiento en el mercado objeto de su principal actividad económica, Tripolar Colombia SAS, desarrolló en el año 2015 bajo la responsabilidad del gestor de calidad de la época, su primer y única versión de manual de funciones, el cual cumple con su propósito de lograr las certificaciones de calidad necesarias que exigían sus clientes, sin embargo, en la actualidad la empresa ha tenido dificultades en la asignación de actividades y cumplimiento de las mismas, debido a que el manual de funciones, no cumple con los componentes, criterios entre otros que se develaran a lo largo del estudio, los cuales permiten al colaborador, identificar su posición al interior de la organización, lo guíen y recuerden el tipo y actividades que debe desarrollar, para que gracias a esto la empresa cumpla y alcance a través de metas puntuales sus objetivos globales, ya que actualmente su clima laboral se ha visto afectado, debido a que por causa de que los colaboradores en oportunidades deben ejecutar labores inicialmente no contempladas, demuestran su inconformismo no a su jefe directo, sino a través de sus compañeros, generando un ambiente de inconformismo, incertidumbre, afectando la productividad de los mismos, lo que conlleva a incumplimientos por parte de la empresa para con sus clientes, afectando directamente su competitividad en el cambiante entorno que le rodea.

De acuerdo a lo anterior, al proponer la reestructuración del manual de funciones, se establecerán las tareas específicas que cada uno de los colaboradores tendrá, así como les entregará una visión clara de su posición al interior de la organización y sus principales responsabilidades, lo que permitirá a la empresa mejorar aspectos en su clima laboral, ya que la reestructuración del manual, busca agrupar los datos relevantes obtenidos a través del instrumento de medición que se aplicará, gracias a lo cual se involucrarán a los colaboradores, por ende, los niveles de productividad se incrementarán, permitiendo que Tripolar Colombia SAS aumente su competitividad, impulsando su posicionamiento y desarrollo del mercado.

Para explicar más detalladamente la importancia con relación a la reestructuración del manual de funciones de la empresa Tripolar Colombia SAS, es necesario aclarar el objetivo y alcance que permita tener claridad en la correcta estructura de un manual de funciones, en el cual el grado de funciones y responsabilidad estén alineados con su diseño. Para ello Chiavenato, refiere que “diseñar un puesto significa establecer tres condiciones fundamentales:

- a) El conjunto de tareas u obligaciones que el ocupante deberá desempeñar (contenido del puesto).
- b) Como debe desempeñar ese conjunto de tareas u obligaciones (métodos y procedimientos de trabajo)
- c) A quien le debe reportar el ocupante del puesto (responsabilidad), es decir, relación con sus subordinados”⁸.

De acuerdo a esto nos dice Chiavenato que, “el diseño del puesto es la especificación del contenido del puesto, de los métodos de trabajo y de las relaciones con los demás puestos, con objeto de satisfacer los requisitos personales de su ocupante. El diseño de puestos es la forma en que los administradores protegen los puestos individuales y los combinan para formar unidades, departamentos y organizaciones.”⁹

La empresa cuenta con alrededor de 250 trabajadores, existe un manual de funciones realizado por cada ocupante del puesto, o cargo en el cual se ha tomado un modelo, una estructura en términos generales como base para el diligenciamiento del mismo. En el modelo actual se evidencia la identificación del cargo, objetivos, funciones con clasificaciones.

2.1 EXPLICACION DEL MANUAL DE FUNCIONES TRIPOLAR COLOMBIA SAS

- a) Permanentes.
- b) De apoyo.
- c) Asegurar.
- d) Proveer.
- e) Coordinar.

⁸ CHIAVENATO, IDALBERTO, Administración de recursos humanos – El capital humano de las organizaciones, McGraw Hill, 2007
pág. 223

⁹ Ibíd., pág. 223

Como también se evidencia funciones denominadas esporádicas, adicional a este contenido se cuenta con la descripción de responsabilidades con su desglosamiento en términos de

- a) Por información y documentación.
- b) Por bienes.
- c) Por dinero.

En cuanto a requisitos del cargo se estructura de la siguiente manera:

1. Perfil de cargo educación.

- a. Formación.
- b. Experiencia.

2. Competencias.

- a. Competencias organizacionales.
- b. Rasgos de la personalidad.
- c. Esfuerzo

3. Entorno del cargo

Relaciones del cargo con el exterior de la empresa

- a. ¿Con quién?
- b) ¿Para qué?

Relaciones del cargo con el interior de la empresa

- a. ¿Con quién?
- b) ¿Para qué?

Ver anexo 1 (Manual de funciones Tripolar Colombia SAS).

De acuerdo a la información contenida en el actual manual y la forma en la que se encuentra estructurado, se han identificado algunos conceptos en el perfil del cargo, los cuales no son lo suficientemente específicos, como lo es el termino de habilidades en la cual se encuentran aspectos de actitud y aptitud incluidos en el mismo concepto. Cabe mencionar que en la empresa Tripolar Colombia SAS

existen cargos, los cuales por su naturaleza requieren el manejo de información de vital importancia para la compañía, lo que se conoce como “Confidencial” y que básicamente es manejada por los cargos directivos, pero debido a la estructura del actual documento, este tipo de cargos no difiere en su nivel de importancia de los demás, por este motivo en la empresa Tripolar Colombia SAS de Pereira se ha visto afectada por el flujo de información no controlada, generando inconvenientes en el clima laboral debido a la filtración de información a diferentes áreas de la empresa, en donde no tiene la relevancia del caso y que por el contrario puede generar conflictos.

En la actualidad el mercado empresarial que es altamente competitivo y que requiere de tecnología de punta, con el fin de agilizar procesos, garantizar el acceso confiable y oportuno a la información (Tics), lo que permite cambios constantes, que involucran la eficacia y eficiencia en logros productivos para la compañía, sino que también genera un cambio a nivel estructural y jerárquico, rotación de personal, asignación de nuevos cargos y modificación de los existentes para obtener más competitividad en el desempeño de cada rol asignado en un determinado cargo de la organización.

Como se mencionaba anteriormente Es necesario describir el cargo para conocer su contenido, esta descripción conlleva en enumerar las tareas o funciones que lo conforman y hace la diferencia del resto de cargos en la empresa, es una enumeración detallada de las funciones o tareas del cargo

- a) Que hace el ocupante.
- b) Periodicidad de la ejecución (cuando los hace).
- c) Métodos aplicados para la ejecución (cómo lo hace)
- d) Los objetivos del cargo (porque lo hace).

Para ello Chiavenato, refiere que un cargo “puede ser descrito como una unidad de la organización, cuyo conjunto de deberes y las responsabilidades de un cargo, que corresponden al empleado que lo desempeña, proporcionan los medios para que los empleados contribuyan al logro de los objetivos en una organización”¹⁰

¹⁰ CHIAVENATO, IDALBERTO, Administración de recursos humanos – El capital humano de las organizaciones, McGraw Hill, 2007
pág. 292

Para cada organización es indispensable contar con un diseño de perfil de cargos, en el cual se encuentre con claridad la especificación de tareas y funciones a desempeñar con los respectivos requisitos a cumplir internos y externos de la compañía bajo la política que esta tenga establecida.

Sin embargo una vez realizada la descripción del cargo, el autor Vargas Muñoz, sugiere: "Realizar una descripción de cargos, el cual es el resumen del análisis, identificando, describiendo y especificando los cargos con base en ciertas normas, registrando deberes y responsabilidades, elaborando al mismo tiempo un plan de trabajo que señale con precisión el mismo"¹¹

a) Identificación del cargo

- ✓ Código.
- ✓ Nombre del cargo.
- ✓ Ubicación: sección, departamento y división a la que pertenece el cargo.
- ✓ Personas en el cargo.
- ✓ Fecha del análisis.

b) Resumen del cargo

Es definir el cargo a través de las características arrojadas por el análisis, mediante definiciones claras, sencillas, concisas y general. Se deben destacar las características más relevantes del mismo detallando que se hace, como se hace y con que se hace.

- ✓ Que se hace: se expresa con un verbo.
- ✓ Como se hace: se expresa por medio de una serie de frases separadas por comas.
- ✓ Por qué se hace: se expresa en infinitivo.

c) Extensión de actividades

¹¹ Vargas, Jorge. La descripción y el análisis de cargos [en línea]. <<http://www.gestiopolis.com/descripcion-analisis-de-cargos/>> [Citado el 1 de marzo de 2017].

Consiste en identificar, estudiar y comprender el lugar que ocupa el cargo en la operación de la que hace parte.

Para lograrlo debe:

- ✓ Describirse el flujograma del área funcional a la cual pertenece el cargo (procedimiento).
- ✓ Determinarse el lugar que ocupa el cargo en el procedimiento del cual hace parte.
- ✓ Determinarse el equipo que se emplea en el cargo y lo relativo a la aplicación o uso de ese equipo.
- ✓ Si se necesita saber que materiales se utilizan en el cargo, redáctese una lista.

d) Condiciones de trabajo

- ✓ son las condiciones ambientales y de riesgo que afectan el bienestar mental y físico del empleado.¹²

No obstante, toda organización debe conocer que las características de su sistema organizacional, generan un determinado clima organizacional, el cual repercutirá sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento. Algunas de las consecuencias de estas acciones son con relación a la; Productividad, satisfacción, rotación, adaptación, entre otros. Para soportar lo anterior los autores Liwin y Stinger postulan la existencia de nueve dimensiones que explicarían el clima existente en determinada empresa, cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización, tales como:

1. Estructura: Representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. La medida en que la organización pone en el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal e inestructurado.

¹² Vargas, Jorge. La descripción y el análisis de cargos [en línea]. <<http://www.gestiopolis.com/descripcion-analisis-de-cargos/>> [Citado el 1 de Marzo de 2017].

2. Responsabilidad (Empowerment): Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.
3. Recompensa: Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en la organización utiliza más el premio que el castigo.
4. Desafío: Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. Es la medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.
5. Relaciones: Es la percepción por parte de los miembros de la empresa, acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.
6. Cooperación: Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros empleados del grupo. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.
7. Estándares: Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone las organizaciones sobre las normas de rendimiento.
8. Conflictos: Es el sentimiento del grado en que los miembros de la organización tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.
9. Identidad: Es el sentimiento de pertenencia a la organización y que se es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.¹³

¹³ LIWIN, STINGER. Clima organizacional y la teoría de las nueve dimensiones [en línea].
<<https://es.slideshare.net/wortega009/clima-organizacional-y-la-teoria-de-las-9-dimensiones-pdf>> [citado el 27 de mayo 2017]

El correcto conocimiento del clima organizacional, proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo, además, introducir cambios planificados, tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas. Por esta razón es necesario contar con una importante y poderosa herramienta como lo son los manuales de funciones, los cuales permiten a la empresa integrar la esencia de la empresa en un documento, para facilitar a su vez al colaborador hacer propia a la organización, convertirse en parte activa de su cultura, guiarle en sus actividades, coadyuvarlo para alcanzar el éxito en la empresa, estimulándolo a optimizar su rendimiento para su beneficio propio y a su vez, incrementando la productividad y garantizando la subsistencia y desarrollo de la organización.

4. FORMULACION DEL PROBLEMA

¿Qué reestructuración requiere el manual de funciones de la empresa Tripolar Colombia SAS de la ciudad de Pereira para adecuarlo a las actuales necesidades de la empresa?

5. SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

- ✓ ¿Cuál es la percepción de los directivos y empleados de la empresa Tripolar Colombia SAS, en cuanto al actual Manual de funciones?
- ✓ ¿Qué tan pertinente es el actual manual de funciones de la empresa Tripolar Colombia SAS?
- ✓ ¿Cuáles son los cambios que se requieren para reestructurar el manual de funciones de la empresa Tripolar Colombia SAS?

6. OBJETIVOS:

6.1 OBJETIVO GENERAL:

Reestructurar el manual de funciones para la empresa Tripolar Colombia SAS en la ciudad de Pereira en el año 2016 – 2017.

6.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS:

- ✓ Explorar la percepción de los directivos y empleados de la empresa Tripolar Colombia SAS de Pereira sobre el diseño y claridad del manual de funciones que está asignado para el cargo.
- ✓ Analizar la pertinencia del actual manual de funciones de la empresa Tripolar Colombia SAS en la ciudad de Pereira.
- ✓ Realizar los cambios que se requieran para reestructurar el manual de funciones de la empresa Tripolar Colombia SAS de la ciudad de Pereira.

7. JUSTIFICACION

Una de las formas adecuadas de garantizar la productividad y efectividad de los colaboradores al interior de las organizaciones, es establecer los parámetros y mecanismos necesarios para realizar el seguimiento a sus labores y responsabilidades. Para ello es indispensable el desarrollo de uno o varios sistemas que permita a los directivos y líderes, la retroalimentación sobre las actividades ejecutadas por los colaboradores, con el fin de facilitar los procesos de evolución y desarrollo dentro de determinada organización.

De acuerdo a esto Tripolar Colombia SAS una compañía especializada en el diseño, creación, desarrollo y mantenimiento de ingeniería eléctrica ofrece servicios con tecnología innovadora alta calidad y mano de obra capacitada, la cual, debido a la naturaleza de su actividad que depende en gran medida de la selección idónea de personal operativo que engrane correctamente con la empresa, al constituir estos un pilar fundamental en la pirámide organizacional, considera la importancia de plantear e implementar un rediseño a sus manuales de funciones, pretendiendo con esto optimizar y facilitar la prestación de los servicios y programas de Desarrollo Organizacional y de Talento Humano, que finalmente se traducirán en la maximización de la productividad y mejorar la competitividad en el complejo, cambiante y exigente entorno.

Las organizaciones en la actualidad se ven obligadas a permanecer en constante cambio, adaptándose a las exigencias del susceptible y variante entorno social y empresarial, por lo cual cada día realizan una inversión de tiempo y esfuerzo, buscando la forma en la que sus colaboradores, lleven a cabo sus funciones en cada proceso de una manera más eficiente, lo que se traduce en el logro de los

objetivos como unidad de negocio independiente y como colaborador cuando hablamos de sociedades que cooperan entre sí. Para ello mediante el uso de sistemas de gestión integral asociados y diseñados de acuerdo al manual de funciones de cada colaborador, buscan medir su rendimiento, identificando posibles falencias y oportunidades, para de esta forma tomar los correctivos necesarios, que aseguren a la organización la consecución y alcance de sus metas y objetivos.

Como se mencionó en un principio, toda actividad o proceso en su mayoría involucra el capital humano, que realiza sus actividades siguiendo una serie de parámetros pre-establecidos en sistemas de calidad, que al sufrir modificaciones de cualquier tipo pueden llegar a afectar de forma directa o indirecta alguno de los procesos clave, generando con ello una reacción positiva o negativa en los miembros que pertenecen a una compañía. De esta manera se ha considerado realizar para la empresa Tripolar Colombia SAS una propuesta de rediseño a la estructura del manual de funciones ya establecido, el cual debe ser entendido como un documento elaborado por una empresa con el único fin de entregar una delimitación de funciones y responsabilidades para quienes integran una empresa.

A través del correcto desarrollo y planteamiento de este documento se logrará evitar reprocesos, que significan pérdidas de tiempo vital para el alcance de las metas establecidas por las diferentes áreas que componen la organización y por ende el alcance de los objetivos globales.

8. MARCO CONTEXTUAL E HISTORICO

8.1. MARCO CONTEXTUAL

La empresa Tripolar Colombia SAS se encuentra ubicada en la ciudad de Pereira - Risaralda, en donde operan dos sedes, una administrativa en Av. las américas No 82-47, Pereira Risaralda y operativa ubicada en la Calle 100 Bis No. 17A – 69. En la ciudad de Barranquilla cuenta con dos sedes, una administrativa ubicada en la carrera 62 No 8B-50 Local 1 km3 vía Galapa – Atlántico y otra operativa, ubicada en el kilómetro 1.8 autopista Medellín costado sur.

La empresa está constituida bajo una estructura organizacional de tipo horizontal, compuesta por tres elementos básicos:

- ✓ Un cuadrado perfecto símbolo de la confianza y la estabilidad.

- ✓ Sus 4 puntas redondeadas representando la flexibilidad y versatilidad que caracteriza a la empresa.
- ✓ Un círculo interior hace referencia gráfica a su nombre, por componerse en su interior de tres polos, enseñando una clavija característica de Portugal, tierra originaria de sus fundadores.

A continuación, se relaciona imagen satelital de la ubicación de la empresa.

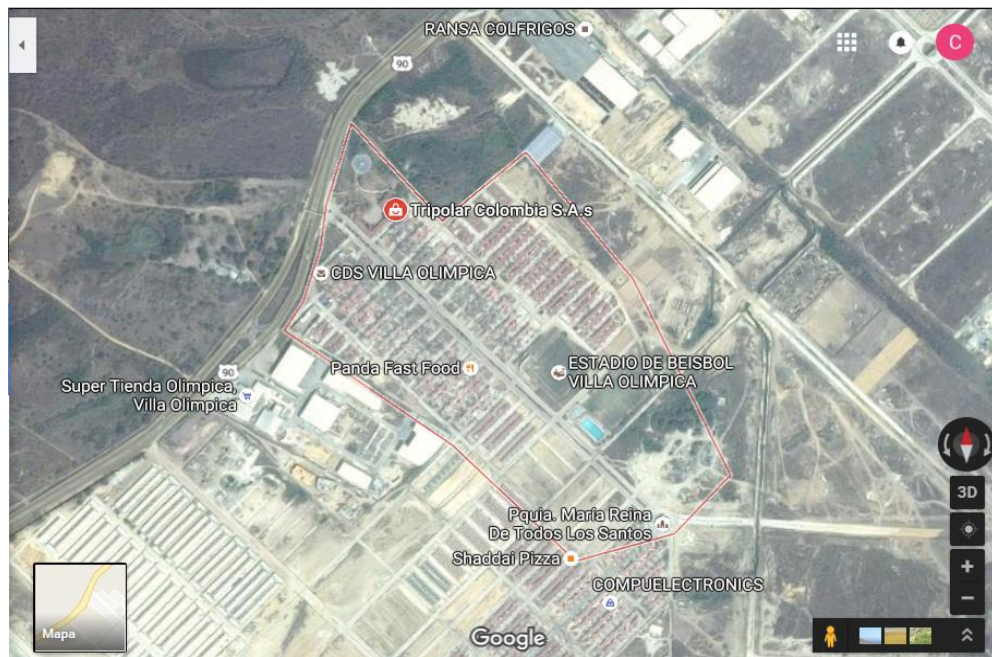


Ilustración 1 (Ubicación Tripolar Colombia SAS, vista satelital, tomada de google maps)

8.2 MARCO HISTORICO

En el año 2012 se constituye Tripolar Colombia SAS, en la ciudad de Pereira por iniciativa de Luis Felipe Da Silva Fernández, quien decide incursionar en el mercado colombiano, trayendo consigo una gran trayectoria de más de 20 años de experiencia en el mercado europeo. Se inicia entonces con el desarrollo de proyectos de ingeniería eléctrica, hidrosanitaria y aire acondicionado, luego con el fin de dar soporte a las instalaciones realizadas se crea el área de mantenimiento, ya para el año 2014, se da paso al desarrollo de proyectos de automatización y marketing. Para ese mismo año se da inicio a un proyecto de expansión que se ejecuta en el año 2015, con el cual se busca extender sus servicios a otras zonas del país, inicialmente ubicándose en la ciudad de

Barranquilla, planteándose de esta forma alcanzar el mercado de toda Suramérica.

MISIÓN

Crear soluciones innovadoras e integrales en electricidad, automatización, hidrosanitaria, aire acondicionado y marketing, para beneficio de nuestros clientes y partes interesadas; brindando productos y servicios mediante procesos estandarizados, con recurso humano competente que se desempeña en un entorno de trabajo seguro y busca la protección del medio ambiente.

VISIÓN

Para el año 2020 ser la empresa líder en el campo de la ingeniería a nivel nacional e internacional, reconocida por la calidad e innovación de sus productos y servicios.

VALORES CORPORATIVOS

EXCELENCIA

Buscar el mejor resultado en cada una de las actividades que realicemos, garantizando la sostenibilidad económica de la empresa y colaboradores.

INNOVACIÓN

Investigar, proponer y desarrollar soluciones innovadoras en cada área de intervención, aplicando nuevas tecnologías para estar a la vanguardia e ir un paso adelante del mercado.

ORIENTACIÓN AL CLIENTE

Crear buenas y largas relaciones con nuestros clientes, a través de una adecuada comunicación y esfuerzo para superar sus expectativas en búsqueda de su fidelización.

TRABAJO EN EQUIPO

Crear y sostener una mentalidad enfocada en la colaboración, compañerismo y compromiso que permitan alcanzar los objetivos de la empresa.

La empresa cuenta con alrededor de 250 empleados, su actividad económica primaria consiste en la prestación de servicios en outsourcing, convirtiéndose de esta forma en una empresa generadora de empleo tanto a nivel regional como nacional.

Tripolar Colombia SAS ofrece en la actualidad los siguientes servicios:

Electricidad: los servicios integran conceptos de tecnología innovadora ajustados a la reglamentación RETAIE, RETILAP y normatividad NTC 20150

SERVICIOS PRESTADOS	
AREA DE ELECTRICIDAD	✓ instalaciones de redes en media y baja tensión
	✓ subestaciones eléctricas
	✓ sistemas de iluminación integral
	✓ instalaciones y certificación en cableado de comunicaciones
	✓ telefonía IP
	✓ instalaciones de sonido
	✓ generadores eléctricos
	✓ UPS
	✓ CCTV
	✓ Alarmas contra incendio
	✓ Intrusión

Tabla 1 Servicios prestados área de electricidad (Fuente propia)

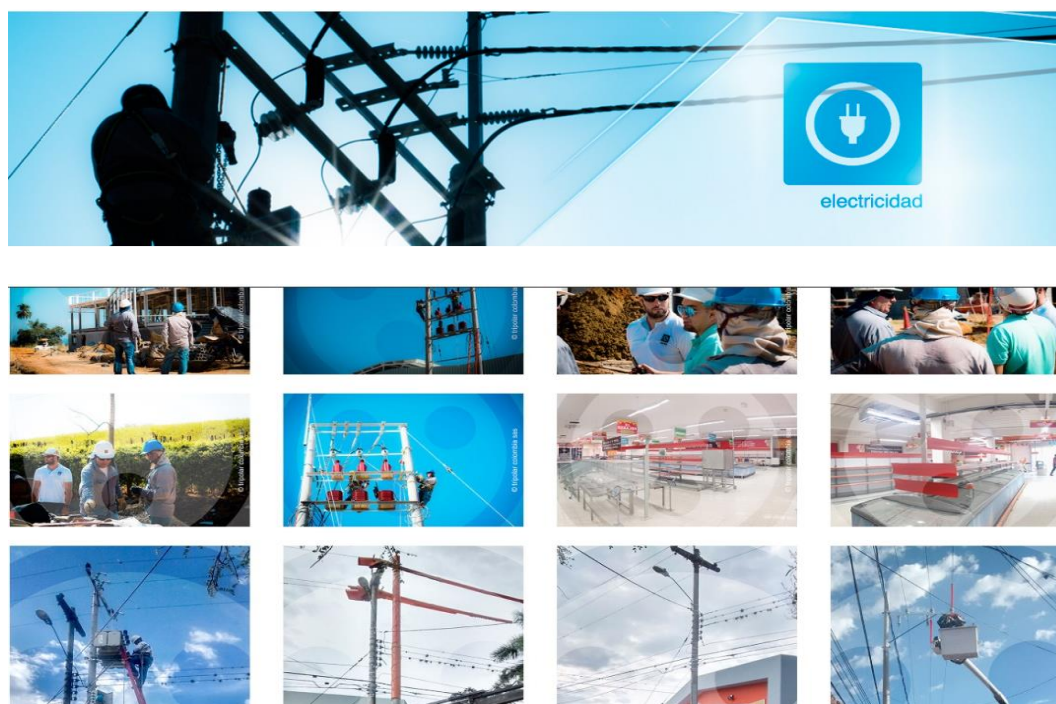


Ilustración 2 (Área de electricidad Página web de la empresa Tripolar Colombia SAS)

Aguas: planea y construye los sistemas de almacenamiento y distribución de agua potable, para mantener la edificación en excelentes condiciones sanitarias y de seguridad.

