



Manual de funciones para los cargos de  
coordinador de operaciones, supervisor de mantenimiento y  
administrador de la empresa INGETCOL INGENIERIA SAS.

### Fortalecimiento Empresarial

Kelly Tatiana Angarita Romero  
Cc: 1005235948  
Maria Alejandra Ramon Benavides  
CC:1098774648

**UNIDADES TECNOLÓGICAS DE SANTANDER**  
**Facultad ciencias socioeconómicas y empresariales**  
**Tecnología en gestión empresarial**  
**Bucaramanga, 23/03/2025**



Manual de funciones para los cargos de  
coordinador de operaciones, supervisor de mantenimiento y  
administrador de la empresa INGETCOL INGENIERIA SAS.

Fortalecimiento Empresarial

Kelly Tatiana Angarita Romero  
Cc: 1005235948  
Maria Alejandra Ramon Benavidez  
CC: 1098774648

**Trabajo de Grado para optar al título de**  
Tecnólogo en gestión empresarial.

**DIRECTOR**

Sergio Iván Picón Peralta Mg

Grupo de investigación – GICSE

**UNIDADES TECNOLÓGICAS DE SANTANDER**  
**Facultad ciencias socioeconómicas y empresariales**  
**Tecnología en gestión empresarial**

**Bucaramanga, 23/03/2025**

Nota de Aceptación

Aprobado en cumplimiento de los requisitos exigidos por las  
Unidades Tecnológicas de Santander  
para optar el título de Tecnólogo en gestión empresarial  
según Acta del Comité de Trabajo de Grado # 12 de 31 /03/ 2025  
Evaluador: Edwin Andrés Hernández Álvarez Mg.

Firma Valida Formato FDC125 Manual de funciones para los cargos de  
coordinador de operaciones, supervisor de mantenimiento y  
administrador de la empresa INGETCOL INGENIERIA SAS.

---

Firma del Evaluador

FDC 125 Manual de funciones para los cargos de  
coordinador de operaciones, supervisor de mantenimiento y  
administrador de la empresa INGETCOL INGENIERIA SAS.

---

Firma del Director

## DEDICATORIA

### **Kelly Tatiana Angarita Romero**

Este trabajo está dedicado a todas las personas que Dios ha puesto en mi camino y que, de una u otra forma, han contribuido a mi crecimiento profesional y personal. Gracias por su apoyo emocional, económico, social y moral. Siempre estaré agradecida, y un pedacito de mi corazón está con cada uno de ustedes. Los amo profundamente.

Y, por supuesto, a mí misma, porque con esfuerzo y dedicación, la vida me abre las puertas que tanto necesito.

### **María Alejandra Ramón Benavides.**

A Dios, Nota y dador de sabiduría, quién ha sido mi guía en cada paso de este camino. A mi hijo, cuya presencia me da la fuerza para seguir adelante. A la Sra. Mariana, por su apoyo incondicional y su valiosa compañía a lo largo de este proceso, A todas las personas que, de una u otra manera, me brindaron su apoyo en este recorrido. A mí misma, por el esfuerzo, la dedicación y la perseverancia que me han permitido alcanzar este logro. Finalmente, en memoria de mi querido abuelo Álvaro Ramón, a quien prometí cumplir este sueño. Este título es para él.

## AGRADECIMIENTOS

Primero que todo, Agradecemos a Dios por darnos la oportunidad de estar en esta etapa de nuestras vidas, por darnos la fuerza para continuar cuando creíamos desfallecer, por guiarnos en el camino y darnos la sabiduría y entendimiento para mejorar cada día en nuestro ser.

A nuestros tutores que han estado en la trayectoria de este aprendizaje de vida, gracias por sus enseñanzas y guías; al director de este proyecto Sergio Iván Picón no solo por sus indicaciones sino por su apoyo, esfuerzo y dedicación con este equipo de trabajo.

A la empresa INGETCOL INGENIERIA SAS por abrirnos las puertas de su empresa y permitir el desarrollo de esta idea en su compañía, gracias por su confianza.

A todas nuestros familiares, amigos y compañeros por su apoyo, cariño, palabras de aliento que nos brindaron en este proceso de formación.

Para finalizar, a nosotras mismas que conocemos el esfuerzo y la dedicación que hemos puesto para desarrollar este proyecto de vida, sabemos que todo lo hemos hecho con amor, compromiso con el propósito de crecer y avanzar profesionalmente, nos abrazamos como equipo de trabajo por el apoyo incondicional, por no desfallecer para finalizar este proyecto y cumplir una de nuestras tantas metas.

## TABLA DE CONTENIDO

<b>RESUMEN EJECUTIVO .....</b>	<b>11</b>
<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>12</b>
<b>1. DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>16</b>
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	16
1.2. JUSTIFICACIÓN.....	17
1.3. OBJETIVOS.....	19
1.3.1. OBJETIVO GENERAL .....	19
1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	19
<b>2. MARCO REFERENCIAL .....</b>	<b>21</b>
<b>2.1. MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>21</b>
2.1.1. TEORÍA MOTIVACIÓN DE MASLOW. ....	21
2.2.2. TEORÍA DE LA MOTIVACIÓN DE HERZBERG. ....	22
2.2.3. MODELO DE KOTTER.....	23
2.2.4. TEORÍA EXPECTATIVA DE VROOM. ....	24
2.2.5. TEORÍA ADMINISTRATIVA MODERNA. ....	25
2.2.6. TEORÍA DE DOUGLAS. ....	26
2.2.7. TEORÍA DE APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL ARGYRIS Y SCHÖN.....	28
<b>2.2. MARCO CONCEPTUAL .....</b>	<b>29</b>
2.2.1. MANUAL DE FUNCIONES.....	29
2.2.2. GESTIÓN DE TALENTO HUMANO.....	30
2.2.3. CONTROL INTERNO .....	31
2.2.4. PUESTO DE TRABAJO.....	31
2.2.5. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL .....	33
2.2.6. MATRIZ DOFA.....	34
2.2.7. ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA .....	35

2.2.8. ANÁLISIS DE CARGOS .....	36
<b>2.3. MARCO LEGAL .....</b>	<b>38</b>
<b><u>3. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN .....</u></b>	<b><u>41</u></b>
3.1. DISEÑO METODOLÓGICO .....	41
3.2. DISEÑO MUESTRAL .....	41
3.3 METODO .....	42
3.4. TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN-ENTREVISTA.....	42
3.5. NOTAS DE INVESTIGACIÓN PRIMARIAS.....	43
3.6. NOTAS SECUNDARIAS.....	43
<b><u>4. DESARROLLO DEL TRABAJO DE GRADO.....</u></b>	<b><u>45</u></b>
4.1. CUMPLIMIENTO DEL OBJETIVO N° 1 .....	45
4.2. CUMPLIMIENTO DEL OBJETIVO N° 2.....	45
4.3. CUMPLIMIENTO DEL OBJETIVO N°3.....	45
<b><u>5. RESULTADOS.....</u></b>	<b><u>47</u></b>
5.1. CONTEXTO.....	47
5.2. REVISION BIBLIOGRAFICA.....	51
5.2.1. TEORÍA DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL: INEFICIENCIA LABORAL Y ORGANIZATIVA (ORTIZ ET AL., 2022) .....	51
5.2.2. LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO PARA UN RENDIMIENTO LABORAL EFECTIVO (CABEZAS Y BRITO, 2021).....	52
5.2.3. GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN EL DESEMPEÑO LABORAL. (CASTRO Y DELGADO, 2020).....	53
5.2.4. IMPORTANCIA DE UN MANUAL DE FUNCIONES (QUIMIZ Y PALACIOS, 2021).....	54
<b>5.3. ELABORACIÓN DE LA MATRIZ DOFA.....</b>	<b>55</b>
5.3.1. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS DE LA ENCUESTA .....	55
5.3.2. MATRIZ DOFA .....	68
<b>5.4 ANÁLISIS Y DEFINICIÓN DE LOS CARGOS .....</b>	<b>71</b>
<b>5.5 DISEÑO DEL MANUAL DE FUNCIONES .....</b>	<b>73</b>
5.5.1. MANUAL DE FUNCIONES PARA EL CARGO DE ADMINISTRACIÓN .....	73
5.5.2. MANUAL DE FUNCIONES PARA EL CARGO DE COORDINADOR DE OPERACIONES	76

5.5.3. MANUAL DE FUNCIONES PARA EL CARGO DE SUPERVISOR Y MANTENIMIENTO .. 78

**6. CONCLUSIONES ..... 81**

**7. RECOMENDACIONES ..... 83**

**8. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS ..... 84**

**9. ANEXOS ..... 92**

**9.1. ANEXO 1: FORMULACIÓN DE DOFA..... 92**

**9.2. ANEXO 2. PREGUNTAS A EMPLEADOS PARA EL DISEÑO DE MANUAL  
DE FUNCIONES ..... 95**

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 Procesos Administrativos.....	36
Figura 2 Logo empresa Ingetcol S.A.S .....	48
Figura 3 Encuesta pregunta N. 1 .....	56
Figura 4 Encuesta pregunta N. 2 .....	57
Figura 5 Encuesta pregunta N. 3 .....	58
Figura 6 Encuesta pregunta N. 4 .....	59
Figura 7 Encuesta pregunta N. 5 .....	60
Figura 8 Encuesta pregunta N. 6 .....	61
Figura 9 Encuesta pregunta N. 7 .....	62
Figura 10 Encuesta pregunta N. 8 .....	63
Figura 11 Encuesta pregunta N. 9 .....	64
Figura 12 Encuesta pregunta N. 10 .....	65
Figura 13 Encuesta pregunta N. 11 .....	66
Figura 14 Estructura Organizacional.....	73

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1 Marco Legal.....	38
Tabla 3 Matriz DOFA.....	68
Tabla 4 Manual de funciones cargo Administrador .....	73
Tabla 5 Manual de funciones cargo coordinador de operaciones.....	76
Tabla 6 Manual de funciones cargo supervisor y mantenimiento .....	78

## RESUMEN EJECUTIVO

El presente estudio aborda la problemática de la ineficiencia operativa y la falta de claridad en los roles dentro de INGETCOL INGENIERÍA SAS, una empresa de ingeniería en Bucaramanga. La ausencia de un manual de funciones ha generado reprocesos, desperdicio de recursos, desmotivación del personal y dificultades en la comunicación interna. La investigación se centra en la creación de un manual de funciones específico para los cargos de Coordinador de Operaciones, Supervisor de Mantenimiento y Administrador, el objetivo es optimizar el funcionamiento interno y resolver las dificultades organizacionales actuales. La justificación de este proyecto radica en la importancia de los manuales de funciones como herramientas de gestión que clarifican responsabilidades, estandarizan procesos y alinean las actividades diarias en consonancia con las metas de la organización. Un manual bien definido facilita la formación del personal, optimiza el rendimiento y fortalece la cultura empresarial. El objetivo general es construir un manual de funciones mediante una matriz DOFA, estructurando los puestos mencionados. Los objetivos específicos incluyen la revisión de teorías de gestión, la evaluación de la organización mediante la matriz DOFA y la formulación del manual basado en los hallazgos. Se adoptará una metodología cualitativa con enfoque de direccionamiento, utilizando encuestas digitales para recopilar información de los empleados. Se espera que la implementación del manual de funciones logre que un 30% de los empleados en los cargos estudiados comprendan claramente sus roles y responsabilidades, mejorando así los procesos que lideran. Además, se espera que este manual sea una herramienta útil para otras pymes, ampliando su utilidad.

**PALABRAS CLAVE.** Estructura organizacional, manual de funciones, procesos, responsabilidad, talento humano.

## INTRODUCCIÓN

La organización interna de una empresa juega un papel fundamental en su éxito, no solo teniendo en cuenta los recursos físicos o materias primas como elementos gestionables, así mismo, dentro del desarrollo de las organizaciones siempre ha existido el recurso humano que ha sido fundamental en las revoluciones industriales y el desarrollo económico de las naciones a lo largo de la historia. En consecuencia, su desarrollo ha necesitado de seguimiento permanente en su adaptación a las diferentes labores que con el paso del tiempo y la aparición de nuevas necesidades y de nuevas maquinarias y tecnologías deben estar guiados en los procesos y labores definidas. En la actividad del desarrollo empresarial y su crecimiento se identificó una necesidad particular; la gestión del talento humano, en dicha materia se ha profundizado en búsqueda de los métodos que optimice la mejor forma de manejar y guiar el recurso humano a la mejora continua, por tal motivo se ha demostrado que el talento humano necesita actualización en cada una de las especialidades que existen laboralmente y de una gestión continua en cada área, y para esto la administración del recurso humano ha sido indispensable en diseño e implementación de herramientas que guíen al personal corporativo donde se especifican funciones y responsabilidades dentro de cada compañía, esta práctica ha demostrado que se traduce en el fortalecimiento y el desarrollo empresarial, elevando la productividad del personal y que beneficia el propio desarrollo individual de los trabajadores, además de tener un liderazgo proactivo entre las cabezas de equipo incentivando el trabajo colaborativo e integrado para que se genere empatía en la consecución de los logros propuestos y los trabajadores desarrollen habilidades técnicas y profesionales (Núñez y Ramírez, 2021).

Lo anterior es posible gracias a la gestión de la administración del recurso humano

que se ha convertido en el elemento crucial para el desarrollo de herramientas y métodos que sirven para dirigir a los empleados en cada rol o puesto de trabajo, Las funciones y responsabilidades en los manuales es imprescindible y fortalece la competitividad empresarial, valora y descubre capacidades en el personal que está siendo guiado, además de contribuir a la consecución de metas de la organización, apoyados en el proceso administrativo integral ,a su vez apoyados en elementos como los manuales de funciones (Cornejo y Flores, 2020).

Apoyando lo anterior se define que dentro de las organizaciones es crucial que cada empleado tenga claridad sobre sus roles, funciones y responsabilidades, ya que esto contribuye a la productividad general (Villegas, 2023).

En consideración a la complejidad de organizar varios subsistemas se debe contar con elementos capaces de llevar a cabo esta tarea, No es posible ver la organización como una estructura independiente o que no cuente con subsistemas que aportan internamente a su eficacia y eficiencia desde la planificación y la organización teniendo como herramienta principal los manuales de funciones o guías para la realización de cada labor dentro de la compañía (Ortiz et al., 2021).

Este trabajo se apoyó en una metodología cualitativa utilizando encuestas donde se recogieron las percepciones de los trabajadores frente al nivel de conocimiento de sus labores, responsabilidades y los roles que interpreta cada uno dentro de la labor diaria y que aporta a la productividad de la empresa. En el caso particular de INGETCOL INGENIERIA SAS, se generaron tres encuestas con preguntas semiestructuradas para que cada participante pudiera identificar los problemas; con el fin de escoger la opción que más representara su experiencia dentro de la compañía.

En este sentido, el desarrollo de este proyecto se reconoce la importancia de los manuales de funciones como herramienta indispensable dentro de una compañía y que fortalece no solo la productividad de las labores, sino, el desarrollo individual de cada colaborador, cuando relaciona el salario emocional como un desarrollo de ingeniería y hace que el colaborador se comprometa más con la compañía y que influyen directamente en la productividad y el desarrollo personal pero que va ligado al nivel de implementación del salario emocional en cada organización (Guzmán et al., 2022).

Ahora bien, basado en la argumentación anterior, se busca que este trabajo cumpla con el objetivo propuesto y que el manual de funciones entregado acá aporte a una mejor estructuración empresarial de la compañía objeto de estudio y que a futuro sus resultados muestran mejora progresiva tras una correcta implementación. En consideración a lo anterior, el propósito de este proyecto es la creación de un manual de funciones para tres roles claves dentro de INGETCOL INGENIERÍA SAS los cuales son: Coordinador de Operaciones, Supervisor de Mantenimiento y Administrador.

En el desarrollo del proyecto para evaluar las fortalezas y debilidades, se implementará un análisis DOFA y utilizando como guía las teorías organizacionales y de gestión del talento humano. El propósito del manual es establecer una hoja de ruta clara que defina las responsabilidades de cada puesto, contribuyendo así a la mejora de la eficiencia operativa y la organización interna.

Además, el manual propuesto busca no solo resolver problemas inmediatos, sino también ofrecer una herramienta flexible que se pueda adaptar a las necesidades

futuras de la empresa. Teniendo en cuenta el entorno específico de INGETCOL, que se dedica a la ingeniería electromecánica, el manual considerará las particularidades del sector y las mejores prácticas en gestión de recursos humanos.

## 1. DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

### 1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En INGETCOL INGENIERÍA SAS y en el contexto actual de las empresas de ingeniería la eficiencia operativa y la organización interna son cruciales para el éxito (Larreategui, 2021).

Sin embargo, a lo largo del tiempo muchas empresas, como INGETCOL SAS han identificado desafíos relacionados con la falta de un manual de funciones, esta ausencia de lineamientos genera falta de claridad en los roles. Como consecuencia, surgen problemas en la eficiencia operativa, la coordinación y la competitividad (Mesia, 2023).

