



Diseño de Manual de Funciones área administrativa y operativa en la Empresa
Rocha Páez en la ciudad de Bucaramanga para el año 2025.

Modalidad: Fortalecimiento Empresarial

Lesly Tatiana Figueroa Ruiz

CC 1098799958

UNIDADES TECNOLÓGICAS DE SANTANDER
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIO ECONÓMICAS
TECNOLOGÍA EN GESTIÓN EMPRESARIAL
Bucaramanga 15-05-2025



Diseño de Manual de Funciones área administrativa y operativa en la Empresa
Rocha Páez en la ciudad de Bucaramanga para el año 2025.

Fortalecimiento Empresarial

Lesly Tatiana Figueroa Ruiz

CC 1098799958

Trabajo de Grado para optar al título de
Tecnología en Gestión Empresarial

DIRECTOR

Sergio Iván Picón Peralta

Grupo de investigación – GICSE

UNIDADES TECNOLÓGICAS DE SANTANDER
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIOECONÓMICAS
TECNOLOGÍA EN GESTIÓN EMPRESARIAL
Bucaramanga 15-05-2025

Nota de Aceptación

Aprobado en cumplimiento de los requisitos exigidos por las Unidades Tecnológicas de Santander para optar el título de Tecnología en Gestión Empresarial según Acta del Comité de Trabajo de Grado # 17 del 05-05-2025
Evaluador: Albeiro Beltrán Díaz Mg.



Firma del Evaluador

FDC 125 Diseño de Manual de Funciones área administrativa y operativa en la Empresa Rocha Páez en la ciudad de Bucaramanga para el año 2025.

Firma del Director

DEDICATORIA

Dedico este trabajo, con profundo amor y gratitud, a mi madre, cuyo esfuerzo incansable, apoyo incondicional y ejemplo de fortaleza han sido pilares fundamentales en cada etapa de mi formación. Su fe en mí ha sido el impulso que me ha motivado a seguir adelante, incluso en los momentos más difíciles. A Dios, por guiarme con sabiduría, brindarme fuerza en los desafíos y permitir que este logro sea una realidad. Sin su luz y bendición, este camino no habría sido posible.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco al profesor Sergio Picón por su acompañamiento y asesoría durante el desarrollo de este trabajo de grado. También expreso mi reconocimiento a las Unidades Tecnológicas de Santander por brindarme el espacio académico y las herramientas necesarias para llevar a cabo este proceso formativo.

De manera especial, agradezco a mi madre y a mi hermano, por su apoyo constante, por creer en mí y por ser parte fundamental en la culminación de esta etapa.

TABLA DE CONTENIDO

<u>RESUMEN EJECUTIVO.....</u>	12
<u>INTRODUCCIÓN.....</u>	13
<u>1. DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN.....</u>	15
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	15
1.2. JUSTIFICACIÓN.....	16
1.3. OBJETIVOS.....	18
1.3.1. OBJETIVO GENERAL	18
1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	18
1.4. ESTADO DEL ARTE.....	19
<u>2. MARCO REFERENCIAL.....</u>	20
2.1. MARCO TEÓRICO:	20
2.1.1. DIRECCIÓN DEL TALENTO HUMANO	20
2.1.2. ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	20
2.1.3. MODELO DE RECLUTAMIENTO.....	21
2.1.4. EFICIENCIA DE LA SELECCIÓN DE PERSONAL	21
2.1.5. MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS	22
2.1.6. TEORÍA DE LA MOTIVACIÓN DE MASLOW.....	23
2.1.7. TEORÍA DE LA EXPECTATIVA DE VROOM	24
2.1.8. TEORÍA ADMINISTRATIVA MODERNA	24
2.1.9. MODELO DE KOTTER	25
2.2. MARCO CONCEPTUAL	26
2.2.1. MANUAL DE FUNCIONES	26

F-DC-125

INFORME FINAL DE TRABAJO DE GRADO EN MODALIDAD DE
PROYECTO DE INVESTIGACIÓN, DESARROLLO TECNOLÓGICO,

VERSIÓN: 2.0

2.2.2.	PROCESOS ADMINISTRATIVOS	27
2.2.3.	CULTURA ORGANIZACIONAL	28
2.2.4.	CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS ORGANIZACIONALES	28
2.2.5.	PERFIL DE CARGO	29
2.3.	MARCO LEGAL.....	29
3.	<u>DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN</u>	<u>31</u>
3.1.	DISEÑO METODOLÓGICO	31
3.2.	DISEÑO MUESTRAL	31
3.3.	UNIVERSO	32
3.4.	POBLACIÓN	32
3.5.	MUESTRA	33
3.6.	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	33
4.	<u>DESARROLLO DEL TRABAJO DE GRADO</u>	<u>35</u>
4.1.	ACTIVIDADES PARA EL DESARROLLO DEL PRIMER OBJETIVO.....	35
4.2.	ACTIVIDADES PARA EL DESARROLLO DEL SEGUNDO OBJETIVO.....	35
4.3.	ACTIVIDADES PARA EL DESARROLLO DEL TERCER OBJETIVO	36
5.	<u>RESULTADOS</u>	<u>37</u>
5.1.1.	OBJETIVO ESPECÍFICO 1: REALIZAR UN DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA ROCHA PÁEZ MEDIANTE UNA ENTREVISTA A LOS COLABORADORES, ESTABLECIENDO LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA ORGANIZACIÓN.	37
5.1.2.	RESULTADO DEL OBJETIVO 2: DETERMINAR LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL ADECUADA PARA LA EMPRESA MEDIANTE LA ELABORACIÓN DE UN ORGANIGRAMA	45
5.1.3.	RESULTADO DEL OBJETIVO 3: DISEÑAR UN MANUAL DE FUNCIONES DONDE SE ESTABLEZCAN LOS PERFILES LABORALES DE CADA CARGO	47
6.	<u>CONCLUSIONES.....</u>	<u>60</u>

<u>7. RECOMENDACIONES.....</u>	<u>62</u>
<u>8. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</u>	<u>64</u>
<u>9. APÉNDICES.....</u>	<u>68</u>
FORMATO DE LA ENTREVISTA	68
PREGUNTAS GENERALES (PARA TODOS LOS CARGOS).....	69
ENTREVISTA – GERENTE GENERAL.....	70
ENTREVISTA – ADMINISTRADOR	72
ENTREVISTA – REVISOR FISCAL	74
ENTREVISTA – CONTADOR	76
ENTREVISTA – AUXILIAR CONTABLE.....	78
ENTREVISTA – JEFE DE RECURSOS HUMANOS	80
ENTREVISTA – AUXILIAR DE RECURSOS HUMANOS	82
<u>ENTREVISTA – TRACTORISTA.....</u>	<u>84</u>
<u>ENTREVISTA – CONDUCTOR DE VOLQUETA</u>	<u>85</u>
<u>ENTREVISTA – AUXILIAR DE PRODUCCIÓN</u>	<u>87</u>
<u>ENTREVISTA – OPERADOR MÚLTIPLE.....</u>	<u>89</u>
<u>GERENTE GENERAL</u>	<u>94</u>
<u>ADMINISTRADOR</u>	<u>95</u>
<u>REVISOR FISCAL.....</u>	<u>97</u>
<u>CONTADOR</u>	<u>98</u>
<u>AUXILIAR CONTABLE</u>	<u>99</u>
<u>JEFE DE RECURSOS HUMANOS</u>	<u>100</u>

<u>AUXILIAR DE RECURSOS HUMANOS</u>	<u>101</u>
<u>JEFE DE OPERARIOS</u>	<u>102</u>
<u>TRACTORISTA.....</u>	<u>103</u>
<u>CONDUCTOR DE VOLQUETA.....</u>	<u>104</u>
<u>AUXILIAR DE PRODUCCIÓN.....</u>	<u>105</u>
<u>OPERADOR MÚLTIPLE</u>	<u>106</u>
<u>10. ANEXOS</u>	<u>108</u>
<u>ANEXO A. CARTA DE AUTORIZACIÓN PARA EL USO DE LA INFORMACIÓN</u>	<u>108</u>

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 <i>Análisis de respuestas sobre la entrega de una descripción de funciones y responsabilidades en el ingreso al cargo.</i>	38
Figura 2 <i>Análisis de la claridad en la definición de funciones según los empleados</i>	39
Figura 3 <i>Análisis de la percepción sobre la superposición de responsabilidades entre empleados</i>	40
Figura 4 <i>Análisis de la claridad en las relaciones jerárquicas y de reporte de tareas en la organización</i>	41
Figura 5 <i>Análisis de la percepción sobre la comunicación y coordinación en la organización.</i>	41
Figura 6 <i>Análisis de la percepción sobre cómo un manual de funciones podría contribuir a la mejora de la eficiencia organizacional.</i>	43
Figura 7 <i>Organigrama Rocha Páez s.a.s</i>	45

LISTA DE TABLAS

Tabla 1 <i>Manual de funciones cargo Gerente</i>	47
Tabla 2 <i>Manual de funciones cargo Administrador</i>	48
Tabla 3 <i>Manual de funciones cargo Revisor Fiscal</i>	49
Tabla 4 <i>Manual de funciones cargo Contador</i>	50
Tabla 5 <i>Manual de funciones cargo Auxiliar Contable</i>	51
Tabla 6 <i>Manual de funciones cargo RRHH</i>	52
Tabla 7 <i>Manual de funciones cargo Auxiliar RRHH</i>	53
Tabla 8 <i>Manual de funciones cargo Jefe de operarios</i>	54
Tabla 9 <i>Manual de funciones cargo Tractorista</i>	55
Tabla 10 <i>Manual de funciones cargo Conductor de volqueta</i>	56
Tabla 11 <i>Manual de funciones cargo Auxiliar de producción</i>	57
Tabla 12 <i>Manual de funciones cargo Operador múltiple</i>	58