	SERVICIOS PRESTADOS
AREA DE AGUAS	✓ Alcantarillado sanitarios
	✓ Alcantarillado pluvial
	✓ Redes contra incendio
	✓ Redes de agua potable
	✓ Tanques

Tabla 2 Servicios prestados área de aguas (Propia)



Ilustración 3 (Área de aguas página web de la empresa Tripolar Colombia SAS)

Aire acondicionado: Garantizar un sistema de climatización ideal cumpliendo toda la normatividad que se requiere.

	SERVICIOS PRESTADOS
ACONDICIONADO AREA DE AIRE	✓ Suministro e instalación de sistemas de aire acondicionado
	✓ Suministro e instalación de sistemas de ventilación
	✓ Mantenimiento preventivo y correctivo de sistema aire acondicionado y ventilación
	✓ Soporte manejo de equipos de enfriamiento
	✓ Asesorías

Tabla 3 Servicios prestados área de aires acondicionados (Fuente propia)

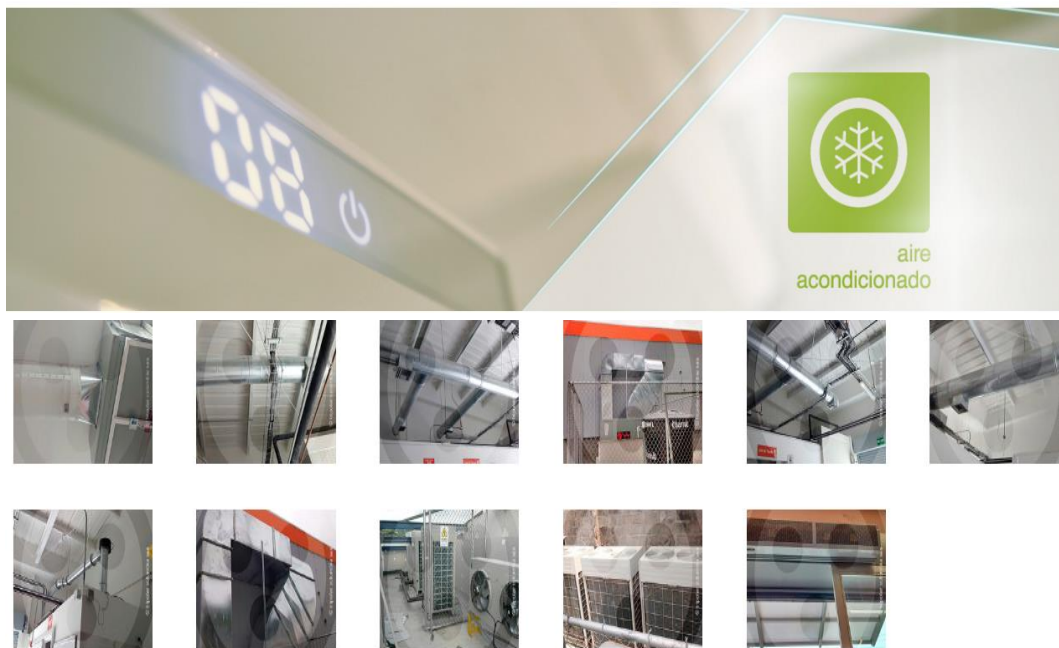


Ilustración 4 (Área aires página web de la empresa Tripolar Colombia SAS)

Tableros Electrónicos: nueva filosofía de ensamble con la normatividad eléctrica vigente (RETIE-NTC 3278)

	SERVICIOS PRESTADOS
ELECTRONICOS AREA DE TABLEROS	✓ Ensamble de tableros eléctricos de baja tensión
	✓ Distribución
	✓ Potencia
	✓ Automatización
	✓ Provisiones de obra

Tabla 4 Servicios prestados área de tableros eléctricos (Fuente propia)

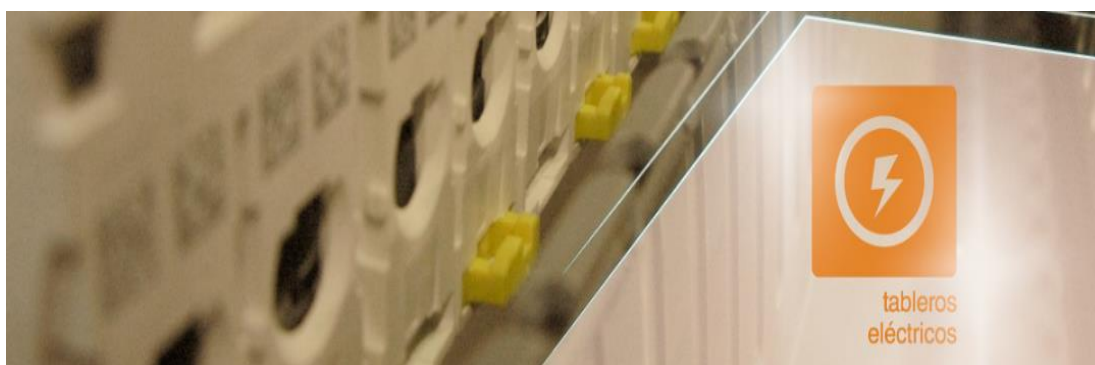


Ilustración 5 (Área de tableros eléctricos web de la empresa Tripolar S.A)



Automatización: brinda soluciones integrales en automatización, control y gestión de edificios.

	SERVICIOS PRESTADOS
AREA DE AUTOMATIZACIÓN	✓ Manejo de energía
	✓ Control de iluminación
	✓ Control de cortinas y persianas
	✓ Control de calefacción, ventilación y aire acondicionado
	✓ Seguridad y vigilancia
	✓ Operación y visualización
	✓ Automatización y acceso remoto

Tabla 5 Servicios prestados área de automatización (Fuente propia)



Ilustración 6 (Área de automatización página web de la empresa Tripolar Colombia SAS)

Mantenimiento: realiza actividades de mantenimiento preventivo y correctivo.

	SERVICIOS PRESTADOS
MANTENIMIENTO AREA DE	✓ Instalaciones eléctricas
	✓ Instalaciones hidráulicas
	✓ Instalaciones de aire acondicionado

Tabla 6 Servicios prestados área de mantenimiento (Fuente propia)

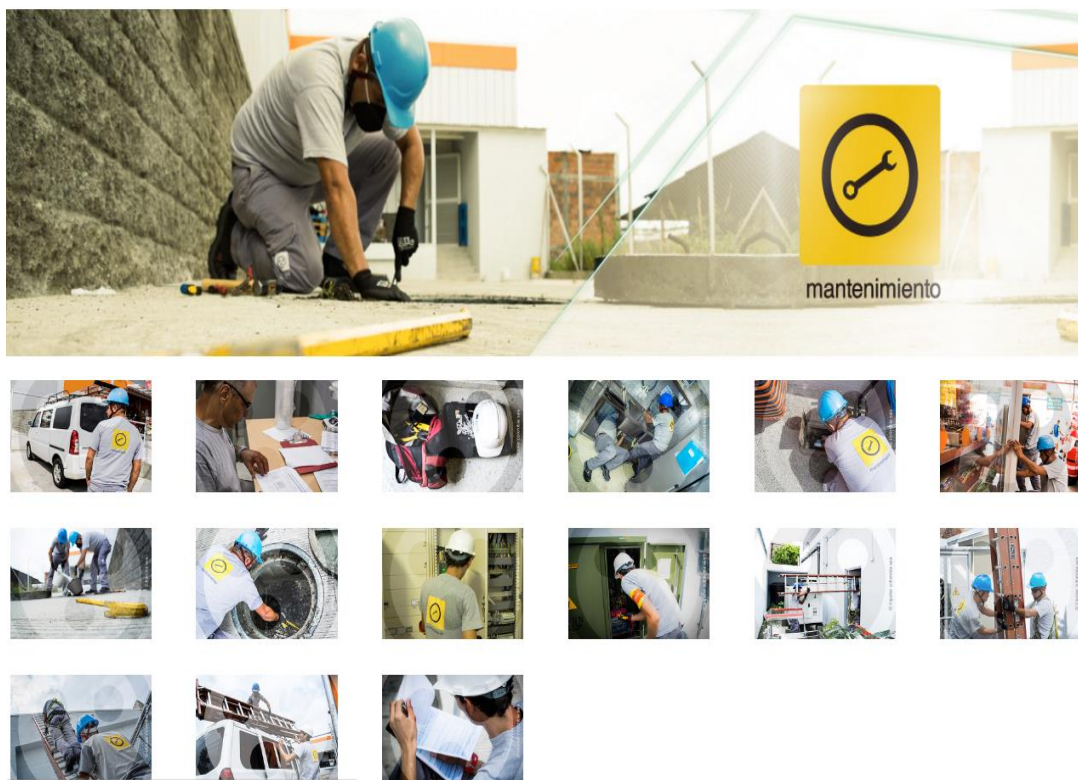


Ilustración 7 (Área de mantenimiento página web de la empresa Tripolar Colombia SAS)

Seguridad y salud en el trabajo: el personal como pilar fundamental en su bienestar a la hora de realizar labores.

	SERVICIOS PRESTADOS
OCUPACIONAL AREA DE SALUD	✓ Elementos de protección individual
	✓ Elementos de protección colectivos
	✓ Capacitación y certificación en trabajo seguro en alturas según niveles requeridos de formación
	✓ Estandarización de tareas críticas
	✓ Listas de chequeo para tareas rutinarias

Tabla 7 Servicios prestados área de SST (Fuente propia)



Ilustración 8 (Área SST página web de la empresa Tripolar Colombia SAS)

9. MARCO CONCEPTUAL

Para soportar el tema objeto de estudio, se indican a continuación los conceptos que servirán de soporte para este trabajo:

Manual de funciones: Es un documento administrativo en el cual se detallan funciones, objetivos de forma sistemática, responsabilidades con el fin de direccionar y orientar la conducta de los empleados dentro de una organización, integrando criterios de desempeño y cursos de acción que se debe seguir para dar el cumplimiento de las metas, facilitando la comunicación interna, control y dirección entre jefes y empleados, además en él se debe incluir una serie de orden jerárquico, políticas, normas requisitos los cuales permiten un óptimo funcionamiento de todas las actividades realizadas reuniendo normas básicas de la administración. Toda organización está constituida y diseñada para realizar diversas actividades, responsabilidades cooperando en la consecución de los resultados de la compañía y disminuyendo las dificultades; esto a su vez facilita considerablemente la toma de decisiones y el logro de objetivos.

9.1 DEFINICIÓN DE CONCEPTOS

Cargo: "es un conjunto de funciones con una posición definida dentro de una estructura organizacional (organigrama) cuando se ubica un cargo en el organigrama compromete a incluir aspectos como:¹⁴

- ✓ El nivel jerárquico.
 - ✓ Área o departamento al cual pertenece y está localizado.
 - ✓ Superior jerárquico (ante quien responde).
 - ✓ Subordinados (sobre los que ejerce autoridad)
- El cargo se define como un conjunto de funciones ocupado en una posición formal dentro del organigrama

Puesto de trabajo: "hace referencia al espacio físico donde se realiza la actividad laboral, se integra de todas las actividades que realizar una persona, pueden ser contenidas en un todo unificado y que ocupa una posición formal en el organigrama de la organización"¹⁵

Función: "es un conjunto de tareas (puesto por hora) o de obligaciones (puestos de asalariados) ejercida de una manera sistemática o reiterada por el ocupante de un puesto. Para que un conjunto de obligaciones constituya una función es necesario que haya repetición en su desempeño"¹⁶

Tarea: "es una actividad individualizada y realizada por el ocupante de un puesto, por lo general es una actividad que se coloca por puestos es decir por una actividad específica como colocar una pieza"¹⁷

Aptitud: "nace de la persona en sí, es innata y representa la predisposición o potencialidad de la persona para adquirir determinada habilidad de

¹⁴ UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA Descripción y análisis de cargos [en línea] >http://datateca.unad.edu.co/contenidos/301136/301136_Modulo_Exe/leccin_descripcin_y_analisis_de_cargos.html> [citado el 11 de octubre de 2016]

¹⁵ CHIAVENATO, IDALBERTO, Administración de recursos humanos – El capital humano de las organizaciones, McGraw Hill, 2007 pág. 203

¹⁶ Ibid., pág.203

¹⁷ Ibid., pág.203

comportamiento. Esta a su vez pasa desapercibida porque no puede ser utilizada durante toda su vida. La aptitud es la habilidad presente de la persona”¹⁸

Actitud: “hace referencia especialmente cuando se expresa un estado de ánimo, disposición de ánimo manifestada de algún modo”¹⁹

Habilidad: “capacidad actual de la persona en determinada actividad o comportamiento. La habilidad se adquiere a partir de una aptitud preexistente mediante la práctica o el ejercicio.”²⁰

Destrezas: “habilidad con la que se realiza algo”²¹

Competencias: “La competencia de una persona es la capacidad de actuar en diversas situaciones para crear activos, tanto tangibles como intangibles.”²²

Obligación: “actividad individualizada y realizada por el ocupante del puesto, es una actividad atribuida a puestos más diferenciados, es una actividad más mental que física como diligenciar cheques, realizar cotizaciones, elaborar una orden de servicio.”²³

10. MARCO TEORICO

La palabra administración viene del latín ad (dirección, tendencia) y de minister (subordinación u obediencia) refiriéndose de esta manera al sujeto que ejecuta una función a mando de otra persona, prestando un servicio a otro, sin embargo, con el paso del tiempo este término sufrió una transformación radical de su significado original. La tarea de la administración hoy en día, es analizar e interpretar los objetivos de la organización y realizar una transformación en acciones organizacionales por medio de una planeación, organización, dirección y control del empeño realizado de todas las áreas y niveles de la empresa,

¹⁸ Ibid., pág.185

¹⁹ REAL ACADEMIA ESPAÑOLA concepto de actitud {en línea}

< <http://dle.rae.es/?id=0cWXkpX>> {citado el 11 de octubre de 2016}

²⁰ Ibid., pág.185

²¹ REAL ACADEMIA ESPAÑOLA concepto de destreza {en línea}

< <http://dle.rae.es/?id=DUtSRFO|DUvj7SX>> {citado el 11 de octubre de 2016}

²² Ibid., pág.37

²³ CHIAVENATO, IDALBERTO, Administración de recursos humanos – El capital humano de las organizaciones, McGraw Hill, 2007 pág. 203

utilizando los recursos de ésta, con el fin de alcanzar los objetivos planteados y asegurar la participación en un mundo de negocio competitivo y complejo.

En una época en la cual la incertidumbre y las tendencias al cambio son una constante, la administración se ha convertido en un punto clave de la actividad humana en el mundo moderno, caracterizándose por poseer organizaciones en las cuales su pilar fundamental se encuentra basado en el buen trabajo en equipo, que no es más que la sinergia entre la esencia de la organización y su capital humano, lo que permitirá su correcta adecuación al cambiante entorno. La función básica y primaria de la organización es hacer las cosas mediante las personas de una manera eficaz y eficiente. En las empresas (industrias, hospitales, universidades, instituciones, colegios o cualquier empresa humana) la eficacia y la eficiencia dependen de la capacidad de aquellos que ejecutan la función administrativa, es decir que la empresa realice un buen manejo de todos los recursos que posea tanto intangibles como tangibles. De nada sirve el avance tecnológico y evolución del conocimiento si no se cuenta con una capacidad de liderar correctamente todos los procesos que conlleva una organización, si la administración no regula estratégicamente el recurso del capital humano y el recurso físico, por ello la administración es indispensable para solucionar los problemas del mundo actual o moderno.

Durante años la administración del recurso humano se ha encontrado en constante evolución, tiempo durante el cual se le ha dado la suficiente importancia, para considerarse en un pilar fundamental al interior de las organizaciones, al constituir este la fuerza laboral que impulsa el desarrollo de la empresa y la catapulta al logro de resultados.

Por lo anterior es responsabilidad de la dirección de la empresa suministrar a sus colaboradores, los medios, los espacios, los ambientes, y las guías necesarias para el correcto desarrollo de sus funciones, así como facilitar su formación tanto profesional como de crecimiento y desarrollo personal, que motive al trabajador a maximizar su rendimiento, incrementando la producción en su trabajo, siendo altamente competitivo y mejorando aspectos laborales como, la disminución del ausentismo, disminución de tiempos muertos, lo que representa una relación recíproca para la empresa, que mejorara de forma sustancial su clima laboral ya que un colaborador motivado, tiene la capacidad de desarrollar y ejecutar actividades cada vez más complejas, generar nuevas ideas, relacionarse mejor y apoyar a sus compañeros, lo que beneficiara igualmente a la empresa en una mayor productividad y cumplimiento con sus clientes, lo que se traduce en un mejoramiento e incremento de la competitividad a nivel organizacional. Por ello la motivación juega un rol fundamental en la relación **(Clima organizacional, productividad y competitividad)**, lo cual podemos soportar con la teoría de los

dos factores del autor Frederick Herzberg, para quien la motivación para trabajar depende de dos factores

1. Factores higiénicos: Los cuales hacen referencia a las condiciones que rodean a la persona en su trabajo, comprende las condiciones físicas y ambientales del trabajo, el salario, los beneficios sociales, las políticas de la empresa, el tipo de supervisión, el clima de las relaciones entre la dirección y los empleados, los reglamentos internos, las oportunidades existentes, etc. Corresponden a la motivación ambiental y constituyen los factores que tradicionalmente utilizan las organizaciones para motivar a los empleados. Sin embargo, los factores higiénicos tienen una muy limitada capacidad para influir de manera poderosa en la conducta de los empleados. La expresión higiene refleja precisamente su carácter preventivo y profiláctico e indica que están destinados únicamente a evitar fuentes de insatisfacción en el ambiente o amenazas potenciales al equilibrio. Si estos factores higiénicos son óptimos, únicamente evitan la insatisfacción, ya que su influencia sobre la conducta no logra elevar la satisfacción de manera sustancial y duradera. Pero, si son precarios, provocan insatisfacción. Comprenden:

- ✓ Condiciones de trabajo y bienestar.
- ✓ Políticas de la organización y administración.
- ✓ Relaciones con el supervisor.
- ✓ Competencia técnica del supervisor.
- ✓ Salario y remuneración.
- ✓ Seguridad en el puesto.
- ✓ Relaciones con los colegas.

Los factores higiénicos constituyen el contexto del puesto.

2. Factores motivacionales: Se refieren al contenido del puesto, a las tareas y las obligaciones relacionadas con éste; producen un efecto de satisfacción duradera y un aumento de la productividad muy superior a los niveles normales. El término motivación comprende sentimientos de realización, de crecimiento y de reconocimiento profesional, que se manifiestan por medio de la realización de tareas y actividades que ofrecen desafío y tienen significado en el trabajo. Si los factores motivacionales son óptimos, elevan la satisfacción; si son precarios, provocan la ausencia de satisfacción. Por eso se les denominan factores de satisfacción. Constituyen el contenido del puesto en sí y comprenden:

- ✓ Delegación de responsabilidad.
- ✓ Libertad para decidir cómo realizar un trabajo.

- ✓ Posibilidades de ascenso.
- ✓ Utilización plena de las habilidades personales.
- ✓ Formulación objetivos y evaluación relacionada con éstos.
- ✓ Simplificación del puesto (por quien lo desempeña).
- ✓ Ampliación o enriquecimiento del puesto (horizontal o verticalmente).