Esta investigación se centrará en la creación de un manual de funciones para mejorar la eficiencia operativa buscando eliminar reprocesos, desperdicio de insumos, desmotivación del personal, ineficiencia del recurso tiempo, entre otros, y procurando mejorar la comunicación interna que se ve reflejada por el desconocimiento de las funciones en cada cargo, la evidencia de responsabilidades dispersas entre los colaboradores, y algunos procesos administrativos sin estructurar y no integrados a la operación general de INGETCOL, estas problemáticas serán tenidas en cuenta para darles una solución con la implementación del manual de funciones propuesto.

Sin embargo, algunos obstáculos como la desmotivación del personal, la prolongación de las jornadas laborales no remuneradas y la falta de opciones para ascender dentro de la compañía no se abordarán a profundidad pero es claro que son factores que generan un bucle perjudicial mutuo, por la falta de una estructura organizacional correcta dentro de la empresa objeto de estudio y que son generados

como consecuencia de la falta de la implementación de programas de bienestar como puede ser el llamado salario emocional antes mencionado.

El salario emocional puede generar beneficios mutuos en la organización, partiendo de la motivación laboral y que logra una identificación por parte del empleado con la compañía traducida en la generación de ideas innovadoras, que al final podrá garantizar la retención del personal por parte de la compañía, esto representaría un logro para las dos partes (Guzmán et al., 2022).

Esta investigación se centrará en la creación de un manual de funciones para los cargos de Coordinador de Operaciones, Supervisor de Mantenimiento y Administrador; con el objetivo que un 30% de los empleados que ocupan los tres cargos de estudio, logren una comprensión clara de sus roles y responsabilidades y como consecuencia se refleje la mejora en los procesos que cada uno lidera, adicionalmente se pretende ampliar la utilidad de un elemento como el manual de funciones en organizaciones similares a INGETCOL INGENIERIA S.A.S. dado que este documento servirá como guía a futuro de las pymes que puedan apoyarse en él. Dicho lo anterior, la pregunta problematizadora que se plantea es: ¿Cómo el manual de funciones mejora la eficiencia operativa y resuelve las dificultades organizacionales actuales en los cargos de Coordinador de Operaciones, Supervisor de Mantenimiento y Administrador en INGETCOL INGENIERÍA SAS

## 1.2. JUSTIFICACIÓN

El manual funcional es una de las herramientas clave de gestión que ayuda a garantizar un control adecuado de las actividades que realizan los empleados de las distintas áreas y, por tanto, reduce significativamente riesgos como duplicidades de funciones, responsabilidades poco claras y conflictos internos. Cuando se

implementa correctamente, proporciona directrices claras que mejoran la organización del trabajo y la eficiencia operativa. Además, un buen manual funcional alinea las actividades diarias con los objetivos estratégicos de la organización, fomentando la coordinación entre los diferentes departamentos y asegurando que cada miembro del equipo comprenda claramente sus funciones y lo que se espera de él. Eso optimiza la colaboración entre departamentos, pero también sirve para fortalecer la ejecución efectiva de las estrategias en áreas como la administración y la producción y la atención al cliente, lo que conlleva una mayor coherencia en la administración de decisiones y la asignación eficiente de recursos (Bracho y García, 2024).

Un manual de funciones como soporte dentro de la estructura organizacional conlleva numerosos beneficios tanto para la dirección como para los empleados. Entre estos beneficios se encuentra la posibilidad de llevar un registro ordenado de las tareas y actividades que son esenciales para el logro de los objetivos organizacionales. Además, el manual se convierte en una herramienta de comunicación eficaz que estandariza los procesos, estableciendo así procedimientos claros y detallados para el desarrollo de las funciones laborales. Esto cobra gran importancia en la formación y capacitación del personal nuevo, ya que sirve como guía de referencia sobre lo que se espera de ellos en el desempeño de sus funciones, eliminando así posibles malentendidos y mejorando la curva de aprendizaje. Además, un manual de funciones proporciona un acceso más fácil para identificar los procesos internos que necesitan ser mejorados, permitiendo realizar ajustes que contribuyan a la optimización del rendimiento organizacional y al fortalecimiento de la cultura empresarial (Tolozza y Villamizar, 2022).

Por otro lado, la falta de claridad de los roles crea incertidumbre en las operaciones internas de la empresa y puede aumentar la frustración entre los empleados debido a la falta de comunicación. Esto puede conducir a problemas como la distribución de la responsabilidad, la ejecución ineficiente de las tareas y la dificultad para medir el desempeño de individuos y grupos dentro de una organización. En este sentido, se puede utilizar un manual de funciones bien definido para crear una estructura organizacional más apropiada con procesos estandarizados que minimicen el caos y prefieran la productividad. Además, al aclarar la distribución de características, las ligas de negocios evalúan el rendimiento, determinan más estándares y promueven comentarios y desarrollo profesional del personal. En el ejemplo final, la presencia de un manual funcional promueve la mejora continua dentro de la empresa, asegurando que los empleados tengan las habilidades para acomodar cada posición y promover el crecimiento profesional a través de programas de capacitación específicos (Barrios et al., 2020).

### **1.3. OBJETIVOS**

#### **1.3.1. OBJETIVO GENERAL**

Construir un manual de funciones mediante una matriz DOFA, estructurando los puestos de coordinador de operaciones, supervisor de mantenimiento y administrador de la empresa INGETCOL SAS, en la ciudad de Bucaramanga.

#### **1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

Compilar las principales teorías de la gestión del equipo de trabajo que influyen en algunas organizaciones a través de una revisión detallada de literatura, evaluando su aplicación de los manuales de funciones.

Estructurar los aspectos clave de la organización mediante una matriz DOFA, evaluando las fortalezas y debilidades actuales en la asignación de roles y funciones del personal, mejorando las oportunidades de estructura laboral.

Formular el manual de funciones con base en los hallazgos de la matriz DOFA y el análisis bibliográfico, proponiendo mejoras que incrementen la productividad y eficiencia dentro de la organización.

## 2. MARCO REFERENCIAL

### 2.1. MARCO TEÓRICO

Este marco teórico enuncia algunos postulados de la literatura de las teorías clásicas y teorías del enfoque moderno de las organizaciones, al igual que literatura de la gestión del recurso humano y la psicología de las organizaciones.

#### 2.1.1. Teoría motivación de Maslow.

Según Maslow, la motivación de las personas está relacionada con satisfacer cinco grupos de necesidades: fisiológicas, de protección y seguridad, sociales y de pertenencia, de autoestima y de autorrealización. Las necesidades humanas van desde las más básicas hasta alcanzar la autorrealización, que es el pleno desarrollo de las personas en diferentes aspectos de sus vidas. Es importante motivar a los colaboradores para que actúen de la manera deseada, satisfaciendo sus impulsos, anhelos, necesidades y deseos, y logrando su autorrealización completa. Además, Maslow sugiere que estas necesidades están organizadas en una jerarquía, donde las necesidades más básicas deben ser satisfechas antes de que las necesidades superiores se convierten en motivadores primarios. Por ejemplo, un colaborador que no tiene aseguradas sus necesidades fisiológicas y de seguridad difícilmente se sentirá motivado por el reconocimiento o la autorrealización. Por lo tanto, es crucial que las organizaciones creen un entorno que permita a los empleados satisfacer estas necesidades en todos los niveles para fomentar un mayor compromiso y productividad (Madero, 2023).

Asimismo, se establece que las exigencias humanas se organizan de manera jerárquica, desde las más primordiales hasta la autorrealización de los colaboradores. En el ámbito profesional, el salario emocional es crucial para la satisfacción del personal, ya que permite satisfacer necesidades superiores, como la pertenencia, el reconocimiento y el desarrollo particular. Esto sugiere que la comprensión del salario emocional varía entre generaciones, evidenciando una correlación negativa entre la edad y su valoración. Además, se identificó la relevancia de estrategias corporativas como programas de reconocimiento y conciliación familiar para fortalecer la motivación y el bienestar laboral. Estas revelaciones refuerzan la teoría de Maslow en el contexto organizacional, permitiendo comprender el impacto que trasciende más allá de la remuneración económica y productividad del personal (Gaitán et al., 2024).

### **2.2.2. Teoría de la motivación de Herzberg.**

Se plantea que la satisfacción laboral depende de dos principales factores; las condiciones de trabajo y el salario, que no generan agrado, pero su ausencia puede causar insatisfacción. Y por otro lado el reconocimiento, el crecimiento personal y la autonomía, son los que realmente impulsan la motivación y el compromiso de los colaboradores. En este sentido, los problemas organizacionales actuales, como el estrés laboral, no pueden solucionarse únicamente con aumentos salariales, ya que las causas de esta dificultad están relacionadas con la falta de satisfacción en factores psicológicos y de crecimiento. Herzberg enfatiza que para mejorar el bienestar laboral es necesario fortalecer los elementos que generan motivación intrínseca, promoviendo un ambiente basado en relaciones humanas sanas y liderazgo efectivo (Sánchez et al., 2023).

La teoría de motivación de Herzberg, también conocida como la teoría de los dos factores, establece que existen elementos que generan satisfacción y motivación en el trabajo, y otros que, si están ausentes, causan insatisfacción, pero no necesariamente motivan. Los factores motivacionales incluyen el reconocimiento, el logro, el crecimiento personal y la responsabilidad, mientras que los factores higiénicos abarcan el salario, las condiciones laborales y la seguridad en el empleo. La satisfacción y el compromiso organizacional están estrechamente ligados al desempeño laboral, esto refuerza la importancia de combinar un ambiente adecuado con incentivos que impulsen la autorrealización y el crecimiento del colaborador. Aplicar esta teoría permitiría mejorar la motivación y, por ende, la productividad de la empresa (Gutiérrez, 2023).

### **2.2.3. Modelo de Kotter.**

La implementación de un manual de funciones requiere un enfoque ágil y adaptable para garantizar su éxito a largo plazo. La agilidad organizacional implica la capacidad de responder rápidamente a los cambios del entorno, lo cual es fundamental en un mundo laboral cada vez más dinámico. Un manual de funciones diseñado con principios de agilidad puede facilitar la adaptación a nuevas demandas y promover la innovación. Al adoptar un enfoque ágil, las organizaciones pueden crear un entorno de trabajo más flexible y colaborativo, donde los empleados se sientan empoderados para tomar decisiones y aportar ideas (Castro, 2022).

El cambio organizacional es un proceso dinámico que requiere una gestión estructurada para garantizar su éxito. Para lograr un cambio efectivo, es necesario generar un sentido de agilidad que movilice a la organización hacia la acción, estableciendo una visión clara y alineada con los objetivos estratégicos de la empresa. Al crear un liderazgo sólido y un equipo comprometido permite superar

las resistencias naturales al cambio, facilitando la comunicación y la participación activa de los empleados. A lo largo del proceso, es esencial generar metas a corto plazo que refuercen la confianza y motiven la continuidad del cambio, asegurando que las nuevas prácticas se consoliden en la cultura organizacional y pueda cumplir los logros propuestos alineados con los objetivos. En un entorno marcado por la digitalización y la globalización, contar con un modelo estructurado facilita la adaptación a los constantes desafíos del mercado y promueve una transformación sostenible (Iglesias y Pecker, 2024)

#### **2.2.4. Teoría expectativa de Vroom.**

La idea de las expectativas de Victor Vroom dice que lo que mueve a una persona está dado por tres cosas básicas: interés, creencia y utilidad. El interés muestra cuánto un individuo quiere lograr un objetivo, cambiando según su vida y situación. La creencia es sobre la fe que tiene la persona en que su trabajo traerá el resultado esperado lo cual depende de lo que ve sobre sus destrezas y chances. Por otro lado la utilidad habla de creer que hacer bien un objetivo será notado y premiado por la empresa. A diferencia de otras ideas donde se centra en necesidades no satisfechas o en dar premios y castigos, este modelo muestra la capacidad de pensar del ser humano y su destreza para juzgar chances y resultados, Vroom dice que los incentivos claros y directos traen más motivación, porque la duda hace difícil el vínculo entre esfuerzo y premio. En el trabajo, esta idea ayuda a los jefes ya que les deja entender mejor las cosas que afectan al trabajo de los trabajadores y cambiar las formas para motivar según sus necesidades y expectativas (Genovese, 2023).

La motivación en el entorno laboral está influenciada por la percepción que tienen los empleados sobre la relación entre su esfuerzo, el desempeño y las recompensas

obtenidas por medio de la organización. Cuando una persona cree que su dedicación generará buenos resultados y que estos serán reconocidos con incentivos valiosos, su nivel de compromiso y desempeño tiende a aumentar. Sin embargo, si percibe que su esfuerzo no tendrá un impacto significativo o que las recompensas no son atractivas, la motivación disminuye. Este enfoque permite comprender por qué las personas toman decisiones sobre su trabajo en función de la relación entre esfuerzo y recompensa, lo que resulta clave para diseñar estrategias organizacionales que impulsen la productividad. Por lo tanto, las empresas pueden mejorar el compromiso laboral asegurando que los empleados confíen en la equidad y en el reconocimiento de su desempeño, fomentando así un ambiente donde la motivación y la eficiencia vayan de la mano (Ubilla, 2024).

### **2.2.5. Teoría administrativa moderna.**

La evolución de las teorías de la gestión ha permitido a las organizaciones ajustarse a los continuos cambios en el entorno económico, comercial y laboral. Las empresas enfrentan retos en la dirección eficiente de sus recursos para asegurar su estabilidad en un contexto de incertidumbre. En este sentido, la teoría gerencial contemporánea integra enfoques estratégicos y operativos que buscan optimizar los procesos organizativos. Autores como Drucker han subrayado la relevancia de la gestión por objetivos, mientras que Mintzberg ha resaltado el papel de la estrategia emergente en la toma de decisiones. Del mismo modo, Porter ha proporcionado herramientas para analizar la competitividad empresarial en mercados dinámicos. La gestión de la calidad total, también ha impactado en la eficiencia operativa y la mejora continua dentro de las organizaciones. En el contexto actual, la tecnología y la globalización afectan las dinámicas empresariales actuales, la gestión moderna se centra en la innovación, la flexibilidad y el liderazgo transformador. Por lo tanto,

la teoría administrativa se ha convertido en un modelo que permite a las empresas anticiparse a los cambios., sino también aprovecharlo como una ventaja competitiva. La dirección es un factor clave para superar los desafíos actuales y garantizar la sostenibilidad empresarial en el tiempo (Peña, 2024).

La administrativa moderna busca la aplicación de técnicas innovadoras y estrategias adaptativas que permiten mejorar la gestión empresarial en un entorno en constante cambio. Este enfoque garantiza la eficiencia operativa, y también integra un componente humanista, donde el bienestar de los trabajadores y su desarrollo profesional. Una organización eficaz es fundamental para alcanzar el éxito. La administración moderna comprende la importancia de estructurar sistemas jerárquicos flexibles que fomenten la colaboración y la adopción de decisiones estratégicas. Además, reconoce que la evolución de las empresas está relacionadas a su capacidad de adaptarse a nuevas tecnologías y metodologías, sin perder de vista el factor humano donde el conocimiento administrativo se convierte en un pilar esencial para garantizar la sostenibilidad y competitividad de las organizaciones, promoviendo un equilibrio entre la eficiencia productiva y el bienestar del capital humano (Peña, 2021).

#### **2.2.6. Teoría de Douglas.**

A través de su teoría, Douglas McGregor resalta que es esencial para entender la motivación y gestión del talento humano en una organización. Su enfoque está relacionado con los negocios comerciales, ya que permite analizar la forma en que se perciben a los empleados y, por lo tanto, el estilo de gestión que usan. En el contexto de una organización, Teoría X, caracterizada por un enfoque de control autoritario y estricto, crea una estructura ilimitada en la que los trabajadores realizan funciones con una autonomía mínima e innovación y satisfacción laboral. En

contraste, la teoría Y están más obligados a que los empleados asuman sus tareas, asuman la responsabilidad y contribuyen positivamente a lograr los objetivos de la organización, en función de la confianza y la motivación de decidir. La aplicación de estos enfoques en la definición de funciones dentro de una empresa nos permite asignar estructuras organizativas más eficientes, asignar responsabilidad de manera justa y mecanismos de gestión del diseño que favorezcan el desarrollo del talento humano. En este sentido, la teoría de McGregor sigue siendo una referencia importante en la gestión empresarial, ya que su implementación correcta puede mejorar la productividad, la cohesión del equipo y la orientación de los empleados con la visión estratégica de la organización (Rúa y Mendoza, 2024).