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo de grado tuvo como propósito el bosquejo de un manual de funciones para la empresa Rocha Páez S.A.S., con el fin de mejorar la claridad organizacional, optimizar la distribución de responsabilidades y reducir la duplicidad y los vacíos funcionales que afectan el desempeño institucional. La investigación, de tipo descriptivo con enfoque mixto, se centró en precisar el contexto actual de la compañía en términos de estructura organizacional, comunicación interna y delimitación de funciones. Se aplicaron encuestas al personal administrativo y operativo, complementadas con entrevistas estructuradas por cargo, lo que permitió identificar la ausencia de documentación formal sobre funciones, superposición de tareas entre cargos y escasa apropiación del organigrama institucional. A partir de estos hallazgos, se diseñó un manual que incluyó doce cargos distribuidos entre las áreas administrativa y operativa, contemplando para cada uno el propósito del cargo, funciones principales y complementarias, perfil requerido y relaciones internas y externas. Los resultados evidenciaron falta de claridad sobre los roles, prácticas informales de asignación de tareas y vacíos en la supervisión de procesos clave. La implementación del manual permitió subsanar estas falencias, establecer lineamientos claros y servir como base técnica para futuras acciones de fortalecimiento institucional, mejorando la eficiencia, facilitando la inducción de nuevos empleados y contribuyendo a la planificación estratégica desde una perspectiva funcional y estructurada.

PALABRAS CLAVE. Diagnóstico empresarial, estructura organizacional, gestión del talento humano, manual de funciones, mejora continua.

INTRODUCCIÓN

En el contexto actual, la gestión organizacional eficiente requiere herramientas que permitan estructurar adecuadamente los roles y responsabilidades dentro de las empresas, el manual de funciones se consolida como una de las principales herramientas administrativas, al facilitar la delimitación de tareas, la planificación interna y el desarrollo del talento humano y su correcta implementación permite además reducir la duplicidad de funciones y mejorar los procesos de evaluación y supervisión dentro de la estructura organizativa (Cárdenas et al., 2020).

A pesar de su reconocida importancia, muchas pequeñas y medianas empresas, especialmente en sectores operativos o rurales, continúan funcionando sin lineamientos claros ni documentación formal de funciones, por lo tanto esta situación suele generar desorganización interna, vacíos de responsabilidad y dificultades en las decisiones administrativas. La falta de profesionalización en los métodos administrativos impacta directamente en la eficiencia y el crecimiento de estas organizaciones (Muños et al., 2020).

El presente trabajo de grado constituye un aporte a este panorama, al proponer un manual de funciones para Rocha Páez S.A.S., una organización con fuerte componente operativo y dinámicas informales en la asignación de tareas. El proceso metodológico adoptado fue de tipo descriptivo, con enfoque mixto, mediante la aplicación de encuestas y entrevistas al personal administrativo y operativo. Esta información permitió caracterizar los cargos existentes, identificar vacíos funcionales y construir un documento adaptado a la realidad interna de la empresa. El desarrollo del manual no solo busca fortalecer la estructura

organizacional, sino también servir como base para procesos futuros de evaluación, capacitación y mejora continua (Quimiz y Palacios, 2021).

En el marco de este proyecto de grado, se optó por un enfoque cualitativo con elementos cuantitativos, mediante la aplicación de entrevistas semiestructuradas y encuestas a los colaboradores de la empresa, cuyo propósito fue identificar, desde la experiencia directa del personal, las tareas desempeñadas en cada uno de los cargos, los vacíos existentes en cuanto a la claridad de sus funciones y la percepción general sobre la eficiencia de los procesos administrativos. Posteriormente, se procedió al análisis de la información recolectada, que sirvió de base para el diseño de un manual de funciones adecuado a las necesidades reales de Rocha Páez.

Este trabajo se enmarca en una metodología descriptiva y aplicada, orientada a resolver un problema práctico dentro de la organización, de tal forma se contribuye al fortalecimiento de la estructura organizativa y al mejoramiento continuo de los procesos administrativos de la empresa, el cual no solo busca formalizar las actividades que desempeñan los distintos cargos, sino también convertirse en una guía útil para la toma de decisiones, la planificación estratégica y la valoración del desempeño del personal.

1. DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Es claro que hoy en día los empleados en las organizaciones se encuentran con problemas en su rendimiento laboral, sobre todo por la enorme cantidad de tareas y al desconocer sus compromisos en el trabajo, siendo consecuente con las causas del popular estrés profesional, el cual ejerce una gran presión sobre los trabajadores y, en últimas, afecta de manera negativa su desempeño y la producción empresarial genera ineficiencias en la gestión de ventas, falta de control sobre los inventarios, confusión en las responsabilidades del personal y problemas en la planificación y las decisiones, lo que requiere la implementación de un modelo de control y gestión de inventarios y la creación de un manual de funciones (Jadán Y López, 2021).

En el ámbito de la gestión organizacional, la ausencia de una estructura formal que delimite funciones, responsabilidades y relaciones jerárquicas puede derivar en ineficiencias operativas y administrativas. En la empresa Rocha Páez Ingeniería S.A.S. se ha identificado una problemática relacionada con la inexistencia de un manual de funciones que estructure y documente los cargos y roles del personal. Esta situación ha propiciado la duplicidad de actividades, ambigüedad en la asignación de responsabilidades, debilidades en la supervisión de tareas y deficiencias en la comunicación interna. A través del diagnóstico organizacional se determinaron como causas principales de esta problemática el crecimiento empírico de la empresa, la falta de planeación estratégica en la definición de cargos, y la ausencia de herramientas de gestión que permitan estandarizar procesos y procedimientos. Esta problemática afecta directamente la productividad, el desarrollo del talento humano y la capacidad de respuesta institucional, lo que

evidencia la necesidad de diseñar e implementar un manual de funciones que brinde soporte estructural y operativo a la organización, fortaleciendo su desempeño y capacidad de gestión.

En muchas organizaciones, especialmente del sector agroindustrial, la falta de herramientas administrativas como los manuales de funciones dificulta la gestión eficiente de los procesos internos. Esta situación suele estar asociada a un crecimiento empresarial no planificado y a la ausencia de una estructura organizativa clara. Como resultado, se presentan duplicidad de funciones, confusión en las responsabilidades del personal, deficiencias en la comunicación y baja productividad.

Actualmente, la organización no cuenta con un manual de funciones que defina con claridad los roles de los cargos administrativos y operativos. A través de un diagnóstico organizacional basado en encuestas y entrevistas aplicadas al personal, se busca identificar múltiples dificultades en la ejecución de tareas, supervisión de actividades y toma de decisiones.

Dado lo anterior, se considera prioritario diseñar e implementar un manual de funciones que permita establecer responsabilidades claras, evitar la duplicidad de actividades y optimizar la gestión del talento humano. Con ello, se espera mejorar el clima laboral, aumentar la productividad y fortalecer el control interno de la empresa.

1.2. JUSTIFICACIÓN

En el contexto actual, la gestión organizacional eficiente requiere herramientas que permitan estructurar adecuadamente los roles y responsabilidades dentro de las empresas. El manual de funciones se consolida como una de las principales herramientas administrativas, al facilitar la delimitación de tareas, la planificación interna y el desarrollo del talento humano. Su correcta implementación permite además reducir la duplicidad de funciones y mejorar los procesos de evaluación y supervisión dentro de la estructura organizativa (Cárdenas et al., 2020).

A pesar de su reconocida importancia, muchas pequeñas y medianas empresas, especialmente en sectores operativos o rurales, continúan funcionando sin lineamientos claros ni documentación formal de funciones y por lo tanto esta situación suele generar desorganización interna, vacíos de responsabilidad y conflictos en las decisiones gerenciales. La falta de profesionalización en los conocimientos administrativos impacta directamente en la eficiencia y el crecimiento de estas organizaciones (Muños et al., 2020).

En este contexto, el presente trabajo de grado representa un aporte significativo, ya que propone un manual de funciones para la empresa Rocha Páez S.A.S., una organización caracterizada por un fuerte componente operativo y dinámicas informales en la asignación de tareas. Para llevarlo a cabo, se adoptó un enfoque metodológico de tipo descriptivo con enfoque mixto, lo que permitió aplicar encuestas y entrevistas tanto al personal administrativo como al operativo. Gracias a esta estrategia, fue posible caracterizar los cargos existentes, identificar vacíos funcionales y, a partir de ello, construir un documento ajustado a la realidad interna de la empresa. En definitiva, el desarrollo del manual no solo busca fortalecer la estructura organizacional, sino que también pretende convertirse en una herramienta de referencia para procesos futuros de evaluación, capacitación y mejora continua (Quimiz Y Palacios, 2021).

Por consiguiente, se espera que con la nueva estructura del manual de funciones en la Empresa Rocha Páez se genere resultados significativos, entre ellos, la clarificación de roles y responsabilidades del personal, reducción de errores y duplicidad de funciones, mejora en la eficiencia y productividad, incremento en la satisfacción laboral y motivación del personal, fortalecimiento del sistema de control interno, y optimización de procesos y procedimientos administrativos. de igual forma este estudio aporta al desarrollo de la línea de investigación en la competitividad y entorno empresarial del Grupo GICSE de las Unidades Tecnológicas de Santander.