En esencia, la teoría de los factores afirma que:

- ✓ La satisfacción en el puesto es función del contenido o de las actividades desafiantes y estimulantes del puesto: éstos son los llamados factores motivacionales.
- ✓ La insatisfacción en el puesto es función del ambiente, de la supervisión, de los colegas y del contexto general del puesto: son los llamados factores higiénicos.²⁴

Por otra parte, Chiavenato destaca el modelo situacional de motivación de Vroom, el cual se restringe exclusivamente a la motivación para producir, quien menciona que existen tres factores que determinan su motivación para producir:

1. Los objetivos individuales, es decir la fuerza del deseo para alcanzar objetivos.
2. La relación que el individuo percibe entre productividad y logro de sus objetivos individuales.
3. Capacidad del individuo para influir en su propio nivel de productividad, a medida que cree poder influir en él.²⁵

A continuación, se representa la forma en la que según Vroom, una persona puede desear aumentar la productividad cuando se dan tres condiciones:

²⁴ CHIAVENATO, IDALBERTO. Administración de recursos humanos – el capital humano de las organizaciones, McGraw Hill, 2007
pág. 53

²⁵ Ibid., pág.54

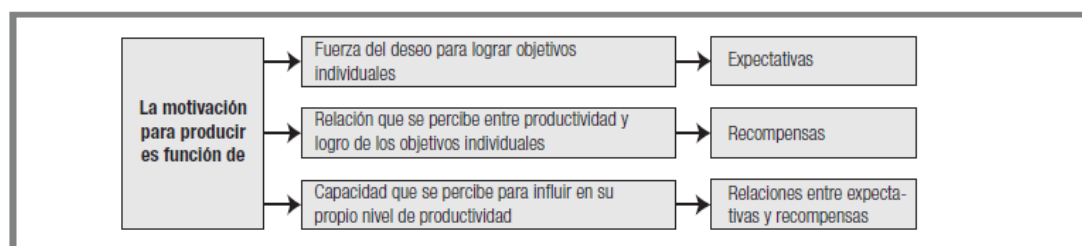


Tabla 8 Los tres factores de la motivación para producir (Fuente Administración de recursos humanos, McGraw Hill, 2007)

Vroom explica cada una de las fuerzas de la siguiente manera:

1. Objetivos personales del individuo: Pueden comprender dinero, seguridad en el puesto, aceptación social, reconocimiento y trabajo interesante. Existen otras combinaciones de objetivos que una persona puede tratar de satisfacer simultáneamente.
2. Relación percibida entre logro de los objetivos y alta productividad: Si un trabajador tiene como objetivo importante tener un salario elevado y si trabaja con base en la remuneración por la producción, tendrá una fuerte motivación para producir más, lo que puede ser contraproducente, si lo que busca es ser aceptado por un grupo, el cual lo puede rechazar por producir más.
3. Percepción de su capacidad de influir sobre su productividad. Si un empleado cree que la realización de un gran esfuerzo tiene poco efecto sobre el resultado, tenderá entonces a no esforzarse mucho, tal como ocurre con personas en un puesto sin la capacitación adecuada o con un operario en una línea de montaje con velocidad fija.²⁶

Es necesario aclarar que el concepto de motivación en sus niveles individuales, tiene una fuerte e importante relación con el clima organizacional, el cual a su vez depende de un factor particularmente presente en todas las facetas de la vida de los individuos, la adaptación, gracias a la cual se puede gozar de un buen o mal clima organizacional. Como es mencionado por el autor Atkinson en su

²⁶ Ibid., pág.55

libro (Una introducción a la motivación), el cual también es tenido en cuenta por Chiavenato, nos menciona lo siguiente:

El clima organizacional está íntimamente relacionado con el grado de motivación de sus integrantes. Cuando ésta es alta entre los miembros, el clima organizacional sube y se traduce en relaciones de satisfacción, ánimo, interés, colaboración, etc. Sin embargo, cuando la motivación entre los miembros es baja, ya sea debido a frustración o a barreras a la satisfacción de las necesidades, el clima organizacional tiende a bajar, caracterizándose por estados de depresión, desinterés, apatía, insatisfacción, etc.,²⁷

Acorde a estos teóricos, se puede percibir con claridad la relación de reciprocidad existente entre (Clima organizacional, productividad y competitividad), ya que, al percibirse un estándar de convivencia empresarial, que permita la existencia de un buen clima laboral, se facilitará así mismo la adaptación de cada uno de los colaboradores, quienes a su vez serán más eficientes y productivos, claramente para ello deben contar con un correcto y estructurado manual de funciones, que les indique el rol e importancia de las funciones que ejecutan al interior de la empresa, lo que conllevará a esta misma a una mayor competitividad y a su vez otorgara un desarrollo profesional y personal a sus integrantes.

Toda organización tiene la necesidad de administrarse a sí misma con el fin de alcanzar objetivos con un alto grado de eficiencia en todo su funcionamiento, economía de acciones y recursos que le permitan en un mercado de cambios constantes ser competitiva. La unión y cooperación entre personas en una organización debe alcanzar su formalización, el componente primordial de esa unión u asociación es la administración (la función de hacer las cosas por medio de las personas con los mejores resultados). De igual forma como lo menciona el autor Murillo Vargas Guillermo “el diseño del puesto debe facilitar el logro de los objetivos de la organización, por otra parte, el diseño debe reconocer las capacidades y las necesidades de las personas que desempeñan el trabajo”²⁸.

En el diseño de la descripción del cargo en cada organización se considera de un alto grado de responsabilidad y una herramienta de trabajo muy valiosa para con la compañía debido a que la información que se debe manejar debe ser clara para no incurrir en inconvenientes de mala interpretación por parte de las

²⁷ Ibid., pág.58

²⁸ MURILLO VARGAS, GUILLERMO. requerimiento del puesto y diseño de las organizaciones. COPYRIGHT 2001, por International Thomson Editores, S.A de C.V pág. 99

personas a quienes va dirigida dicho enunciado en sus funciones, responsabilidades y demás actividades que tengan que ver con el puesto de trabajo, es oportuno considerar una muy buena redacción en lo que se describe que no den acceso a términos vagos los cuales tengan muy poca guía para quien va a ocupar el cargo, se considera importante estar en constante modificación, actualización, cambios de acuerdo a las actividades que dejan de tener su utilización en el puesto de trabajo considerándolas obsoletas en su conjunto de actividades a desempeñar y reemplazándolas por las nuevas funciones asignadas. Al momento de realizar la descripción de un cargo se debe contar con las palabras más claras y concisas teniendo en cuenta que es un beneficio mutuo entre las empresas y el empleado, como empresa es de gran utilidad que al tener claridad en la redacción de las funciones asignadas se reduzca en términos mínimos malos entendidos entre jefes y subordinados, como empleado es de gran utilidad al conocer el alcance de sus funciones, obligaciones y responsabilidades de su puesto de trabajo teniendo presente los resultados que sus actividades representan en la ejecución de las funciones en el cargo en el cual las desempeña y para el cual fue contratado por la compañía, para las empresas están en su deber de brindar como una norma adecuada interna para con los funcionarios que a ella pertenecen siendo así un reglamento interno para brindar beneficios al personal y no abusar en términos de enajenación con funciones que si no están detalladas en el cargo no es de eficiencia para la compañía y por ende no es ético para con el empleado y el resultado al faltar este procedimiento no beneficia en mayor grado a la empresa. Para este autor es importante tener en cuenta las siguientes secciones a la hora de describir un puesto de trabajo:

Nombre del puesto: “Al momento de ejercer un cargo se da de una manera directa representativa jerárquica lo cual indica una posición diferenciadora de los demás cargos, denominaciones o carreras profesionales el nombre del cargo debe hacer por ende en su mismo nombre a una idea de las obligaciones a desempeñar”²⁹

Sección de identificación del puesto: “Como su nombre lo menciona hace referencia en primer lugar al nombre exacto del puesto existente de trabajo, esto a la vez conlleva a diferenciarlo en un área determinada de la empresa especificando la ubicación en la dependencia que corresponda, las personas involucradas en el cargo que se debe dar algún reporte, informes, indicadores etc. y las fechas establecidas en las cuales se debe hacer este proceso

²⁹ MURILLO VARGAS, GUILLERMO. Requerimiento del puesto y diseño de las organizaciones. COPYRIGHT 2001, por International Thomson Editores, S.A de C.V. pág. 95

descriptivo de las actividades asignadas, también suele en esta sección asignarle un código único al cargo por motivos de seguridad y facilidad a la hora de realizar nuevos cargos con cierta similitud esto permite una clave primaria diferenciadora a la hora de comparar con otros puestos de trabajo, a veces se hace necesario cuantificar la cantidad de empleados en la misma empresa que desempeña el mismo cargo.”³⁰

Sección de obligaciones o funciones esenciales del puesto: “Todo enunciado en el cual se encuentren las obligaciones se ordena de acuerdo al orden de prioridad, urgencia e importancia en la ejecución de ellos sin afectar que su cumplimiento interfiera en las demás actividades establecidas, es decir que toda obligación sea medible en la manera de su cumplimiento en una secuencia oportuna, de igual manera en esta sección se debe contar con las herramientas adecuadas para que los empleados realicen sus funciones”³¹

Sección de especificaciones del puesto: “En este contexto de la sección se debe tener en cuenta las cualidades personales que debe poseer el sujeto con el fin de ser coherente con el cargo a desempeñar y la demanda requerida físicamente del aspirante ya que no todos los cargos son iguales por ende habrán algunos en los cuales se necesita ejercer más fuerza física que en otros”³²

En los puestos de trabajo desempeñados por el personal a cargo en la remuneración costo esfuerzo es mucho más satisfactorio cuando las tareas se vuelven más representativas con un indicador alto de autosuficiencia y autonomía a la hora de realizarlas para llegar al objetivo, este tipo de conjuntos se denomina enriquecimiento del puesto “ se considera como un mecanismo el cual permite alcanzar objetivos motivacionales por parte de los empleados, denominados como la satisfacción y estima propia de las labores desempeñadas, esto conlleva con el paso del tiempo satisfacción laboral, el cumplimiento de metas establecidas mediante el desempeño en el largo plazo”³³

A continuación, se presentan 5 factores de Herzberg los cuales permiten un enriquecimiento del puesto de trabajo.

³⁰ Ibid., pág.185

³¹ Ibid., pág. 97

³² Ibid., pág. 97

³³ MURILLO VARGAS, alcanzando los requerimientos de los recursos humanos COPYRIGHT 2001, por International Thomson Editores, S.A de C.V pág. 100

1. "Aumentar el nivel y grado de complejidad de las responsabilidades asignadas en el puesto de trabajo de cada uno de los empleados.
2. Permitir de una manera más autónoma que los empleados puedan apropiarse del control en sus procesos por los cuales van a tener sus propios resultados en el rendimiento laboral desempeñado.
3. Retroalimentar directamente a cada uno de los empleados respecto a su rendimiento laboral mediante un informe.
4. Eliminar del puesto de trabajo funciones que ya no existen e implementar nuevas tareas al puesto las cuales permitan tener capacitación y crecimiento para el buen desempeño del cargo.
5. Asignar en cada puesto de trabajo las funciones o tareas específicas del cargo, siendo de esta manera provechoso para que el empleado adquiera experiencia y reducir las dificultades de realizar reprocesos a procedimientos."³⁴

De esta manera se logra que los empleados logren cumplir un papel importante en la autonomía de decisiones laborales aumentando su capacidad de desempeño en cuanto a la manera de planeación organización y control de sus tareas asignadas y el cumplimiento final de estas. Es también importante realizar un estudio en las características del puesto en toda organización identificando dimensiones las cuales permitan aumentar la eficacia de la ejecución y al mismo tiempo la satisfacción laboral de cada empleado. Existe una teoría propuesta por los autores Richard Hackman y Greg Oldham. Con su modelo de características del puesto en el cual ellos proponen un estudio de 3 factores psicológicos que permiten que el ocupante se desempeñe más efectivamente en el cargo.

- ✓ Experimenta la importancia del trabajo realizado.
- ✓ Experimenta el grado de importancia del trabajo realizado por cada individuo.
- ✓ Se permite tener el conocimiento sobre los resultados del trabajo desempeñado."³⁵

³⁴ Ibid., pág.100

³⁵ Ibid., pág.101

Hackman y Oldham creen que existen 5 dimensiones fundamentales del puesto que generan los tres estados psicológicos.

1. **Variedad de habilidades:** “Hace referencia al grado de variedad de actividades que demanda el puesto de trabajo y por las cuales exige a la persona que lo desempeña cumplir con el lineamiento de dichas actividades”³⁶
2. **Identidad de la tarea:** “Es el grado de precisión en el cual se termina una parte completa de la tarea por desempeñar, cumpliendo de principio a fin su ejecución”³⁷
3. **Significado de la tarea:** “Grado de implicación en la cual la tarea impacta sea en la organización o a una parte específica de ella”³⁸
4. **Autonomía:** “Grado en el cual se permite tener una independencia y discreción del empleado en determinados procesos que participa en el cargo”³⁹
5. **Retroalimentación:** “Grado en el cual el empleado recibe información clara y precisa sobre el desempeño de sus funciones y a la eficacia con la que realiza su trabajo”⁴⁰

10.1 INTRODUCCIÓN SOBRE UN MANUAL DE FUNCIONES

La empresa Tripolar Colombia SAS cuenta con una estructura de departamentalización, que le permite la asignación de los diferentes procesos, en cada una de sus áreas, dentro de las cuales se encuentran: financiera, ventas, talento humano, mercadeo etc., áreas que son indispensables en el funcionamiento de una organización. Sin embargo, el contar con un mapa de la distribución de sus departamentos y áreas, no es garantía para el correcto

³⁶ Ibid., pág.101

³⁷ Ibid., pág.101

³⁸ Ibid., pág.101

³⁹ Ibid., pág.101

⁴⁰ Ibid., pág.101

funcionamiento de cada una de estas, ni que las actividades y responsabilidades son asignadas correcta y equitativamente, lo que permite un mayor desempeño de sus colaboradores, para alcanzar tanto los objetivos como las metas propuestas por la organización. Es en este momento en el que el manual de funciones juega un papel de vital importancia tanto para la organización como para sus colaboradores, acercando a la primera a la consecución de sus metas organizacionales y a sus colaboradores a realizarse profesionalmente, desempeñando sus labores con los más altos estándares de calidad y entrega posibles.

El concepto de manual de funciones hace referencia a una relación con la descripción del puesto y tareas, obligaciones, funciones y responsabilidades de dicho puesto para desempeñar por parte del empleado de toda organización. El puesto se representa de manera jerárquica en una empresa de acuerdo a su organigrama. Por esto se considera oportuno dar claridad en conceptos y esquemas que se manejan en la construcción de la descripción del cargo y las funciones que en él se requieren para desempeñar.⁴¹

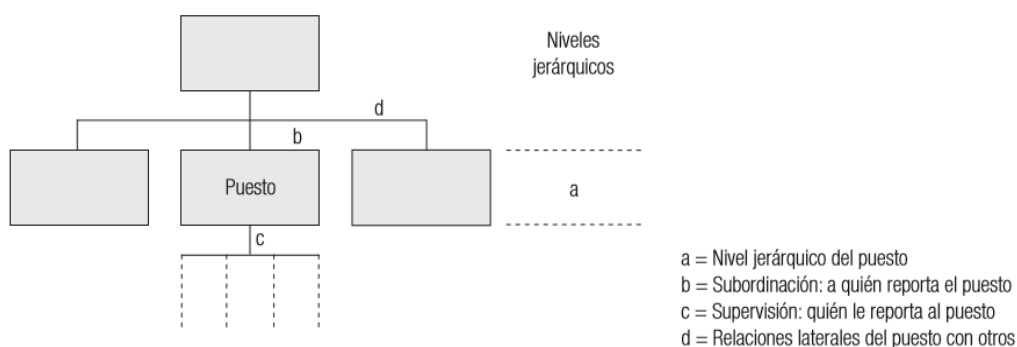


Tabla 9 Posicionamiento del puesto en el organigrama (Fuente Administración de recursos humanos, McGraw Hill, 2007)

Teniendo en cuenta lo anterior, es siempre necesario que la empresa ofrezca la claridad a cada uno de sus colaboradores, acerca de la posición en la organización, del cargo que ocupa o aspira a ocupar, esto le permitirá entender de una forma práctica, las dimensiones, alcance, responsabilidades y posición de su rol, permitiéndole además identificarse con la organización.

⁴¹ CHIAVENATO, IDALBERTO. Administración de recursos humanos, McGraw Hill, 2007 pág. 204

“Cada análisis del puesto se centra en 4 tipos de requisitos los cuales se pueden aplicar a cualquier tipo o nivel de puesto”⁴²

- ✓ Requisitos intelectuales
- ✓ Requisitos físicos
- ✓ Responsabilidades que adquiere
- ✓ Condiciones de trabajo

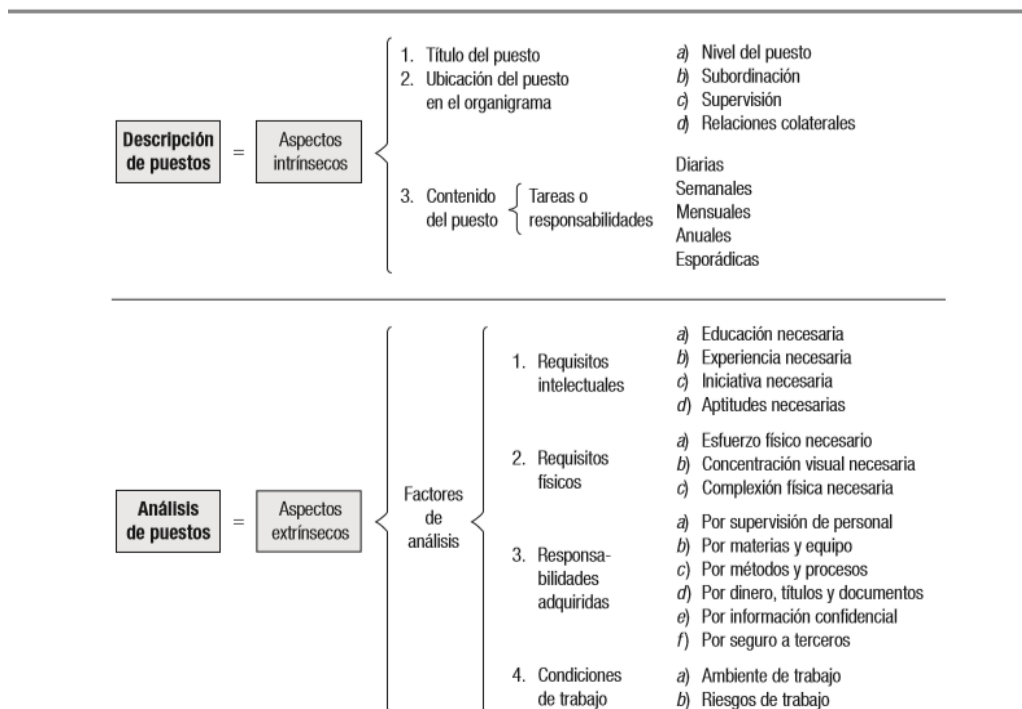


Tabla 10 Análisis y descripción de puestos (Fuente Administración de recursos humanos, McGraw Hill, 2007)

Cada uno de ellos se divide en factores de análisis, a continuación, se refleja en la tabla las especificaciones de cada uno de ellos:

⁴² Ibid., pág.228

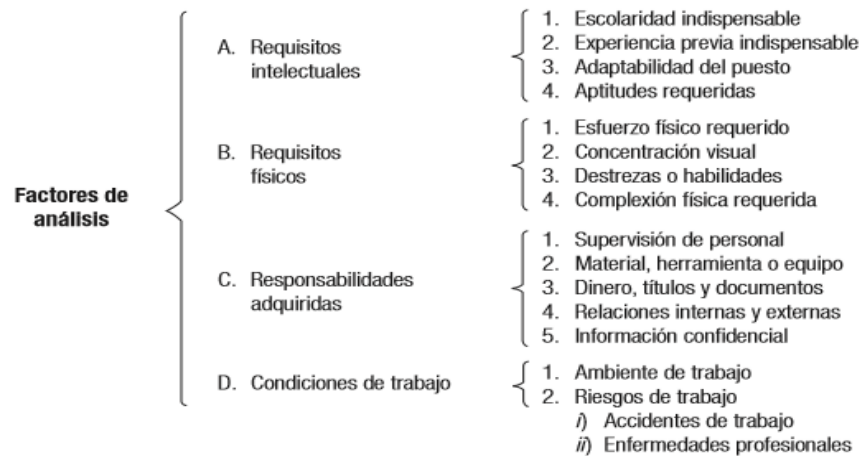


Tabla 91 Esquema simplificado de los factores de análisis (Fuente Administración de recursos humanos, McGraw Hill, 2007)

Requisitos intelectuales: “Considera exigencias del puesto en los cuales hace referencias a ciertos requisitos intelectuales, que debe tener la persona que va a ocupar determinado cargo. Podemos mencionar los siguientes requisitos intelectuales”⁴³.

- ✓ Grado de escolaridad indispensable.
- ✓ Experiencia indispensable.
- ✓ Adaptabilidad al puesto.
- ✓ Iniciativa requerida.
- ✓ Aptitudes requeridas

1. **Requisitos físicos :** “En este tipo de requisitos es considerado el grado de utilización de fuerza física, mental, intelectual que se necesita para desempeñar el cargo, dentro de estos requerimientos encontramos los siguientes”:⁴⁴

- ✓ Esfuerzo físico requerido.

⁴³ Ibid, pág.229

⁴⁴ CHIAVENATO, IDALBERTO. Administración de recursos humanos, McGraw Hill, 2007 pág. 229

- ✓ Concentración visual.
- ✓ Destrezas o habilidades.
- ✓ Complexión física requerida.

2. Responsabilidades adquiridas: “en este tipo de requisitos adicional a las funciones normales a desempeñar, es considerado manejar y controlar todo tipo de material de la empresa tangible como equipos o herramientas utilizadas, títulos documentos o intangible como la información confidencial, supervisar las personas de manera directa que están a su cargo, manejar las relaciones internas y externas se pueden clasificar de la siguiente manera”:⁴⁵

- ✓ Supervisión del personal.
- ✓ Material, herramientas o equipos.
- ✓ Dinero, títulos o documentos.
- ✓ Relaciones internas y externas.
- ✓ Información confidencial.

3. condición de trabajo: “Hace referencias al lugar, espacio en el cual se desempeña el determinado cargo, la ubicación espacial del mismo y ambiente de trabajo del mismo, grado de adaptabilidad del ocupante del puesto de manera que se conserve la productividad y el rendimiento en las funciones que desempeña, comprende los siguientes factores de análisis”:⁴⁶

- ✓ Ambiente de trabajo.
- ✓ Riesgos de trabajo.
- ✓ Accidentes de trabajo.

⁴⁵ Ibid., pág,229

⁴⁶ Ibid., pág,230

- ✓ Enfermedades profesionales.

10.2 MÉTODOS PARA LA DESCRIPCIÓN Y EL ANÁLISIS DE PUESTOS:

“La descripción y el análisis de puestos constituyen una responsabilidad de línea y una función de staff. La responsabilidad de proporcionar la información sobre el puesto es únicamente de línea, en cambio que la prestación de los servicios para la recolección y organización de la información es responsabilidad de la función de staff”⁴⁷

Entre Los métodos más utilizados para la descripción y análisis de puestos son los siguientes

- ✓ Observación directa.
- ✓ Cuestionario.
- ✓ Entrevista directa.
- ✓ Métodos mixtos.

Observación directa: “Este método es uno de los más utilizados y antiguos a la hora de realizar una observación más precisa para la obtención de información en el puesto de trabajo y analizar el tipo de funciones que desempeña y le método en como lo hace, es oportuno para trabajadores que desempeñen funciones manuales, sencillos o repetitivos. Los trabajos repetitivos permiten obtener una información más precisa debido a que las funciones son más visuales y repetitivas.

Características del método de observación directa:

- ✓ La recolección de información al ser de manera directa (visual) facilita que la información sea real y clara.
- ✓ La participación del analista quien realiza la observación es activa,

⁴⁷ CHIAVENATO, IDALBERTO. Administración de recursos humanos, McGraw Hill, 2007 pág. 231

en cambio la del ocupante del puesto la participación es pasiva debido a que el solo es observado, pues le corresponde realizar sus funciones con normalidad sin tener que interrumpir ningún proceso o tarea asignada.