El enfoque gerencial en las organizaciones está relacionado por la percepción que los líderes tienen sobre sus empleados, lo que da lugar a dos estilos de gestión opuestos. Desde una perspectiva tradicional, se considera que los trabajadores tienen una actitud pasiva hacia el trabajo y requieren supervisión constante para cumplir con sus responsabilidades, lo que fomenta un liderazgo autoritario y basado en el control. En cambio, existe una visión que reconoce que las personas encuentran satisfacción en sus tareas y están motivadas por la autonomía y el crecimiento, lo que permite una gestión más participativa y flexible dentro de la organización. Esto no solo afecta la manera en que los gerentes dirigen a sus equipos, sino que también determina la cultura organizacional y el nivel de compromiso de los empleados. Si se busca un enfoque que valore la iniciativa y la autorrealización de los trabajadores se puede potenciar la productividad y el bienestar en el ambiente laboral, promoviendo un modelo de gestión más eficiente y humano (Llopis, 2024).

### **2.2.7. Teoría de aprendizaje organizacional Argyris y Schön.**

La teoría del aprendizaje organizacional es una cuestión crucial en la gestión corporativa ya que ayuda a las organizaciones a adaptarse y evolucionar en un entorno dinámico. Esta teoría predice que, para lograrlo, las empresas no deben centrarse únicamente en la capacitación formal, sino que también deben centrarse en la creación y transmisión de conocimientos a través de las interacciones entre las personas. Este enfoque es beneficioso para la toma de decisiones estratégicas, ya que proporciona algunas herramientas que pueden usarse para ayudar a los empleados a aprender de sus propias experiencias y corregir efectivamente los errores. En el caso de la empresa, el aprendizaje organizativo directamente influye en las funciones del gerente, gestor de logística y operador, ya que los ayuda a mejorar y optimizar la ejecución de los procesos. Para administrador el aprendizaje organizacional le permite crear un estilo de liderazgo que se centra en la comunicación y decidir con base en el saber acumulado. El coordinador de logística la capacidad de aprender organizacionalmente mejora la planificación y distribución de recursos, lo que conduce a una mayor eficacia operativa y al operador el aprendizaje organizacional fomenta la adquisición de habilidades técnicas y el ajuste a los cambios de procedimientos. La capacidad de una empresa para aprender y adaptarse tiene un impacto directo en su competitividad y viabilidad a largo plazo, ya que puede abordar los desafíos del mercado de manera más proactiva. Esta teoría, esencialmente, mejora el rendimiento administrativo, con una comunicación abierta, innovación y trabajo en equipo que se convierten en los conceptos fundamentales (Moreno y Rodríguez, 2023).

El aprendizaje organizacional es un proceso dinámico que permite a las empresas adaptarse y evolucionar mediante la integración de nuevos conocimientos. Por lo

tanto, se reconocen dos tipos de aprendizaje: el de un solo ciclo, que se enfoca en corregir errores dentro de un marco establecido sin cuestionar las reglas establecidas, y el de doble ciclo, que implica una revisión profunda de las suposiciones y estrategias existentes, promoviendo un cambio más significativo. Este enfoque no solo mejora el proceso decisorio en el ámbito corporativo, además de dirigir la operación, promueve la evaluación y la optimización continua. Al desafiar estructuras tradicionales y permitir un crecimiento constante, el aprendizaje organizacional se convierte en una herramienta clave para la competitividad y sostenibilidad de la empresa. Al realizar una reorganización de la organización puede desaprender viejos modelos y adoptar nuevas perspectivas que van a determinar el éxito en entornos cambiantes y complejos (González et al., 2024)

## **2.2. MARCO CONCEPTUAL**

### **2.2.1. Manual de funciones.**

Los manuales de funciones cuentan con reglas y procedimientos que permiten a la organización realizar actividades de manera lógica y secuencial, lo que permitirá controlar y unificar las rutinas de trabajo, con lo que se evitarán duplicidades. Esta herramienta es muy importante porque un manual de funciones no solo genera claridad y orden en la empresa sino también eficiencia en la realización de las actividades. De esta manera, al brindar lineamientos claros, un manual de funciones se convierte en un aliado para optimizar la organización y el desempeño general; garantizará que cada colaborador conozca cuál es su rol y cómo puede contribuir al éxito colectivo de la empresa (Quimiz y Palacios, 2020).

La formulación de una descripción de puestos implica la identificación de las competencias organizacionales que se aspira a exhibir, lo que exige realizar un

análisis elaborado de los macroprocesos y su contribución al desarrollo de los objetivos organizacionales. Esto subraya la pertinencia de una descripción de puestos como herramienta fundamental para alinear, o más bien desalinear, las capacidades de los trabajadores con los objetivos de la empresa. Los roles claramente definidos con base en estos procesos no solo sirven para mejorar la organización intraempresarial, sino que también mejoran la efectividad y la motivación de los empleados. Los trabajadores se preocupan por los objetivos generales y, por lo tanto, contribuyen al logro de objetivos comunes (Ayadi, 2022).

### **2.2.2. Gestión de talento humano**

Las personas han sido vistas como el activo esencial para la expansión de las empresas, lo que ha hecho que las mismas se centren en la formación y, por tanto, en el desarrollo de las competencias del personal en función de sus funciones. La gestión de personas es una vía importante para encontrar y mejorar las competencias de cada trabajador, potenciando su aportación a la empresa. Esto no sólo mejora el trabajo de cada persona, sino que también ayuda a todo el equipo, construyendo un ambiente motivador y respetuoso que apoya el éxito de la organización (Bú, 2022).

Se resalta la administración del capital humano, recalcando la importancia de captar y desarrollar ideas innovadoras que fomenten la transformación y el cambio dentro de las organizaciones. Esta visión se entiende como una adecuada administración del talento, que no solo estimula la innovación, sino que también se traduce en mejoras significativas en la efectividad del desempeño empresarial. Al crear un entorno que valore y potencie las habilidades y competencias de los empleados, las empresas logran adaptarse con mayor eficacia a los retos contemporáneos, perfeccionando sus procedimientos y resultados (Díaz y Quintana, 2021).

### **2.2.3. Control interno**

En la actualidad, se reconoce que existe un mecanismo fundamental para las organizaciones, destinado a implementar procedimientos que garanticen la protección de los activos y el seguimiento de las operaciones según un proceso definido. Para lograr resultados positivos, es esencial contar con un control efectivo en todas las áreas de la entidad. Esto no solo resguarda los recursos, sino que también asegura que cada departamento opere de manera coherente hacia un objetivo común, lo que a su vez contribuye a la estabilidad y el éxito de la organización (Minta et al., 2024).

Un sistema de control interno eficiente debe establecer alcances específicos que se ajusten a las particularidades de cada empresa. Esta tarea es responsabilidad de la dirección. Al resaltar la relevancia de los controles internos, una empresa puede garantizar que cada área esté alineada con sus objetivos, lo que contribuye a una gestión más ordenada y eficaz. Estas directrices no sólo facilitan el seguimiento y la evaluación del desempeño, sino que también cultivan un sentido de propósito compartido entre los empleados. Así, los controles internos se transforman en herramientas que fomentan el crecimiento empresarial y el compromiso del equipo (Ballesteros et al., 2021).

### **2.2.4. Puesto de trabajo**

La implementación de cambios en la estructura de una organización, ya sea a través de ajustes en los sistemas de trabajo del personal o en la forma de organizar la producción, puede dar lugar a un excedente de empleados que, a su vez, requiere de un evento justificativo que respalde la decisión de reorganización. Es crucial que

tales decisiones se basen en una evaluación objetiva que considere el impacto en la fuerza laboral, pues esto puede resultar en la finalización de contratos de trabajo. No obstante, con una estructura organizativa bien definida, la empresa no solo puede maximizar sus recursos, sino también asegurar que su operación se mantenga ágil y adaptativa ante los cambios. Tal capacidad reviste suma importancia en un contexto corporativo de cambio continuo, en el cual la prontitud para adaptarse a nuevas circunstancias define la prosperidad o la quiebra. Al establecer procesos claros y eficientes, la organización se posiciona de manera favorable para enfrentar los desafíos del futuro, garantizando así un crecimiento sostenible y una mejor gestión del talento humano (Martínez y Salgado, 2022).

El estudio del potencial de los empleados permite identificar los perfiles de competencias requeridos por las distintas áreas y cargos de la empresa. Así mismo la valoración de puestos facilita la determinación del grado de aportación de los diversos cargos en los resultados de la entidad. Esto contribuye a establecer puntos de referencia para clasificar los puestos según su experiencia o nivel de estudio. La valoración de puestos ofrece múltiples ventajas, como proporcionar un marco de referencia común, establecer estándares de rendimiento adecuados y medibles, mejorar la gestión de personal al incrementar la eficacia de los procesos relacionados, proporcionar información valiosa para planes de carrera y sucesión y ayuda a garantizar la equidad interna en la organización. La aplicación de estos instrumentos puede generar un impacto considerable en la efectividad y eficiencia de la gestión del talento humano en el ámbito organizacional. Según el criterio de los expertos, la valoración de puestos optimiza su gestión de personal permitiendo establecer una política salarial justa y equitativa, identifica las necesidades de capacitación y desarrollo de los empleados, Mejora la comunicación y la

colaboración entre las áreas y refuerza la cultura organizacional y estimula la motivación y la implicación de los empleados (Vadillo, 2021).

### **2.2.5. Estructura organizacional**

La estructura organizacional es un elemento fundamental en las empresas, ya que organiza y distribuye sistemáticamente las actividades del talento humano, lo que permite un desarrollo eficaz y transparente. Esta organización divide las tareas para que se realicen de manera eficiente, contribuyendo al logro de las metas y objetivos de la organización. Tener una estructura clara no solo orienta la ejecución de las tareas, sino que también facilita la comunicación y la colaboración interna, mejorando así el servicio al cliente y fomentando un ambiente de trabajo saludable. En definitiva, una buena estructura organizacional es clave para el éxito y el crecimiento sostenible de la empresa (Ponce et al., 2023).

Un diseño adecuado de la estructura organizacional en las empresas promueve la confianza entre sus partes, lo que genera una interdependencia creciente que se traduce en una mayor satisfacción y compromiso con la relación, llevando así a un éxito empresarial más significativo. Una estructura organizacional sólida es esencial, ya que permite una asignación adecuada de funciones que asegura tanto la eficiencia como la eficacia, mejorando el servicio al cliente y, al mismo tiempo, creando un entorno organizacional saludable y políticamente equilibrado. Una organización bien estructurada es fundamental para el éxito sostenible y para garantizar asociaciones fructíferas a largo plazo. En última instancia, la claridad en las funciones y responsabilidades potencia la colaboración entre los miembros del equipo (Méndez, 2020).

### 2.2.6. Matriz DOFA

La herramienta analítica DOFA, igualmente referida como FODA (Fortalezas, Debilidades, Oportunidades, Amenazas) es una herramienta clave en la planificación estratégica, utilizada para analizar los elementos endógenos y exógenos que inciden en el progreso de una entidad organizacional. Esta matriz permite la identificación de las capacidades y carencias intrínsecas, así como de las coyunturas y peligros extrínsecos, lo que a su vez posibilita una toma de decisiones más fundamentada y estratégica. En el ámbito de la motivación organizacional, la matriz DOFA cobra especial relevancia, ya que ayuda a evaluar las condiciones que impactan el bienestar y el rendimiento de los empleados. Con su uso, se pueden identificar áreas críticas como la comunicación interna, la estructura organizativa y el liderazgo. Este enfoque no solo permite establecer estrategias que fomenten la autonomía y la creatividad dentro de los equipos de trabajo, sino que también promueve un ambiente que valore el bienestar emocional y la innovación, elementos fundamentales para asegurar la sostenibilidad y competitividad de la empresa (Navas y Santos, 2024).

En el ámbito empresarial, la matriz DOFA se presenta como una herramienta fundamental para contribuir significativamente al análisis estratégico, dado que facilita la consideración de los condicionantes intrínsecos y extrínsecos que afectan el desenvolvimiento de la empresa. Esta matriz es clave ya que posibilita el reconocimiento de los atributos y limitaciones endógenas, junto con las coyunturas y peligros exógenos, estableciendo así un fundamento sólido para la adopción de resoluciones estratégicas. Su aplicación es especialmente relevante en la formulación de estrategias empresariales que buscan optimizar recursos y

adaptarse a contextos en constante cambio, como lo demuestra el caso de Walmart. En su análisis, la empresa supo aprovechar sus fortalezas para enfrentar amenazas y maximizar oportunidades, lo que le ha permitido consolidar su presencia en los mercados globales. Así, la matriz DOFA no solo facilita un diagnóstico situacional, sino que también estimula la creación de estrategias innovadoras y adaptativas en entornos dinámicos y competitivos (Rodríguez y Arango, 2023).

### **2.2.7. Administración estratégica**

En el campo de la gestión estratégica, resulta fundamental disponer de herramientas que ayuden a determinar y evaluar las variables intrínsecas y extrínsecas que influyen en la corporación. La planificación estratégica se erige como un elemento clave en este proceso, ya que permite a los gerentes priorizar acciones, establecer objetivos claros y alinear la misión y visión de la organización con las dinámicas del entorno. Esta perspectiva incluye el análisis de la disposición organizacional, la cultura de gestión y los desafíos externos, lo que a su vez facilita la elaboración de planteamientos estratégicos viables ante un entorno empresarial en constante evolución. Así, la gestión estratégica no solo favorece el cumplimiento de los objetivos organizacionales, sino que también refuerza la capacidad de adaptación y sostenibilidad a largo plazo (Gallardo, 2021).

El desempeño empresarial en el contexto de la gestión estratégica es un concepto multidimensional que ha sido objeto de diversas interpretaciones a lo largo de la literatura. Mediante una revisión exhaustiva de artículos seminales, teóricos y empíricos, se analizan diversas corrientes teóricas fundamentales, como la Organización Industrial, la Visión Basada en Recursos, la Visión Basada en Conocimiento y las Capacidades Dinámicas. A partir de este análisis, se identifican tanto similitudes como diferencias entre las distintas posturas acerca del

desempeño, y se presenta un modelo conceptual integrador original. Aunque el término "desempeño de la empresa" se ha utilizado para explicar los resultados de la ejecución de la estrategia, la revisión pone de manifiesto que su definición ha sido ambigua y carece de una delimitación epistemológica clara, lo que complica su comprensión, investigación y aplicación en contextos gerenciales. El estudio concluye con una definición integral de desempeño y propone el valor como una métrica clave para medir el desempeño empresarial, superando las limitaciones anteriores y ofreciendo una base más sólida para su implementación en la práctica de la gestión estratégica (Chacón y Zapata, 2021).

Figura 1 Procesos Administrativos



Nota: autores.

### 2.2.8. Análisis De Cargos

El estudio de puestos constituye un procedimiento esencial en la administración del capital humano, ya que viabiliza la determinación de las obligaciones inherentes a

cada cargo, habilidades y competencias necesarias para cada puesto dentro de una organización. Este análisis se vuelve aún más relevante en el contexto empresarial actual, donde la competitividad depende de la correcta integración de capacidades laborales y la sincronización de los colaboradores con los propósitos estratégicos de la entidad organizacional. A través de la implementación de modelos organizacionales y de competencias, el análisis de cargos facilita la identificación de los requisitos necesarios para el desarrollo de competencias técnicas, tecnológicas y de liderazgo. Además, contribuye a la innovación en los procesos de cualificación del personal, promoviendo una integración eficaz entre lo operativo y lo estratégico. De esta manera, el análisis de cargos no solo optimiza la eficacia organizacional, sino que también robustece la aptitud competitiva de la empresa al garantizar que los empleados estén adecuadamente preparados y en consonancia con las demandas del mercado (Ramirez, 2023).

El análisis de cargos es una herramienta esencial para las empresas ya que puede reducir la rotación del personal y así desarrollar estrategias efectivas. Comprender la fluctuación laboral permite tomar decisiones informadas que reduzcan costos, optimicen la productividad y retengan el conocimiento clave dentro de la organización. Este análisis busca optimizar los sistemas de gestión del personal fortaleciendo el bienestar de los colaboradores, promoviendo un ambiente estable, positivo y de compromiso, haciendo uso de enfoques metodológicos que facilita el reconocimiento de los factores que inciden en la retención del personal permitiendo así desarrollar ajustes oportunos en la organización respecto a sus funciones y responsabilidades en cada cargo. Además, el análisis de estas experiencias permite una mejora en la gestión del talento humano dando como resultado procedimientos claves y efectivos, para la mejorar la sostenibilidad de la empresa a futuro (Gomariz et al., 2021).