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. OBJETIVO GENERAL

Diseñar un manual de funciones actualizado y efectivo para la empresa Rocha Páez, mediante una entrevista a la empresa, con el fin de mejorar la claridad en la asignación de responsabilidades, identificando perfiles y actividades de cada cargo permitiendo la conformación de un manual de funciones para reducir ineficiencias y aumentar la productividad en la gestión de procesos.

1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Realizar un diagnóstico de la empresa Rocha Páez mediante una entrevista a los colaboradores, estableciendo la situación actual de la organización.

Determinar la estructura organizacional adecuada para la empresa mediante la elaboración de un organigrama con las dependencias, cargos, línea de mando y autoridad que permita la definición de las responsabilidades laborales

Diseñar un manual de funciones donde se establezcan los perfiles laborales de cada cargo, actividades, responsabilidades y obligaciones propias, fortaleciendo la estructura organizacional formal de la empresa

1.4. ESTADO DEL ARTE

N/A

2. MARCO REFERENCIAL

2.1. MARCO TEÓRICO:

2.1.1. Dirección del talento humano

En la actualidad, las organizaciones atraviesan constantes procesos de cambio y transformación con el objetivo de mejorar su productividad. En este contexto, la gestión del talento humano se convierte en un elemento esencial, ya que permite alinear los procesos internos con las metas estratégicas. Además, la implementación adecuada de un modelo de gestión del talento no solo optimiza el desempeño organizacional, sino que también incrementa las posibilidades de alcanzar el éxito. Por otro lado, cuando estos procesos se desarrollan de manera efectiva, contribuyen significativamente al crecimiento y fortalecimiento de la empresa. Finalmente, estos cambios han llevado a que las organizaciones reconozcan con mayor claridad el valor de sus colaboradores, considerándolos como una pieza clave para el desarrollo sostenible y la permanencia en el mercado (Tomalá, 2022).

2.1.2. Administración de recursos humanos

La gestión del recurso humano representa un elemento clave para el éxito empresarial, ya que permite identificar, desarrollar y ubicar al personal más capacitado, generando así una superioridad competitiva. En este sentido, la administración de recursos humanos busca mejorar la productividad desde un

enfoque estratégico, ético y social. Además, el rendimiento laboral no depende únicamente del trabajador, sino también de los recursos y condiciones disponibles para su labor. Por lo tanto, si bien invertir en el capital humano es fundamental, en contextos de limitación presupuestaria es necesario aplicar técnicas de motivación que fortalezcan el compromiso y favorezcan el cumplimiento de los objetivos (Vidaurre et al., 2021).

2.1.3. Modelo de reclutamiento

El proceso de reclutamiento requiere, como primer paso, que los encargados del área conozcan con claridad las descripciones de los cargos que deben ser ocupados, ya que esto permite implementar métodos de selección eficaces orientados a atraer candidatos calificados. En este sentido, se trata de un mecanismo de comunicación que da a conocer al mercado laboral las oportunidades disponibles dentro de la organización. A medida que las dinámicas del mercado han evolucionado, también lo han hecho las estrategias de reclutamiento, lo que exige aplicar técnicas actualizadas que no solo capten el interés del talento humano idóneo, sino que también recopilen información detallada sobre los aspirantes y sus características particulares. Así, el departamento de recursos humanos asume un papel clave al gestionar de forma eficiente las vacantes, ejecutando cada una de las etapas necesarias para identificar al candidato que más se ajuste al perfil requerido y, por ende, a las necesidades del puesto ofrecido (Pérez, 2022).

2.1.4. Eficiencia de la selección de personal

Actualmente, los procesos de reclutamiento y selección de personal se han convertido en pilares esenciales para atraer nuevo talento en todo tipo de organizaciones. Por esta razón, muchas empresas destinan importantes recursos al fortalecimiento de estas prácticas, implementando estrategias y metodologías orientadas a garantizar su eficiencia y eficacia al momento de vincular colaboradores que realmente respondan a las exigencias del entorno organizacional. Sin embargo, en ese intento por alcanzar resultados óptimos, pueden surgir ciertas inconsistencias que generan impactos tanto internos como externos en la dinámica institucional. Por ello, es fundamental que la selección del personal se enfoque en la persona de manera integral, considerando sus cualidades, intereses y potencialidades, las cuales se manifiestan a través de su formación, su desarrollo y su satisfacción personal. Todo esto debe alinearse con un desempeño laboral eficiente y eficaz, ya que el factor económico también juega un rol decisivo en el crecimiento y bienestar del talento humano (Bolaños, 2020).

2.1.5. Modelo de gestión por competencias

La administración por competencias representa una herramienta clave para las organizaciones, ya que permite identificar y potenciar las capacidades internas de sus colaboradores. A través de su evaluación, se pueden descubrir talentos que muchas veces permanecen ocultos, los cuales resultan esenciales para alcanzar niveles sobresalientes en el desempeño de las funciones asignadas. En este contexto, es importante tener en cuenta que los retos actuales en el ámbito social y laboral están fuertemente influenciados por los constantes cambios globales, derivados tanto de la acción humana como de las dinámicas del mercado. Vivimos en una sociedad del conocimiento, donde avances como la nanotecnología han transformado la manera en que nos comunicamos e interactuamos, permitiendo un

acceso inmediato a la información y eliminando barreras de tiempo y espacio. Así, se ha intensificado la necesidad de contar con colaboradores valiosos, que no solo demuestren un alto nivel de desempeño, sino que también posean competencias específicas que respondan a las exigencias de su entorno laboral (Pacherrez y Marrufo, 2020).

2.1.6. Teoría de la motivación de Maslow

En el entorno organizacional, la motivación se convierte en un eje clave, ya que impulsa la creatividad de los colaboradores, lo cual se traduce en la generación de ideas auténticas e innovadoras que fortalecen los productos, servicios o procesos de la empresa. Esto, a su vez, contribuye al incremento del valor agregado y al crecimiento sostenido en el mercado. Asimismo, de acuerdo con la teoría de Maslow, la motivación surge como resultado de la necesidad de satisfacer diferentes niveles, que inician en lo fisiológico y avanzan hacia la seguridad, la pertenencia, la autoestima y, finalmente, la autorrealización. En ese sentido, el desarrollo personal, profesional y laboral del ser humano depende en gran medida del cumplimiento de estos niveles. Por ende, fomentar la motivación en las organizaciones no solo es importante, sino necesario, ya que permite al talento humano alinear sus acciones con sus deseos, intereses y metas. Para lograrlo, existen múltiples estrategias motivacionales, tales como promover la amistad, la cooperación, la solidaridad y la honestidad, así como ofrecer ascensos, incrementos salariales o incentivos especiales. Conforme se van satisfaciendo unas necesidades, aparecen otras más complejas, lo cual genera un proceso continuo de crecimiento personal. De esta manera, se llega al nivel más alto de la pirámide de Maslow: la autorrealización. Este último representa el estado en el que el ser humano se siente pleno, realizado y en constante evolución, al haber desarrollado sus capacidades y competencias a

lo largo del tiempo, logrando así sus metas desde una perspectiva integral (Gutiérrez et al., 2022).

2.1.7. Teoría de la expectativa de Vroom

Las teorías sobre la motivación basada en las necesidades buscan entender qué impulsa a las personas a actuar dentro del entorno laboral. En este contexto, la teoría de la expectativa se enfoca particularmente en los aspectos cognitivos que influyen en el proceso motivacional, es decir, analiza cómo se relacionan el pensamiento, el esfuerzo, el rendimiento y las recompensas. Desde esta perspectiva, se considera que las personas tienden a motivarse cuando perciben que su esfuerzo tendrá un impacto directo en su desempeño, y que este, a su vez, les permitirá obtener las recompensas que consideran valiosas. En palabras más simples, un individuo se sentirá impulsado a dar lo mejor de sí cuando cree que su dedicación dará buenos resultados y que esos resultados serán justamente reconocidos o premiados. Cabe destacar que esta teoría fue propuesta por Víctor Vroom, quien fue pionero en aplicar este enfoque a los contextos organizacionales (Díaz, 2023).

2.1.8. Teoría administrativa moderna

En el marco de las teorías administrativas modernas, se han producido importantes transformaciones que han redefinido la manera en que se gestionan las organizaciones. Uno de los principales aportes proviene de la administración científica, que sentó las bases para la especialización del trabajo, la segmentación de procesos y la producción en masa, lo que permitió una mayor eficiencia

operativa. A medida que evolucionó el pensamiento administrativo, surgieron enfoques como la burocracia weberiana, caracterizada por la formalización de normas, la profesionalización del personal y el reconocimiento del mérito como criterio de ascenso. Sin embargo, la modernización trajo consigo nuevas exigencias. Es así como, influenciadas por el modelo japonés especialmente en el sector automotriz, las organizaciones adoptaron prácticas orientadas a la mejora continua, como la eliminación de inventarios innecesarios, la diversificación de productos con altos estándares de calidad y la sincronización entre el diseño y la producción.