Ventajas de la observación directa:

- ✓ Veracidad en la información obtenida por el analista quien realiza en estudio.
- ✓ Permite la no interrupción de las funciones desempeñadas por el ocupante del puesto.
- ✓ Coherencia oportuna entre quien realiza la función y ¿cómo lo hace? ¿Cuándo lo hace? ¿para que lo hace?”⁴⁸

Método de cuestionario: “el método del cuestionario consiste en solicitar al personal de la empresa, en general a los ocupantes de los puestos para ser analizados por los jefes o supervisores los cuales respondan por escrito todas las condiciones posibles sobre el respectivo puesto de trabajo del ocupante, características y contenido.

Para un tipo de puestos repetitivos y de constante rutina es más fácil y económico para poder realizarlo pues basándose en un mismo modelo la formulación de preguntas es sencilla y precisa para la obtención de información. En la empresa Tripolar Colombia SAS el manual de funciones que se tiene en la actualidad es para todos los cargos igual en el contenido que en él se encuentra, este método puede ser de gran utilidad al aplicarlo ya que podemos diseñar el cuestionario de una manera general para rediseñar el manual de funciones ya establecido y obtener información clara y oportuna.

Características del método de cuestionario:

- ✓ la recolección de los datos o información es obtenida mediante las respuestas del cuestionario por medio de los ocupantes del puesto de sus jefes o supervisores.

⁴⁸ Ibid., pág. 231

- ✓ Al realizar la entrega del cuestionario para la participación por parte del analista del puesto es denominada pasiva porque solo ejecuta la acción de entrega, para quienes responden dicho cuestionario se denomina activa porque su participación involucra la participación real de cada una de las funciones del puesto al responder cada una de las preguntas establecidas en el cuestionario.

Ventajas del cuestionario:

- ✓ La recolección de datos e información es obtenida mediante un cuestionario el cual se le puede aplicar a la persona que desempeña el puesto o en su defecto a los jefes y supervisores.
- ✓ Se considera uno de los métodos más económicos a la hora de realizar el análisis del puesto.
- ✓ Es un método más completo, debido a que se realiza directamente al ocupante del puesto lo que facilita que la información sea precisa y verídica porque el ocupante el puesto es quien conoce sus funciones, responsabilidades y alcance de su puesto de trabajo.
- ✓ El método de cuestionario se considera oportuno e ideal para analizar puestos de alto nivel, sin afectar el tiempo y las actividades de los ejecutivos.

Desventajas del cuestionario:

- ✓ Una de las desventajas que presenta este método en el momento de aplicarlo es en los puestos de niveles bajos de trabajo, debido a que no todos pueden tener la facilidad de entenderlos y responderlos.
- ✓ Se exige planeación y una debida realización cuidadosa.
- ✓ Se tiene una tendencia a ser de una manera superficial y distorsionado”⁴⁹

⁴⁹ Ibíd., pág. 232

11. MARCO JURIDICO

En un mercado actual que es considerado altamente competitivo es una exigencia para las empresas adecuarse a su entorno, obligándola a realizar cambios a nivel organizacional que le permitan interactuar con su interior, para continuar desarrollando sus actividades económicas, alcanzar un posicionamiento en el mercado y mantenerse en él. La empresa Tripolar Colombia SAS cuenta con el registro de la superintendencia de industria y comercio regida por la ley 1340 de 2009

“La superintendencia de industria y comercio Ley 1340 de 2009: por la cual se da el mecanismo, autorización de promover la competencia en el mercado nacional, permite funcionar como empresa dando libertad en cuanto a la libre competencia de mercados nacionales.

A pesar de no encontrarse algún mecanismo legal que obligue a las empresas en la constitución de manuales de funciones, este es un documento obligatorio para alcanzar las certificaciones Icontec, Bureau Veritas, Basc, entre otras certificaciones de calidad tanto a nivel nacional como internacional, que son exigidas por algunos clientes a la hora de cerrar tratos contractuales. De igual forma los manuales de funciones son documentos de carácter público privado, que pueden ser solicitados por entidades privadas y públicas, estas últimas de carácter investigativo, lo que constituye a esta clase de documentos en obligatorios para el funcionamiento de cualquier organización.

12. METODOLOGIA

La presente investigación se formula a través de una triangulación metodológica llamado de otra manera también métodos mixtos, los cuales se combinan en una misma etapa o fase de la investigación, tanto métodos cuantitativos como cualitativos, los cuales nos permiten obtener una recolección de datos que nos brindan una información sobre el análisis de las variables que se presentan.

En una primera fase se desarrollará la investigación desde una perspectiva cuantitativa, para ello utilizaremos la técnica de la encuesta, la cual permitirá recoger la percepción de todos los empleados de la empresa TRIPOLAR COLOMBIA SAS entorno al actual manual de funciones, para saber el grado de conocimiento que se tiene sobre este y los aspectos en que los usuarios creen que se podría mejorar.

En una segunda fase se aplicará un enfoque cualitativo, el cual permitirá profundizar a través de entrevistas estructuradas, a empleados que desempeñan cargos claves al interior de la empresa TRIPOLAR COLOMBIA SAS, sobre aspectos que deben ser reestructurados en el actual manual de funciones de esta compañía.

12.1 TIPO DE ESTUDIO

Esta monografía por el problema de investigación que se ha planteado, corresponde al tipo de investigación aplicada, en la cual se identifica un problema práctico dentro de una organización y con los conocimientos, de una disciplina, se busca darle solución. En el caso concreto de este trabajo, se ha identificado que el actual manual de funciones de la empresa TRIPOLAR COLOMBIA SAS, requiere una reestructuración y desde la formación como administradores de empresas de los autores de este proyecto se busca darle solución a esta problemática.

12.2 POBLACIÓN Y MUESTRA

La población “hace referencia a un conjunto total de individuos, objetos medidas las cuales son características observables de un lugar determinado”⁵⁰ el término muestra “es un subconjunto representativo de la población”⁵¹ “en la empresa tripolar el total de la población de trabajadores es de 250 personas directas con la compañía distribuidos en diferentes áreas, de los cuales se realizará la encuesta a 57 de los trabajadores de manera combinada en la organización”. Las encuestas se aplicarán únicamente a cinco personas de los cargos directivos más representativos. Para ello a continuación se entrega una tabla resumen en donde se indican las principales áreas de la empresa.

⁵⁰ METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION- población <<http://metodologiaeninvestigacion.blogspot.com.co/2010/07/poblacion-y-muestra.html>> {en línea} { citado el 07 de noviembre de 2016}

⁵¹METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION- muestra <<http://metodologiaeninvestigacion.blogspot.com.co/2010/07/poblacion-y-muestra.html>> {en línea} { citado el 07 de noviembre de 2016}

FÓRMULA PARA MUESTRAS FINITAS

$$n = \frac{N * Z_a^2 * p * q}{d^2 * (N - 1) + Z_a^2 * p * q}$$

$$n = \frac{250 * (1.96)^2 (0,05)(0,95)}{(0,05)^2 (250 - 1) + (1,96)^2 (0,05)(0,95)}$$

$$n = 56,67$$

$$n = 57$$

Para la realización de las entrevistas, se seleccionarán cinco empleados que ocupen actualmente los cargos directivos más importantes dentro de la empresa TRIPOLAR COLOMBIA SAS, estos son:

DIRECTORES AREAS OPERATIVAS
✓ Director de obra eléctrica.
✓ Director de obra hidrosanitaria.
✓ Director de aire acondicionado.
✓ Director de mantenimiento.
✓ Director de tableros.
✓ Director de automatización.
DIRECTORES AREAS ADMINISTRATIVAS
✓ Director de marketing.
✓ Director de proyectos.
✓ Director de presupuestos.
✓ Director de talento humano.
✓ Director financiero.
✓ Director de informática.
✓ Director de compras y almacenes.
✓ Director comercial.
✓ Gestor de calidad.

Tabla 102 Dirección operativa y administrativa Tripolar Colombia SAS (Fuente propia)

11.3 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

La obtención de recolección de datos se llevará a cabo mediante el desarrollo de una encuesta, a través de la cual se pretende evaluar aspectos relacionados con el actual manual de funciones, claridad y satisfacción que se tiene sobre el mismo en el momento de realizar las funciones asignadas, así como también el grado de insatisfacción, inconformidad e inconvenientes presentados en el rol desempeñado.

13. CAPITULO 1

PERCEPCIÓN DE LOS DIRECTIVOS Y EMPLEADOS DE LA EMPRESA TRIPOLAR COLOMBIA SAS, UBICADO EN LA CIUDAD DE PEREIRA SOBRE EL MANUAL DE FUNCIONES.

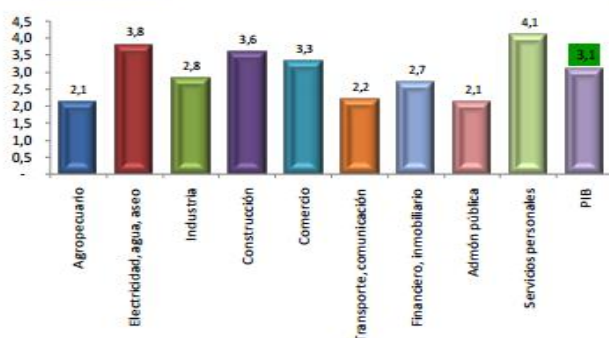
En este apartado se abordará la percepción de los directivos y empleados de la empresa Tripolar Colombia SAS, ubicada en la ciudad de Pereira sobre el actual manual de funciones, para ello se mencionarán conceptos claves sobre el mismo, que guiarán al encuestado de una forma más fácil en el instrumento de medición, permitiendo así una exploración más clara del pensamiento del individuo. Inicialmente se realizará una descripción general del sector de la empresa, mencionando algunas compañías que ofrecen servicios similares en la ciudad de Pereira. De igual forma es importante destacar que debido al nivel de operaciones de la empresa, no fue posible cumplir con la totalidad de las (57) encuestas sugeridas por la formula, con respecto a la totalidad de empleados, también se contó con muy poco tiempo por parte de la administración para que sus colaboradores diligenciaran la encuesta, por lo tanto, la muestra tomada fue sobre un total de (46) colaboradores.

13.1 DESCRIPCION GENERAL DEL SECTOR

El sector prestador de servicios de infraestructura como instalaciones eléctricas, alcantarillado, aires, contribuye al crecimiento económico de una región y un país, por ende. “la mejor situación económica de Pereira y Risaralda tiene una explicación mediante la dinámica sobre la demanda interna, siendo explicada inicialmente en el consumo de servicios en cada hogar de la región, a través de factores como el mercado (remesas). La tasa de cambio y las estrategias utilizadas de cada empresa aplicada para el aumento del consumo de bienes y todo tipo de servicios”⁵². “En el crecimiento sectorial todos los sectores por el lado de la oferta reflejaron dinámicas muy positivas, de los cuales 4 sectores incrementaron su crecimiento por encima del promedio establecido; mencionando cada uno de ellos se encontró a los servicios sociales y

⁵² CAMARA DE COMERCIO PEREIRA Informe coyuntura económica Pereira-Risaralda- crecimiento real de la economía {en línea}
<http://www.pagegear.co/es/dominios/ccp/upload/contents/2016/competitividad/coyuntura_econ_primer_semestre_2016.pdf>
{citado el 12 de febrero de 2017}

**Pereira –Risaralda: Crecimiento sectorial
(I semestre)**



Contribución sectorial al crecimiento

Sectores	Contribución al crecimiento
Agropecuario	0,13
Electricidad, agua, aseo	0,10
Industria	0,40
Construcción	0,26
Comercio	0,72
Transporte, comunicación	0,25
Financiero, inmobiliario	0,20
Admón pública	0,15
Servicios personales	0,90
PIB	3,11

Fuente: Cálculos CCP

Tabla 113 Crecimiento sectorial primer semestre 2016 Pereira - Risaralda (Fuente Cámara Comercio Pereira - Risaralda)

Personales con un 4,1%, sucesivo por los de energía, agua, aseo 3.8%, la Construcción 3.6%, y el comercio, hotelería y restaurantes 3.3%.”⁵³

En la ciudad de Pereira encontramos tres empresas que ofrecen servicios similares a los prestados por Tripolar Colombia SAS, las cuales relacionamos a continuación:

- ✓ EDEMNSA.
- ✓ AMERICAN INSAP (ingeniería y servicios).
- ✓ ELECTROMONTAJES S.A.S.

Estas empresas son las más cercanas en cuanto a sector económico y ubicación, por lo tanto, representan una competencia fuerte en el mercado. Por ello se considera de vital importancia, el correcto desarrollo del manual de funciones, ya que de esta manera los niveles de eficiencia de la compañía se pueden maximizar, permitiendo de esta manera posicionarse en el mercado, garantizando su sostenibilidad.

⁵³ CAMARA DE COMERCIO PEREIRA Informe coyuntura económica Pereira-Risaralda- crecimiento sectorial {en línea}
<http://www.pagegear.co/es/dominios/ccp/upload/contents/2016/competitividad/coyuntura_econ_primer_semestre_2016.pdf>
{citado el 12 de febrero de 2017}

A continuación, y previo a la encuesta realizada a los colaboradores de la empresa Tripolar Colombia SAS, se les dieron a conocer conceptos y términos básicos, para el entendimiento de este documento, de esta forma podrían tener una percepción clara, sobre la importancia y finalidad del manual de funciones:

13.2 DEFINICIÓN MANUAL DE FUNCIONES Y CONCEPTOS

Manual de funciones: El manual de funciones es una importante herramienta organizacional, que con claridad describe las actividades de una empresa, distribuyendo las mismas y sus responsabilidades en los cargos de una organización, logrando de esta manera, evitar la duplicidad o compartimiento de funciones que no solo ocasionan pérdidas de tiempo, sino que generan la dilución de responsabilidades entre los colaboradores o incluso de una misma área de la empresa. Aun cuando el manual de funciones es conocido a nivel organizacional, es claro que este por sí solo no tiene la suficiente aplicación práctica al interior de una empresa, sino posee una serie de elementos, que hacen de su implementación un proceso exitoso.

Cargo: es un conjunto de funciones con una posición definida dentro de una estructura organizacional (organigrama) cuando se ubica un cargo en el organigrama compromete a incluir aspectos como:

- ✓ El nivel jerárquico.
 - ✓ Área o departamento al cual pertenece y está localizado.
 - ✓ Superior jerárquico (ante quien responde).
 - ✓ Subordinados (sobre los que ejerce autoridad)
- El cargo se define como un conjunto de funciones ocupado en una posición formal dentro del organigrama

Puesto de trabajo: hace referencia al espacio físico donde se realiza la actividad laboral, se integra de todas las actividades que realizar una persona, pueden ser contenidas en un todo unificado y que ocupa una posición formal en el organigrama de la organización

Función: es un conjunto de tareas (puesto por hora) o de obligaciones (puestos de asalariados) ejercida de una manera sistemática o reiterada por el ocupante de un puesto. Para que un conjunto de obligaciones constituya una función es necesario que haya repetición en su desempeño.

Ejemplo: elaboración de informe mensual del presupuesto de la compañía

Tarea: es una actividad individualizada y realizada por el ocupante de un puesto, por lo general es una actividad que se coloca por puestos es decir por una actividad específica como colocar una pieza.

Ejemplo: colocar el tornillo de x maquina a las 2:00 pm todos

Aptitud: nace de la persona en sí, es innata y representa la predisposición o potencialidad de la persona para adquirir determinada habilidad de comportamiento. Esta a su vez pasa desapercibida porque no puede ser utilizada durante toda su vida. La aptitud es la habilidad presente de la persona.

Ejemplo: facilidad para una persona realizar cálculos matemáticos, tener la capacidad de convencimiento al hablar al público sobre x tema y obtener la atención del público de una manera activa

Actitud: hace referencia especialmente cuando se expresa un estado de ánimo, disposición de ánimo manifestada de algún modo.

Ejemplo: cuando la persona tiene una actitud negativa frente a un proyecto, o la actitud positiva o negativa al relacionarse con otras personas.

Requisitos intelectuales: “Considera exigencias del puesto en los cuales hace referencias a ciertos requisitos intelectuales, que debe tener la persona que va a ocupar determinado cargo. Podemos mencionar los siguientes requisitos intelectuales

- ✓ Grado de escolaridad indispensable.
- ✓ Experiencia indispensable.
- ✓ Adaptabilidad al puesto.
- ✓ Iniciativa requerida.
- ✓ Aptitudes requeridas.

Requisitos físicos: En este tipo de requisitos es considerado el grado de utilización de fuerza física, mental, intelectual que se necesita para desempeñar el cargo, dentro de estos requerimientos encontramos los siguientes

Ejemplo: esfuerzo físico que necesita la persona que debe alzar un bulto de

cemento en la construcción de una casa

Habilidad: “capacidad actual de la persona en determinada actividad o comportamiento. La habilidad se adquiere a partir de una aptitud preexistente mediante la práctica o el ejercicio.

Ejemplo: repetición al desarrollar el informe de presupuesto de la compañía, análisis financiero de una persona cuya aptitud es la capacidad analítica con los números

Destrezas: habilidad con la que se realiza una actividad determinada.

Ejemplo: habilidad de la persona que practica un deporte específico o tocar un instrumento.

Competencias: La competencia de una persona es la capacidad de actuar en diversas situaciones para crear activos, tanto tangibles como intangibles.

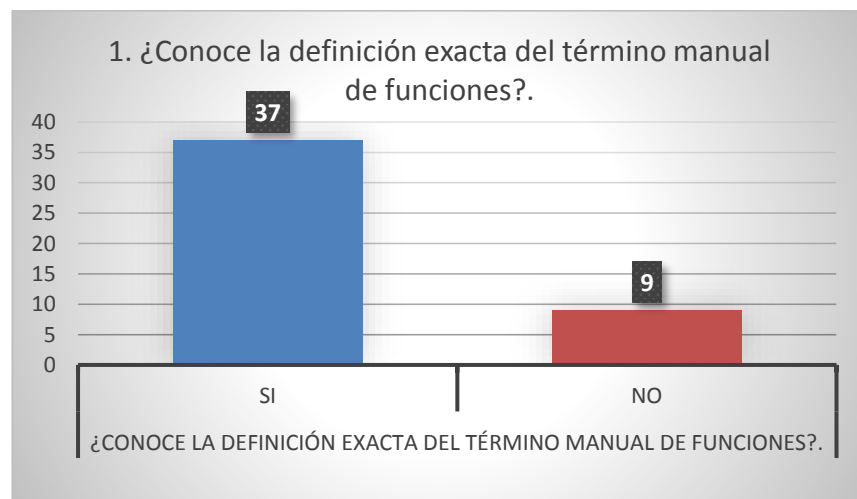
Ejemplo: una persona que es competente dominando otro idioma diferente a la lengua materna de su país de origen.

Obligación: actividad individualizada y realizada por el ocupante del puesto, es una actividad atribuida a puestos más diferenciados, es una actividad más mental que física como diligenciar cheques, realizar cotizaciones, elaborar una orden de servicio.

Ejemplo: obligación del pago mensual de las facturas de x producto que la compañía necesita para el cumplimiento de determinado proyecto o funciones

13.3 ENCUESTAS Y ANALISIS

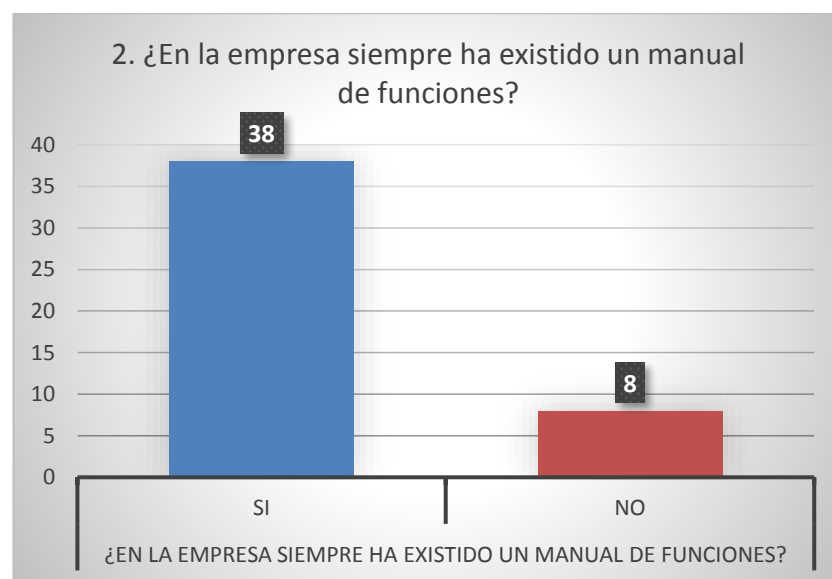
¿Conoce la definición exacta del término Manual de funciones?



Siendo un total de 46 los colaboradores encuestados, únicamente 37 que corresponden al 80% conoce el significado del término manual de funciones, mientras que 9 que corresponden al 20% lo desconoce.

El 80% de los encuestados afirma conocer el concepto "manual de funciones" por ser este mencionado al momento de firmar contrato, en la inducción al cargo, o en su defecto por comentarios que en algún momento escuchan de sus jefes. Sin embargo, no tienen claridad sobre la inherencia de este instrumento, ni el alcance del mismo durante el ejercicio de su cargo.

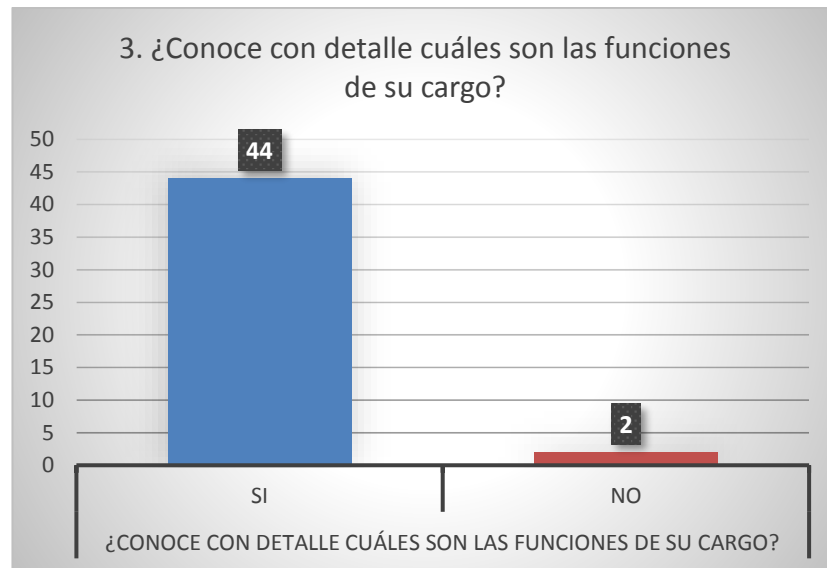
¿En la empresa siempre ha existido un manual de funciones?