## 2.3. MARCO LEGAL

Tabla 1 Marco Legal

Normas/Legislación	Contexto legal de cada norma referenciada
<p>Convenios internacionales OIT <b>(Organización Internacional del Trabajo)</b></p>	<p>Estos convenios influyen en la legislación nacional y sirven como referente para la interpretación de las normas internas.</p>
<p>Constitución Política de Colombia  Art 25, 48 y 53</p>	<p>Igualdad de las personas ante las leyes.  Derecho al trabajo en condiciones dignas y justas  Derecho a la seguridad social, integral para sí misma y su familia, garantizada mediante un régimen de seguridad social de carácter obligatorio...</p>
<p>Código sustantivo del trabajo (CST)</p>	<p>Son normas que regulan las relaciones laborales entre empleados y empleadores. El CST establece los derechos y garantías mínimas de los trabajadores.</p>
<p>Artículo 8 CST</p>	<p>Garantiza la libertad de las personas para trabajar y elegir su profesión.</p>
<p>Artículo 9 CST</p>	<p>Establece un principio fundamental sobre el derecho al trabajo desde la constitución política de Colombia</p>

<p>Artículo 22 CST</p>	<p>Define el contrato de trabajo y sus actores: Empleado, Empleador y Remuneración. Además de la naturaleza jurídica de la relación entre empleador y trabajador.</p>
<p>Artículo 23 CST</p>	<p>define quién es considerado un trabajador, establece algunos de sus derechos y define los elementos esenciales para que exista un contrato laboral.</p>
<p>Artículo 56 CST</p>	<p>Establece las obligaciones de protección y de seguridad para con los trabajadores, y a éstos obligaciones de obediencia y fidelidad para con el empleador a través de los artículos 57 y 58 del CST.</p>
<p>Decreto 1072 de 2015</p>	<p>Establece un marco general que obliga a las empresas a definir claramente las responsabilidades de sus trabajadores en materia de seguridad y salud (SG-SST) y que el trabajador aporte a su autocuidado.</p>
<p>Resolución 0312 de 2019</p>	<p>Busca garantizar que todos los trabajadores colombianos desempeñen sus labores en un ambiente seguro y saludable.</p>
<p>Decreto 1083 de 2015</p>	<p>Unifica y consolida las disposiciones legales que regulan la administración de personal en el sector público. Establece de manera clara y detallada las funciones, responsabilidades y competencias que deben cumplir los servidores públicos en sus diferentes cargos.</p>

<p>Norma ISO 9004:2000</p>	<p>Guía internacional que ofrece directrices para mejorar el desempeño general de una organización. Busca promover la excelencia y la mejora continua en todos los aspectos de la organización.</p>
<p>Leyes especiales</p>	<p>Ley 1010 de 2006: refiere disposiciones con relación a la prevención del acoso laboral.</p> <p>Ley 1610 de 2013: Inspecciones de trabajo</p>

Nota: Función Pública 2023.

### **3. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **3.1. DISEÑO METODOLÓGICO**

La metodología de esta investigación adoptada en el presente trabajo es cualitativa, ya que utiliza la técnica teórico analítica. Para el diseño de los cargos y sus funciones, se utilizarán herramientas como encuestas para juntar la información necesaria de INGETCOL SAS para llegar así a cumplir con los objetivos propuestos (Calle, 2023).

Se hará uso del método deductivo, comenzando por destacar la importancia fundamental del razonamiento como base teórica descriptiva, haciendo uso de los conceptos y teorías de autores reconocidos en el campo de la investigación. El método deductivo permite una base sólida para la validación y verificación de hipótesis en una variedad de campos del conocimiento (Andrade y Trujillo, 2023).

#### **3.2. DISEÑO MUESTRAL**

La población objetivo de este estudio consiste en todos los empleados de INGETCOL S.A.S., sumando un total de diez personas. Para este estudio, se decidió emplear un método cualitativo con enfoque de direccionamiento usando preguntas semiabiertas mediante la aplicación de encuestas digitales; una generalizada, dirigida a todos los empleados y tres adicionales enfocadas a las personas encargadas de los tres puestos de trabajo que tienen relación con las funciones de los cargos que se tuvieron en cuenta para el diseño del manual de funciones propuesto en este trabajo de grado.

### 3.3 METODO

Este estudio seguirá un enfoque metodológico cualitativo; donde se inicia con la revisión y análisis de teorías y conceptos vinculados con diseño de manual de funciones y cuál es el impacto positivo en una empresa al implementarlo. Posteriormente, se aplicarán encuestas digitales a los empleados de INGETCOL S.A.S. para recopilar información sobre las actividades y responsabilidades actuales. La información recopilada será analizada mediante la técnica teórico-analítica, comparándola con las teorías revisadas para identificar áreas de mejora y oportunidades de optimización. Finalmente, se utilizarán los resultados del análisis para diseñar el manual de funciones propuesto, que será validado con los empleados clave de la empresa (Mollo, 2023).

### 3.4. TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN-ENTREVISTA

Antes de 2020, ya se empleaban herramientas virtuales para investigación remota, la pandemia aceleró el desarrollo de plataformas en línea, facilitando aún más la investigación y producción de conocimiento en instituciones educativas. Useche et al; 2023).

Se utilizó la plataforma del workspace “Google Forms” como herramienta de recopilación de información para la comparación y el análisis correspondiente. Este método permite obtener una visión clara y objetiva de las percepciones de los empleados sobre la definición de roles, la comunicación interna y la eficiencia operativa.

Se elaboró y distribuyó una encuesta a todos los empleados de INGETCOL S.A.S a través de Google Forms. La encuesta recopiló datos sobre la definición de roles,

la comunicación interna y la eficiencia operativa. Posteriormente, se analizó la información proporcionada, garantizando el anonimato de los empleados. Dado que todos los empleados fueron encuestados, la muestra es representativa de toda la población, asegurando resultados válidos y confiables

### **3.5. NOTAS DE INVESTIGACIÓN PRIMARIAS**

En trabajos de análisis e investigación como el propuesto, es importante clasificar el tipo de investigación y su aplicación según el enfoque.

Este trabajo puede clasificarse como investigación de encuestas, ya que realiza un análisis de doble vía, desde lo específico a lo general y viceversa. Por tal motivo según el método utilizado este trabajo se desarrolla dentro de la investigación cualitativa, dicho lo anterior, es preciso saber que el tipo de investigación y el enfoque que tenga en su estructura, es fundamental para el desarrollo del objetivo propuesto de este trabajo (Haro et al., 2024).

### **3.6. NOTAS SECUNDARIAS**

En el contexto de las investigaciones cualitativas es importante reconocer cómo los diferentes tipos de entrevistas o encuestas pueden dar un apoyo importante para el desarrollo de proyectos de investigación que dan la profundidad necesaria para poder aplicar a estudios como este (Lopezosa, 2020).



## **4. DESARROLLO DEL TRABAJO DE GRADO**

### **DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES PARA EL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS PROPUESTOS.**

#### **4.1. CUMPLIMIENTO DEL OBJETIVO N° 1**

Para dar cumplimiento al primer objetivo propuesto de este proyecto, se investigaron teorías y postulados de autores relevantes (sección 2.3). Se consideraron autores clásicos y modernos sobre organizaciones, psicología empresarial y social, y economía. Estos aportes apoyan la propuesta de un modelo organizacional inicial para INGETCOL, a través de un manual de funciones para cargos de coordinador de operaciones, supervisor de mantenimiento y administrador de la empresa y trazan el camino para optimizar la generación de riqueza.

#### **4.2. CUMPLIMIENTO DEL OBJETIVO N° 2**

Para lograr este objetivo se implementó el modelo de recopilación de datos a través de la solución de una encuesta por parte de todo el personal de INGETCOL que permitió la recopilación de datos y el análisis general que apoya la base de la matriz DOFA y otra dirigida solo a las personas que están relacionadas con el desarrollo de las funciones alusivas a los puestos de trabajo propuestos para el manual de funciones.

#### **4.3. CUMPLIMIENTO DEL OBJETIVO N°3**

Partiendo del análisis realizado a través de la matriz DOFA y la búsqueda de las relaciones entre cada uno de sus elementos, se definieron los componentes principales que conforman el cuerpo del manual de funciones propuesto.

Dichos elementos se consideran primarios ya que se debe tener en cuenta el proceso por el cual pasará el sujeto aspirante al cargo; desde el momento en que se realice la selección del candidato para cada puesto, el desempeño de su trabajo, y cada etapa durante su permanencia en la empresa como empleado

## 5. RESULTADOS

### 5.1. CONTEXTO

INGETCOL SAS es una empresa ubicada en la ciudad de Bucaramanga, Santander, que, desde su fundación en el año 2022, se ha dedicado al mantenimiento, reparación e instalación especializada de maquinaria y equipos industriales.

La misión de INGETCOL SAS es ofrecer servicios innovadores y eficientes que impulsen la productividad y el buen funcionamiento de los equipos de sus clientes, buscando asegurar altos estándares de calidad y compromiso. Bajo el lema "Confianza en cada solución", la empresa busca establecer relaciones sólidas con sus aliados.

La compañía tiene como objetivo no solo satisfacer las necesidades del mercado local, sino también expandir sus operaciones a nivel nacional e internacional. Para ello, se compromete a realizar todas las actividades necesarias para su administración, incluyendo la celebración de contratos y convenios con entidades públicas y privadas, tanto nacionales como extranjeras. Además, promueve la transferencia de tecnología, la formación de talento humano y el desarrollo de proyectos sociales y productivos.

INGETCOL SAS destaca por su capacidad de adaptación a las demandas cambiantes del mercado y por su enfoque en la sostenibilidad económica y ambiental. Esto le permite mantenerse competitiva y mantener la posibilidad de ofrecer un portafolio diversificado de servicios que se complementan con su experiencia y profesionalismo.

Figura 2 Logo empresa Ingetcol S.A.S



Nota: autores

**MISIÓN:** INGETCOL SAS está dedicada a brindar soluciones innovadoras y eficientes que mejoren la productividad y optimicen el rendimiento de los equipos electromecánicos de sus clientes. Lo hace a través de montajes, instalaciones y mantenimientos que cumplen con los estándares de calidad y seguridad, siguiendo las recomendaciones de mantenimiento de cada fabricante. Nuestro objetivo es fortalecer las relaciones con socios, colaboradores y clientes, operando bajo el principio rector de "Confianza en cada solución".

**VISIÓN:** La visión de INGETCOL es ampliar sus operaciones a nivel nacional e internacional, satisfaciendo las demandas del mercado en expansión. Además, buscamos diversificar nuestra línea de negocio, contratando con diferentes entidades para ampliar nuestro mercado en el sector privado y público. Esto se logrará a través de la continua formación de nuestro talento humano y la adaptación a los cambios tecnológicos, convirtiéndonos en un proyecto social y productivo reconocido.

## **ACTIVIDAD ECONÓMICA**

La actividad económica a la que se dedica la empresa INGETCOL INGENIERIA SAS según su Rut y cámara de comercio es: mantenimiento y reparación especializada de maquinaria y equipo. Identificada con el código 3312 DIAN.

## **TALENTO HUMANO DE LA EMPRESA**

En la identificación del funcionamiento de las particularidades y del talento humano que conforma INGETCOL SAS, se utilizó un método cualitativo que permitió detectar irregularidades en la ejecución y definición de los procesos que deben seguir los empleados. Esta evaluación incluye a todos los empleados de la empresa incluidos los cargos de coordinador de operaciones, supervisor de mantenimiento, y administrador de la empresa. De igual forma, se hizo la misma verificación con el departamento contable, el sistema de seguridad y salud en el trabajo y el departamento comercial para complementar la identificación de la estructura de la empresa.

INGETCOL cuenta con un equipo de personal calificado en áreas de ingeniería electromecánica, auxiliares administrativos, equipo contable, personal técnico que desempeñan funciones claves en las áreas de coordinación de operaciones, supervisión de mantenimiento y administración. Actualmente, la rotación de personal es considerada baja, ya que desde su inicio en 2022 no se han presentado cambios significativos en el personal que apoya el equipo de trabajo. Esto demuestra alto nivel de estabilidad y compromiso entre los empleados y la empresa, adicionalmente aporta a la realización de las labores a través del conocimiento y la experiencia acumulada procurando la maximización de los resultados empresariales.

El pago a los empleados se realiza dentro lo definido por la ley nacional según el tipo de contrato que tenga cada colaborador y los acuerdos realizados entre las partes, representado en una remuneración calculada por las horas trabajadas dentro de lo contratado. Todos los empleados reciben su salario completo en las fechas pactadas, incluyendo el pago de la seguridad social, el periodo de vacaciones y demás prestaciones sociales. Además, este año 2025 se ha decidido implementar un incremento salarial extraordinario al incremento legal en cada anualidad, lo que refleja el compromiso de la empresa con el bienestar de su personal.

La empresa se compromete a desarrollar y mejorar las oportunidades de crecimiento dentro de la organización. Con el tiempo, se implementarán programas y estrategias que permitirán a los empleados avanzar en sus carreras profesionales, incluyendo incentivos para los cargos de Coordinador de Operaciones, Supervisor de Mantenimiento y Administrador de la empresa.

## 5.2. REVISION BIBLIOGRAFICA

Para cumplir con el primer objetivo, se realizó una revisión de referencias bibliográficas y conceptos claves para la creación del manual de funciones.

### ***5.2.1. Teoría del desarrollo organizacional: Ineficiencia laboral y organizativa (Ortiz et al., 2022)***

Esta revisión se realizó analizando el caso particular de una empresa peruana en la ciudad de Lima dedicada a confeccionar ropa anti flama a la cual se le realizó la implementación del modelo Lean Manufacturing. En el marco de esta teoría, se trazó un plan de acción y seguimiento para identificar las debilidades tanto de la empresa como de sus colaboradores, lo que permitió evidenciar la necesidad de elaborar un manual de funciones en la empresa INGETCOL SAS. Esta medida buscó optimizar la estructura organizativa y mejorar la eficiencia laboral, asegurando una mejor distribución de responsabilidades y alineación con los objetivos.

En este caso la empresa en mención, después de la implementación de este método que incluye procedimientos definidos dentro de un manual de funciones donde se explican métodos de trabajos, tiempos de ejecución y funciones específicas a cada operario, se evidenció que; se logró incrementar la productividad del área de confecciones de la mencionada empresa de 0.10 unidades/hora hombre a 0.12 unidades/hora hombre, lo que representa un aumento del 20% respecto al nivel inicial. Esta síntesis de la experiencia mencionada, sirve como antecedente para que INGETCOL tenga un parámetro de comparación en el tiempo después de la correcta implementación del manual aquí diseñado o que tome un ejemplo claro del trabajo que se debe hacer para la implementación de este modelo de manual.

### ***5.2.2. La Gestión del Talento Humano para un Rendimiento Laboral Efectivo (Cabezas y Brito, 2021).***

Los modelos de gestión del talento humano han sido considerados como las bases fundamentales en el crecimiento de las organizaciones en los campos públicos y privados, El talento humano en el nivel gerencial está especialmente visto como la fuerza laboral de una organización y de la cual depende directamente la gran mayoría de las áreas que se desempeñan para poder lograr sus objetivos definidos, catalogando este recurso como el más valioso dentro del campo empresarial, incluso en la gestión del talento humano en las instituciones públicas; A partir de esta teoría, se llevó a cabo un análisis basado en la matriz DOFA, donde se identificó que una de las principales dificultades en la empresa INGETCOL SAS era el bajo rendimiento laboral, producto de la falta de instrucciones claras en cada carga y la deficiente comunicación interna. Esta situación afectaba la productividad de la organización, por lo que se evidencia la necesidad de crear un manual de funciones que permita establecer roles y responsabilidades de manera precisa, optimizando así la eficiencia operativa y el desempeño del equipo de trabajo.

Complementando lo dicho que referencia y resalta la relevancia de estos modelos en las estrategias organizacionales, haciendo énfasis en que un talento humano capacitado y con habilidades idóneas se complementan con un modelo de administración del talento adecuado. Agrega que la relevancia del talento humano considerando las potencialidades, habilidades y destrezas de cada individuo, que finalmente le son útiles tanto a sí mismos como a las organizaciones en el contexto laboral.

### ***5.2.3. Gestión del talento humano en el desempeño laboral. (Castro y Delgado, 2020).***

El talento humano constituye, actualmente, uno de los factores principales en las organizaciones de los sectores público y privado a nivel mundial. Para lograr los mejores resultados, estas empresas se ven obligadas a reclutar y colocar al personal idóneo para cada puesto. Por ello, el departamento de gestión del talento humano implementa un proceso de selección oportuno y exhaustivo para maximizar el valor agregado de los trabajos dentro de las organizaciones. Esta investigación reveló una de las fortalezas de INGETCOL SAS: la contratación de personal competente con los conocimientos y la experiencia necesarios, sin embargo, la falta de organización impide que estas habilidades se aprovechen adecuadamente, lo que justifica la necesidad de adoptar un manual de funciones para estructurar las responsabilidades dentro de la organización.

A nivel internacional, se ha enfatizado la importancia de una gestión eficiente del talento humano para alcanzar los resultados esperados y generar beneficios a nivel general. Para ello, se han desarrollado herramientas y modelos adaptados a diferentes realidades organizacionales. Además, las empresas invierten en la capacitación constante de su personal para fortalecer sus competencias. No obstante, la gestión del talento humano sigue enfrentando desafíos, especialmente en términos de productividad, cuando no se cuenta con personal comprometido e involucrado en los objetivos organizacionales. En este sentido, la implementación del manual de funciones en INGETCOL SAS permitirá mejorar la organización interna, optimizar el desempeño laboral y garantizar un mejor aprovechamiento del talento humano, contribuyendo así a la eficiencia y competitividad de la empresa.