En consecuencia, se configuró una estructura organizacional más flexible, donde la toma de decisiones se descentraliza y se promueve el trabajo colaborativo. A través de esta lógica “invertida”, las empresas priorizan una comunicación más horizontal, fomentan el colectivismo y promueven la especialización adaptada a las necesidades del entorno. No obstante, estos avances también traen consigo ciertos desafíos, especialmente en lo que respecta al cumplimiento de los tiempos de producción y la gestión eficiente de los insumos provenientes de los proveedores. Este enfoque moderno no solo representa una evolución estructural, sino también un cambio cultural en la forma de liderar, organizar y desarrollar el talento humano dentro de las organizaciones (Sepúlveda et al., 2021)

2.1.9. Modelo de Kotter

Desde el enfoque de la gestión del cambio, se considera fundamental que los líderes organizacionales asuman un rol activo y estratégico para guiar a sus equipos hacia una transformación efectiva. En primer lugar, es necesario que exista una alineación clara entre los líderes y los objetivos estratégicos de la organización, lo cual facilita una dirección coherente y orientada a los resultados. Además, es clave

comunicar de manera asertiva la visión del cambio y las razones que lo sustentan, con el propósito de generar una verdadera responsabilidad por parte de todos los trabajadores de la organización, siendo a su vez, esta visión la que se debe traducir en acciones concretas que permitan a los colaboradores comprender el impacto del cambio en sus funciones cotidianas.

En este sentido, los líderes deben ser capaces de movilizar a la organización hacia el estado deseado, brindando las herramientas, el acompañamiento y el soporte necesarios para facilitar la transición. Finalmente, uno de los aspectos más relevantes en este proceso es asegurar la sostenibilidad del cambio en el tiempo, garantizando que los resultados proyectados se consoliden y se mantengan en la práctica organizacional a largo plazo. De este modo, la gestión del cambio no solo implica transformar estructuras o procesos, sino también cultivar una cultura organizacional resiliente, adaptativa y comprometida con la mejora continua (Guerrero, 2020).

2.2. MARCO CONCEPTUAL

2.2.1. Manual de funciones

Las empresas sin importar su tamaño son importantes en el aporte que realizan al tejido social y la economía de los países, en especial las PYMES por su gran número en la mayoría de los países latinoamericanos. Es por ello de la importancia de los manuales de funciones, debido a que la mayoría no llevan los correctos procesos administrativos y operacionales, ya que no lo ejercen como tal. Situación que en los últimos años ha afectado sustancialmente la cultura organizacional y los objetivos corporativos (Quimiz Y Palacios, 2021).

Un manual de funciones permite que los colaboradores conozcan cuáles son sus funciones y deberes definidas para su puesto laboral, siendo un documento administrativo tan importante que conlleva a una adecuada gestión administrativa minimizando errores en la ejecución de cada puesto de trabajo (Mendoza et al., 2021).

2.2.2. Procesos administrativos

La importancia de cómo se ejecutan los procesos administrativos es un tema que cada vez toma fuerza en diferentes países, y es que la planificación, organización, dirección y control de las empresas adquieren significación para el desarrollo empresarial. El mercado cada vez se pone más competitivo, es por ello que las pequeñas y grandes empresas deben tener los objetivos claros con el fin de competir de una forma más aceptada (Muños et al., 2020).

En la actualidad, las Pymes gestionan su administración de manera ineficaz, lo que provoca una disminución en su competitividad, productividad y un déficit económico en sus operaciones. Este sector enfrenta un desafío persistente en el desarrollo organizacional, lo que les coloca en desventaja en el entorno laboral y resulta en un funcionamiento deficiente, poniendo en riesgo su sostenibilidad. Uno de los principales obstáculos para el desarrollo organizacional es el escaso nivel de capacitación del personal y de los líderes dentro de la empresa, lo que contribuye a un ambiente laboral poco saludable. Es por ello que se resalta la relevancia del proceso administrativo en el desarrollo organizacional (Vásquez et al., 2021).

2.2.3. Cultura organizacional

La cultura organizacional es clave para la fortuna o derrota de la implementación de los métodos de gestión, la cultura organizacional resalta los hábitos, normas y valores que se practican internamente en una empresa de forma colectiva y que la convierten en su definición como empresa (Rincón Y Aldana, 2021).

La cultura organizacional es un tema de gran relevancia en la gestión de organizaciones donde recientemente se han desarrollado herramientas significativas para su evaluación, destacando el instrumento para evaluar la cultura organizacional, se describe también como el esqueleto social informal que tiene como objetivo aclarar las faltas que puede haber en las políticas y procedimientos para solucionar los desaciertos entre los empleados y la administración (Cancino y Vial, 2022).

2.2.4. Cumplimiento de objetivos organizacionales

Para dar cumplimientos objetivos estratégicos debe haber indicadores, criterios de medida que lleven a alcanzar metas, estos indicadores deben ser evaluados detalladamente de tal forma que se le acredite a cada criterio de evaluación pesos diferentes dependiendo que tan significativos sean y que tan influyente son en el desempeño de los procesos (Alonso et al., 2021).

El control interno es fundamental para llegar al cumplimiento de objetivos organizacionales, este debe estar contempladas dentro de un manual de control interno, la cual debe ser responsable y sin exoneraciones, es decir deben ir dirigidos

desde el más alto cargo hasta el más bajo en el organigrama de la organización, para que de esta manera se contribuya de forma eficiente a la empresa lograr desempeñar eficazmente los objetivos organizacionales (Cacao et al., 2020).

2.2.5. Perfil de cargo

Es muy importante que cada área tenga definido los perfiles de cargo por competencia laborales ya que de esta forma queda establecido las competencias o bases que cada puesto de trabajo requiere con el fin de disminuir errores en la captación del personal idóneo para el eficaz desarrollo de las tareas que conlleva (Cárdenas et al., 2020).

Los perfiles de cargos son relevantes para las organizaciones ya que consienten el nivel de cualificación, la experiencia y formación requerida por un puesto de trabajo, y permite conocer las competencias, actitudes y habilidades que tendrá que tener el ocupante del puesto para un idóneo desempeño del mismo (Ortegano y Ortiz, 2022).

2.3. MARCO LEGAL

La contratación pública representa un proceso esencial dentro del sistema económico, ya que permite a las entidades del Estado, en todos sus niveles y a través de sus diferentes organismos, adquirir bienes, servicios y ejecutar obras con el fin de atender necesidades colectivas. Desde una perspectiva normativa, las directivas europeas la definen como un mecanismo mediante el cual se celebran contratos administrativos para obtener suministros, servicios u obras, sin importar si el fin es público o no. Este proceso se fundamenta en principios generales que

garantizan el respeto al Estado de derecho y, por tanto, deben ser cumplidos por todas las partes involucradas.

Estos principios no solo establecen un marco claro para la actuación contractual, sino que también sirven como guía para resolver posibles ambigüedades en la interpretación de la norma. Por ello, hay que asegurar que las contrataciones se desarrollen bajo criterios de transparencia, equidad y libre competencia no solo fortalece la legalidad del proceso, sino que también impulsa un entorno más justo, eficiente y orientado al crecimiento económico del país (Ochoipoma y Muñoz, 2023).

3. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Diseño metodológico

Es una herramienta clave en investigaciones cualitativas, especialmente para sistematizar respuestas a preguntas abiertas. Al mejorar la calidad y objetividad de los estudios, facilita una comprensión más profunda de las experiencias humanas y los fenómenos sociales, contribuyendo así al avance del conocimiento en diversas áreas (Posso, 2023).

De manera similar, el método científico ha impulsado el desarrollo humano, centrado en la comprobación de los fenómenos. En investigaciones cuantitativas, la estadística es esencial para analizar y evaluar el impacto de los sucesos. Así, toda investigación debe verse como un proceso integral, desde la formulación del objeto de estudio hasta la presentación de los resultados, apoyado en pasos metodológicos que guíen la resolución del problema (Lerma et al., 2021)

3.2. Diseño muestral

En la actualidad, resulta indispensable abordar el diseño muestral en cualquier investigación. Sin un diseño adecuado, los resultados carecerían de objetividad, validez y credibilidad, dado que se omitiría a la población representativa del fenómeno objeto de estudio. De este modo, la definición de la muestra debe estar alineada con el alcance del estudio y los recursos disponibles para el investigador. En consecuencia, el diseño muestral implica una delimitación precisa tanto de la población como de la muestra, entendida como un subconjunto de aquella (Hernández et al., 2020).

El método de investigación documental es común en los estudios cualitativos, ya que permite un acceso indirecto a la realidad mediante el uso de Notas secundarias. En este enfoque, se utilizan datos disponibles en documentos escritos o visuales, generados por personas, investigadores o instituciones para diversos fines. Es importante destacar que, al emplear este método, el contenido de los documentos se mantiene intacto, sin alteraciones ni modificaciones (Revilla et al., 2020).

3.3. Universo

El universo de una investigación se refiere al conjunto de elementos, como personas, objetos, programas, sistemas, sucesos o bases de datos, que son relevantes para el estudio. Este conjunto puede ser tanto finito como infinito. En general, el investigador tendrá mayor confianza en la capacidad de generalizar los resultados cuando la población accesible sea más similar a la población objetivo o universo de la investigación (Ojeda, 2020).

Al planificar un estudio, es esencial definir de forma clara tanto el universo como la muestra, ya que esto evitará que la investigación adquiera sesgos que puedan afectar su validez. En otras palabras, si no se delimita adecuadamente la población y la muestra, se corre el riesgo de obtener resultados poco representativos. Además, cabe señalar que estos elementos deben considerarse en conjunto, puesto que es fundamental reflexionar sobre la representatividad y reconocer el papel determinante de la estadística en la selección muestral. Por consiguiente, una delimitación precisa contribuye significativamente a mejorar la calidad del estudio (Tamargo et al., 2024).