Con un total de 46 colaboradores encuestados, 38 que corresponden al 83% asegura que siempre ha existido un manual de funciones, mientras que 8 que corresponden al 17%, dice que no siempre ha existido.

Más del 80% de los actuales colaboradores asegura que desde siempre ha existido un manual de funciones en la empresa, esto debido a que el 83% de los encuestados pertenecen a la compañía desde el año 2013, año en el que, por políticas de calidad de la empresa, se constituyó formalmente dicho documento.

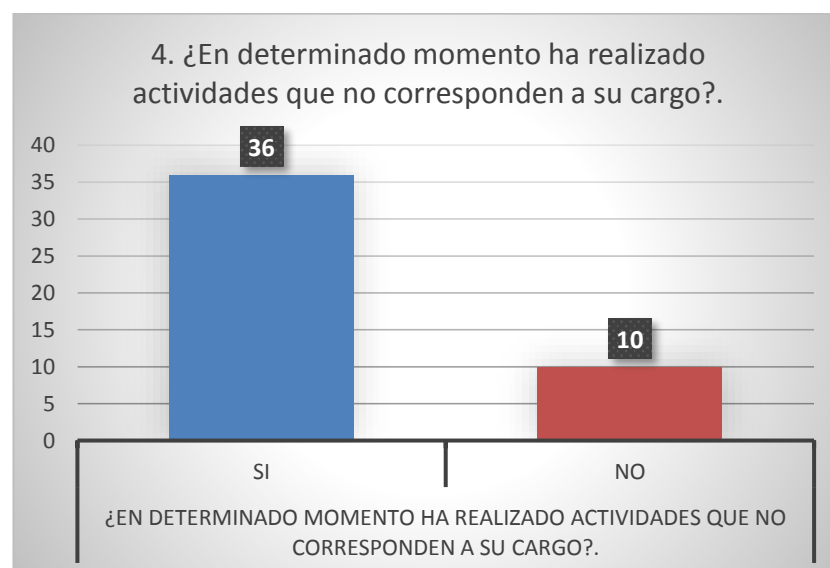
¿Conoce con detalle cuales son las funciones de su cargo?



Para un total de 46 colaboradores encuestados, 44 que representan el 96%, afirman conocer con detalle las funciones inherentes a su cargo, tan solo 2 que representan el 4% dicen no conocerlas.

Con un significativo 96%, los encuestados responden que conocen sus funciones, porque fueron indicadas durante la inducción al puesto al iniciar el contrato, y además están explicadas en el manual de funciones, sin embargo, se cree que el conocimiento de las mismas, obedece a la experiencia adquirida en el cargo.

¿En determinado momento ha realizado actividades que no corresponden a su cargo?

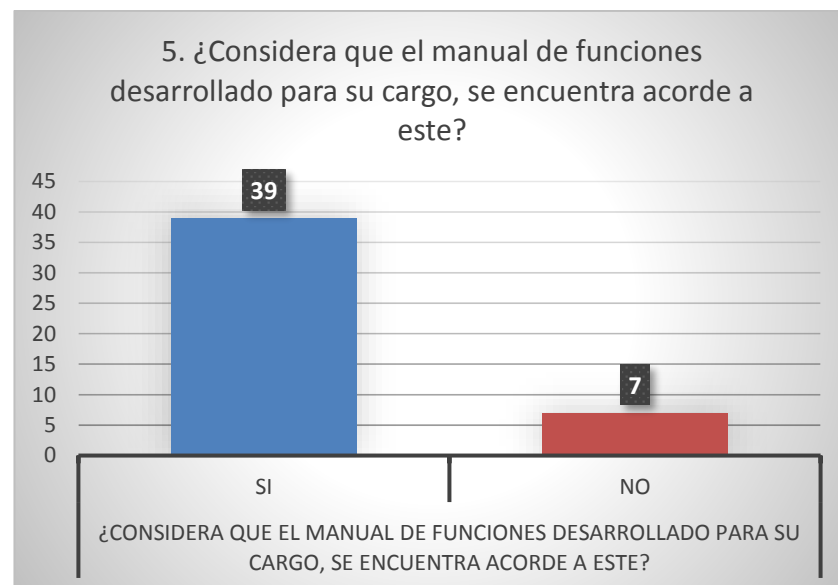


Siendo un total de 46 colaboradores encuestados, 36 representando el 78%, en determinado momento han tenido que realizar actividades no correspondientes

a su cargo, mientras 10 colaboradores representando el 22%, no han tenido que hacerlo.

Un elevado número de los encuestados 36, dicen haber realizado actividades por fuera de las establecidas en su manual de funciones, las cuales no corresponden a su actividad principal ni siquiera son relacionados a su área, esto para dar cumplimiento a metas globales de la compañía o en ocasiones a falta de asignación de personal para la ejecución de dichas actividades.

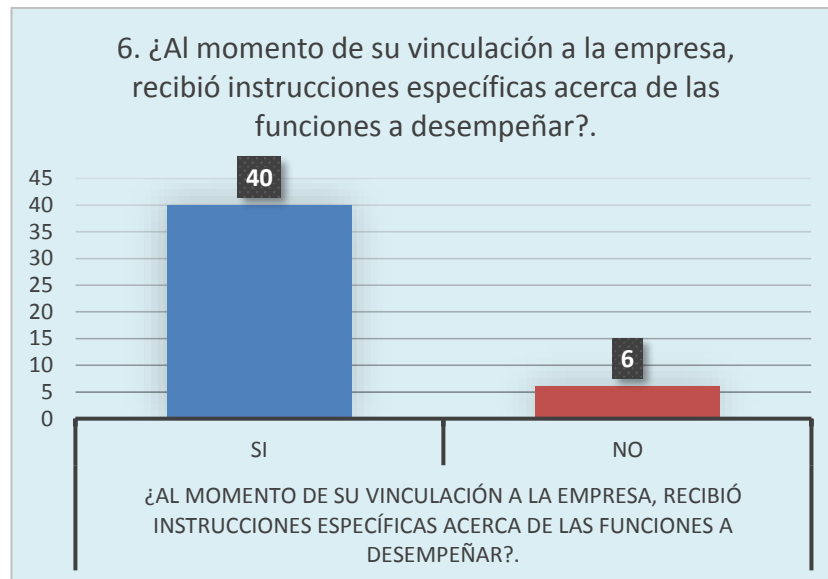
¿Considera que el manual de funciones desarrollado para su cargo, se encuentra acorde a este?



Teniendo como muestra total 46 colaboradores encuestados, 39 que corresponde al 85%, considera que el manual de funciones se encuentra acorde a este, mientras que 7 que corresponde al 15% restante, dicen que este no se encuentra acorde a sus funciones.

Solo un pequeño porcentaje de los encuestados considera que el actual manual de funciones no está acorde a su cargo, puesto que con mucha frecuencia realizan actividades diferentes al mismo, lo cual es acorde con la pregunta anterior, por lo tanto, consideran necesario un rediseño del mismo, sin embargo, un elevado 85% dicen que está acorde a su cargo y no destacan el hecho de realizar otro tipo de funciones.

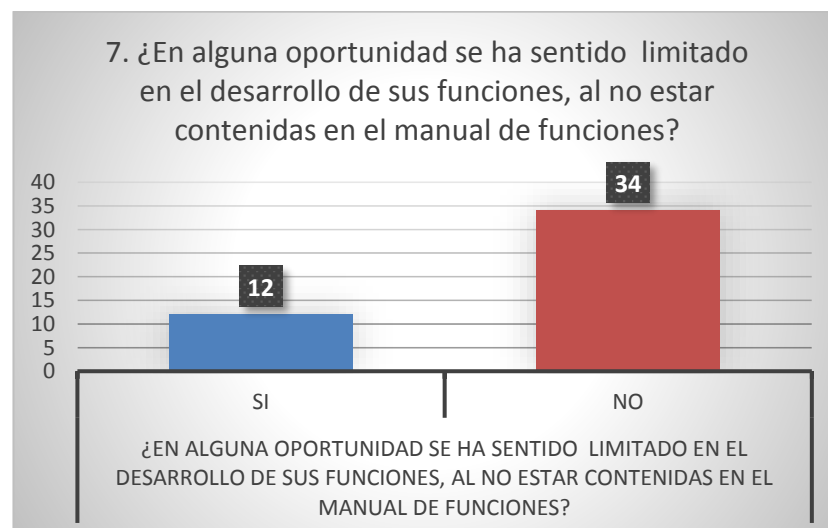
¿Al momento de su vinculación a la empresa recibió instrucciones específicas acerca de las funciones a desempeñar?



Con una muestra total de 46 colaboradores, 40 que representan el 87% de los encuestados afirman haber recibido las instrucciones de las actividades y funciones a desempeñar en su cargo, mientras que 6, representando el 13%, dicen no haber recibido instrucciones sobre las actividades a desarrollar.

Tan solo un 13% de los encuestados aseguran no haber recibido mayor indicación sobre las actividades y menos que estas se encontraran plasmadas en algún documento, lo que revela y es coherente con la no existencia desde siempre de un manual de funciones.

¿En alguna oportunidad se ha sentido limitado en el desarrollo de sus funciones, al no estar estas contenidas en el manual de funciones?

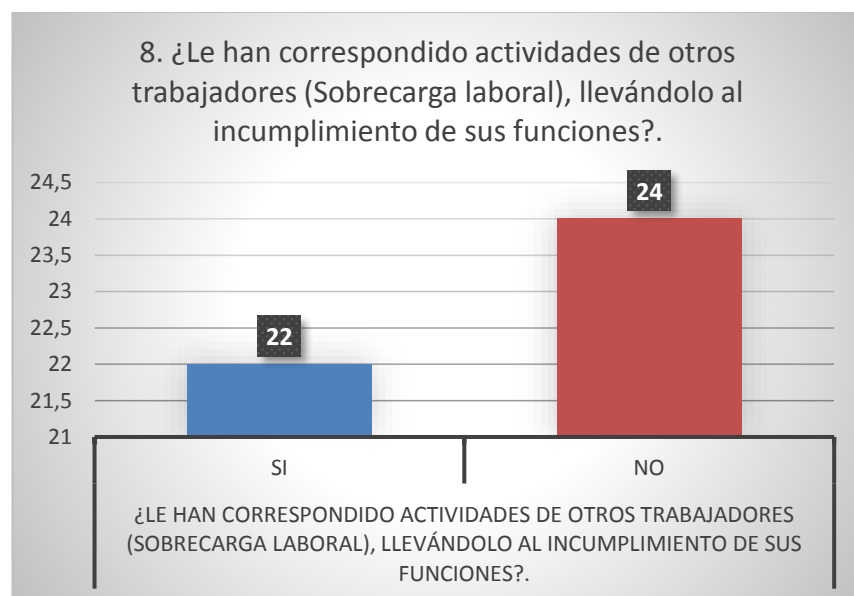


Con una muestra de 46 encuestados representando el 100% de los encuestados, 12 que representan el 26%, aseguran que en determinado momento han sentido

limitaciones para ejecutar funciones que no se encuentran contenidas en su manual funciones, mientras que 34 que representan el 74% dicen no haber sentido algún tipo de limitación.

La mayoría del personal considera que no ha sido afectado o limitado en el desarrollo de sus funciones, una que otra función no está explícita, sin embargo, consideran que es importante tener más comunicación asertiva en el contenido. Por su parte el 26% de los encuestados si sienten algún tipo de limitación, sobre todo cuando las actividades que realizan no se encuentran contenidas en el manual de funciones de su cargo.

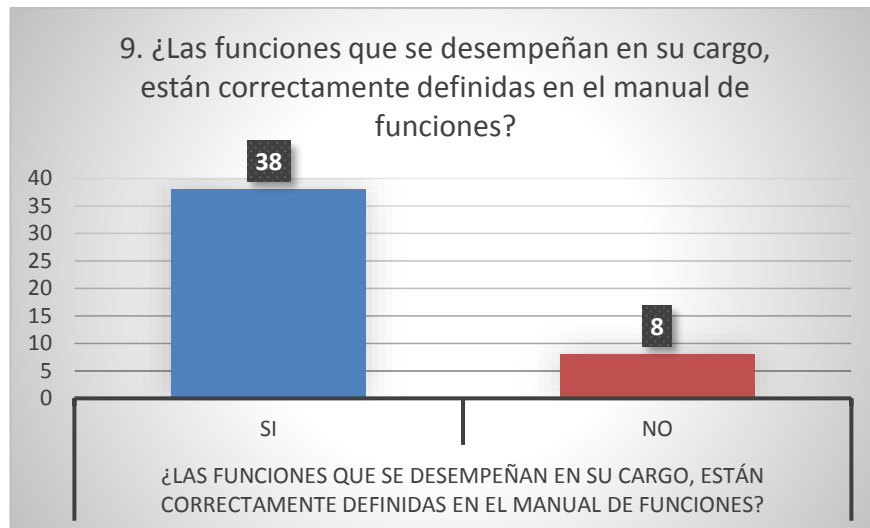
¿Le han correspondido actividades de otros trabajadores (Sobrecarga laboral), llevándolo al incumplimiento de sus funciones?



Con una muestra total de 46 colaboradores encuestados, 22 que representan 48% de los encuestados, afirman que han experimentado algún tipo de sobre carga laboral, la cual les ha llevado a incumplir con sus labores, mientras que 24 representando el 52% dicen no tener este inconveniente.

Un elevado 48% de los encuestados dice que debido a la sobre carga laboral, en ocasiones han incumplido con las actividades asignadas a su cargo, preocupándoles que el incumplimiento se debe a la ejecución de tareas no contenidas en el manual de funciones.

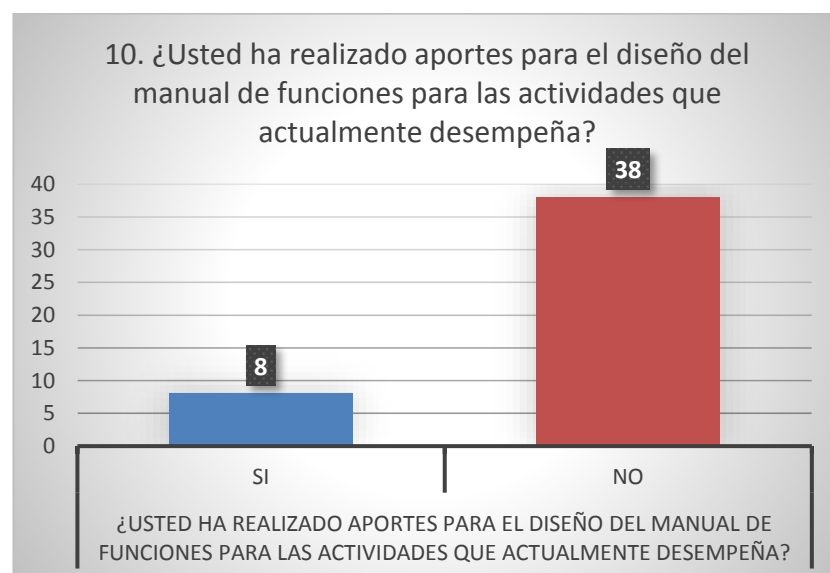
¿Las funciones que se desempeñan en su cargo, están correctamente definidas en el manual de funciones?



Para un total de 46 colaboradores encuestados, 38 que corresponden al 83%, afirman que las funciones que desempeñan se encuentran contenidas en el manual de funciones, tan solo 8 correspondiente al 17%, dicen no estarlo.

Tan solo un 17% de los encuestados, dicen que no todas las funciones inherentes a su cargo se encuentran perfectamente definidas, es gracias a la experiencia y experticia en el cargo que se pueden ejecutar las labores correctamente.

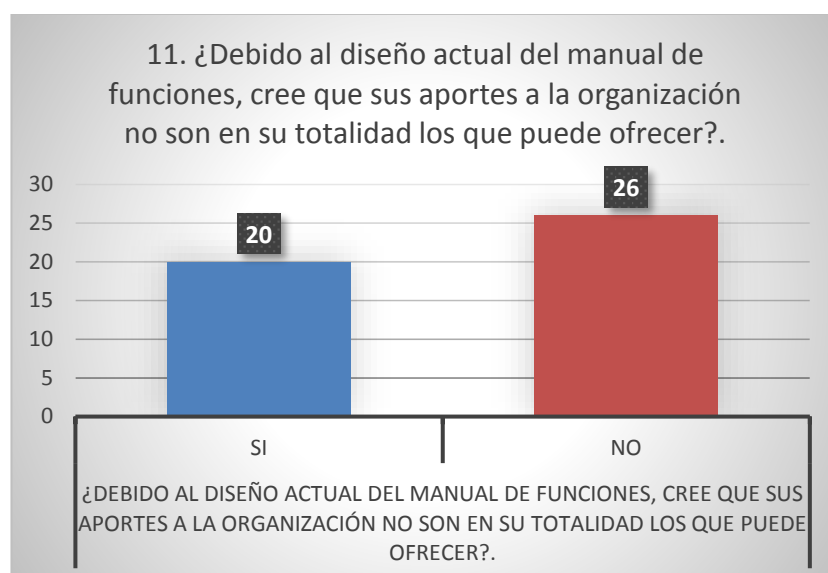
¿Usted ha realizado aportes en el diseño del manual de funciones, para las actividades que actualmente desempeña?



Con 46 colaboradores como 100% de los encuestados, 8 personas representando el 17%, afirman haber realizado aportes para el diseño del manual de funciones en las actuales actividades que desempeñan, mientras que 38 representando el 83%, no han realizado aportes al diseño del manual para las actividades que desempeñan actualmente.

La mayoría informa que no ha realizado aportes para la construcción del manual de funciones en la compañía, sin embargo, un 17% que coincide con la pregunta anterior, dicen que, si han realizado sugerencias y aportes que aún no se han tenido en cuenta.

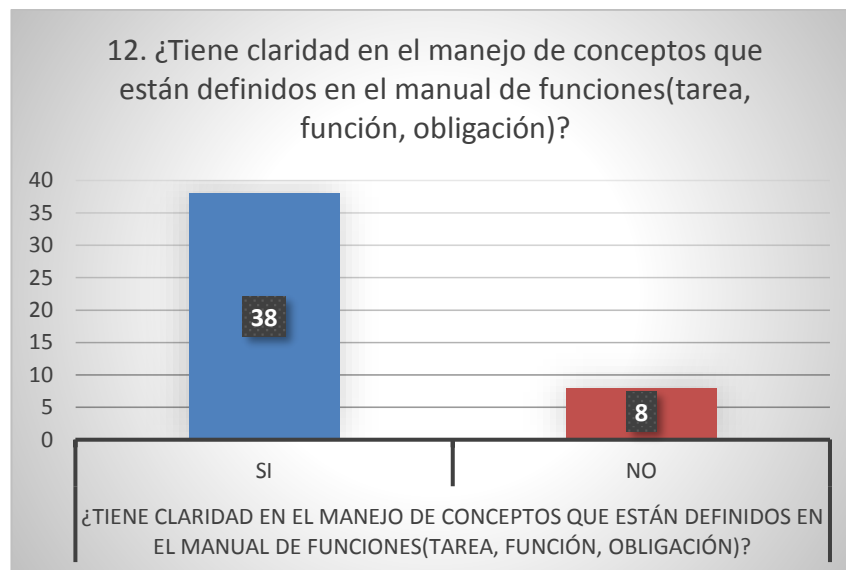
¿Debido al diseño del actual manual de funciones, cree que sus aportes a la organización no son en su totalidad los que puede ofrecer?



De un total de 46 colaboradores encuestados, 20 representando el 43%, afirman que por la forma en la que se encuentra diseñado el manual de funciones, los aportes a la organización son los que pueden ofrecer, mientras que 26 representando el 57% dicen no serlo.

Un considerable 57% de los encuestados, aseguran que, debido a la actual estructura del manual de funciones, los aportes que como colaborador pueden ofrecerse a la empresa, no son los que en su totalidad pueden en función a su cargo y actividades ofrecer.

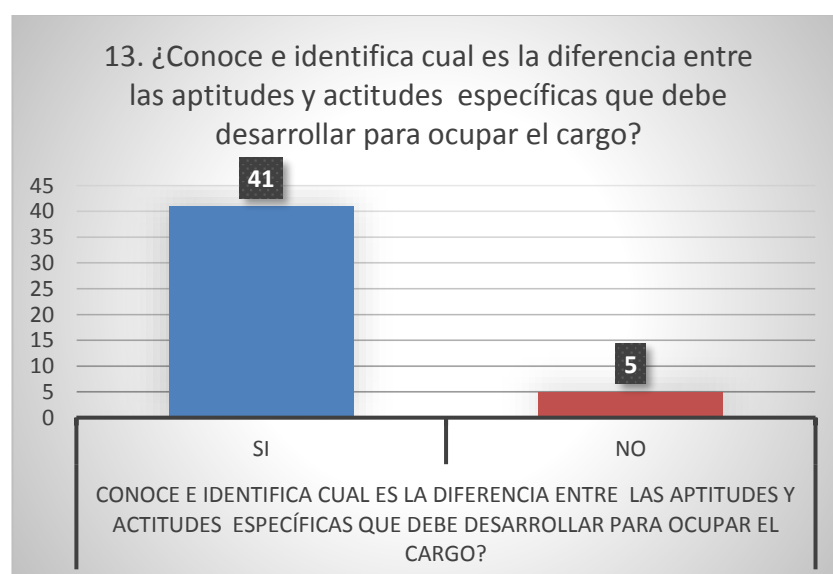
¿Tiene claridad en el manejo de conceptos como (Tarea, función, obligación), los cuales se encuentran contenidos en el manual de funciones?



De los 46 colaboradores encuestados, 38 que corresponde al 83%, afirman tener claridad en el manejo de los conceptos (Tarea, función y obligación) contenidos en el manual de funciones, tan solo 8 que representan el 17% dicen no tener claridad al respecto.

Según las definiciones planteadas en la pregunta los empleados responden que, si conocen el concepto de los términos, sin embargo, un 17% no tiene muy claro dichos conceptos, porque estos no son explicados por parte del empleador, ni se encuentran descritos en los documentos de calidad de la compañía.