#### **5.2.4. Importancia De Un Manual De Funciones (Quimiz y Palacios, 2021).**

La implementación de los manuales de funciones se presenta como una estrategia fundamental para optimizar los procesos organizacionales y mejorar el desempeño empresarial. Estudios recientes demuestran que la claridad en las funciones y responsabilidades, facilitada por los manuales, contribuye a reducir la ambigüedad, fomentar la colaboración y aumentar la satisfacción laboral. Además, al alinear las actividades individuales con los objetivos estratégicos de la organización, los manuales pueden impulsar la innovación y la adaptación a un entorno empresarial cada vez más dinámico. Sin embargo, es importante enunciar algunos de los desafíos asociados a la implementación de estos instrumentos a los cuales puede verse confrontado INGETCOL SAS, tales como la resistencia al cambio y la necesidad de mantenerlos actualizados. La teoría de la burocracia, por ejemplo, sugiere que los manuales pueden contribuir a formalizar los procesos y mejorar la eficiencia, pero también pueden generar rigidez si no se gestionan adecuadamente.

A partir del estudio realizado en la empresa mediante la matriz DOFA, se identificó la necesidad urgente de crear un manual de funciones que permitiera una mejor organización interna. Se evidencia que la falta de roles y responsabilidades bien definidas generaba confusión entre los trabajadores, lo que afectaba la optimización del tiempo y, en consecuencia, la productividad de la empresa. Al establecer funciones claras, cada colaborador puede conocer con precisión sus tareas y objetivos, lo que facilita una ejecución más eficiente del trabajo y evita la duplicidad de esfuerzos. Por esta razón, la elaboración de los manuales de funciones en INGETCOL SAS se convirtió en una prioridad, garantizando así una estructura organizativa más eficiente y alineada con el crecimiento y la mejora continua de la empresa.

### **5.3. ELABORACIÓN DE LA MATRIZ DOFA.**

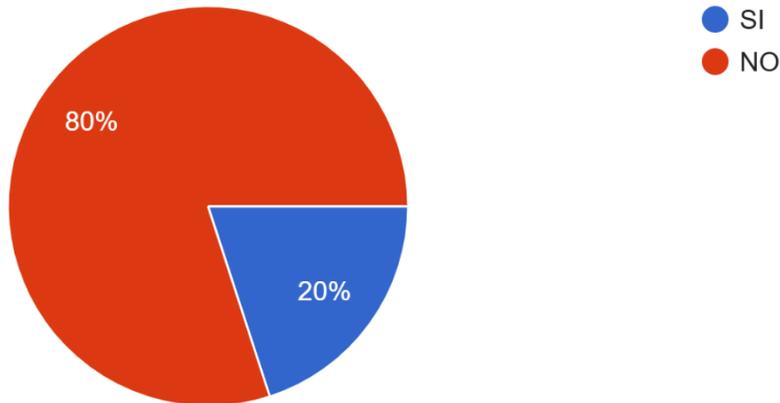
Para realizar el análisis de la matriz DOFA, se llevó a cabo una reunión que contó con la participación del administrador, el gerente, el supervisor de mantenimiento y el coordinador de operaciones. Durante este encuentro, se expuso la idea principal de la matriz como herramienta estratégica para identificar los factores internos y externos que afectan a la organización. Cada participante tuvo la oportunidad de analizar su área de trabajo y compartir las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que percibían. Para obtener información más precisa y estructurada, se diseñó y aplicó una encuesta dirigida a cada área, lo que permitió recopilar datos relevantes y fomentar la reflexión colaborativa. Este enfoque no solo facilitó un análisis integral, sino que también promovió la participación activa de todos los involucrados, asegurando que cada perspectiva fuera tomada en cuenta en el proceso. (ver anexo 1)

#### ***5.3.1. Análisis E Interpretación De Resultados De La Encuesta***

**pregunta 1:** ¿Percibe que las responsabilidades en su puesto de trabajo están claramente definidas?

Figura.

Figura 3 Encuesta pregunta N. 1



Nota: autores

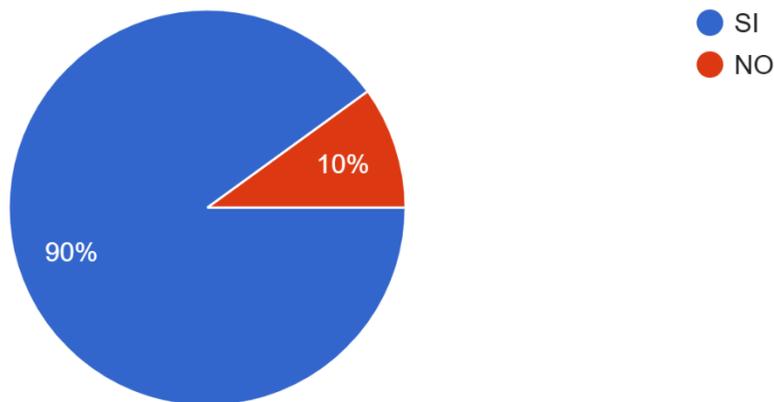
**Análisis:** El 80% de los empleados considera que sus responsabilidades no están claramente definidas lo que genera confusión en la ejecución de sus tareas, como efecto surge errores operativos disminución de la productividad; solo 20 % afirma

que si tiene clara las funciones afirmando que es necesario una mejora en la estructura organizacional de la empresa.

**pregunta 2:** ¿considera que hay confusión al respecto de las responsabilidades en su área de trabajo?

Figura

Figura 4 Encuesta pregunta N. 2



Nota: autores

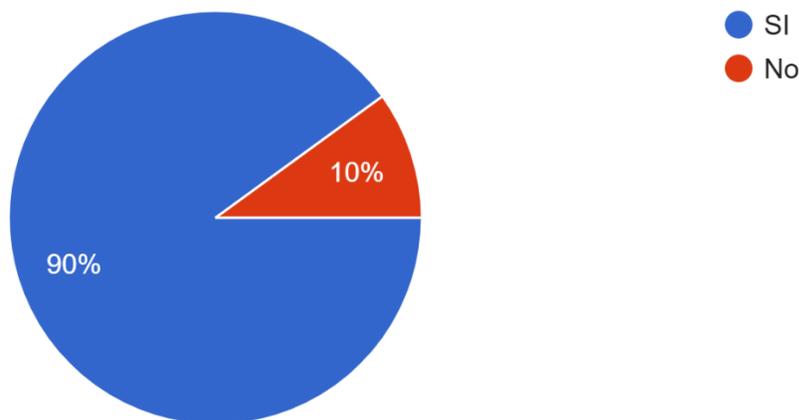
**Análisis:** Un 80% de los empleados percibe confusión con las responsabilidades en su área de trabajo, lo que podría estar afectando la eficiencia y la eficacia del equipo. Por otro lado, solo el 20% entiende cuáles son sus obligaciones, indicando

que se debe reforzar la definición de roles y funciones para mejorar el desempeño organizacional.

**Pregunta 3:** ¿Cree que existen áreas de la operación de la empresa donde se presenten problemas de eficiencia o con varias circunstancias que dificultan el trabajo?

Figura

Figura 5 Encuesta pregunta N. 3



Nota: autores

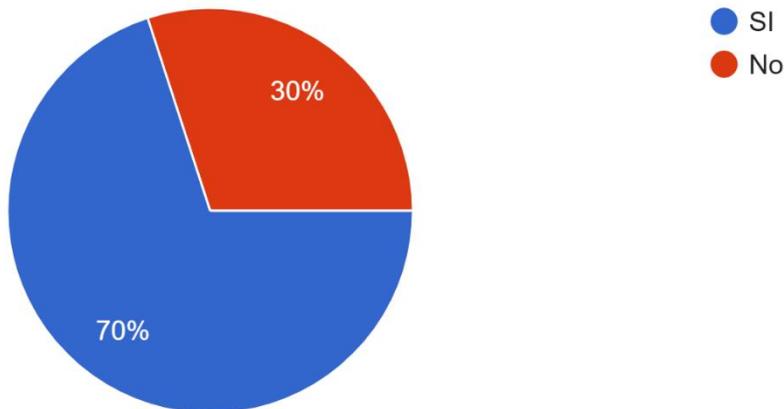
**Análisis:** En esta pregunta describe que un 90 % de los colaboradores identifica problemas de eficiencia en distintas áreas de la empresa, reflejando una dificultad en la productividad afectando los tiempos de respuesta en sus funciones y solo un

10% considera que no hay dificultades por lo que es necesario implementar mejoras en la organización interna

**pregunta 4:** ¿piensa que la comunicación entre los miembros del equipo o de las demás áreas es clara?

Figura

Figura 6 Encuesta pregunta N. 4



Nota: autores

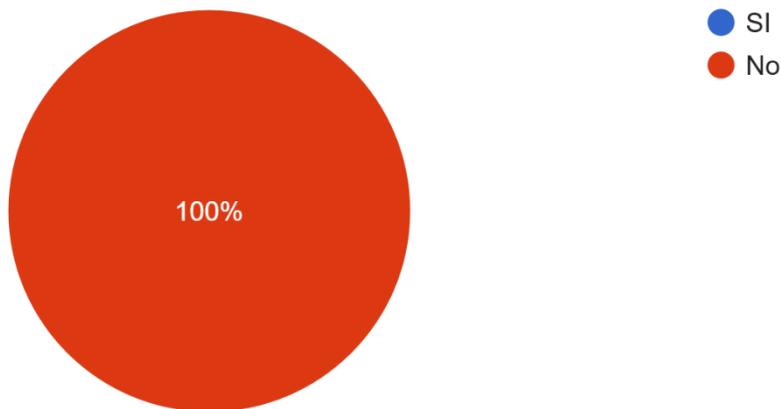
**Análisis:** El 70 % de los empleados considera que la comunicación es clara, sin embargo, el 30% restante opina que hay dificultades en la comunicación de la

empresa, por lo tanto, puede generar malentendidos, retrasos y falta de coordinación en las funciones.

**pregunta 5:** ¿piensa que, al momento de contratarlo, la información suministrada en materia de funciones y responsabilidades que debía obedecer, fue clara??

Figura

Figura 7 Encuesta pregunta N. 5



Nota: autores

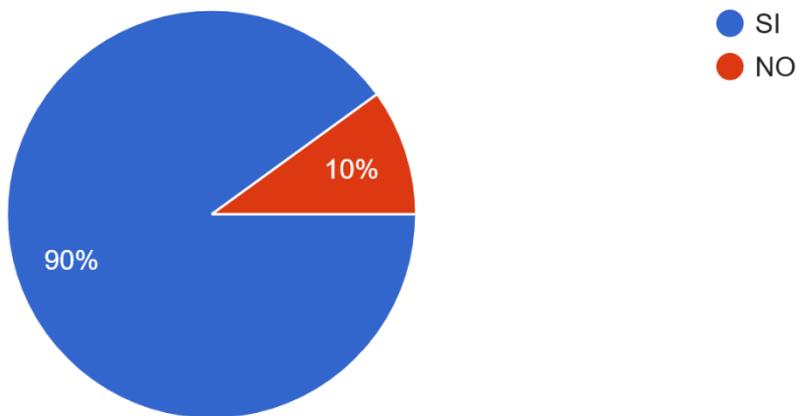
**Análisis:** En esta pregunta el 100% de los colaboradores indican que hay fallas en el momento de la contratación pues no recibió la información clara sobre sus funciones y responsabilidades al momento de ingresar a la empresa. Esto es una clara representación de falencia en el proceso de inducción ya que puede generar

problemas en el desempeño, confusión de roles y falta de alineación con los objetivos de la organización.

**pregunta 6:** ¿Considera que algunos empleados dependen excesivamente de otros debido a la falta de definición de roles y funciones para cada uno?

Figura

Figura 8 Encuesta pregunta N. 6



Nota: autores

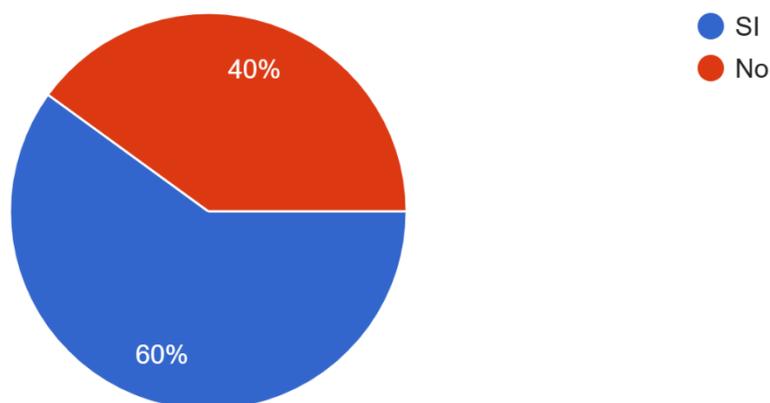
**Análisis:** Un 90 % de los empleados reconoce que la falta de claridad en los roles genera dependencia excesiva entre sus compañeros, lo que puede generar sobrecarga de funciones a otros compañeros y afecta la eficiencia de los

colaboradores, mientras un 10% no percibe este problema identificando la necesidad de distribuir mejor las funciones de cada cargo dentro de la empresa.

**pregunta 7:** ¿Piensa que la empresa cuenta con un equipo de trabajo idóneo para garantizar un buen desempeño cumpliendo los estándares propuestos?

Figura

Figura 9 Encuesta pregunta N. 7



Nota: autores

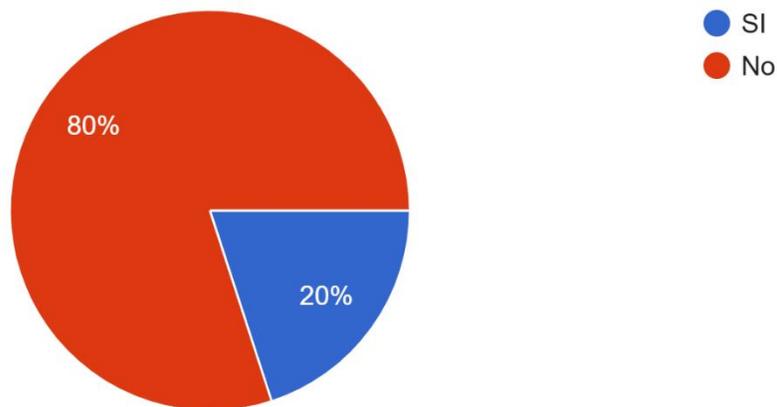
**Análisis:** Según la opinión de los encuestados el 60% cree que se cumple con los estándares propuestos por la empresa; sin embargo, un 40% considera que hay

aspectos por mejorar lo que sugiere que puede existir dificultades en la formación, capacitación o experiencia en algunos cargos.

**pregunta 8:** ¿Diría que INGETCOL S.A.S se distingue entre la competencia por la calidad y las responsabilidades propias de cada cargo?

Figura

Figura 10 Encuesta pregunta N. 8



Nota: autores

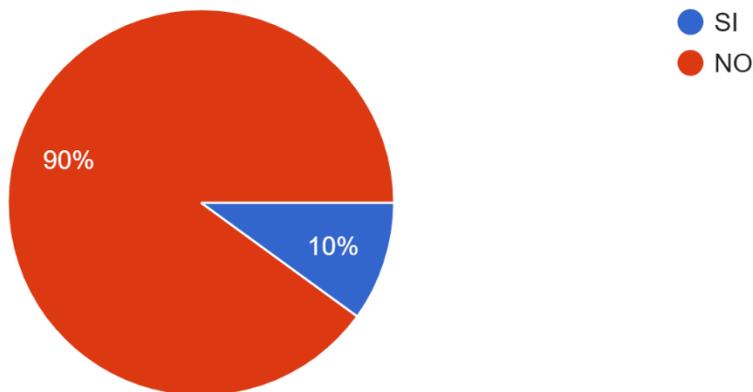
**Análisis:** El 80 % de los empleados no percibe que la empresa se distinga entre la competencia por la calidad y responsabilidades. Solo un 20% opina lo contrario lo

que indica la necesidad de fortalecer la identidad de la empresa encaminados hacia los objetivos de la organización.

**pregunta 9:** ¿Considera que el crecimiento y la cobertura de los servicios de la empresa INGETCOL S.A.S se deben a la claridad de sus empleados en cuanto a la realización de sus deberes y funciones?

Figura

Figura 11 Encuesta pregunta N. 9



Nota: autores

**Análisis:** Solo un 10 % considera que el crecimiento y cobertura de la empresa se debe a la claridad de funciones y deberes; por otro lado, el 90% opina lo contrario, esto indica que la empresa ha crecido aun con fallas organizativas lo que sugiere

implementar nuevas medidas de organización para que no existan factores limitantes en el futuro de la empresa.