3.4. Población

La población se refiere al conjunto total de elementos que se desean estudiar. Cuando este grupo es muy amplio, se recurre al muestreo para seleccionar una

muestra representativa. A partir de esta, se obtienen datos estadísticos que permiten hacer inferencias sobre la población. En cambio, si el número de elementos es reducido, no es necesario aplicar esta técnica. Por tanto, el muestreo actúa como un puente entre la población y la muestra, facilitando el análisis (Arias y Gallardo, 2021).

La población, en el contexto investigativo, no es solo un conjunto numérico, sino una entidad con estructura y características propias que deben ser claramente identificadas y descritas. Esta delimitación precisa permite no solo definir con claridad el objeto de estudio, sino también seleccionar las técnicas estadísticas más adecuadas, ya que estas pueden variar según se trate de poblaciones finitas o infinitas (Vizcaíno et al., 2023).

3.5. Muestra

La muestra es una parte representativa de la población seleccionada para su análisis en una investigación. Su definición responde a criterios específicos de inclusión y exclusión, y puede abarcar toda la población cuando se utiliza un muestreo censal. En este sentido, la muestra permite estudiar de forma precisa un grupo delimitado, asegurando la validez de los resultados (Mucha et al., 2021).

3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Las técnicas e instrumentos de recolección de datos son procedimientos específicos que se eligen según el tipo de investigación que se esté realizando. Si bien su elección no siempre depende del enfoque epistemológico del investigador, sí permiten profundizar en la comprensión del fenómeno estudiado. Por lo tanto la encuesta estructurada aplicada a través de un formulario digital (Google Forms <https://forms.gle/pRZnF7xTsKKQuQkW9>) a todos los empleados de la empresa

Rocha Páez. El objetivo de esta encuesta es conocer las funciones que actualmente desempeñan, su percepción sobre la claridad de roles, la existencia de duplicidades o vacíos funcionales, y el grado de satisfacción con la estructura organizacional (Hernández y Duana, 2020).

4. DESARROLLO DEL TRABAJO DE GRADO

4.1. ACTIVIDADES PARA EL DESARROLLO DEL PRIMER OBJETIVO

Con el propósito de identificar las funciones desarrolladas por los colaboradores y detectar duplicidades o vacíos en las responsabilidades asignadas, se diseñó y aplicó una encuesta a los empleados de las áreas administrativa y operativa. La encuesta fue estructurada en Google Forms y contenía preguntas cerradas que permitieron obtener datos cuantitativos sobre la percepción de roles, claridad de funciones y experiencias en el desarrollo de sus actividades diarias.

Paralelamente, se realizaron entrevistas semiestructuradas a los cargos directivos y estratégicos de la empresa: gerente, administrador, revisor fiscal, contador, auxiliar contable, jefe de recursos humanos y auxiliar de recursos humanos, jefe de operario, tractorista, conductor de volqueta, auxiliar de producción, operador múltiple. Estas entrevistas permitieron obtener información cualitativa detallada sobre las funciones reales de cada cargo, así como identificar problemas en la asignación de responsabilidades y propuestas de mejora desde la perspectiva de los mismos colaboradores.

4.2. ACTIVIDADES PARA EL DESARROLLO DEL SEGUNDO OBJETIVO

Posteriormente, se realizó un análisis detallado de la indagación compilada por medio de encuestas y entrevistas. En esta fase se identificaron patrones, coincidencias y diferencias entre lo que los colaboradores afirman que hacen y lo que deberían hacer. Se detectaron funciones no documentadas, tareas duplicadas y vacíos en el proceso de gestión interna. Este análisis fue fundamental para definir

con claridad la estructura organizacional adecuada para la empresa y así elaborar un organigrama con las dependencias, línea de mando y autoridad que permita la definición de las responsabilidades laborales

4.3. ACTIVIDADES PARA EL DESARROLLO DEL TERCER OBJETIVO

Con base en los hallazgos de la fase anterior, se elaboró el manual de funciones para la empresa Rocha Páez. Este documento incluyó la descripción detallada de cada cargo, sus funciones principales y complementarias, el perfil requerido, la jerarquía y dependencia organizacional, y las competencias necesarias. Se diseñó con un enfoque práctico y actualizado, acondicionado a los requerimientos reales de la empresa y alineado con sus objetivos estratégicos.

Finalmente, se consolidó el documento del manual de funciones como propuesta para su implementación por parte de la gerencia. Aunque no se llevó a cabo una fase formal de validación o socialización con todo el personal por limitaciones de tiempo y alcance del trabajo, el documento fue desarrollado para facilitar su adopción e implementación en el corto plazo.

5. RESULTADOS

La presente sección expone los hallazgos derivados en la realización del trabajo de grado, basados en la aplicación de instrumentos como encuestas y entrevistas al personal de la empresa Rocha Páez S.A.S. La información recolectada permitió identificar la situación actual en términos de funciones, responsabilidades y estructura organizacional, siendo clave para justificar la elaboración del Manual de Funciones como estrategia de mejora organizacional.

5.1.1. Objetivo específico 1: Realizar un diagnóstico de la empresa Rocha Páez mediante una entrevista a los colaboradores, estableciendo la situación actual de la organización.

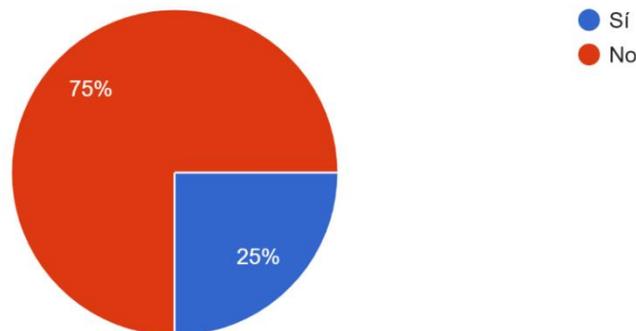
Con el propósito de conocer el estado actual de la empresa Rocha Páez desde la percepción de sus colaboradores, se aplicó una entrevista estructurada a los empleados. A continuación, se presentan los resultados obtenidos junto con su respectivo análisis.

Figura 1

Análisis de respuestas sobre la entrega de una descripción de funciones y responsabilidades en el ingreso al cargo.

¿Recibió alguna descripción de funciones o responsabilidades cuando ingresó a su cargo?

12 respuestas



Nota: Elaboración propia a partir del cuestionario aplicado por Microsoft Forms

Al respecto, el 75% de los encuestados manifestó que no recibió ninguna descripción formal de sus funciones al momento de su ingreso, mientras que solo el 25% indicó que sí tuvo acceso a dicha información.

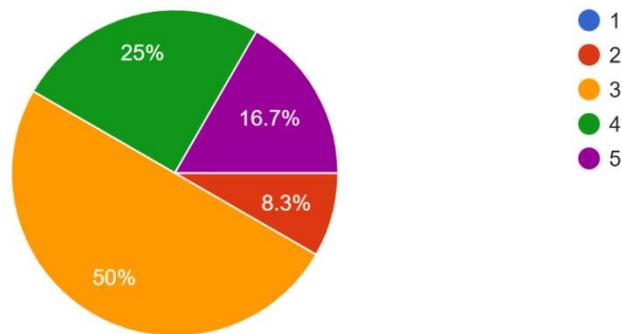
Este resultado evidencia una deficiencia en los procesos de inducción y comunicación organizacional, lo cual puede repercutir en la claridad de roles, responsabilidades y expectativas dentro del equipo de trabajo. La falta de orientación inicial puede generar confusiones, duplicidad de tareas o incluso desmotivación, factores que afectan directamente el desempeño y la productividad laboral.

Figura 2

Análisis de la claridad en la definición de funciones según los empleados

¿Considera que sus funciones están claramente definidas? (Escala de 1 a 5)

12 respuestas



Nota: Elaboración propia a partir del cuestionario aplicado por Microsoft Forms

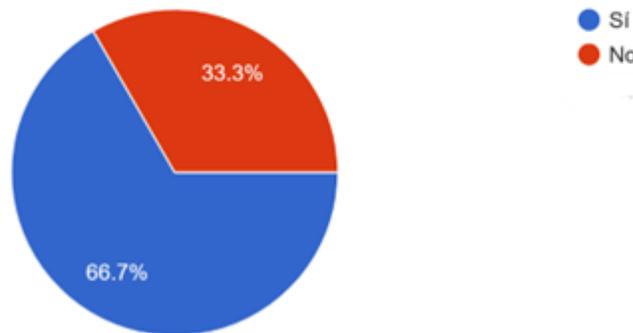
Los resultados de esta pregunta reflejan una percepción intermedia respecto a la claridad en la definición de funciones dentro de la empresa. El 50% de los colaboradores calificó con un 3, lo que sugiere una percepción neutral, posiblemente con ciertas dudas o vacíos sobre sus responsabilidades. Por otro lado, un 25% otorgó una calificación de 4 y un 16,7% respondió con un 5, lo cual indica que algunos trabajadores consideran que sus funciones sí están claras. Sin embargo, un 8,3% valoró con un 2, señalando una experiencia más negativa en cuanto a la comprensión de su rol.

Estos datos permiten concluir que, aunque existe una tendencia hacia la claridad, aún es necesario fortalecer la formalización y comunicación de los cargos y responsabilidades. Esto podría lograrse mediante la implementación de manuales de funciones bien estructurados, reforzando también los procesos de inducción y supervisión.