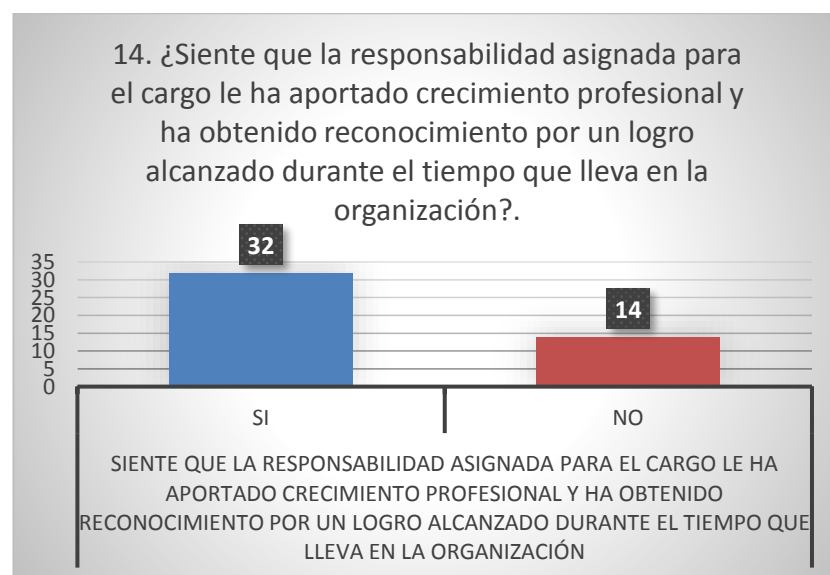
¿Conoce e identifica la diferencia entre las aptitudes y actitudes específicas que debe desarrollar para ocupar el cargo?



Siendo 46 colaboradores el 100% de los encuestados, 41 que corresponden al 89%, afirma conocer la diferencia entre los términos (Actitud y aptitud), tan solo 5 correspondiente al 11% no lo diferencia.

Tan solo un 11% responde no tener clara la diferencia entre los dos términos y responden con sinceridad no entender la diferencia, sin embargo, el 89% aseguran conocer la diferencia de los términos, pero no responden el porqué, lo que deja entre dicho la veracidad de su respuesta.

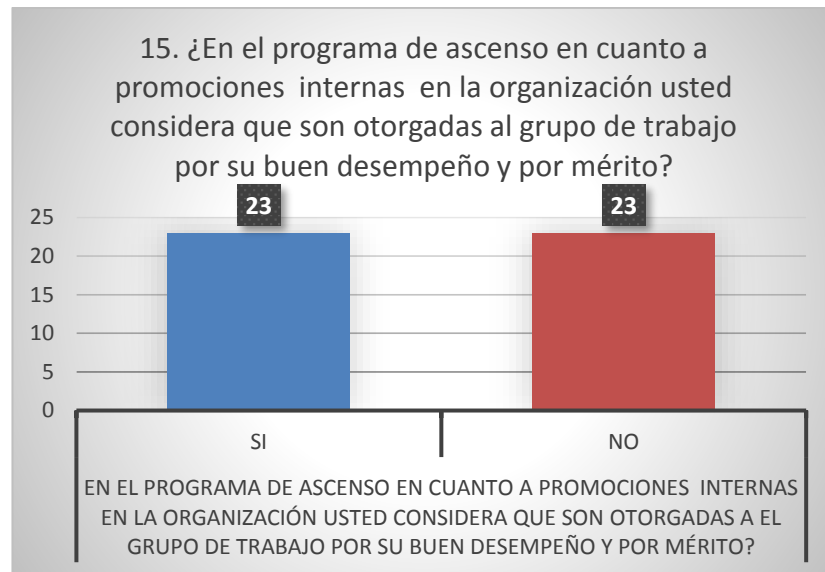
¿Siente que la responsabilidad asignada para el cargo le ha aportado crecimiento profesional y ha obtenido reconocimiento por un logro alcanzado durante el tiempo que lleva en la organización?



De los 46 colaboradores encuestados, 32 representando el 70%, afirman haber tenido crecimiento profesional o haber obtenido un logro, mientras que 14 representando el 30% no ha obtenido logros ni creen haber crecido profesionalmente.

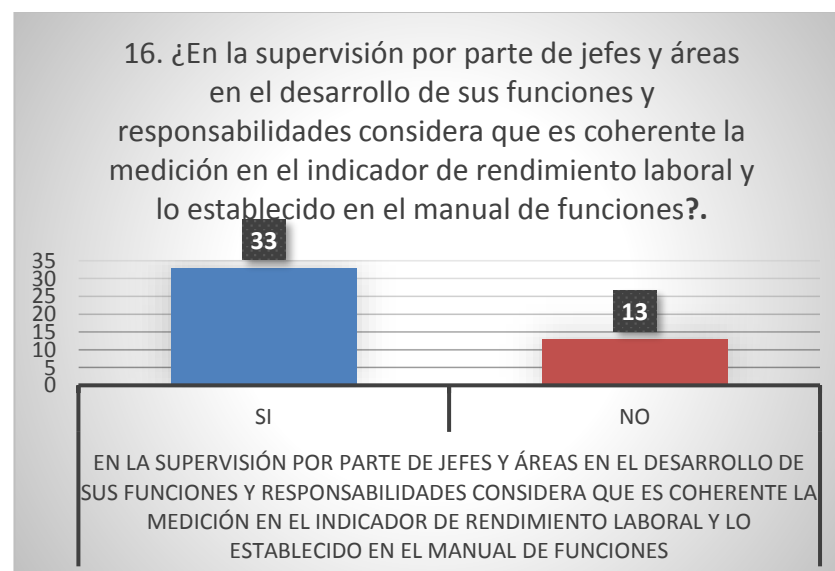
Un 70% de los encuestados dicen haber logrado un crecimiento personal y profesional, argumentando un desarrollo positivo de su personalidad y trabajo en equipo, incremento de conocimientos y desarrollo de otras competencias para la ejecución de sus labores, sin embargo, el 30% considerado muy alto para esta pregunta, dicen no tener crecimiento personal ni profesional.

¿En el programa de ascenso en cuanto a promociones internas en la organización, usted considera que son otorgadas al grupo de trabajo por su buen desempeño y por mérito?



Siendo 46 colaboradores encuestados que corresponden al 100% de la muestra, 23 que corresponden al 50%, aseguran que los ascensos o promociones se otorgan por mérito y buen desempeño, mientras que 23 que corresponden en este caso a un significativo 50% dicen que no es así.

¿En la supervisión por parte de jefes y áreas en el desarrollo de sus funciones y responsabilidades considera que es coherente la medición en el indicador de rendimiento laboral y lo establecido en el manual de funciones?

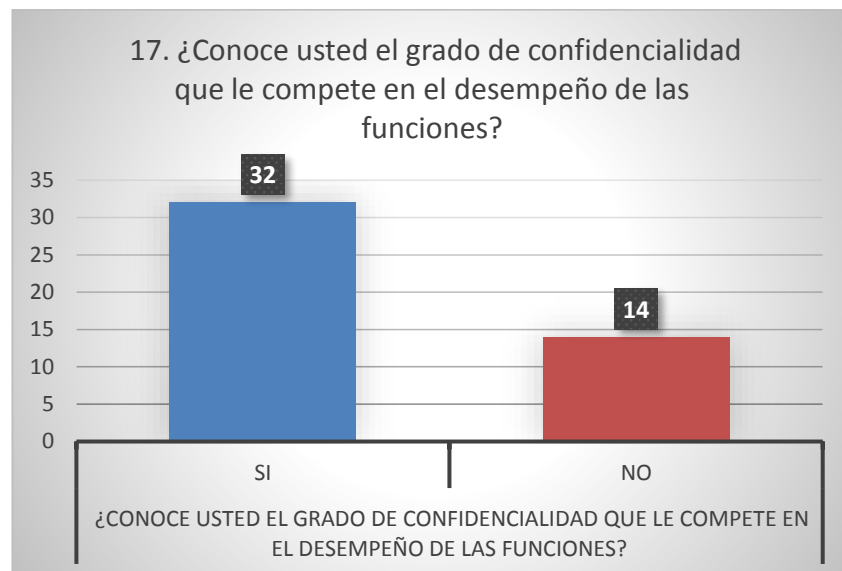


Para un total de 46 colaboradores que representan el 100% de los encuestados, 33 que representan el 72%, que existe coherencia entre el indicador de rendimiento laboral y lo establecido en el manual de funciones, mientras que 13 que representan el 28% dicen que no es coherente.

Todos afirman que es coherente lo establecido con el indicador mediante el cual son medidos, debido a que en ningún momento se han sentido presionados sobre algo en lo cual no tienen responsabilidad de ejecutarlo.

Un 28 % de los encuestados dicen que no existe coherencia, porque este indicador se encuentra basado más que todo, en la colaboración y ejecución de actividades que realiza el trabajador, diferentes a las contenidas en su cargo, lo que indica que este indicador se encuentra mal enfocado y su función es tergiversada por el área encargada de llevarlo.

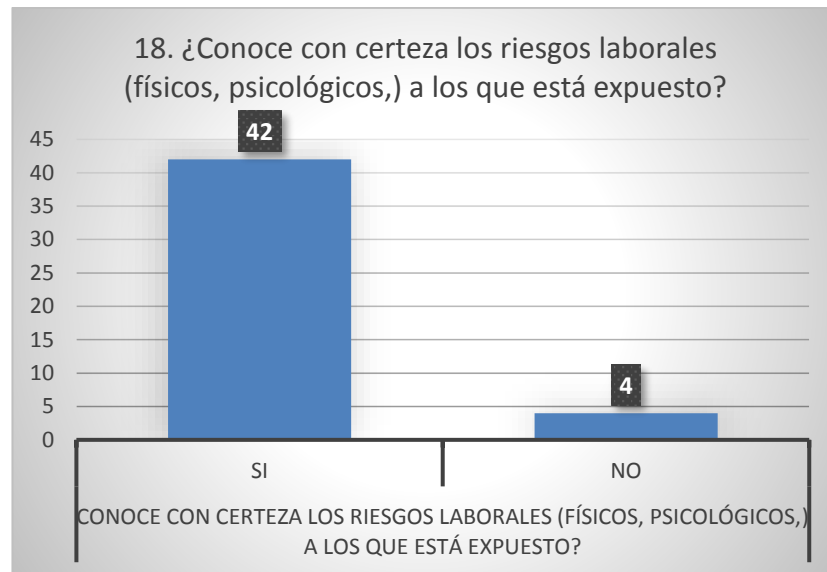
¿Conoce usted el grado de confidencialidad que le compete en el desempeño de las funciones?



Con una muestra de 46 colaboradores encuestados, 37 que corresponde al 70% de los encuestados, afirma conocer el grado de confidencialidad de acuerdo a sus funciones, mientras que 14 con un significativo 30% dice no conocerlo.

Un elevado 30% de los encuestados dice no conocer dicho grado de confidencialidad, lo que es delicado para la compañía, puesto que dicen que nadie le ha suministrado información al respecto.

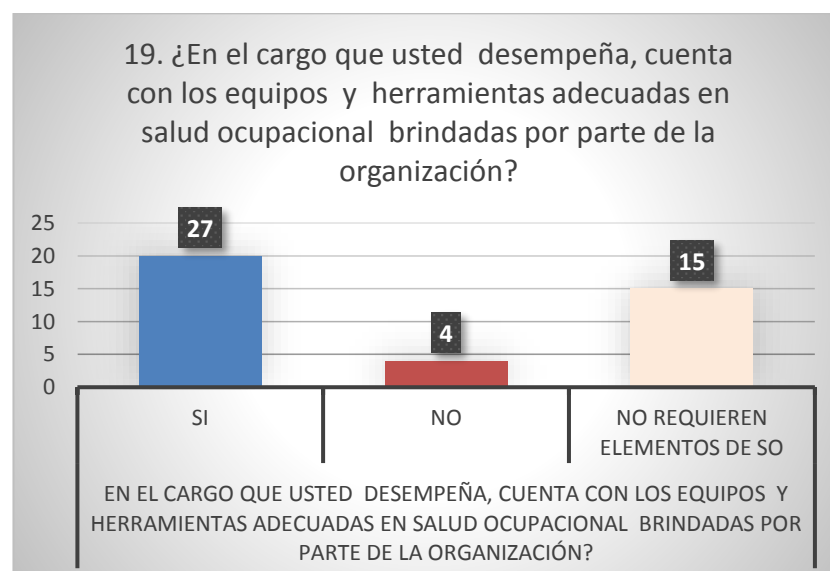
¿Conoce con certeza los riesgos laborales (físicos, psicológicos,) a los que está expuesto?



Con una muestra de 46 colaboradores encuestados, 42 que corresponden al 91%, afirman conocer los riesgos laborales (físicos y psicológicos), a los que se encuentran expuestos, mientras que 4 personas que corresponden al 9% mencionan que no los conocen.

Más del 90% de los encuestados aseguran conocer los factores y riesgos físicos y psicológicos a los que se exponen, este elevado número corresponde a que la mayoría se encuentran interesados en su bienestar físico y mental.

¿En el cargo que usted desempeña, cuenta con los equipos y herramientas adecuadas en salud ocupacional brindadas por parte de la organización?

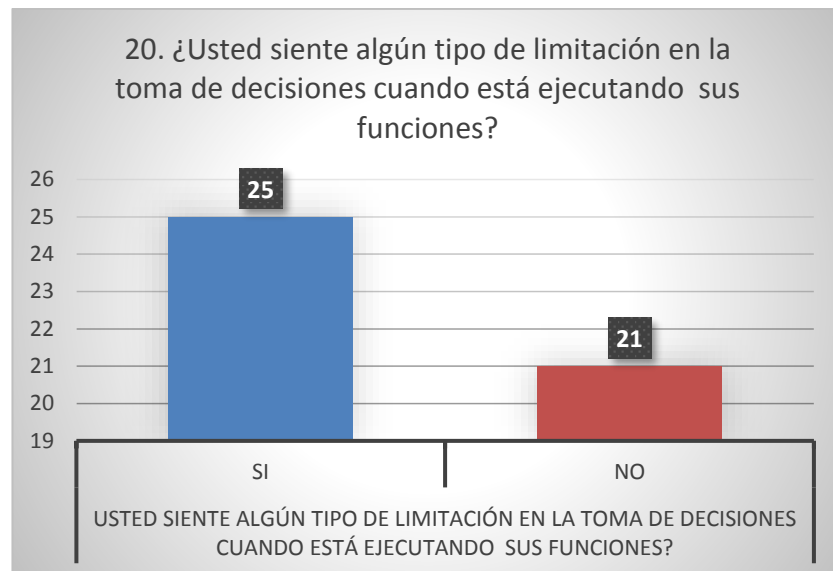


De 39 colaboradores encuestados, 27 colaboradores que representan el 59%, afirman contar con los implementos de salud ocupacional para la ejecución de sus actividades, 4 con el 9% dicen no contar con lo necesario, mientras 15 que

representan el 33% dicen no requerir este tipo de elementos para la ejecución de sus labores.

Un pequeño porcentaje correspondiente al 9%, aseguran no tener los elementos necesarios de SISO, porque dicen que la empresa no se los ha suministrado.

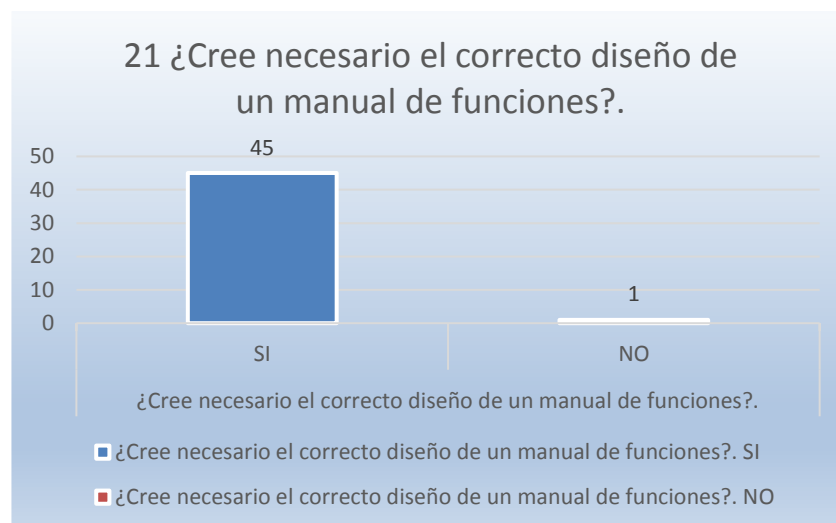
¿Usted siente algún tipo de limitación en la toma de decisiones cuando está ejecutando sus funciones?



Para un total de 46 colaboradores que representan el 100% de los encuestados, 25 que representan un significativo 54%, afirman sentir algún tipo de limitación para tomar decisiones al momento de cumplir con sus funciones, mientras que 21 que representan el 46% dicen no sentirse limitados para tomar decisiones.

Un porcentaje mayor al 50% de los encuestados, aseguran sentirse limitados a la hora de tomar decisiones, pues esto corresponde a que en realidad las decisiones se toman en los cargos directivos de la empresa, tan solo un 46% dicen no sentir esta limitación, al expresar que solo hacen las actividades que les son indicadas.

¿Cree necesario el correcto diseño de un manual de funciones?



Con un total de 46 colaboradores encuestados, 45 que representan el 98% de los encuestados, afirman que es necesario el correcto diseño de un manual de funciones, únicamente 1 representando el 2% de los encuestados, dice que no es necesario.

Un considerable 98% de los encuestados cree y asegura que es necesario un rediseño del actual manual de funciones, puesto que dicen ser necesario ajustar la estructura del mismo, para dejar en claro las funciones asignadas a cada cargo, además desde que se conoce, este documento no ha sido modificado.

13.4 ANÁLISIS DE RESULTADOS

Con base en los resultados obtenidos dentro del estudio realizado, los empleados están de acuerdo con un nuevo diseño del manual de funciones permitiendo así en nuestro trabajo de grado la reestructuración del mismo. También es necesario aportar una nueva estructura en la cual se tenga más claridad en el concepto de cualidades requeridas en el perfil del ocupante al cargo, la comunicación no asertiva genera inconsistencias a la hora de tomar decisiones o incluso afectar laboralmente a los empleados en la asignación de responsabilidades no inherentes a su cargo, lo cual se logró evidenciar durante la encuesta, en donde el personal manifiesta que en repetidas ocasiones deben realizar actividades diferentes a las asignadas a su cargo, las cuales no se encuentran ni tan siquiera asignadas a un cargo en particular, sino que son distribuidas a varios colaboradores de forma rotativa para su ejecución, viéndose afectados con sobre carga laboral, además de afectarse los procesos productivos que si se encuentran asignados, la confiabilidad en el manejo de la información, pudiendo involucrar la pérdida o filtración de información a entes

externos de la compañía que puedan hacer uso de la misma para beneficiarse. Los cambios en la estructura del manual de funciones permiten a las empresas tener mayor ventaja competitiva, ya que, si el trabajador conoce con claridad sus funciones, identificará fácilmente el flujo de la información que debe manejar, minimizando el riesgo de incurrir en reprocesos por este desconocimiento. La calidad de vida laboral es fundamental para una estabilidad tanto del empleado como para el empleador.

A continuación, hablaremos del análisis de pertinencia el nuevo diseño en la estructura del manual de funciones de la empresa TRIPOLAR COLOMBIA SAS de la ciudad de Pereira.

14 CAPITULO 2

ANALISIS DE LA PERTINENCIA DEL ACTUAL MANUAL DE FUNCIONES DE LA EMPRESA TRIPOLAR COLOMBIA SAS EN LA CIUDAD DE PEREIRA.

Una vez obtenidos los resultados de las encuestas y realizado su análisis, en este capítulo nos adentraremos en la radiografía del actual manual de funciones de la compañía Tripolar Colombia SAS, entregando la ficha técnica del actual documento, con una descripción del mismo, dejando en claro el propósito de este tipo de documentos y la importancia al interior de las organizaciones de este tipo de herramienta.

De acuerdo a lo anterior se considera que los manuales de funciones son documentos de tipo administrativo, en los cuales se detallan: Funciones, responsabilidades y objetivos en forma sistemática, con el fin de direccionar y orientar la conducta de los empleados dentro de una organización, integrando criterios de desempeño y cursos de acción que se deben seguir para dar el cumplimiento de las metas, facilitando la comunicación interna, control y dirección entre jefes y empleados, además en él se debe incluir un orden jerárquico, políticas, normas y requisitos, los cuales permiten un óptimo funcionamiento de todas las actividades realizadas, reuniendo normas básicas de la administración.

Toda organización está constituida y diseñada con el fin de generar rentabilidad, a través de la venta de sus productos o servicios, para ello realiza una serie de actividades, cooperando en la consecución de los resultados de la compañía y disminuyendo así las dificultades para alcanzar los objetivos; esto a su vez facilita considerablemente la toma de decisiones y el logro de las metas globales de la compañía. La empresa Tripolar Colombia S.A.S se constituyó formalmente en el año de 2012, sin embargo, no desde ese momento se dio una estructuración de manual de funciones para los empleados que iniciaron en el proyecto de construcción de la empresa, solo para el año 2015 surge la necesidad de la implementación de un formato el cual permitiese delegar las funciones de cada cargo existente en las diferentes áreas, además de ser este un requisito para lograr las certificaciones (ISO 9001:2008 y OHSAS 18001:2007). Se plantea este objetivo por parte del primer gestor de calidad del área, la elaboración y desarrollo del manual de funciones, para la obtención de información en dicho desarrollo fueron tenidos en cuenta los diferentes directores encargados de las diferentes áreas de la compañía, gracias a esto, se logró el diseño de la estructura del primer manual de funciones, tiempo después se

realizan aportes a las actividades ejecutadas en los diferentes cargos, para ello se contó con el apoyo de gestión humana.

A continuación, se realiza la descripción del manual de funciones de la compañía Tripolar Colombia SAS CODIGO AP-TH-MN 001 VERSIÓN 001 VIGENCIA 16-02-2015

I. Identificación del cargo

- a. Denominación del cargo: Se indica simplemente el nombre del cargo.
- b. Área: Se indica únicamente el área a la que pertenece el cargo.
- c. Cargo al cual reporta: Se relaciona el cargo inmediato del nivel superior al cual se reportan las actividades.
- d. Cargo de las personas que le reportan: Se indica el cargo de subordinación inmediatamente inferior.

II. Objetivo del cargo:

- a. Se indica con brevedad el objetivo primordial del cargo.

III. Funciones del cargo:

- a. Permanentes: Son indicadas brevemente las funciones propias del puesto de trabajo, cuya responsabilidad recae directamente sobre el ocupante del cargo.
- b. Esporádicas: Son relacionadas algunas funciones que debe realizar el ocupante del cargo, de forma eventual.

IV. Responsabilidades:

- a. Son descritas brevemente las responsabilidades del cargo, así como los límites en que se mueve, tanto sean presupuestos, objetivos, costes, entre otros, para ello la empresa los tiene clasificados en:
 - ✓ Por información y documentación.
 - ✓ Por bienes.