**pregunta 10:** ¿Cuál de estas opciones considera una oportunidad de mejora para INGETCOL SAS?

Figura

Figura 12 Encuesta pregunta N. 10



Nota: autores

**Análisis:** Un 70% de los empleados considera que todas las opciones planteadas representan oportunidades para la mejora de la empresa, lo que indica que existe una falta de claridad en roles y funciones dentro la organización. Un 20 % cree que se debe reforzar la comunicación entre los colaboradores, mientras que un 10%

opina que se deben implementar programas de incentivos y reconocimientos dentro de la empresa

**pregunta 11:** ¿Cuál de las siguientes opciones considera amenaza?

Figura

Figura 13 Encuesta pregunta N. 11



Nota: autores

**Análisis:** según la opinión de los encuestados un 60% considera que dentro de la organización existe todas las amenazas mencionadas, un 20 % señala que hay un mal manejo de recursos para desempeñar sus actividades; y el otro 20% opina que existe una insatisfacción del cliente por incumplimientos: lo que indica la necesidad de mejorar la definición de roles, la comunicación interna, el manejo adecuado de

los recursos y la capacitación del personal para optimizar la eficiencia y competitividad de INGETCOL SAS .

## CONCLUSIONES

Según los resultados de la encuesta se puede evidenciar que existe una falta de definición de roles y funciones lo que afecta el desempeño y productividad de la organización, INGETCOL SAS. Un 80% de los encuestados reportan confusión en sus responsabilidades y funciones lo que impacta directamente la eficiencia generando errores operativos y disminuyendo la productividad, además el 100% de los colaboradores afirma que al momento de ser contratados no recibieron la información clara sobre sus funciones y roles dentro de la organización, lo que refleja la falta de claridad responsabilidades y tareas dentro del cargo al momento de la inducción.

También, el 90% de los empleados reconoce que la falta de claridad de roles, genera dependencia excesiva entre compañeros afectando la distribución equitativa de las cargas laborales, aunque se identificó que la empresa ha tenido un crecimiento significativo a pesar de las falencias, se sugiere realizar una estructura organizativa para evitar obstáculos futuros que puedan afectar la empresa.

Para dar solución a la problemática, Se recomienda la implementación de un manual de funciones que establezca claramente las responsabilidades de cada cargo, además de fortalecer la comunicación interna y mejorar los procesos de inducción y capacitación al momento de la contratación, estos cambios permitirán reducir la

dependencia de los colaboradores optimizar la eficiencia y eficacia y así asegurar un crecimiento de una manera sostenible en la organización.

### 5.3.2. Matriz Dofa

Tabla 2 Matriz DOFA

<b>MATRIZ DOFA</b>	
<p><b>DEBILIDADES(D)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Roles poco definidos provoca sobrecarga laboral.</li> <li>2. Limitaciones en la comunicación interna genera ineficiencias.</li> <li>3. La falta de organización y procedimientos obsoletos afectan la productividad.</li> <li>4. La inexistencia de documentación dificulta la alineación de funciones.</li> </ol>	<p><b>OPORTUNIDADES (O)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Definir roles claros mediante un manual de funciones.</li> <li>2. Implementar herramientas digitales que promuevan la comunicación entre áreas.</li> <li>3. Analizar, capacitar y fortalecer la estructura organizacional de la empresa.</li> <li>4. Desarrollar manuales claros y accesibles, actualizándose, garantizando la eficiencia.</li> </ol>

<p><b>FORTALEZAS (F)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. La amplia experiencia del equipo, garantiza soluciones efectivas.</li> <li>2. Localización estratégica facilitando el acceso a mercados clave y optimizando logísticas.</li> <li>3. Reputación impecable por calidad y servicios.</li> <li>4. Su experiencia genera estabilidad y confianza en el mercado.</li> </ol>	<p><b>AMENAZA (A)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dificultad para adaptarse a cambios del mercado, sin estructura organizativa.</li> <li>2. La competencia puede presionar márgenes de ganancia.</li> <li>3. Mantener estándares de alta calidad para conservar su imagen y reputación.</li> <li>4. Nuevas empresas innovadoras pueden reducir el liderazgo de Ingetcol.</li> </ol>
<p><b>ANÁLISIS ESTRATÉGICO</b></p>	
<p><b>Fortalezas-Oportunidades (FO)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. La experiencia del equipo clave para elaborar un manual de funciones, optimizando así los recursos humanos.</li> <li>2. La ubicación estratégica puede potenciar la comunicación implementando herramientas digitales para la colaboración y productividad.</li> <li>3. Reputación y optimización para consolidar liderazgo en el mercado.</li> </ol>	<p><b>Fortalezas-Amenazas (FA)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Agilidad y experiencia para mantener competitividad en un mercado dinámico.</li> <li>2. Su ubicación estratégica permite ofrecer servicios personalizados, enfocados.</li> <li>3. Su sólida reputación mitiga el impacto de las crisis, y refuerza la confianza.</li> </ol>

<b>Debilidades-Oportunidades (DO)</b>	<b>Debilidades-Amenazas (DA)</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Establecer un manual de funciones para reducir dependencia y optimizar operaciones.</li> <li>2. Adoptar herramientas digitales y reuniones periódicas que mejoren la comunicación interna.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. La implementación de un manual de funciones es esencial para la adaptabilidad y competitividad.</li> <li>2. Mejorar la comunicación interna y definición de roles para evitar errores y así proteger la reputación de la empresa.</li> </ol>

Nota: autores.

El análisis realizado a partir de las respuestas obtenidas permitió identificar algunas debilidades y oportunidades que necesita abordar urgentemente. Una de las debilidades más importantes es la dependencia entre los empleados debido a la falta de claridad en los roles. Esta situación impacta negativamente en la eficiencia del equipo. Una solución factible sería crear un manual de puestos detallado que no solo aclare las funciones de cada miembro, sino que también fomente la autonomía dentro de cada área, lo que a su vez mejoraría el rendimiento colectivo.

El reto actual es la comunicación interna, que no es robusta entre los equipos. Si no se soluciona, este eslabón débil fomentará malentendidos y retrasos en los procesos. Por ello, la organización debe poner en marcha aplicaciones digitales como Zoom o Microsoft Teams y organizar y llevar a cabo reuniones semanales para cambiar positivamente el flujo de información y la cooperación intradepartamental. Del mismo modo, la ausencia de manuales de procesos es otra debilidad que hará que la empresa sea propensa a cometer errores si persiste sin corregirse. Crear los manuales adecuados y actualizarlos periódicamente

contribuirá en gran medida a minimizar la dependencia del conocimiento individual y garantizar que las actividades diarias sigan funcionando incluso en ausencia de ciertas personas.

La clave para mejorar el rendimiento de la empresa sería crear manuales de puestos claros y actualizados, fortalecer la comunicación interna y realizar mejoras continuas en la estructura organizacional. Todo lo anterior permitiría a Ingetcol seguir siendo competitiva, eficiente y bien posicionada ante los desafíos y oportunidades que vienen con los diferentes recorridos.

#### **5.4 ANÁLISIS Y DEFINICIÓN DE LOS CARGOS**

Para identificar áreas de mejora, se llevó a cabo un análisis exhaustivo mediante la metodología DOFA. Este proceso facilitó un examen detallado de la estructura organizativa, reconociendo las debilidades y amenazas que afectan su operatividad, así como las oportunidades y fortalezas que podrían aprovecharse para optimizar su funcionamiento. Como resultado se crearon nuevas estrategias para aprovechar al máximo los recursos de la organización que impulsen al éxito y la sostenibilidad de la empresa.

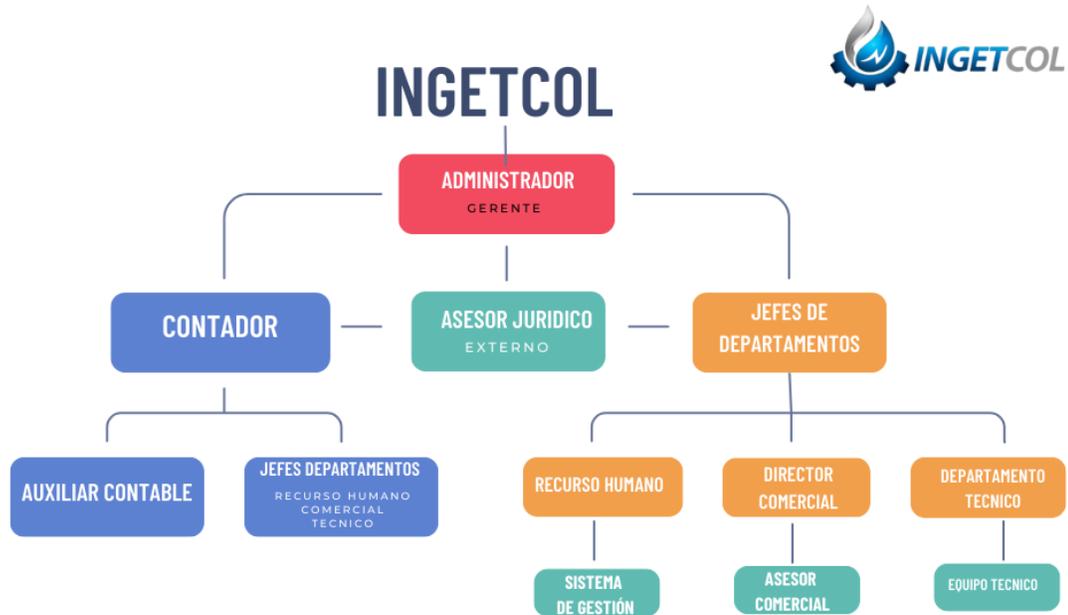
**ÁREA ADMINISTRATIVA:** El área administrativa se encarga de la gestión y coordinación de los recursos de la empresa, garantizando el cumplimiento de los procesos internos y la ejecución de la planificación estratégica. Su rol fundamental consiste en supervisar las operaciones administrativas, financieras y de recursos humanos, lo que permite una toma de decisiones efectiva y en sintonía con los objetivos corporativos.

**ÁREA OPERATIVA:** El área operativa tiene la responsabilidad de llevar a cabo los procesos productivos de la empresa, asegurando que las actividades diarias se realicen de manera eficiente y cumpliendo con los estándares de calidad establecidos. Su principal objetivo es optimizar los recursos, cumplir con los plazos y mantener la continuidad operativa, todo ello con el fin de satisfacer las necesidades de los clientes.

**ÁREA TÉCNICA:** El área técnica se encarga principalmente de gestionar y supervisar los proyectos de ingeniería, garantizando su ejecución precisa y el cumplimiento de las especificaciones requeridas. Este departamento aporta un conocimiento especializado que asegura tanto la calidad como la viabilidad técnica de los servicios que ofrece INGETCOL SAS.

Posterior a la aplicación del manual de funciones aquí propuesto se le propone a la compañía que defina su organigrama según los cargos que hay en la empresa; de la siguiente manera tal como se menciona en la siguiente imagen:

Figura 14 Estructura Organizacional



Nota: autores

## 5.5 DISEÑO DEL MANUAL DE FUNCIONES

### 5.5.1. Manual De Funciones Para El Cargo De Administración

Tabla 3 Manual de funciones cargo Administrador

MANUAL DE FUNCIONES	
CARGO	ADMINISTRADOR
ÁREA	ADMINISTRATIVA
JEFE INMEDIATO	NA



### DESCRIPCIÓN DEL CARGO

El administrador es responsable de gestionar y supervisar las operaciones administrativas de la empresa, asegurando su eficiencia y sostenibilidad. Este cargo implica liderar las actividades financieras, coordinar el personal, optimizar los procesos y desarrollar estrategias para el crecimiento empresarial. El administrador debe actuar como un enlace clave entre los diferentes departamentos y ser el principal encargado de garantizar el cumplimiento de las normativas vigentes.

### FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

1. **Gestión logística**
  - Gestionar todas las operaciones logísticas de la empresa, garantizando la correcta asignación de recursos.
  - Desarrollar y ejecutar planes estratégicos alineados con los objetivos de crecimiento y sostenibilidad del negocio.
  - Implementar sistemas de gestión de calidad que mejoren los procesos logísticos y operativos.
2. **Gestión de inventarios**
  - Supervisar la contabilidad y las finanzas, incluyendo la elaboración de presupuestos y estados financieros.
  - Desarrollar estrategias para optimizar los recursos financieros y maximizar la rentabilidad de la empresa.
  - Implementar prácticas de control de inventarios, asegurando que los productos estén disponibles sin generar costos innecesarios.
3. **Optimización de procesos administrativos**
  - Implementar políticas y procedimientos administrativos que mejoren la eficiencia de la empresa.
  - Realizar auditorías internas para verificar la exactitud de los registros financieros y la transparencia de los procesos.
  - Desarrollar estrategias de gestión financiera que optimicen los recursos y contribuyan a la rentabilidad de la organización.

4.	Gestión	de	proveedores
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mantener relaciones efectivas con proveedores, clientes y entidades financieras.</li> <li>- Coordinar la contratación de proveedores y gestionar los acuerdos comerciales para asegurar la calidad de los productos y servicios.</li> <li>- Desarrollar programas de satisfacción del cliente para asegurar altos niveles de lealtad y atención.</li> </ul>			
5.	Análisis	y	reportes
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizar análisis financieros y operativos para tomar decisiones estratégicas basadas en datos.</li> <li>- Elaborar reportes periódicos sobre el desempeño de la empresa para facilitar la toma de decisiones.</li> <li>- Desarrollar e implementar planes estratégicos para el crecimiento y expansión del negocio, basados en los resultados obtenidos.</li> </ul>			
6.	Cumplimiento		normativo
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Seguir las normativas fiscales y laborales vigentes en Colombia, garantizando el cumplimiento de las leyes locales.</li> <li>- Implementar políticas de control de costos operativos sin comprometer la calidad del servicio.</li> <li>- Asegurar que todos los procedimientos administrativos se realicen de acuerdo con los lineamientos establecidos por las autoridades regulatorias.</li> </ul>			
7.	Coordinación		interdepartamental
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Coordinar la contratación y gestión del personal administrativo, asegurando que cada área esté correctamente cubierta.</li> <li>- Fomentar un ambiente laboral positivo y productivo mediante la implementación de buenas prácticas de recursos humanos.</li> <li>- Asegurar que todos los departamentos trabajen de manera colaborativa y alineada con los objetivos estratégicos de la empresa.</li> </ul>			
<b>REQUISITOS DEL CARGO</b>			
1.			Educación
<p>Título en Administración de Empresas, Finanzas o carreras afines. Es deseable contar con certificaciones adicionales en gestión empresarial, contabilidad y finanzas.</p>			
2.			Experiencia
<p>Experiencia laboral mínima de 5 años en roles administrativos, preferiblemente en el sector de servicios.</p>			
3.	Conocimientos	y	habilidades
<p>Conocimientos en gestión financiera, administración de recursos humanos, planificación estratégica y toma de decisiones. Habilidades en liderazgo, comunicación efectiva, análisis de datos y resolución de problemas.</p>			
<b>COMPETENCIAS</b>			

Capacidad de liderazgo.	de								
Orientación a resultados.									
Habilidad para la resolución de conflictos.	para	la	resolución	de					
Capacidad de análisis y toma de decisiones.	de	análisis	y	toma	de				
Habilidad para la comunicación efectiva.	para	la	comunicación						
Pensamiento estratégico.									
Capacidad de organización y planificación.	de	organización		y					
Adaptabilidad al cambio.									

### EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

El desempeño del administrador se evalúa en función del cumplimiento de los objetivos organizacionales, la eficiencia en la gestión de recursos, la satisfacción del personal a su cargo y la implementación efectiva de estrategias de mejora continua.

### FIRMA Y APROBACIÓN

ADMINISTRADOR ○  
GERENTE GENERAL

Nota: autores.

## 5.5.2. Manual De Funciones Para El Cargo De Coordinador De Operaciones

Tabla 4 Manual de funciones cargo coordinador de operaciones

MANUAL DE FUNCIONES	
CARGO	COORDINADOR DE OPERACIONES
ÁREA	OPERATIVA
SUPERVISA	ADMINISTRADOR
DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
El Coordinador de Operaciones es responsable de planificar, dirigir y supervisar las actividades diarias relacionadas con el mantenimiento y la optimización de procesos. Este rol tiene como objetivo principal garantizar el cumplimiento de los estándares de calidad, seguridad y eficiencia operativa, promoviendo un ambiente de mejora continua. También actúa como enlace entre los diferentes departamentos para asegurar una comunicación efectiva y la integración de esfuerzos hacia el logro de los objetivos organizacionales.	
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES	



#### 1. Gestión logística

- Supervisar y coordinar todas las actividades operativas relacionadas con el mantenimiento, montaje y restauración de sistemas hidráulicos y electromecánicos.
- Planificar y asignar los recursos necesarios para garantizar que los proyectos se completen de manera oportuna y dentro del presupuesto establecido.
- Elaborar planes de trabajo detallados para el equipo de mantenimiento, asegurando la correcta ejecución de cada fase del proyecto.

#### 2. Gestión de inventarios

- Monitorear el progreso de los proyectos, ajustando los planes de inventario según los requerimientos específicos de cada fase.
- Asegurar que los materiales y equipos estén disponibles en el momento adecuado, manteniendo un inventario actualizado y eficiente.
- Coordinar la distribución de los recursos necesarios para cada proyecto, optimizando su uso y reduciendo desperdicios.