Figura 3

Análisis de la percepción sobre la superposición de responsabilidades entre empleados

¿Ha notado que otros compañeros realizan funciones similares o duplicadas a las suyas?
12 respuestas



Nota: Elaboración propia a partir del cuestionario aplicado por Microsoft Forms

En esta pregunta, una mayoría del 66,7% de los colaboradores indicó que sí ha observado duplicidad de funciones, es decir, que otros compañeros ejecutan tareas similares a las propias. En contraste, un 33,3% respondió que no, lo cual muestra que, si bien no es una situación completamente generalizada, sí representa un patrón recurrente dentro de la organización.

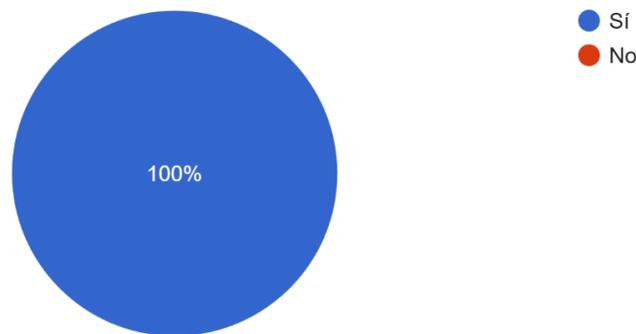
Este resultado evidencia una posible falta de delimitación precisa de las funciones entre cargos, lo cual puede derivar en ineficiencias operativas, confusión en las responsabilidades y duplicidad de esfuerzos. Esta situación refuerza la necesidad de diseñar y aplicar un manual de funciones actualizado, que permita asignar con claridad las labores correspondientes a cada cargo y optimizar así el desempeño del personal.

Figura 4

Análisis de la claridad en las relaciones jerárquicas y de reporte de tareas en la organización

¿Conoce con claridad a quién debe reportar sus actividades o tareas?

12 respuestas



Nota: Elaboración propia a partir del cuestionario aplicado por Microsoft Forms

En esta ocasión, el 100% de los colaboradores afirmó tener claridad sobre a quién deben reportar sus actividades o tareas. Este resultado refleja un aspecto positivo dentro de la estructura organizacional, ya que muestra que, a pesar de las posibles falencias en la definición de funciones, la línea jerárquica para la rendición de cuentas se encuentra bien establecida.

Este nivel de claridad en los canales de reporte permite una comunicación más efectiva entre los niveles de la organización, favoreciendo el flujo de información y el cumplimiento de responsabilidades.

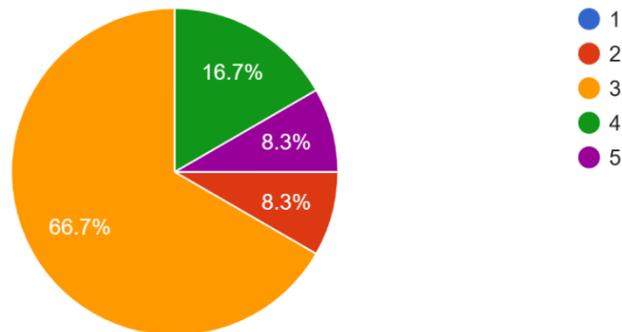
Figura 5

Análisis de la percepción sobre la comunicación y coordinación en la organización.

¿Considera que existe una buena comunicación y coordinación entre los diferentes cargos y áreas?

(Escala de 1 a 5)

12 respuestas



Nota: Elaboración propia a partir del cuestionario aplicado por Microsoft Forms

Al consultar sobre la calidad de la comunicación y coordinación interna, los resultados mostraron que el 66.7% de los colaboradores calificó este aspecto con un 3, es decir, una valoración intermedia, mientras que el 16.7% otorgó un 4, el 8.3% indicó un 5 y otro 8.3% seleccionó 2 en la escala.

Estos datos reflejan que, aunque la mayoría percibe una comunicación aceptable, aún hay oportunidades de mejora. La calificación promedio tiende a ubicarse en un nivel medio, lo que sugiere que la coordinación entre cargos y áreas no es óptima, y que podrían existir barreras o vacíos en los flujos de información.

Este hallazgo permite identificar una necesidad de fortalecer los canales de comunicación y los mecanismos de trabajo colaborativo, con el fin de mejorar la articulación entre las distintas dependencias de la empresa.

Figura 6

Análisis de la percepción sobre cómo un manual de funciones podría contribuir a la mejora de la eficiencia organizacional.

¿Considera que contar con un manual de funciones ayudaría a mejorar la eficiencia en la empresa?
12 respuestas



Nota: Elaboración propia a partir del cuestionario aplicado por Microsoft Forms

Respecto a esta última pregunta, los resultados fueron contundentes, el 100% de los colaboradores encuestados afirmó que contar con un manual de funciones sí contribuiría a mejorar la eficiencia en la empresa.

Este consenso evidencia la percepción generalizada de una necesidad organizativa, los empleados reconocen que disponer de un documento que delimite claramente las funciones, responsabilidades y jerarquías aportaría mayor claridad en sus tareas, reduciría la duplicidad de funciones y fortalecería el orden interno.

Por tanto, este resultado valida la pertinencia del presente trabajo de grado, que busca precisamente estructurar un manual de funciones para la empresa Rocha

Páez como herramienta para optimizar los procesos, mejorar la comunicación y lograr una mayor eficacia operativa.

La encuesta realizada a 12 colaboradores de la empresa Rocha Páez, correspondiente tanto al área administrativa como operativa, ha permitido obtener una visión clara sobre la situación actual de la organización en términos de sus estructuras de trabajo y comunicación interna. Los resultados, derivados de las seis preguntas planteadas, revelan varios puntos clave que deben ser considerados para la mejora continua de la empresa.

En primer lugar, un 75% de los colaboradores manifestó no haber recibido una descripción clara de sus funciones al ingresar a la empresa, lo que pone de manifiesto una deficiencia en la claridad inicial de las responsabilidades y roles. Esto, a su vez, refleja una posible causa de la falta de definición en algunas funciones y la percepción de que existen funciones duplicadas dentro de la organización, algo que fue mencionado por 66.7% de los encuestados.

Sin embargo, a pesar de esta falta de claridad en la asignación de responsabilidades, el 100% de los colaboradores aseguró que conocen claramente a quién deben reportar sus actividades, lo que indica que las líneas de reporte jerárquico están bien definidas dentro de la estructura organizacional.

Por otro lado, la mayoría de los participantes percibe que la comunicación y coordinación entre los diferentes cargos y áreas requiere mejoras. Un 66.7% de los encuestados calificó esta área con un 3 en una escala de 1 a 5, lo que sugiere que, si bien hay coordinación, esta no es completamente óptima.

Finalmente, todos los encuestados coincidieron en que un manual de funciones sería un instrumento clave para optimizar la eficiencia en la empresa. Esto refuerza la idea de que la definición clara de roles y responsabilidades, junto con un mejoramiento en la comunicación y coordinación, son aspectos fundamentales para potenciar el rendimiento y optimizar los procesos internos.

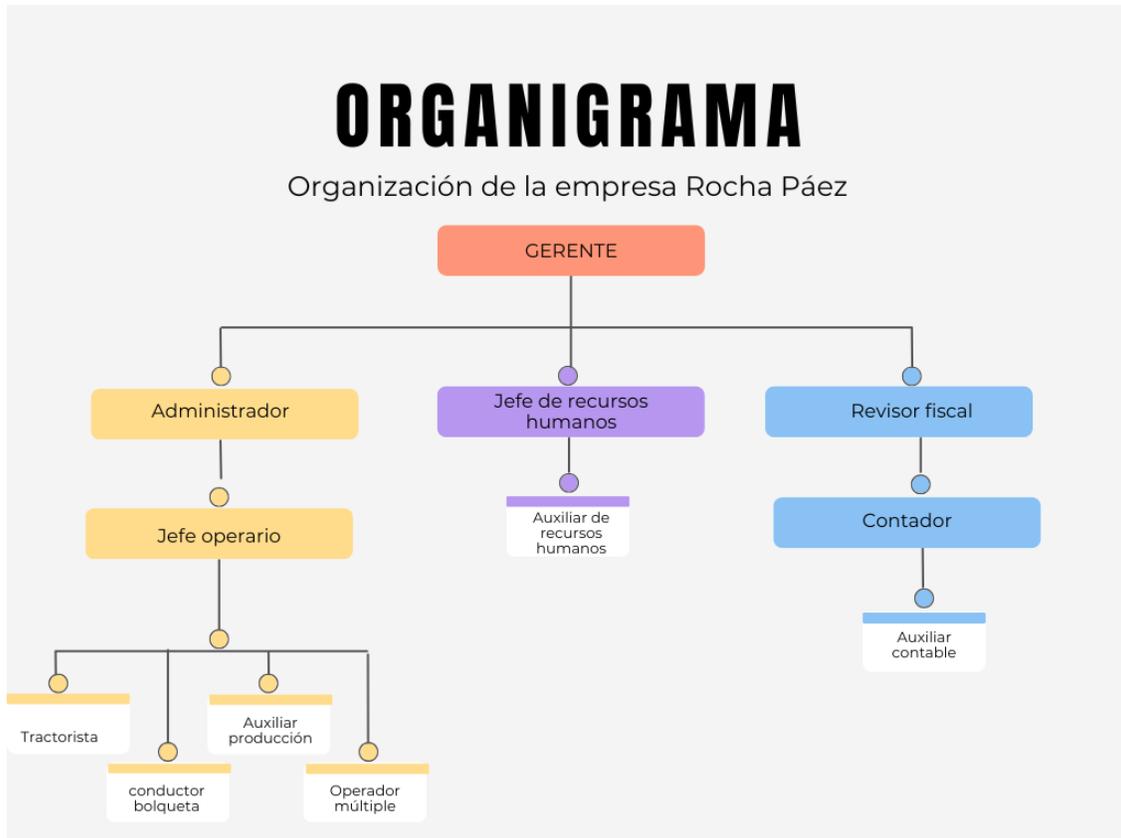
5.1.2. Resultado del Objetivo 2: Determinar la estructura organizacional adecuada para la empresa mediante la elaboración de un organigrama

Diseñar una estructura jerárquica funcional implica considerar diversos factores que influyen en la dinámica de la organización, como el contexto económico, las condiciones internas y, especialmente, el factor humano. Esto se debe a que las personas, por su propia naturaleza, son cambiantes y sus decisiones pueden estar influenciadas por emociones, valores, conocimientos y comportamientos (Patrana, 2023).