- ✓ Por dinero.

V. Requisitos del cargo:

- a. Perfil del cargo: En este punto se relacionan todos los requisitos aptitudinales necesarios para el desarrollo del cargo.

- ✓ Educación.

- ✓ Formación.

- ✓ Habilidades.

- ✓ Experiencia.

- b. Competencias: Se plasman los rasgos referentes a las actitudes necesarias, que complementen correctamente las aptitudes del punto anterior, para la correcta ejecución del cargo.

- ✓ Competencias organizacionales.

- ✓ Rasgos de personalidad.

- ✓ Esfuerzo.

VI. Entorno del cargo:

Se indican las relaciones del cargo tanto al exterior como en el interior de la empresa, con quienes y para qué.

De acuerdo a la descripción de la ficha técnica del actual manual de funciones de la empresa Tripolar Colombia SAS, se logra identificar que su estructura es muy simple, no permitiendo la conceptualización de la información que este contiene, siendo poco claro en las definiciones de los cargos, sus responsabilidades, la frecuencia de la ejecución de las actividades, las relaciones jerárquicas que este implica, la naturaleza de los cargos, lo que impide una correcta interpretación por parte del colaborador, hacia los objetivos del puesto y por ende su rendimiento no será el esperado ni los resultados los deseados por la compañía. De igual forma la descripción del cargo, sus funciones al interior de la compañía, facilitaran la asignación de un nivel organizacional al interior de la empresa, la selección del personal será más acertada, evitará que la compañía incurra en pérdidas de tiempo y retrasos en la

operación, a causa de no suministrar el personal idóneo y necesario para el funcionamiento de la misma.

Sin embargo, no solo estos son factores a tener en cuenta por parte de la compañía, otros importantes componentes de orden cualitativo no incluidos en el actual documento, tales como: Las aptitudes y actitudes, son necesarios para que el área de selección pueda garantizar que el personal contratado, es el que más se adapta a las necesidades de la organización y la organización a este. De esta manera se logra evidenciar la necesidad de dar claridad en los aspectos relacionados y mejorar la estructura de esta importante herramienta administrativa.

Para la organización es importante que la información entre empleador y empleado sea coherente para tener un rendimiento laboral más objetivo y preciso en el desempeño de tareas, obligaciones y funciones asignadas al personal involucrado en los trabajos de toda la compañía. El presente trabajo de grado tiene como objetivo brindar a la empresa un nuevo diseño del manual de funciones con mejoras en la mayoría de su contenido conceptual y diseño estructural.

A continuación, se encuentra el modelo del actual manual de funciones, de la compañía Tripolar Colombia SAS:

14.1 MODELO DEL ACTUAL MANUAL DE FUNCIONES DE LA EMPRESA TRIPOLAR

MANUAL DE FUNCIONES
CODIGO AP-TH-MN-001
VERSIÓN 001
VIGENCIA 16-02-2015



I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
1. Denominación del cargo: 2. Área: 3. Cargo al cual reporta: 4. Cargo de las personas que le reportan: 5. Número de cargos con la misma denominación dentro de la unidad:	
II. OBJETIVO	
III. FUNCIONES DEL CARGO	
A. PERMANENTES: B. ESPORADICAS:	
IV. RESPONSABILIDADES	
POR INFORMACIÓN Y DOCUMENTACIÓN	
POR BIENES	

POR DINERO	
V. REQUISITOS DEL CARGO	
1. PERFIL DEL CARGO	
EDUCACIÓN	
FORMACIÓN	
HABILIDADES	
EXPERIENCIA	
2. COMPETENCIAS	
COMPETENCIA ORGANIZACIONALES	
RASGOS DE PERSONALIDAD	
ESFUERZO	
VI. ENTORNO DEL CARGO	

1. RELACIONES DEL CARGO CON EL EXTERIOR DE LA EMPRESA

CON QUIEN	PARA QUE

2. RELACIONES DEL CARGO CON EL INTERIOR DE LA EMPRESA

CON QUIEN	PARA QUE

Colaborador

Jefe Inmediato

Talento Humano



El propósito del manual de funciones es proporcionar una guía a nivel organizacional, a través de un documento oficial de la empresa, en el que se definan las funciones, dependencias y relaciones de los puestos directivos, acompañando a la representación gráfica de la estructura **(Organigrama – Ver anexo 2)**.

Su principal objetivo consiste en estructurar los niveles de dirección de la empresa y así proporcionar una directriz práctica al personal, en donde se informa la naturaleza y situación del cargo, a fin de lograr el mejor desempeño posible durante el desempeño del mismo.

Para la realización de este análisis fueron tenidas en cuenta las respuestas del personal directivo de la compañía una vez aplicada la encuesta, permitiendo

contar con una respuesta objetiva, ofreciendo un acercamiento a la realidad de la empresa, basados en la percepción del actual manual de funciones.

ASPECTOS POSITIVOS:

- ✓ Ha sido útil para los empleados tener una idea en el desarrollo de las funciones a realizar.
- ✓ Aunque en la estructura del actual manual de funciones no se está bien diseñado les ha sido posible entender conceptos y tareas a desarrollar.
- ✓ Adaptabilidad de los empleados pese a la mala estructuración de sus funciones y responsabilidades en el actual manual de funciones.
- ✓ Reconocimiento personal y profesional en identificar funciones que no les competen al momento de ejecutar procesos los cuales no están estipulados en el actual manual de funciones.

ASPECTOS NEGATIVOS:

- ✓ Funciones que no están directamente estipuladas en el actual manual de funciones.
- ✓ Sobrecarga laboral por realizar funciones ajenas a las propias desempeñadas por el empleado.
- ✓ Desconocimiento de pautas seguras en el flujo y manejo de información en cada una de las respectivas funciones del empleado para con las demás áreas.
- ✓ Falta de capacitación oportuna del manual de funciones al aspirante o empleado nuevo a la compañía.
- ✓ Falta de conceptualización de las características cualitativas en la adaptación del perfil del cargo con rasgos de la personalidad (aptitudes, actitudes, habilidad).
- ✓ Debido al crecimiento de la empresa y en el desarrollo de nuevas funciones no se ha actualizado este diseño para darle el respectivo anexo de estas y la debida orientación a los empleados.

- ✓ Muchas actividades a desarrollar no se hacen con el personal correspondiente, sometiendo así funciones a trabajadores de diferentes áreas.
- ✓ Inconformidad en el momento de diseñar el manual de funciones, ya que no contaron con la presencia ni opinión de respectivos directores y coordinadores de algunas áreas.

Teniendo en cuenta el resultado de las entrevistas realizadas, se realizó la selección y análisis de la información, con el fin de ordenar y priorizar acorde a la realidad, los aspectos de mayor relevancia para la compañía Tripolar Colombia SAS.

	IDEAS PLANTEADAS PARA LA MATRIZ DOFA	ORDEN Y PRIORIZACIÓN
DEBILIDADES	Falta de claridad en la estructura del manual de funciones.	1
	No se aplica adecuadamente el proceso de selección.	3
	Falta de capacitación del personal.	5
	No se encuentran definidos los perfiles para los cargos de las áreas administrativas (No existe campo que indique su naturaleza).	2
	Resistencia al cambio por parte del personal.	6
	Personal insuficiente para cumplir con las actividades de la compañía.	4
OPORTUNIDADES	Posibilidad de adecuar y reestructurar el manual de funciones, de acuerdo a las necesidades de la empresa.	1
	Capacitar el personal para aumentar sus competencias y por maximizar su eficiencia.	2
	Gran disposición del personal, para contribuir con el desarrollo de la empresa.	3
FORTALEZAS	Recurso humano con amplia experiencia.	1
	Gran sentido de pertenencia por parte de los colaboradores.	3
	Aceptación por parte de los altos directivos y jefes de la necesidad de un cambio.	2
	Retraso de las actividades y proyectos.	1

AMENAZAS	Pérdida de credibilidad ante los clientes.	3
	Deserción del personal por la no aceptación de los cambios.	4
	Incumplimiento a contratos y sanciones monetarias.	2

Tabla 124 Planteamiento ideas matriz DOFA (Fuente propia)

Una vez analizada la información, seleccionada y ordenada, se priorizó a través de la siguiente matriz DOFA:

DEBILIDADES		OPORTUNIDADES	
D1	Falta de claridad en la estructura del manual de funciones.	O1	Posibilidad de adecuar y reestructurar el manual de funciones, de acuerdo a las necesidades de la empresa.
D2	No se encuentran definidos los perfiles para los cargos administrativos.	O2	Capacitar el personal para aumentar sus competencias y por maximizar su eficiencia.
D3	No se encuentran definidos los perfiles para los cargos de las áreas administrativas (No existe campo que indique su naturaleza).	O3	Gran disposición del personal, para contribuir con el desarrollo de la empresa.
D4	Personal insuficiente para cumplir con las actividades de la compañía.		
D5	Falta de capacitación del personal.		
D6	Resistencia al cambio por parte del personal.		
FORTALEZAS		AMENAZAS	
F1	Recurso humano con amplia experiencia.	A1	Retraso de las actividades y proyectos.
F2	Aceptación por parte de los altos directivos y jefes de la necesidad de un cambio.	A2	Incumplimiento a contratos y sanciones monetarias.
F3	Gran sentido de pertenencia por parte de los colaboradores.	A3	Pérdida de credibilidad ante los clientes.
		A4	Deserción del personal por la no aceptación de los cambios.

Tabla 135 Matriz DOFA – Priorización de resultados (Fuente propia)

14.2 ANÁLISIS DE LOS HALLAZGOS Y FACTORES CLAVES DE LA MATRIZ DOFA.

Una vez realizada y analizada la matriz, se tiene que, gracias a esta herramienta administrativa, se logran identificar aspectos que requieren ser atendidos con prioridad por parte de Tripolar Colombia SAS, entre esos aspectos tenemos los siguientes:

- ✓ Priorizar la reestructuración del manual de funciones acorde a las necesidades de la empresa, con el fin de que exista una mejor organización en los cargos, información con mayor claridad.
- ✓ Delimitar correctamente los perfiles para los cargos administrativos que ejecutan labores no asignadas a su cargo, para de igual forma facilitar y garantizar un correcto proceso de selección de personal, ocasionando que las labores desempeñadas en ocasión sean prestadas por el personal menos apropiado, o que para otros casos se deben realizar labores no contempladas para cada cargo, por ende, no con los resultados óptimos.
- ✓ Contemplar la posibilidad por parte de la compañía Tripolar Colombia SAS, el realizar la contratación del personal faltante que de acuerdo a los resultados arrojados por la matriz DOFA es requerido para la ejecución de las actividades de apoyo en las diferentes áreas, ya que como se logró identificar, actualmente algunos colaboradores en sus diferentes áreas, ejecutan tareas no estipuladas dentro de su manual de funciones, este tipo de labores genera sobre-carga laboral, incumplimiento en determinadas labores propias del colaborador y a largo plazo disminución en la productividad. Por lo tanto, es necesaria la constitución de nuevos cargos que se encarguen de la ejecución de estas actividades.

Con la reestructuración del manual de funciones, se pretende que cada uno de los empleados tenga una mayor claridad con respecto a su cargo, así como en las funciones que le corresponde, evitando sobrecarga laboral, mejorando el desempeño y eficiencia durante la ejecución de las labores, optimizar la calidad en la atención, logrando así una mejor gestión tanto a nivel administrativo como operativo, permitiendo mantener y posicionar el buen nombre de Tripolar Colombia SAS.

A continuación, se relacionan los cargos que realizan labores no relacionadas directamente con el propósito del puesto.

CARGO	FUNCIONES A REASIGNAR
DIRECTOR DE COMPRAS Y ALMACENES	Control de inventarios.
	Transporte de materiales.
	Cotización de materiales.
DIRECTOR DE TALENTO HUMANO	Archivar documentos del área.
	Gestionar los estudios de seguridad.
	Realizar reservas de viajes y compra de tiquetes aéreos.
COORDINADOR DE AUTOMATIZACIÓN	Transporte de materiales para las obras.
	Recepción de materiales.
	Solicitud de materiales a proveedores.
AUXILIAR ADMINISTRATIVO FINANCIERO	Mensajería interna y externa.
	Control de documentación en talento humano.
	Revisión de nómina.
	Programar diligencias de descargos.

Tabla 146 Relación cargos con sobrecarga laboral (Fuente propia)

Es claro que una organización es un único universo, que debe engranar perfectamente, permitiendo que todos sus componentes ofrezcan el mayor rendimiento en su interior, facilitando el flujo de la información en todos sus sentidos, proponiendo objetivos conjuntos para llegar a las metas globales de la misma. Sin embargo, en Tripolar Colombia SAS, esta teoría se ha interpretado erróneamente y ha pasado del campo de trabajar en conjunto, a la práctica de actividades de forma rotativa de los colaboradores en las diferentes áreas de la empresa, generando con esto una serie de inconvenientes que ya hemos tratado a lo largo del estudio y que, en el siguiente capítulo, resolveremos con la propuesta final para la compañía objeto de estudio.

15 CAPITULO 3

REESTRUCTURACIÓN DEL MANUAL DE FUNCIONES, DE ACUERDO A LAS NECESIDADES DE LA EMPRESA TRIPOLAR COLOMBIA S.A.S DE LA CIUDAD DE PEREIRA

Una vez obtenidos y analizados los resultados de la matriz DOFA, se hace evidente la falencia en la estructura del actual manual de funciones, por ende la reestructuración de este documento, acorde a las necesidades de la empresa Tripolar Colombia SAS de la ciudad de Pereira es necesaria para garantizar el desarrollo de las operaciones tanto a nivel administrativo como operativo, permitiendo la maximización de la eficiencia, disminución de tiempos, cero reproceso, cumplimiento a tiempo con los clientes y posicionamiento en el mercado.

Para la empresa es importante el mejoramiento y fortalecimiento de su estructura organizacional, lo que permitirá una mejora constante en cada uno de sus procesos a nivel administrativo, facilitando la planeación y correcta ejecución en sus operaciones, además de permitir que exista una sinergia entre la empresa y sus colaboradores.

La compañía Tripolar Colombia SAS cuenta con un organigrama bastante estructurado, el cual debería permitir un correcto flujo de la información, una clara y asertiva comunicación, así como la correcta asignación de funciones y responsabilidades. Sin embargo, una vez concluido el análisis de los datos, claramente se evidencia que algunos de los puestos contemplados en el organigrama, realizan funciones en áreas o dependencias diferentes, lo que interviene en el libre curso de sus principales funciones.

De acuerdo a lo anterior entregamos la propuesta del nuevo diseño del manual de funciones y perfil del cargo para la empresa Tripolar Colombia SAS, el cual de acuerdo a las necesidades planteadas por la compañía y evidenciadas durante la investigación, permitirá que el colaborador tenga plena claridad de su cargo, naturaleza, ubicación en la organización, comprendiendo sus funciones, responsabilidades, riesgos que se generan del mismo, objetivo, requisitos para su ejecución, así como las relaciones tanto a nivel interior como en el exterior de la empresa.

La propuesta de reestructuración de este documento, garantizará al área responsable de la selección de personal, tener una lectura exacta del perfil requerido para cada cargo, permitiendo su modificación previo estudio, por parte de los superiores en orden jerárquico en caso de ser requerido, de esta manera

se logrará contar con el personal idóneo que engrane perfectamente en el perfil del cargo.

Con base a la información , descripción detallada del actual manual de funciones y la propuesta para una reestructuración del mismo, fueron tenidos en cuenta aspectos y factores conceptuales y estructurales para tener claridad en la información suministrada en el diseño del nuevo formato, para de esta manera de esta manera facilitar el diligenciamiento y actualización de las funciones en los diferentes puestos de la empresa Tripolar Colombia SAS, por parte del área encargada del manejo de personal y designación del perfil del cargo con el empleado. Anexando información a la descripción detallada del cargo se implementó información como rango salarial, permitiendo así de esta manera que la empresa a nivel de costos cuente con la información de primera mano para su evaluación de costo beneficio. Fue considerada la importancia de establecer el grado de confiabilidad que maneja el cargo en la información directa e indirecta que se establezca de acuerdo a las necesidades definidas por el área y las funciones que la persona debe desempeñar como parte de sus funciones.

Se propone además definir la disponibilidad de tiempo que exige el cargo y los tipos de riesgos al que se está expuesto en la ejecución de las funciones como riesgos físicos (enfermedades, exposición visual, auditiva etc.) y riesgos psicológicos (estrés, trabajo bajo presión, tolerancia a la frustración etc.) esto con el fin de que el empleado conozca con mayor exactitud a lo que se está expuesto física y mentalmente en el desarrollo de sus actividades.

Se considera importante como requisitos en el perfil de cargo el establecimiento de elementos de orden cualitativo, tales como:

- ✓ Habilidades.
- ✓ Actitudes.

En Las modificaciones realizadas se tuvo en cuenta un impacto de medición como bajo- medio- alto logrando tener un rango de importancia y poder ser más exigente en la medición de indicadores de eficacia y objetividad en el desempeño de los empleados y el filtro para definir a cada empleado en su respectivo cargo en la empresa o para la creación de nuevos cargos a partir de este nuevo manual de funciones

A continuación, se presenta el diseño reestructurado del manual de funciones y perfil del cargo:

15.1 REESTRUCTURACION DEL MANUAL DE FUNCIONES DE LA EMPRESA TRIPOLAR COLOMBIA SAS

	TRIPOLAR COLOMBIA SAS	Código:
		N° Revisión:
		Versión: 002
		Vigencia:
		Páginas:
FORMATO PERFIL DE CARGO - FUNCIONES		

FECHA: _____

1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

NOMBRE DEL CARGO		CARGOS EN EL AREA:	
AREA O DEPARTAMENTO		CARGOS BAJO RESPONSABILIDAD:	
SUPERIOR:		NIVEL ORGANIZACIONAL:	

2. DESCRIPCION DEL CARGO

RANGO SALARIAL			
DISPONIBILIDAD DE TIEMPO	MEDIO TIEMPO	TIEMPO COMPLETO	TURNOS ROTATIVOS
GRADO DE CONFIABILIDAD DEL CARGO	ALTO	MEDIO	BAJO
RIESGOS DEL CARGO	EXPOSICIÓN VISUAL	EXPOSICIÓN AUDITIVA	RIESGO ERGONOMICO
RIESGO PSICOLOGICO			

3. OBJETIVO DEL CARGO

--

4. REQUISITOS MÍNIMOS

4.1 EDUCACION
4.2 FORMACIÓN
4.3 EXPERIENCIA LABORAL

5. DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES		
FUNCIONES	PERIODICIDAD	TIPO

Convenciones

TIPO DE FUNCIÓN
PERIODICIDAD

Ejecución (e)	Análisis (a)	Dirección (d)	Control (c)
Ocasional (o)	Diaria (d)	Mensual (m)	Trimestral (t)
Semanal (s)			

6. HABILIDADES		NIVEL		
		ALTO	MEDIO	BAJO
1	Adaptación			
2	Análisis			
3	Creatividad			
4	Delegación			
5	Iniciativa			
6	Liderazgo			
7	Negociación y conciliación			
8	Orientación al servicio			
9	Planificación y Organización			
10	Resolución de situaciones problema			
11	Sociabilidad			
12	Toma de decisiones			
13	Trabajo bajo presión			
14	Auto organización			
15	Comunicación no verbal			
16	Comunicación oral y escrita			
17	Disciplina			

7. ACTITUDES		NIVEL		
		ALTO	MEDIO	BAJO
1	Flexibilidad			
2	Adaptación al cambio			
3	Capacidad de superación			

4	Trabajo en equipo			
5	Cooperativismo			
6	Autocontrol			
7	Optimismo			
8	Iniciativa			
9	Motivación intrínseca			

8. RESPONSABILIDADES	NIVEL		
	ALTO	MEDIO	BAJO
a. Bienes y valores (¿cuáles?)			
b. Información (¿cuál?)			
c. Relaciones interpersonales (¿cuál?)			
d. Dirección y coordinación (¿de qué nivel jerárquico?)			

9. CONTACTOS Y RELACIONES DE TRABAJO		
7.1 RELACIONES INTERNAS	CONTACTO	PROPOSITO
7.2 RELACIONES EXTERNAS	CONTACTO	PROPOSITO

ELABORADO POR	APROBADO POR	FIRMA COLABORADOR

De igual forma en busca de contrarrestar la actual problemática identificada durante el sondeo realizado a los colaboradores de la empresa Tripolar Colombia S.A.S, en donde se logró evidenciar que existe una rotación del personal para realizar determinadas actividades en áreas diferentes a las cuales pertenecen, se propone constituir como mínimo tres nuevos cargos, que permitan que los actuales colaboradores no deban ser sometidos a realizar labores que no son inherentes a su cargo, evitando sobrecarga laboral, incumplimiento de las actividades propias, así como permitiendo obtener mayor desempeño de los mismos en sus puestos de trabajo y el factor más importante, garantizar el cumplimiento a sus clientes, manteniendo así su reputación organizacional, todo gracias a la maximización de la eficiencia del personal, que podrá enfocar y poner en práctica todos sus conocimientos, en las labores correspondientes a su cargo.

Los cargos propuestos son los siguientes:

1. Supernumerario de almacén.
2. Auxiliar administrativo en gestión del talento humano.
3. Mensajero – Archivista.

A continuación, se entrega el manual de funciones y perfil de cargo correspondiente a cada uno de los cargos propuestos:

15.2 PROPUESTA CONSTITUCIÓN NUEVOS CARGOS PARA LA COMPAÑIA TRIPOLAR COLOMBIA SAS

	TRIPOLAR COLOMBIA SAS	Código:
		N° Revisión:
	FORMATO PERFIL DE CARGO - FUNCIONES	Versión: 002
		Vigencia:
		Páginas:

FECHA: _____

1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

NOMBRE DEL CARGO	SUPERNUMERARIO DE ALMACEN	CARGOS EN EL AREA:	1
AREA O DEPARTAMENTO	ALMACEN - COMPRAS	CARGOS BAJO RESPONSABILIDAD:	NINGUNO
SUPERIOR:	COORDINADOR DE INVENTARIOS	NIVEL ORGANIZACIONAL:	OPERATIVO

2. DESCRIPCION DEL CARGO

RANGO SALARIAL	\$800.000= - \$1.000.000=		
DISPONIBILIDAD DE TIEMPO	MEDIO TIEMPO	TIEMPO COMPLETO	TURNOS ROTATIVOS
		X	
GRADO DE CONFIABILIDAD DEL CARGO	ALTO	MEDIO	BAJO
	X		
RIESGOS DEL CARGO	EXPOSICIÓN VISUAL	EXPOSICIÓN AUDITIVA	RIESGO ERGONOMICO
			X
RIESGO PSICOLOGICO	Ninguno		

3. OBJETIVO DEL CARGO

- ✓ Realizar las actividades de apoyo en el área de almacén, manteniendo el vehículo de transportes en óptimas condiciones para garantizar la entrega de los materiales en los tiempos óptimos para la ejecución de obras.