#### 3. Optimización de procesos administrativos

- Evaluar y optimizar los procedimientos operativos para mejorar la eficiencia en los procesos de mantenimiento, montaje y restauración.
- Implementar metodologías ágiles para la planificación y seguimiento de proyectos, asegurando que los plazos y presupuestos se respeten.
- Realizar auditorías periódicas de los procesos administrativos para garantizar su cumplimiento y proponer mejoras continuas.

#### 4. Gestión de proveedores

- Desarrollar y mantener relaciones con proveedores y clientes para asegurar un servicio de alta calidad en cada etapa de los proyectos.
- Negociar con los proveedores condiciones que aseguren la entrega puntual y la calidad de los materiales y servicios.
- Supervisar los acuerdos establecidos con proveedores, asegurando que se cumplan los estándares acordados.

#### 5. Análisis y reportes

- Documentar y reportar los avances y resultados de cada proyecto, proporcionando información precisa y detallada sobre su estado.
- Monitorear el progreso de los proyectos, ajustando los planes de acción según sea necesario para asegurar el cumplimiento de los objetivos.
- Realizar informes periódicos sobre el desempeño de los proyectos, generando recomendaciones basadas en los resultados obtenidos.

#### 6. Cumplimiento normativo

- Asegurar que todas las operaciones cumplan con las normativas de seguridad industrial y salud ocupacional.
- Implementar y supervisar procedimientos de calidad para el mantenimiento y montaje de sistemas, de acuerdo con las regulaciones vigentes.
- Desarrollar e implementar un plan de formación continua para el personal operativo, garantizando que estén actualizados en los procedimientos y normativas de seguridad industrial.

### REQUISITOS DEL CARGO

<p><b>1. Educación</b> Título en Ingeniería Industrial, Ingeniería Mecánica, Administración de Empresas o afines. Certificaciones en gestión de proyectos (PMP), Six Sigma o Lean Manufacturing.</p>	
<p><b>2. Experiencia</b> Mínimo 5 años en roles similares, preferiblemente en empresas de mantenimiento o manufactura.</p>	
<p><b>3. Conocimientos y habilidades</b> Conocimiento en planificación estratégica y gestión de recursos. Competencia en el uso de software de gestión de proyectos. Habilidades de liderazgo, comunicación efectiva, toma de decisiones y manejo de equipos.</p>	
<p><b>COMPETENCIAS</b></p>	
<p>Liderazgo efectivo. Resolución de problemas. Planificación y organización. Adaptabilidad al cambio. Capacidad de análisis. Orientación a resultados. Trabajo en equipo. Empatía y habilidades interpersonales.</p>	
<p><b>EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO</b></p>	
<p>El desempeño del Coordinador de Operaciones se evalúa con base en su capacidad para cumplir los objetivos operativos, mejorar la eficiencia de los procesos, liderar al equipo de trabajo y garantizar el cumplimiento de los estándares de calidad y seguridad. También se consideran sus habilidades de comunicación y colaboración interdepartamental, así como la satisfacción de los clientes internos y externos.</p>	
<p><b>FIRMA Y APROBACIÓN</b></p>	
<p>ADMINISTRADOR O GERENTE GENERAL</p>	

Nota: autores.

### 5.5.3. Manual De Funciones Para El Cargo De Supervisor Y Mantenimiento

Tabla 5 Manual de funciones cargo supervisor y mantenimiento

MANUAL DE FUNCIONES	
<b>CARGO</b>	SUPERVISOR Y MANTENIMIENTO
<b>ÁREA</b>	TECNICA
<b>SUPERVISA</b>	ADMINISTRADOR
DESCRIPCIÓN DEL CARGO	



El Supervisor de Mantenimiento es responsable de supervisar y coordinar las actividades del personal técnico, garantizando el funcionamiento óptimo de equipos e instalaciones. Este rol incluye la planificación y ejecución de programas de mantenimiento preventivo y correctivo, además de asegurar el cumplimiento de normas de seguridad, promoviendo un ambiente de trabajo seguro y eficiente.

### **FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES**

1. Supervisión y coordinación: Coordinar y supervisar al personal técnico en las labores de mantenimiento preventivo y correctivo, asegurando el cumplimiento de los cronogramas establecidos y asignando los recursos necesarios.
2. Diagnóstico y solución de problemas: Diagnosticar fallas en los equipos y sistemas, implementando soluciones técnicas eficaces que garanticen la operatividad de las instalaciones.
3. Inspección y evaluación: Realizar inspecciones periódicas de los equipos e instalaciones, evaluando su estado y planificando acciones correctivas para prevenir fallos mayores.
4. Documentación y registro: Mantener registros detallados de todas las actividades de mantenimiento realizadas, incluyendo los materiales y herramientas utilizadas, así como los resultados obtenidos.
5. Gestión de inventarios: Administrar el inventario de repuestos y herramientas, garantizando la disponibilidad de recursos críticos y gestionando su reposición oportuna.
6. Cumplimiento de protocolos: Asegurar que todas las actividades se realicen bajo estrictos protocolos de seguridad y normativas vigentes, fomentando la capacitación continua del personal en estas áreas.

### **REQUISITOS DEL CARGO**

1. Educación
  - Título técnico o tecnológico en Electromecánica, Electricidad, Mecatrónica o afines.
  - Certificaciones en mantenimiento predictivo y preventivo.
2. Experiencia
  - Experiencia mínima de 3 años en roles de supervisión de mantenimiento, preferiblemente en sistemas electromecánicos e hidráulicos.
3. Conocimientos y habilidades
  - Diagnóstico y reparación de equipos técnicos.
  - Planificación de programas de mantenimiento.
  - Liderazgo y gestión de equipos.
  - Conocimientos en normas de seguridad industrial.
  - Manejo de herramientas de diagnóstico avanzado.
  - Capacidad para gestionar inventarios de repuestos y herramientas.
  - Habilidades de comunicación efectiva.
  - Resolución de problemas complejos.

### **COMPETENCIAS**

Liderazgo efectivo.  
Planificación y organización.  
Resolución de problemas.  
Trabajo en equipo.  
Capacidad de análisis.  
Adaptabilidad al cambio.  
Orientación a resultados.  
Empatía y habilidades interpersonales.

#### **EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

El desempeño del Supervisor de Mantenimiento se evalúa considerando su capacidad para coordinar eficazmente al equipo técnico, mantener en óptimas condiciones los equipos e instalaciones, cumplir con los cronogramas establecidos y garantizar el cumplimiento de las normas de seguridad. Además, se valorará la calidad de la documentación, el uso eficiente de los recursos y la satisfacción del equipo y los clientes internos.

#### **FIRMA Y APROBACIÓN**

ADMINISTRADOR   
GERENTE GENERAL

Nota: autores.

## 6. CONCLUSIONES

Para la creación del manual de Funciones para INGETCOL SA se partió de la necesidad de estructurar y clarificar los roles en la empresa, específicamente los puestos de Coordinador de Operaciones, Supervisor de Mantenimiento y Administrador. Así mismo, el análisis hecho a través de la matriz Dofa y el método cuantitativo usado en las encuestas mostró que la falta de definición de tareas afecta directamente a la eficiencia operativa y a la producción de la empresa.

Uno de los hallazgos más importantes fue que el 80% de los trabajadores dijeron tener confusión en sus responsabilidades, lo que causa errores ocupacionales y afecta la buena distribución del trabajo. Al crear el manual de funciones se estima que ayudará a mejorar la claridad de funciones dentro de la empresa, optimizando el rendimiento individual y colectivo dentro de la empresa.

Del mismo modo, se concluye que el logro del objetivo general se concretó al detallar minuciosamente las funciones de cada puesto, proporcionando una herramienta que favorecerá la eficiencia operativa y disminuirá las dependencias innecesarias entre el personal. La metodología aplicada por medio del método cuantitativo es decir las encuestas y al realizar un análisis por medio de la matriz DOFA, facilitó la identificación de los principales retos organizacionales y la formulación de estrategias efectivas para abordarlos. Uno de los elementos fundamentales para alcanzar el objetivo fue la recolección de información directamente de los empleados, lo que permitió comprender de manera directa las dificultades existentes y proponer soluciones alineadas con las necesidades de la organización.

De igual manera, la relevancia de una adecuada inducción y capacitación se hizo evidente, dado que el 100% de los encuestados declaró no haber recibido información clara sobre sus funciones al momento de su contratación.

Por otro lado, al momento de elaborar el manual de funciones se identificó que uno de los principales retos fue la ausencia de una estructura organizativa formal dentro de la compañía, lo que complicó la identificación precisa de las responsabilidades. No obstante, gracias a la aplicación del análisis DOFA, se logró establecer un marco organizativo más claro, garantizando que cada puesto cuente con roles específicos y bien definidos.

Es preciso indicar como conclusión general que la ejecución de este manual representa un paso fundamental para mejorar la eficiencia operativa y reducir las dificultades organizacionales presentes en la empresa objeto de estudio, Así mismo, al brindar una información precisa respecto a sus roles y responsabilidades, se disminuye la dependencia entre colaboradores y se optimiza los procedimientos internos. Por consiguiente, este manual no solo permitirá elevar la productividad de la empresa, sino que también funcionará para su crecimiento sostenible a futuro, asegurando que su estructura administrativa se mantenga en sintonía con los objetivos estratégicos de INGETCOL SAS.

## 7. RECOMENDACIONES

Para garantizar una mejora integral en la productividad y planificación de la empresa INGETCOL SAS, se recomienda priorizar la definición y socialización de las responsabilidades y funciones de cada cargo según el manual de funciones establecido, que no solo detalle los roles específicos de cada empleado, sino que también promueva una comunicación efectiva entre las diferentes áreas de la empresa por medio de herramientas digitales.

Para una exitosa implementación, se recomienda establecer indicadores de desempeño que se alineen con las responsabilidades delineadas en el manual. Esto permitirá monitorear cómo se adapta cada puesto a sus nuevas funciones, facilitando así ajustes en procesos, roles y objetivos, de acuerdo a las necesidades reales de la organización, y asegurando un desarrollo continuo; es crucial documentar los aprendizajes y las mejoras alcanzadas a lo largo del año, integrándolos como parte de una política de actualización constante del manual.

Por último, para asegurar la sostenibilidad de los resultados obtenidos, se recomienda institucionalizar talleres anuales destinados a la revisión y actualización del manual, garantizando de esta manera que siempre esté en sintonía con las necesidades de la empresa y las tendencias del mercado.

## 8. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Andrade, R. G., y Trujillo, Y. D. S. (2023). El método hipotético deductivo de Karl Popper en los estudiantes de la Educación Básica Regular en Perú. *Revista Educación*, 29(2), e3045-e3045.  
<https://doi.org/10.33539/educacion.2023.v29n2.3045>
- Ayadi Ayadi, K., (2022). Análisis de puestos de trabajo y manual de acogida para una pyme. [Tesis de Pregrado, Universidad Politécnica de Cartagena]. Repositorio Universidad Politécnica de Cartagena.  
<http://hdl.handle.net/10317/11622>
- Ballesteros Julio, I, Ballesteros Julio, I y Paternina Villareal, D. (2021). Manual de funciones para los trabajadores de la alfarería nuevo oriente. [Trabajo de pregrado universidad de Universidad Cooperativa de Colombia]. Repositorio Universidad Cooperativa de Colombia.  
<https://hdl.handle.net/20.500.12494/33427>
- Barrios Hernández, K. Olivero Vega, E. y Figueroa Saumet, B. (2020). Condiciones de la gestión del talento humano que favorecen el desarrollo de capacidades dinámicas. *Revista Información tecnológica*.  
<http://dx.doi.org/10.4067/S0718-076420200002000055>
- Bracho Tarazona, Y., y García Arciniegas, S. (2024). Manuales de funciones de recursos humanos. [Trabajo de pregrado universidad de Unidades Tecnológicas de Santander]. Repositorio Unidades Tecnológicas de Santander.  
<http://repositorio.uts.edu.co:8080/xmlui/handle/123456789/15889>
- Bú Alba, B. (2022). Diseño organizacional: La búsqueda del éxito. *Revista Sociedad y Tecnología*.  
<https://doi.org/10.51247/st.v5i1.189>

Cabezas Ramos, C. B. C., y Brito Aguilar, J. G. B. (2021). La Gestión del Talento Humano para un Rendimiento Laboral Efectivo. *Polo del Conocimiento: Revista científico profesional*, 6 (11), 742-761.

<https://polodelconocimiento.com/ojs/index.php/es/article/view/3296>

Calle Mollo, S. E. (2023). Diseños de investigación cualitativa y cuantitativa. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7 (4), 1865-1879.

[https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v7i4.7016](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i4.7016)

Castro Mori, K. O., & Delgado Bardales, J. M. (2020). Gestión del talento humano en el desempeño laboral. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 4(2), 684-703.

[https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v4i2.107](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v4i2.107)

Castro Sánchez, M. F. (2022). Habilidades directivas y gestión del cambio en un grupo empresarial del Perú-2021. [Tesis de maestría Universidad Cesar Vallejo] Repositorio Universidad Cesar Vallejo.

<https://hdl.handle.net/20.500.12692/79256>

Chacón Fiallo, O., y Zapata Cantú, L. (2021). ¿Qué significa un desempeño (superior) en la gestión estratégica? *Multidisciplinary Business Review*, 14 (1), 95–107.

<https://doi.org/10.35692/07183992.14.1.9>

Cornejo Aparicio, V., y Flores Silva, S. (2020). Modelo para el diseño organizacional basado en cualidades. *Revista Ibérica de sistemas y tecnologías de información*, (E27), 733-750.

<https://www.proquest.com/scholarly-journals/modelo-para-el-diseño-organizacional-basado-en/docview/2385756028/se-2>

Díaz Muñoz, G. A., y Quintana Lombeida, M. D. (2021). La gestión del talento humano y su influencia en la productividad de la organización. *Gestión Joven, Revista Gestión Joven* 22(1).

[https://gestionjoven.org/revista/contenidos\\_22\\_1/Vol22\\_num1\\_3.pdf](https://gestionjoven.org/revista/contenidos_22_1/Vol22_num1_3.pdf)

Espinoza Freire, E. E. (2020). La investigación cualitativa, una herramienta ética en el ámbito pedagógico. *Revista Conrado*, 16(75), 103-110.

<http://ref.scielo.org/4zx74m>

Gaitán Ávila, L. F., Pérez Fierro, S. F., Torres Cardona, L. E., y Viloría Torrez, S. B... (2024). La percepción intergeneracional sobre salario emocional en el personal de la empresa CFD INGENIERIA SAS. *Revista Investigación Y Ciencia Aplicada a La Ingeniería*, 7(42).

<https://ojsincaing.com.mx/index.php/ediciones/article/view/308>

Gallardo Medina, W. (2021). Gestión estratégica, factor clave para el éxito organizacional. *Revista disciplinaria en Ciencias Económicas y Sociales SUMMA*, 3(2), 1-24.

<https://doi.org/10.47666/summa.3.2.40>

Genovese, C. (2023). Las teorías motivacionales: perspectiva desde los administradores. *Revista Centro de estudios de administración*, 7(1), 44-58.

<https://revistas.uns.edu.ar/cea/article/view/4433/2458>

González, N. L., González, V., y Pinzón Montes, A. (2024). Perspectiva de género en las organizaciones: un camino sinuoso al aprendizaje organizacional. *Revista Trabajo y sociedad*, 25(42), 91-108.

<https://www.scielo.org.ar/pdf/tys/v25n42/1514-6871-tys-25-42-91.pdf>

Gutiérrez Gutiérrez, T... (2023). Compromiso organizacional y satisfacción individual ligada al desempeño laboral. *Revista Electrónica De Investigación En Ciencias Económicas*, 11(22), 19–29.

<https://doi.org/10.5377/reice.v11i22.17336>

Guzmán, D. M. C., Tenorio, N. B., y Pazmiño, K. V. B. (2022). Cultura organizacional y salario emocional. *Revista Venezolana de Gerencia: RVG*, 27(7), 118-131.