Con base en el diagnóstico realizado sobre el funcionamiento interno de la empresa Rocha Páez, se diseñó una estructura organizacional de tipo funcional jerárquico, con el propósito de mejorar la coordinación entre áreas y delimitar con claridad los niveles de autoridad y responsabilidad. El organigrama propuesto, permite visualizar la distribución del personal por funciones y niveles jerárquicos, lo cual facilita la toma de decisiones y la supervisión de los procesos.

Figura 7

Organigrama Rocha Páez s.a.s



Nota: Según información datos recolectados y suministrados de la empresa Rocha Páez

En la cúspide de la estructura se encuentra el Gerente, quien tiene bajo su dirección tres áreas fundamentales: Administrativa y Operativa, Recursos Humanos, y Contable/Fiscal.

- En el área administrativa, se encuentra el Administrador, que a su vez coordina al jefe Operario, quien lidera al personal operativo conformado por cargos como Tractorista, Conductor de Volqueta, Auxiliar de Producción y Operador Múltiple.

- En el área de talento humano, el jefe de Recursos Humanos cuenta con el apoyo de un Auxiliar de Recursos Humanos, encargado de tareas de apoyo administrativo y seguimiento del personal.

- En el área contable y fiscal, el Revisor Fiscal supervisa al Contador, quien tiene a su cargo un Auxiliar Contable.

Este modelo organizacional favorece la claridad en los procesos, promueve la especialización del personal y permite establecer líneas de mando definidas, lo que contribuye a un mejor desempeño organizacional y facilita la implementación del manual de funciones propuesto.

5.1.3. Resultado del Objetivo 3: Diseñar un manual de funciones donde se establezcan los perfiles laborales de cada cargo

Como parte del proceso de fortalecimiento de la estructura organizacional, se diseñó un manual de funciones que define de manera clara los perfiles laborales de cada cargo. En este documento se detallan las actividades, responsabilidades y obligaciones propias de cada rol. De esta manera, se promueve una mejor organización interna, lo cual facilita la toma de decisiones y el desarrollo eficiente de los procesos administrativos.

Tabla 1

Manual de funciones cargo Gerente

ROCHA PAEZ S.A.S		
Manual de Rol o Funciones GERENTE		
Numero de Documento: 001		
Cargo: Gerente	Órgano Control: Dirección General	

Lugar de Trabajo: Oficina Riesgos: Nivel II (Riesgo Bajo)		Supervisor: Junta de Socios	
Situaciones Críticas del Cargo: Dirigir y controlar todas las actividades estratégicas, financieras y operativas de la empresa, asegurando el cumplimiento de los objetivos organizacionales.		Equipamiento: Computador, Equipos para imprimir y Papelería.	
Lineamiento general del Cargo			
Nivel de Formación	Profesional	Profesión:	Profesional en Administración de Empresas o afines.
Tiempo de Experiencia:	Mínimo 5 años	Conocimientos Generales	cargos directivos o gerenciales.
Relaciones internas o externas	Administrador, contador, jefe de RRHH, proveedores, clientes y entes de control.	Habilidades	Liderazgo, toma de decisiones, visión estratégica, negociación.
FUNCIONES			
<ul style="list-style-type: none"> a) Diseñar y supervisar la ejecución del plan estratégico de la empresa. b) Representar legalmente a la empresa ante terceros. c) Coordinar las actividades de las diferentes áreas funcionales. d) Tomar decisiones sobre inversiones, presupuestos y políticas internas. e) Revisar y aprobar informes financieros, tributarios y de gestión. f) Apoyar labores operativas o administrativas en momentos de alta carga de trabajo. g) Participar en procesos de selección de personal estratégico. 			

Nota: Según información datos recolectados y suministrados de la empresa
Rocha Páez

Tabla 2

Manual de funciones cargo Administrador

ROCHA PAEZ S.A.S Manual de Rol o Funciones ADMINISTRADOR	
Numero de Documento: 002	
Cargo: Administrador	Organo Control: Administración General
Lugar de Trabajo: Oficina Riesgos: Nivel II (Riesgo Bajo)	Supervisor: Gerente General

Situaciones Críticas del Cargo: Supervisar y coordinar las actividades operativas y administrativas de la empresa, velando por el cumplimiento de los procesos internos y el uso eficiente de los recursos.		Equipamiento: Computador, Equipos para imprimir y Papelería.	
Lineamiento general del Cargo			
Nivel de Formación	Profesional	Profesión:	Profesional en Administración de Empresas o afines
Tiempo de Experiencia:	Mínimo 3 años	Conocimientos Generales	cargos de supervisión o coordinación
Relaciones internas o externas	Gerente general, contador, auxiliar contable, recursos humanos, personal operativo.	Habilidades	Liderazgo, planificación, resolución de problemas, comunicación efectiva.
FUNCIONES			
<ul style="list-style-type: none"> h) Supervisar el cumplimiento de procesos operativos y administrativos. i) Planificar objetivos estratégicos junto al gerente general. j) Gestionar cartera, pagos a proveedores y relación con clientes. k) Realizar seguimiento a inventarios, recursos humanos y logísticos. l) Liderar reuniones internas de seguimiento y control. m) Apoyar en funciones contables o legales según necesidad. n) Coordinar la programación de transporte y logística agrícola 			

Nota: Según información datos recolectados y suministrados de la empresa Rocha Páez

Tabla 3

Manual de funciones cargo Revisor Fiscal

ROCHA PAEZ S.A.S Manual de Rol o Funciones REVISOR FISCAL	
Numero de Documento: 003	
Cargo: Revisor Fiscal	Organo Control: Control Interno / Contraloría (Outsourcing)
Lugar de Trabajo: Oficina Riesgos: Nivel II (Riesgo Bajo)	Supervisor: Gerente General y Junta de Socios

Situaciones Críticas del Cargo: Ejercer vigilancia sobre los estados financieros y operaciones contables de la empresa, asegurando el cumplimiento de la normatividad legal y tributaria.		Equipamiento: Computador, Equipos para imprimir y Papelería.	
Lineamiento general del Cargo			
Nivel de Formación	Profesional	Profesión:	Contador Público con especialización en auditoría o revisoría fiscal
Tiempo de Experiencia:	Mínimo 3 años	Conocimientos Generales	revisor fiscal de PYMES.
Relaciones internas o externas	Gerente, contador, administrador, entidades gubernamentales.	Habilidades	Rigor técnico, ética profesional, independencia, conocimiento normativo.
FUNCIONES			
<ul style="list-style-type: none"> a) Revisar periódicamente la información contable y financiera. b) Verificar el cumplimiento de las obligaciones tributarias y laborales. c) Emitir informes mensuales y anuales sobre el estado financiero de la empresa. d) Identificar y reportar inconsistencias o riesgos de control interno. e) Brindar recomendaciones de mejora en procesos contables y administrativos. f) Asesorar en cumplimiento normativo cuando sea requerido por la gerencia. 			

Nota: Según información datos recolectados y suministrados de la empresa Rocha Páez

Tabla 4

Manual de funciones cargo Contador

ROCHA PAEZ S.A.S Manual de Rol o Funciones CONTADOR	
Numero de Documento: 004	
Cargo: Contador	Organo Control: Contabilidad y Finanzas
Lugar de Trabajo: Oficina Riesgos: Nivel II (Riesgo Bajo)	Supervisor: Revisor Fiscal
Situaciones Críticas del Cargo: Llevar el control y análisis de la información contable y financiera de la empresa, cumpliendo con la normativa vigente.	Equipamiento: Computador, Equipos para imprimir y Papelería.

Lineamiento general del Cargo			
Nivel de Formación	Profesional	Profesión:	Profesional en Contaduría Pública con tarjeta profesional vigente
Tiempo de Experiencia:	Mínimo 3 años	Conocimientos Generales	cargos similares
Relaciones internas o externas	Auxiliar contable, administrador, gerente, revisor fiscal.	Habilidades	Análisis financiero, cumplimiento tributario, manejo de software contable.
FUNCIONES			
a) Preparar y analizar estados financieros bimensuales. b) Elaborar y presentar declaraciones tributarias (retención, IVA, renta). c) Supervisar los registros contables realizados por el auxiliar. d) Asegurar el cumplimiento de obligaciones fiscales y laborales. e) Coordinar con el revisor fiscal la entrega de informes. f) Participar en reuniones estratégicas de la empresa. g) Apoyar la gestión de cartera cuando se requiera.			