4. REQUISITOS MÍNIMOS

4.1 EDUCACION
✓ Técnico. ✓ Conocimientos de buenas prácticas de manufactura.
4.2 FORMACIÓN
✓ Técnico en logística, con conocimientos en control de inventarios.
4.3 EXPERIENCIA LABORAL
✓ Practica comprobada por institución autorizada.

5. DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES		
FUNCIONES	PERIODICIDAD	TIPO
Embalaje de materiales y transporte de los mismos a las obras.	D	E
Recepción de mercancía.	D	E
Clasificación de materiales.	S	E
Entrega de pedidos a personal operativo en bodega.	O	E
Actividades de apoyo en el control de inventarios.	M	C

Convenciones

TIPO DE FUNCIÓN
PERIODICIDAD

Ejecución (e)	Análisis (a)	Dirección (d)	Control (c)
Ocasional (o)	Diaria (d)	Mensual (m)	Trimestral (t)
Semanal (s)			

6. HABILIDADES		NIVEL		
		ALTO	MEDIO	BAJO
1	Adaptación			X
2	Análisis		X	
3	Creatividad			X
4	Delegación			X
5	Iniciativa	X		
6	Liderazgo		X	
7	Negociación y conciliación			X
8	Orientación al servicio	X		
9	Planificación y Organización	X		
10	Resolución de situaciones problema		X	
11	Sociabilidad	X		
12	Toma de decisiones			X
13	Trabajo en equipo	X		
14	Auto organización	X		
15	Comunicación no verbal			X
16	Comunicación oral y escrita			X
17	Disciplina	X		

7. ACTITUDES		NIVEL		
		ALTO	MEDIO	BAJO
1	Flexibilidad		X	
2	Adaptación al cambio	X		

3	Capacidad de superación	X		
4	Trabajo en equipo	X		
5	Cooperativismo	X		
6	Autocontrol	X		
7	Optimismo	X		
8	Iniciativa	X		
9	Motivación intrínseca			X

8. RESPONSABILIDADES	NIVEL		
	ALTO	MEDIO	BAJO
a. Bienes y valores (¿cuáles?) Vehículo de transporte, materiales a transportar.	X		
b. Información (¿cuál?) Sobre los materiales que ingresan y rutas de transporte.		X	
c. Relaciones interpersonales (¿cuál?) Con los jefes de obra.		X	
d. Dirección y coordinación (¿de qué nivel jerárquico?). Ninguno.			X

9. CONTACTOS Y RELACIONES DE TRABAJO		
7.1 RELACIONES INTERNAS	CONTACTO	PROPOSITO
	Director de compras y almacenes	Entrega de reportes.
	Coordinador de inventarios	Recibir instrucciones.
	Jefes de obra	Coordinar entrega de materiales.
7.2 RELACIONES EXTERNAS	CONTACTO	PROPOSITO
	Proveedores de materiales.	Recepción materiales

ELABORADO POR	APROBADO POR	FIRMA COLABORADOR

	TRIPOLAR COLOMBIA SAS	Código:
		N° Revisión:
	FORMATO PERFIL DE CARGO - FUNCIONES	Versión: 002
		Vigencia:
		Páginas:

FECHA: _____

1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

NOMBRE DEL CARGO	MENSAJERO - ARCHIVISTA	CARGOS EN EL AREA:	1
AREA O DEPARTAMENTO	CALIDAD	CARGOS BAJO RESPONSABILIDAD:	NINGUNO
SUPERIOR:	COORDINADOR DE SERVICIO AL CLIENTE	NIVEL ORGANIZACIONAL:	OPERATIVO - ADMINISTRATIVO

2. DESCRIPCION DEL CARGO

RANGO SALARIAL	\$800.000= - \$950.000=		
DISPONIBILIDAD DE TIEMPO	MEDIO TIEMPO	TIEMPO COMPLETO	TURNOS ROTATIVOS
		X	
GRADO DE CONFIABILIDAD DEL CARGO	ALTO	MEDIO	BAJO
	X		
RIESGOS DEL CARGO	EXPOSICIÓN VISUAL	EXPOSICIÓN AUDITIVA	RIESGO ERGONOMICO
			X
RIESGO PSICOLOGICO	Ninguno		

3. OBJETIVO DEL CARGO

- ✓ Responsable de la recepción y distribución de la correspondencia para todas las áreas de la empresa, garantizando su entrega justo a tiempo, así como brindar apoyo con el control documental del área de calidad.

4. REQUISITOS MÍNIMOS

4.1 EDUCACION

- ✓ Técnico.
- ✓ Conocimientos en normatividad archivística.
- ✓ Manejo del paquete office.

4.2 FORMACIÓN

- ✓ Técnico en administración documental y archivística.

4.3 EXPERIENCIA LABORAL

- ✓ Mínimo seis meses en el manejo de archivos.

5. DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES

FUNCIONES	PERIODICIDAD	TIPO
Recepción de documentación por parte del Courier.	D	E
Clasificación y distribución de los documentos en las diferentes áreas.	D	E
Levantar y controlar los registros de carácter técnico y demás correspondientes de las diferentes áreas.	S	C
Diligencias externas (Tramites notariales, bancarios).	O	E
Las demás asignadas en el manejo de documentación por parte del área de calidad	O	E

Convenciones

TIPO DE FUNCIÓN
PERIODICIDAD

Ejecución (e)	Análisis (a)	Dirección (d)	Control (c)
Ocasional (o)	Diaria (d)	Mensual (m)	Trimestral (t)
Semanal (s)			

6. HABILIDADES		NIVEL		
		ALTO	MEDIO	BAJO
1	Adaptación	X		
2	Análisis		X	
3	Creatividad	X		
4	Delegación			X
5	Iniciativa	X		
6	Liderazgo		X	
7	Negociación y conciliación			X
8	Orientación al servicio	X		
9	Planificación y Organización	X		
10	Resolución de situaciones problema	X		
11	Sociabilidad	X		
12	Toma de decisiones		X	
13	Trabajo bajo presión	X		
14	Auto organización	X		
15	Comunicación no verbal	X		
16	Comunicación oral y escrita	X		
17	Disciplina	X		

7. ACTITUDES		NIVEL		
		ALTO	MEDIO	BAJO
1	Flexibilidad		X	
2	Adaptación al cambio	X		
3	Capacidad de superación	X		
4	Trabajo en equipo	X		
5	Cooperativismo	X		
6	Autocontrol	X		
7	Optimismo	X		
8	Iniciativa	X		
9	Motivación intrínseca		X	

8. RESPONSABILIDADES		NIVEL		
		ALTO	MEDIO	BAJO
a.	Bienes y valores (¿cuáles?) Equipo de cómputo asignado.			X
b.	Información (¿cuál?) Documentación de tipo legal	X		
c.	Relaciones interpersonales (¿cuál?) En todos los niveles de la organización.	X		
d.	Dirección y coordinación (¿de qué nivel jerárquico?). Ninguno.			X

9. CONTACTOS Y RELACIONES DE TRABAJO		
7.1 RELACIONES INTERNAS	CONTACTO	PROPOSITO
	En todos los niveles de la organización.	Entrega de documentación.
7.2 RELACIONES EXTERNAS	CONTACTO	PROPOSITO
	Entidades estatales y privadas.	Entrega de documentación.

ELABORADO POR	APROBADO POR	FIRMA COLABORADOR

	TRIPOLAR COLOMBIA SAS	Código:
		N° Revisión:
	FORMATO PERFIL DE CARGO - FUNCIONES	Versión: 002
		Vigencia:
		Páginas:

FECHA: _____

1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

NOMBRE DEL CARGO	AUXILIAR TALENTO HUMANO	CARGOS EN EL AREA:	1
AREA O DEPARTAMENTO	TALENTO HUMANO	CARGOS BAJO RESPONSABILIDAD:	NINGUNO
SUPERIOR:	ASISTENTE DE TALENTO HUMANO	NIVEL ORGANIZACIONAL:	ADMINISTRATIVO

2. DESCRIPCION DEL CARGO

RANGO SALARIAL	\$800.000= - \$900.000=		
DISPONIBILIDAD DE TIEMPO	MEDIO TIEMPO	TIEMPO COMPLETO	TURNOS ROTATIVOS
		X	
GRADO DE CONFIABILIDAD DEL CARGO	ALTO	MEDIO	BAJO
	X		
RIESGOS DEL CARGO	EXPOSICIÓN VISUAL	EXPOSICIÓN AUDITIVA	RIESGO ERGONOMICO
			X
RIESGO PSICOLOGICO	Ninguno		

3. OBJETIVO DEL CARGO

- ✓ Realizar las actividades de apoyo correspondientes al área de talento humano en cuanto a la administración documental, nomina, elaboración de oficios, presentaciones, entre otros.

4. REQUISITOS MÍNIMOS

4.1 EDUCACION
✓ Conocimientos en normatividad legal laboral. ✓ Manejo del paquete office. ✓ Conocimientos en liquidación de nómina.
4.2 FORMACIÓN
✓ Tecnólogo en gestión del talento humano o carreras administrativas.

4.3 EXPERIENCIA LABORAL

- ✓ Un año en el área de talento humano, liquidación de nómina.

5. DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES		
FUNCIONES	PERIODICIDAD	TIPO
Pre-liquidación de nómina	D	A
Programación de diligencia de descargos	O	E
Control y archivo de la documentación del área	D	C
Realizar las reservas de viaje y alojamiento de los directores de área	O	E
Gestionar con empresa de seguridad, estudios para las nuevas vinculaciones	M	E-A
Las demás asignadas por el asistente administrativo de talento humano		

Convenciones

TIPO DE FUNCIÓN
PERIODICIDAD

Ejecución (e)	Análisis (a)	Dirección (d)	Control (c)
Ocasional (o)	Diaria (d)	Mensual (m)	Trimestral (t)
Semanal (s)			

6. HABILIDADES		NIVEL		
		ALTO	MEDIO	BAJO
1	Adaptación	X		
2	Análisis	X		
3	Creatividad		X	
4	Delegación			X
5	Iniciativa	X		
6	Liderazgo		X	
7	Negociación y conciliación		X	
8	Orientación al servicio	X		
9	Planificación y Organización	X		
10	Resolución de situaciones problema	X		
11	Sociabilidad	X		
12	Toma de decisiones			X
13	Trabajo bajo presión	X		
14	Auto organización	X		
15	Comunicación no verbal	X		
16	Comunicación oral y escrita	X		
17	Disciplina	X		

7. ACTITUDES		NIVEL		
		ALTO	MEDIO	BAJO
1	Flexibilidad	X		
2	Adaptación al cambio	X		
3	Capacidad de superación	X		
4	Trabajo en equipo	X		
5	Cooperativismo	X		
6	Autocontrol	X		
7	Optimismo	X		
8	Iniciativa	X		
9	Motivación intrínseca	X		

8. RESPONSABILIDADES		NIVEL		
		ALTO	MEDIO	BAJO
e.	Bienes y valores (¿cuáles?) Equipo de cómputo asignado.			X
f.	Información (¿cuál?) Documentación de tipo legal	X		
g.	Relaciones interpersonales (¿cuál?) En todos los niveles de la organización.	X		
h.	Dirección y coordinación (¿de qué nivel jerárquico?). Ninguno.			X

9. CONTACTOS Y RELACIONES DE TRABAJO		
7.1 RELACIONES INTERNAS	CONTACTO	PROPOSITO
	En todos los niveles de la organización.	Entrega de documentación.
7.2 RELACIONES EXTERNAS	CONTACTO	PROPOSITO
	Entidades estatales y privadas.	Entrega de documentación.

ELABORADO POR	APROBADO POR	FIRMA COLABORADOR

Teniendo en cuenta los resultados del diagnóstico realizado en la empresa objeto de estudio, se decide realizar la reestructuración del manual de funciones, documento que sufre un cambio no solo en sus componentes sino también de forma, facilitando su lectura, diligenciamiento y claridad, tanto para el empleador como para sus colaboradores. De igual forma se propone a la empresa la constitución de tres cargos, con el fin de erradicar la asignación aleatoria de tareas a sus colaboradores, lo que en la actualidad genera una sobre carga laboral importante, comprometiendo su desempeño, dando margen al error y, por consiguiente, afectando los procesos de la compañía.

16. CONCLUSIONES

- A través del levantamiento de información se analizó la percepción de los empleados de la empresa Tripolar Colombia SAS, frente al actual manual de funciones, obteniendo como dato relevante, que el 98% de los colaboradores aseguran que es conveniente para la organización y ellos mismos, realizar cambios estructurales y de forma al documento, de tal forma que era necesario abordar conceptos y términos que facilitarían el entendimiento de este tipo de documentos a los colaboradores, con el propósito de facilitar la lectura, comprensión y análisis de este, lo que se traduciría en un mejor desempeño individual y colectivo del colaborador, así como mejoras en cada uno de los procesos de la empresa. Se entregan entonces pautas claras y precisas, tanto al personal de los niveles operativo como administrativo acerca de los conceptos, palabras clave y componentes de un manual de funciones. Durante el proceso se identificó que, la percepción y el concepto que se tenía acerca del significado de lo que es un manual de funciones, era básicamente un concepto técnico y formal, sin embargo, al indagar de forma individual a los colaboradores, se encontró que la trascendencia e importancia de este documento, no lograba el impacto ni el alcance esperado tanto a nivel organizacional como personal, esto debido a la existencia de una serie de vacíos y falta de precisión en los componentes del manual de funciones y por ende en sus instrucciones.
- Con base en datos cualitativos obtenidos a través del instrumento de medición como lo es la encuesta, en la empresa Tripolar Colombia SAS de la ciudad de Pereira, se evidencian fallas estructurales, conceptuales y organizacionales en el actual manual de funciones, afectando el desempeño laboral de cada empleado. De igual forma al plantear la DOFA, se encuentra la existencia de algún tipo de sobre carga laboral a

falta de la constitución de algunos puestos de trabajo, generando desorden e incumplimiento de las labores naturales de cada cargo, para dar cumplimiento a otras actividades que se ejecutan incluso en áreas diferentes a las que pertenece el colaborador. Gracias a esto se obtiene la suficiente información para plantear una solución.

- Se realiza la reestructuración al actual manual de funciones de la empresa Tripolar Colombia SAS de la ciudad de Pereira, entregando un nuevo diseño del documento acorde a las necesidades identificadas a lo largo de la investigación, estructurando el documento con una alta claridad que permite al colaborador una fácil y total interpretación del documento, de igual forma facilita al empleador la identificación y naturaleza de cada cargo, para establecer previo al estudio de cada puesto, la descripción correcta del mismo, costo beneficio para la organización, cualidades, competencias, riesgos, ubicación dentro de la organización y funciones. De igual forma se propone a la empresa la constitución de tres nuevos cargos, lo que garantizará un incremento en la productividad, favoreciendo los indicadores de rendimiento y desempeño a nivel personal y grupal, acercando a Tripolar Colombia SAS a la consecución de sus metas globales.

17. RECOMENDACIONES

Una vez concluida la investigación, se recomienda a Tripolar Colombia SAS lo siguiente:

- Implementar la reestructuración del manual de funciones, permitiendo que cada uno de los colaboradores, participe activamente en la descripción de sus funciones, facilitando la sinergia entre el colaborador, el cargo y la empresa.
- Constituir los cargos propuestos durante la investigación, de esta manera el factor de sobre carga laboral será erradicado, permitiendo que el colaborador pueda enfocar toda su atención en las labores inherentes a su cargo.
- Actualizar el organigrama con los nuevos cargos, definiendo el área a la que pertenecen, permitiendo su identificación, ubicación y rol en la compañía.
- Mejorar sus procesos de contratación, apoyándose en herramientas que permitan la identificación, integración y apropiación del aspirante con la empresa, con su futura labor, garantizando que el seleccionado es quien mejor se desenvolverá tanto a nivel personal como laboral en la organización.
- Realizar seguimiento al plan de inducción organizacional cada tres meses, en el cual se permita cumplir con indicadores de capacitación al personal, evitando incumplimiento o fallos por desconocimiento o falta de capacitación. Estas actividades deberán contar con un soporte que se anexara a la hoja de vida del empleado.
- Auditar los procesos, actividades, tiempos de ejecución y propósito de cada cargo, con el fin de optimizar y maximizar la eficiencia de los colaboradores y por ende llevar a la empresa a un posicionamiento en el mercado.

18. BIBLIOGRAFIA

CÓRDOBA OSORIO. ELIZABETH, TANGARIFE BETANCUR ELIZABETH. Propuesta para la reestructuración administrativa de la empresa agropecuaria La Bonita del Municipio de Amaga. Tesis para optar por el título de gerencia agropecuaria. Corporación universitaria lasallista. <http://repository.lasallista.edu.co/dspace/bitstream/10567/1109/1/Propuesta_Reestructuracion_Administrativa_Empresa_Agropecuaria.pdf> [citado en 13 de septiembre 2016]

BUÑAY GARCÉS. ALFONSO SANTIAGO. Actualización del manual de funciones y elaboración de un manual de inducción para la empresa “Cerámica Andina CA”. Tesis para optar por el título de ingeniero industrial. Universidad de Cuenca. <http://dspace.ucuenca.edu.ec/handle/123456789/23411> [citado en 13 de septiembre 2016]

CHIAVENATO, IDALBERTO. Administración de recursos humanos, McGraw Hill, 1999 pág. 330

CHIAVENATO, IDALBERTO. Administración de recursos humanos – el capital humano de las organizaciones, McGraw Hill, 2007 pág. 53

ALVAREZ TORRES, MARTIN G. Manual para elaborar Manuales de políticas y procedimientos, 14 Ed. México: Panorama editorial S.A. 2006 pág. 24

ARBOLEYA, GUILLERMO y LOPEZ, ALEJANDRO. La administración transparente en: La administración que deja ver el fondo. Argentina, Ediciones Granica S.A., 2011 pág. 53

VARGAS, JORGE. La descripción y el análisis de cargos [en línea]. <<http://www.gestiopolis.com/descripcion-analisis-de-cargos/>> [Citado el 1 de marzo de 2017].

LIWIN. STINGER. Clima organizacional y la teoría de las nueve dimensiones [en línea]. <<https://es.slideshare.net/wortega009/clima-organizacional-y-la-teora-de-las-9-dimensiones-pdf>> [citado el 27 de mayo 2017]

UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA Descripción y análisis de cargos {en línea]
>http://datateca.unad.edu.co/contenidos/301136/301136_Modulo_Exe/leccin_descripcin_y_analisis_de_cargos.html> {citado el 11 de octubre de 2016]

MURILLO VARGAS, GUILLERMO. requerimiento del puesto y diseño de las organizaciones. COPYRIGHT 2001, por International Thomson Editores, S.A de C.V pág. 99

MURILLO VARGAS, alcanzando los requerimientos de los recursos humanos COPYRIGHT 2001, por International Thomson Editores, S.A de C.V pág. 100

METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION- muestra
<http://metodologiaeninvestigacion.blogspot.com.co/2010/07/poblacion-y-muestra.html> > {en línea} {citado el 07 de noviembre de 2016}

CAMARA DE COMERCIO PEREIRA Informe coyuntura económica Pereira-Risaralda- crecimiento real de la economía {en línea}
http://www.pagegear.co/es/dominios/ccp/upload/contents/2016/competitividad/coyuntura_econ_primer_semestre_2016.pdf> {citado el 12 de febrero de 2017}

19. ANEXOS

19.1 FORMATO ENCUESTA PARA LEVANTAMIENTO DE INFORMACION

ENCUESTA SOBRE LA IMPORTANCIA Y CONOCIMIENTO DEL MANUAL DE FUNCIONES EMPRESA TRIPOLAR COLOMBIA SAS

FECHA: _____

ENCUESTA N° _____

AREA: _____ CARGO: _____ DIRECTIVO ☐ ADMINISTRATIVO ☐
OPERATIVO

		RESPUESTAS			
		SI	NO	PORQUÉ?	¿CUALES?
1	¿Conoce la definición exacta del término manual de funciones?				
2	¿En la empresa siempre ha existido un manual de funciones?				
3	¿Conoce con detalle cuáles son las funciones de su cargo?				
4	¿En determinado momento ha realizado actividades que no corresponden a su cargo?				
5	¿Considera que el manual de funciones desarrollado para su cargo, se encuentra acorde a este?				
6	¿Al momento de su vinculación a la empresa, recibió instrucciones específicas acerca de				

	las funciones a desempeñar?.				
7	¿En alguna oportunidad se ha sentido limitado en el desarrollo de sus funciones, al no estar contenidas en el manual de funciones?				
8	¿Le han correspondido actividades de otros trabajadores (Sobrecarga laboral), llevándolo al incumplimiento de sus funciones?.				
9	¿Las funciones que se desempeñan en su cargo, están correctamente definidas en el manual de funciones?				
10	¿Usted ha realizado aportes para el diseño del manual de funciones para las actividades que actualmente desempeña?				
11	¿Debido al diseño actual del manual de funciones, cree que sus aportes a la organización no son en su totalidad los que puede ofrecer?				
12	¿Tiene claridad en el manejo de conceptos que están definidos en el manual de funciones(tarea, función, obligación)?				
13	¿Conoce e identifica cual es la diferencia entre las aptitudes y actitudes específicas que debe desarrollar para ocupar el cargo?				

14	Siente que la responsabilidad asignada para el cargo le ha aportado crecimiento profesional y ha obtenido reconocimiento por un logro alcanzado durante el tiempo que lleva en la organización?				
15	¿En el programa de ascenso en cuanto a promociones internas en la organización usted considera que son otorgadas al grupo de trabajo por su buen desempeño y por meritocracia?				
16	¿En la supervisión por parte de jefes y áreas en el desarrollo de sus funciones y responsabilidades considera que es coherente la medición en el indicador de rendimiento laboral y lo establecido en el manual de funciones?				
17	¿Conoce usted el grado de confidencialidad que le compete en el desempeño de las funciones?				
18	¿Conoce con certeza los riesgos laborales (físicos, psicológicos,) a los que está expuesto?				
19	¿En el cargo que usted desempeña, cuenta con los equipos y herramientas adecuadas en salud ocupacional brindadas por parte de la organización?				

20	¿Usted siente algún tipo de limitación en la toma de decisiones cuando está ejecutando sus funciones?				
21	¿Cree necesario el correcto diseño de un manual de funciones?				

19.2 ORGANIGRAMA TRIPOLAR COLOMBIA SAS