<https://doi.org/10.52080/rvqluz.27.7.10>

- Haro Sarango, A. F., Chisag Pallmay, E. R., Ruiz Sarzosa, J. P., & Caicedo Pozo, J. E. (2024). Tipos y clasificación de las investigaciones: Types and classification of investigations. *LATAM Revista Latinoamericana De Ciencias Sociales Y Humanidades*, 5(2), 956 – 966.  
<https://doi.org/10.56712/latam.v5i2.1927>
- Iglesias, L., y Pecker Fasce, I. (2024). Análisis del cambio organizacional y su impacto en el capital humano ante la implementación de tecnologías 4.0 [Tesis doctoral Universidad Nacional de Mar del Plata]. Repositorio Universidad Nacional de Mar del Plata.  
<http://rinfi.fi.mdp.edu.ar/handle/123456789/988>
- Larreategui Morocho, J. L. (2021). Elaboración de una propuesta de mejora de la gestión del talento humano en la empresa GV INGENIERIA ELECTRICA SA. [Maestría en administración de negocios de la Escuela de Postgrado Neumann]. Repositorio Escuela de Postgrado Neumann.  
<https://repositorio.epnewman.edu.pe/handle/20.500.12892/288>
- Llopis, J. (2024). Inteligencia directiva. Manual para liderar equipos. ICG MARGE BOOKS.  
[https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=4kPzEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA7&dq=+Inteligencia+directiva.+Manual+para+liderar+equipos.+ICG+MARGE.&ots=fU9UMhIG8m&sig=SsETAlleFdMGJa730am\\_ODC8WPE](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=4kPzEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA7&dq=+Inteligencia+directiva.+Manual+para+liderar+equipos.+ICG+MARGE.&ots=fU9UMhIG8m&sig=SsETAlleFdMGJa730am_ODC8WPE)
- Lopezosa, C. (2020). Entrevistas semiestructuradas con NVivo: pasos para un análisis cualitativo eficaz.  
<http://hdl.handle.net/10230/44605>
- Madero Gómez, S. (2023). Percepción de la jerarquía de necesidades de Maslow y su relación con los factores de atracción y retención del talento humano. *Revista Contaduría y administración*, 68(1), 235-259.  
<https://doi.org/10.22201/fca.24488410e.2023.3416>

- Martínez Prats, G., y Salgado Hernández, V. (2022). Control de las funciones administrativas aplicadas en una empresa. *Revista De Investigación Académica Sin Frontera: Facultad Interdisciplinaria De Ciencias Económicas Administrativas - Departamento De Ciencias Económico Administrativas-Campus Navojoa*, (37), 10.  
<https://doi.org/10.46589/rdiasf.vi37.461>
- Méndez Estrada, R. (2020). Estructura y diseño organizacional: estudio de casos de pymes ubicadas en la ciudad de Guatemala. *Revista Académica Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales ECO*.  
<https://revistas.url.edu.gt/index.php/eco/article/view/259/222>
- Mesia Vásquez, J.A. (2023). Diseño de un Manual de Organización y Funciones para mejorar la Gestión Administrativa de la Empresa Concorsa SAC. Repositorio académico Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC)  
<http://hdl.handle.net/10757/671951>
- Ministerio de trabajo. (2015). Decreto número 1072 de 2015. Por el cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Trabajo.  
<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=72173>
- Minta-Trujillo, J. E., Bajaña-Cedeño, L. M., Corozo-Páez, R. O., & Baque-Villanueva, L. K. (2024). Revisión del manual de funciones para la optimización de la gestión administrativa. *Gestio Et Productio. Revista Electrónica De Ciencias Gerenciales*, 6(1), 138-147.  
<https://doi.org/10.35381/gep.v6i1.83>
- Mollo, S. E. C. (2023). Diseños de investigación cualitativa y cuantitativa. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(4), 1865-1879.  
[https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v7i4.7016](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i4.7016)
- Moreno, M. R., y Rodríguez, D. T. G. (2023). Cambio y aprendizaje organizacional, revisión documental. *Revista CIES Escolme*, 14(2), 27-49  
<http://revista.escolme.edu.co/index.php/cies/article/view/464/507>

Navas Remolina, C. D., y Santos Santos, C. E. (2024). Teorías de Motivación organizacional aplicadas en las empresas.

<http://repositorio.uts.edu.co:8080/xmlui/handle/123456789/18346>

Núñez, O. M., y Ramírez, M. D. M. (2021). Desarrollo personal y el desempeño laboral en una organización pública de gestión de proyectos informáticos en Perú-2019. *Revista científica TZHOECOEN*, 13(1), 57-69.

<https://doi.org/10.26495/tzh.v13i1.1872>

Ortiz Gutiérrez, M. F., Galindo-Henao, A. M., Valbuena Rodríguez, P. D., Clavijo Peña, A. V., y Duarte-Leguizamo, J. D. (2021). Teoría del desarrollo organizacional: Ineficiencia laboral y organizativa. *Revista científica profundidad construyendo futuro*, 14(14), 25-42.

<https://doi.org/10.22463/24221783.3162>

Ortiz Porras, J., Salas Bacalla, J., Huayanay Palma, L., Manrique Alva, R., y Sobrado Malpartida, E. (2022). Modelo de gestión para la aplicación de herramientas Lean Manufacturing para la mejora de la productividad en una empresa de confección de ropa antiplama de Lima-Perú. *Revista de investigación Industrial Data*, 25(1), 103-135.

<http://dx.doi.org/10.15381/idata.v25i1.21501>

Peña Rodríguez, M. (2024). Análisis de la evolución de las teorías de la administración hacia una visión de un modelo teórico integrador. *Revista TRANSITARE*, 9(1), 15 - 29.

<https://transitare.anahuacoaxaca.edu.mx/index.php/Transitare/article/view/171>

Peña Vera, L. A. (2021). La teoría humanista de la administración y su repercusión en la gestión empresarial de las secretarías, Repositorio Universidad Técnica de Babahoyo. UTB.

<http://dspace.utb.edu.ec/handle/49000/10691>

- Ponce Pincay, S. L., Ponce Toala, S. E., y Sumba Bustamante, R. Y. (2023). Aporte de la motivación laboral en el clima organizacional de las pymes en Ecuador. Polo del Conocimiento: *Revista científico profesional*.  
<https://doi.org/10.23857/pc.v8i5.5559>
- Quimiz, G., y Palacios, P. (2021). Quimiz, G., y Palacios, P. (2021). Importancia de la Implementación de Manuales de Funciones en Empresas. *Revista De Investigación Formativa: Innovación Y Aplicaciones Técnico - Tecnológicas*, 2(2), 9.  
<https://ojs.formacion.edu.ec/index.php/rei/article/view/v2.n2.a3>
- Ramírez Torres, W. E. (2023). Análisis de la gestión del talento humano en el contexto empresarial actual: una revisión bibliográfica. *Revista INNOVA Research Journal*, 8(2), 83-106.  
<https://doi.org/10.33890/innova.v8.n2.2023.2234>
- Rodríguez Castaño, V & Arango Tirado, M (2023). Estrategias a nivel empresarial según la matriz dofa. [Artículo de trabajo de pregrado Institución Universitaria de Envigado]. Repositorio Institución Universitaria de Envigado IUE.  
<https://bibliotecadigital.iue.edu.co/jspui/handle/20.500.12717/3072>
- Rúa Torres, M., & Mendoza Palacio, A. (2024). TEORÍAS DE DIRECCIÓN Y SU APLICACIÓN EN EL LIDERAZGO ORGANIZACIONAL. *Revista Tajamar*, 3(Especial), 122–128. Recuperado a partir de  
[https://publicaciones.litoral.edu.co/index.php/revista\\_tajamar/article/view/38](https://publicaciones.litoral.edu.co/index.php/revista_tajamar/article/view/38)
- Sánchez, P. G., Mayo, A. R. P., Grajeda, J. G., y Torres, F. R. (2023). La vigencia de los clásicos de la teoría de las organizaciones como respuesta a los problemas actuales. *Revista Gestión y estrategia*, (63), 77-90.  
<https://doi.org/10.24275/uam/azc/dcsh/gye/2023n63/Guerrero>
- Tolosa, J. D. y Villamizar Hernández, J. S. (2022). Impacto del manual de funciones y cargos como alternativa para optimizar el proceso de gestión de talento humano en

las Pymes. [Trabajo de pregrado universidad Unidades Tecnológicas de Santander].  
Repositorio Unidades Tecnológicas de Santander.

<http://repositorio.uts.edu.co:8080/xmlui/handle/123456789/10245>

Ubilla Bolado, C. (2024). Estrategias motivacionales y su influencia en el comportamiento organizativo. [Trabajo de pregrado universidad de Cantabria.]. Repositorio Universidad de Cantabria.

<https://hdl.handle.net/10902/34631>

Useche, M. C., Pereira Burgos, M., y Artigas, W. (2023). Investigación académica: Recolección de datos, tecnologización y pandemia. *Revista Venezolana De Gerencia*, 28(101), 210-227.

<https://doi.org/10.52080/rvqluz.28.101.14>

Vadillo, M. P. (2021). Análisis de puestos de trabajo: concepto, aplicaciones y proceso. *ESIC* *Editorial*.

[https://books.google.es/books?id=JJ8xEAAQBAJyIpg=PA34yots=a6smPJL6\\_Hy dq=An%C3%A1lisis%20de%20puestos%20de%20trabajo%3A%20concepto%2C%20aplicaciones%20y%20proceso.%20ESIC%20EditorialyIryhl=esypg=PA43#v=onepageyq=An%C3%A1lisis%20de%20puestos%20de%20trabajo:%20concepto,%20aplicaciones%20y%20proceso.%20ESIC%20Editorialyf=false](https://books.google.es/books?id=JJ8xEAAQBAJyIpg=PA34yots=a6smPJL6_Hy dq=An%C3%A1lisis%20de%20puestos%20de%20trabajo%3A%20concepto%2C%20aplicaciones%20y%20proceso.%20ESIC%20EditorialyIryhl=esypg=PA43#v=onepageyq=An%C3%A1lisis%20de%20puestos%20de%20trabajo:%20concepto,%20aplicaciones%20y%20proceso.%20ESIC%20Editorialyf=false)

Villegas Amaya, J. D. (2023). Análisis de perfiles, cargos y responsabilidades: un enfoque basado en la investigación. [Tesis de especialización Universidad Católica Del Oriente]. Repositorio Universidad Católica Del Oriente.

<https://hdl.handle.net/20.500.12516/2197>

## 9. ANEXOS

### 9.1. ANEXO 1: FORMULACIÓN DE DOFA

#### Formulario para matriz DOFA: Empresa INGETCOL S.A.S

A partir de este formulario se identificarán los conceptos para construir la matriz DOFA

\* Indica que la pregunta es obligatoria

1. ¿Percibe que las responsabilidades en su puesto de trabajo están claramente definidas? \*

SI

NO

2. ¿considera que hay confusión al respecto de las responsabilidades en su área de trabajo? \*

SI

NO

3. ¿Cree que existen áreas de la operación de la empresa donde se presenten problemas de eficiencia o con varias circunstancias que dificultan el trabajo? \*

SI

No

4. ¿piensa que la comunicación entre los miembros del equipo o de las demás áreas es clara? \*

SI

No

5. ¿piensa que al momento de contratarlo, la información suministrada en materia de funciones y responsabilidades que debía obedecer, fue clara?? \*

- SI  
 No

6. ¿Considera que algunos empleados dependen excesivamente de otros debido a la falta de definición de roles y funciones para cada uno? \*

- SI  
 NO

7. ¿Piensa que la empresa cuenta con un equipo de trabajo idóneo para garantizar un buen desempeño cumpliendo los estándares propuestos? \*

- SI  
 No

8. ¿Diría que INGETCOL S.A.S se distingue entre la competencia por la calidad y las responsabilidades propias de cada cargo? \*

- SI  
 No

9. ¿Considera que el crecimiento y la cobertura de los servicios de la empresa INGETCOL S.A.S se deben a la claridad de sus empleados en cuanto a la realización de sus deberes y funciones? \*

- SI  
 NO

**10. ¿Cuál de estas opciones considera una oportunidad de mejora para INGETCOL SAS? \***

- a) Definir y socializar las responsabilidades y funciones a cada uno de los empleados
- b) Mejorar la comunicación entre las diferentes dependencias de la empresa
- c) Fortalecimiento de la estructura organizacional
- d) Programas de reconocimientos e incentivos por mejora en el desempeño
- e) Todas las anteriores

**11. ¿Cuál de las siguientes opciones considera amenaza? \***

- a) Manejo inadecuado de los recursos para desempeñar actividades (Insumos , herramientas, tiempo, entre otras)
- b) Reducción de eficiencia y productividad por reprocesos
- c) Falta de claridad en las labores del día a día
- d) Insatisfacción del cliente por incumplimientos
- e) Todas las anteriores

## 9.2. ANEXO 2. PREGUNTAS A EMPLEADOS PARA EL DISEÑO DE MANUAL DE FUNCIONES

### ENCUESTAS PARA EL DESARROLLO DE MANUAL DE FUNCIONES PARA EL CARGO DE ADMINISTRADOR

Por favor, responde con la mayor sinceridad posible. Tus respuestas serán confidenciales y nos ayudarán a mejorar.

1. ¿Con qué frecuencia te encuentras en situaciones donde no sabes exactamente qué acciones tomar debido a la falta de claridad en tus responsabilidades?

Nunca o casi nunca

Algunas veces

Frecuentemente

2. ¿Cómo describirías la comunicación con tu equipo respecto a las tareas y responsabilidades?

Insuficiente

Adecuada

Excelente

3. ¿Sientes que tus tareas diarias contribuyen de manera clara a los objetivos generales de la empresa?

No

En cierta medida

Sí

4. ¿Dispones de las herramientas y recursos necesarios para realizar tu trabajo de manera eficiente?

No

En parte

SI

5. ¿Cómo valoras tu nivel de satisfacción con la carga de trabajo actual?

Insatisfecho

Neutral

Satisfecho

6. ¿Te sientes involucrado en la toma de decisiones que afectan tu trabajo?

No

En ocasiones

SI

7. ¿Cómo describirías la cultura de trabajo en la empresa?

Negativa

Neutral

Positiva

Enviar [Borrar formulario](#)

## ENCUESTAS PARA EL DESARROLLO DE MANUAL DE FUNCIONES PARA EL CARGO DE SUPERVISOR DE MANTENIMIENTO

Por favor, responde con la mayor sinceridad posible. Tus respuestas serán confidenciales y nos ayudarán a mejorar.

1. ¿Con qué frecuencia sientes que tienes toda la información necesaria para realizar tus tareas de manera efectiva?

- Siempre
- A veces
- Nunca

2. ¿Cómo calificarías la claridad de las instrucciones que recibes sobre tus responsabilidades y tareas?

- Muy claras
- Claras
- Poco claras

3. ¿Con qué frecuencia te comunicas con otros departamentos (ej., coordinador de operaciones, ingeniería, ingeniera) sobre temas relacionados con el mantenimiento?

- Diariamente
- Semanalmente
- Mensualmente

**4. ¿Consideras que existe una comunicación efectiva y abierta entre tú y tu equipo de trabajo?**

- Sí, siempre
- Sí, la mayoría del tiempo
- No, a menudo hay problemas

**5. ¿Qué tan fácil te resulta coordinar las actividades de mantenimiento con otros departamentos?**

- Muy fácil
- Fácil
- Difícil

**6. ¿Con qué frecuencia te enfrentas a situaciones en las que no sabes a quién acudir para resolver un problema?**

- Nunca
- Rara vez
- A menudo

7. ¿Crees que existe una falta de información clara sobre los roles y responsabilidades de cada miembro del equipo de mantenimiento?

Sí, definitivamente

Sí, en algunos casos

No, están claros

8. ¿Qué tan a menudo te sientes abrumado por la cantidad de información que debes manejar en tu trabajo?

Nunca

Rara vez

A menudo

Enviar [Borrar formulario](#)

## ENCUESTAS PARA EL DESARROLLO DE MANUAL DE FUNCIONES PARA EL CARGO DE COORDINADOR DE OPERACIONES

Por favor, responde con la mayor sinceridad posible.  
Tus respuestas serán confidenciales y nos ayudarán a mejorar.

¿Cómo manejas las urgencias en tu trabajo?

- Actúo rápido y resuelvo.
- Me estreso y me cuesta concentrarme.
- Delego tareas para priorizar.

¿Qué tan actualizado te mantienes sobre las novedades en logística?

- Siempre estoy buscando nuevas herramientas.
- Me informo cuando es necesario.
- Prefiero usar los métodos que ya conozco.

¿Cómo motivas a tu equipo?

- Reconociendo su trabajo y dándoles autonomía.
- Estableciendo metas claras y exigiendo resultados.
- Creando un ambiente agradable y colaborativo.

¿Cómo resuelves los conflictos en tu equipo?

- Busco soluciones que satisfagan a todos.
- Evito los conflictos si es posible.
- Impongo mi punto de vista.

¿Cómo te adaptas a los cambios?

- Acepto los cambios y los veo como oportunidades.
- Me resisto al cambio y prefiero la rutina.
- Me cuesta adaptarme a nuevas situaciones.

¿Cómo gestionas el estrés laboral?

- Organizo mi trabajo y priorizo tareas.
- Busco actividades para relajarme.
- Dejo que el estrés me afecte.

¿Cómo evalúas a tus proveedores?

Establezco criterios claros y los evalúo regularmente.

Confío en mi intuición y en las relaciones personales.

No suelo evaluar a los proveedores.

¿Cuáles son tus metas profesionales en logística?

Asumir más responsabilidades y crecer en la empresa.

Mantener mi posición actual y mejorar mis habilidades.

No tengo metas claras definidas.

Enviar [Borrar formulario](#)