Nota: Según información datos recolectados y suministrados de la empresa Rocha Páez

Tabla 5

Manual de funciones cargo Auxiliar Contable

ROCHA PAEZ S.A.S	
Manual de Rol o Funciones AUXILIAR CONTABLE	
Numero de Documento: 005	
Cargo: Auxiliar Contable	Órgano Control: Contabilidad y Finanzas
Lugar de Trabajo: Oficina Riesgos: Nivel II (Riesgo Bajo)	Supervisor: Contador
Situaciones Críticas del Cargo: Registrar, organizar y archivar la información contable y administrativa diaria de la empresa.	Equipamiento: Computador, Equipos para imprimir y Papelería.
Lineamiento general del Cargo	

Nivel de Formación	Profesional	Profesión:	Técnico o tecnólogo en contabilidad
Tiempo de Experiencia:	Mínimo 1 año	Conocimientos Generales	cargos similares
Relaciones internas o externas	Contador, administrador, recursos humanos.	Habilidades	Precisión, organización, manejo de Excel y software contable
FUNCIONES			
<ul style="list-style-type: none"> a) Registrar transacciones diarias: compras, ventas, pagos, recibos. b) Controlar movimientos de inventario y provisiones de nómina. c) Organizar y archivar documentos contables. d) Apoyar en la elaboración de informes contables mensuales. e) Colaborar con el área administrativa o de RRHH según requerimiento. f) Realizar gestiones bancarias o trámites ante entidades externas. 			

Nota: Según información datos recolectados y suministrados de la empresa

Rocha Páez

Tabla 6

Manual de funciones cargo RRHH

ROCHA PAEZ S.A.S			
Manual de Rol o Funciones JEFE DE RECURSOS HUMANOS			
Numero de Documento: 006			
Cargo: Jefe de Recursos Humanos		Organo Control: Gestión Humana	
Lugar de Trabajo: Oficina Riesgos: Nivel II (Riesgo Bajo)		Supervisor: Gerente General	
Situaciones Críticas del Cargo: Liderar los procesos de contratación, evaluación y bienestar del personal, garantizando el cumplimiento normativo y el desarrollo organizacional.		Equipamiento: Computador, Equipos para imprimir y Papelería.	
Lineamiento general del Cargo			
Nivel de Formación	Profesional	Profesión:	Profesional en Psicología, Administración o áreas afines.

Tiempo de Experiencia:	Mínimo 2 años	Conocimientos Generales	gestión del talento humano.
Relaciones internas o externas	Auxiliar de RRHH, administrador, gerente, empleados en general.	Habilidades	Liderazgo, confidencialidad, empatía, conocimiento de legislación laboral.
FUNCIONES			
a) Liderazgo, confidencialidad, empatía, conocimiento de legislación laboral. b) Supervisar afiliaciones al sistema de seguridad social. c) Gestionar la liquidación de nómina y pagos de prestaciones. d) Diseñar e implementar estrategias de bienestar laboral. e) Monitorear el clima organizacional y proponer mejoras. f) Apoyar la resolución de conflictos internos. g) Elaborar reportes de gestión de talento humano.			

Nota: Según información datos recolectados y suministrados de la empresa

Rocha Páez

Tabla 7

Manual de funciones cargo Auxiliar RRHH

ROCHA PAEZ S.A.S			
Manual de Rol o Funciones AUXILIAR DE RECURSOS HUMANOS			
Numero de Documento: 007			
Cargo: Auxiliar RRHH		Organo Control: Gestión Humana	
Lugar de Trabajo: Oficina Riesgos: Nivel II (Riesgo Bajo)		Supervisor: Jefe de Recursos Humanos	
Situaciones Críticas del Cargo: Brindar soporte operativo en los procesos de afiliación, liquidación de nómina y atención al personal.		Equipamiento: Computador, Equipos para imprimir y Papelería.	
Lineamiento general del Cargo			
Nivel de Formación	Profesional	Profesión:	Técnico o tecnólogo en Gestión Humana o afines.
Tiempo de Experiencia:	1 años	Conocimientos Generales	cargos similares

Relaciones internas o externas	Jefe de RRHH, contador, empleados en general.	Habilidades	Comunicación, manejo de datos, organización.
FUNCIONES			
<ul style="list-style-type: none"> a) Realizar afiliaciones y novedades en seguridad social. b) Liquidar planillas mensuales de salud, pensión, ARL. c) Reportar novedades como incapacidades, ausencias o licencias. d) Apoyar en la liquidación y pago de nómina. e) Atender consultas e inquietudes del personal. f) Colaborar en eventos de integración y bienestar laboral. 			

Nota: Según información datos recolectados y suministrados de la empresa
Rocha Páez

Tabla 8

Manual de funciones cargo Jefe de operarios

ROCHA PAEZ S.A.S			
Manual de Rol o Funciones JEFE DE OPERARIOS			
Numero de Documento: 008			
Cargo: Jefe de Operarios		Organo Control: Producción Agrícola	
Lugar de Trabajo: Oficina / Planta		Supervisor: Administrador	
Situaciones Críticas del Cargo: Supervisar y coordinar las actividades diarias del personal operativo, asegurando el cumplimiento eficiente de las labores de campo.		Equipamiento: Computador, Equipos para imprimir y Papelería. Equipo y maquinaria.	
Lineamiento general del Cargo			
Nivel de Formación	Profesional	Profesión:	Técnico agropecuario o bachiller con experiencia en supervisión agrícola.
Tiempo de Experiencia:	Mínimo 2 años	Conocimientos Generales	Liderando equipos de campo.

Relaciones internas o externas	Liderazgo, comunicación, conocimiento del entorno agrícola, resolución de conflictos.	Habilidades	Liderazgo, comunicación, conocimiento del entorno agrícola, resolución de conflictos.
FUNCIONES			
<ul style="list-style-type: none"> a) Distribuir tareas diarias al personal operativo. b) Supervisar el cumplimiento de las labores agrícolas asignadas. c) Reportar al administrador sobre avances, novedades y necesidades del campo. d) Asegurar el uso correcto de herramientas y equipos por parte del personal. e) Asegurar el uso correcto de herramientas y equipos por parte del personal. f) Apoyar labores agrícolas cuando sea necesario. g) Colaborar en la resolución de conflictos o dificultades entre operarios. 			

Nota: Según información datos recolectados y suministrados de la empresa

Rocha Páez

Tabla 9

Manual de funciones cargo Tractorista

ROCHA PAEZ S.A.S			
Manual de Rol o Funciones TRACTORISTA			
Numero de Documento: 009			
Cargo: Tractorista		Organo Control: Producción Agrícola	
Lugar de Trabajo: Planta		Supervisor: Jefe de Operarios / Administrador	
Situaciones Críticas del Cargo: Operar el tractor agrícola en las labores de campo necesarias para la preparación del terreno, transporte interno y apoyo en tareas agrícolas.		Equipamiento: Equipo y maquinaria	
Lineamiento general del Cargo			
Nivel de Formación	Bachiller básico	Profesión:	Curso certificado de operación de maquinaria agrícola.

Tiempo de Experiencia:	Mínimo 1 año	Conocimientos Generales	en labores similares
Relaciones internas o externas	Auxiliar de producción, operador múltiple, conductor volqueta.	Habilidades	Manejo de maquinaria, responsabilidad, trabajo en equipo.
FUNCIONES			
<ul style="list-style-type: none"> a) Manejar y mantener el tractor en condiciones operativas. b) Preparar la tierra para siembra o abonado. c) Transportar materiales dentro del predio. d) Cumplir con las instrucciones dadas para cada jornada laboral. e) Apoyar en labores manuales agrícolas cuando se requiera. f) Realizar limpieza básica del tractor. 			

Nota: Según información datos recolectados y suministrados de la empresa

Rocha Páez

Tabla 10

Manual de funciones cargo Conductor de volqueta

ROCHA PAEZ S.A.S			
Manual de Rol o Funciones CONDUCTOR DE VOLQUETA			
Numero de Documento: 010			
Cargo: Conductor de Volqueta		Organo Control: Logística y Transporte	
Lugar de Trabajo: planta		Supervisor: Administrador / Jefe de Operarios	
Situaciones Críticas del Cargo: Transportar materiales como tierra, abono y otros insumos dentro y fuera del predio, garantizando el cumplimiento de los tiempos y normas de seguridad.		Equipamiento: Equipo y maquinaria	
Lineamiento general del Cargo			
Nivel de Formación	Bachiller	Profesión:	Licencia de conducción C2 o C3 vigente
Tiempo de Experiencia:	Mínimo 2 años	Conocimientos Generales	conducción de vehículos de carga

Relaciones internas o externas	Tractorista, operador múltiple, administrador.	Habilidades	Responsabilidad, orientación al detalle, trabajo bajo presión.
FUNCIONES			
<ul style="list-style-type: none"> a) Conducir la volqueta en condiciones seguras y eficientes. b) Cargar y descargar materiales agrícolas. c) Realizar chequeos básicos del vehículo. d) Cumplir con las rutas establecidas por la administración. e) Apoyar en la organización del área de almacenamiento. f) Asistir en labores de campo cuando no haya transporte programado. 			

Nota: Según información datos recolectados y suministrados de la empresa

Rocha Páez

Tabla 11

Manual de funciones cargo Auxiliar de producción

ROCHA PAEZ S.A.S			
Manual de Rol o Funciones AUXILIAR DE PRODUCCION			
Numero de Documento: 011			
Cargo: Auxiliar de producción		Organo Control: Producción Agrícola	
Lugar de Trabajo: Planta		Supervisor: Administrador / Jefe de Operarios	
Situaciones Críticas del Cargo: Ejecutar labores manuales en el proceso agrícola, tales como siembra, limpieza, recolección y fertilización, asegurando el cumplimiento del cronograma de producción.		Equipamiento: Equipo y maquinaria.	
Lineamiento general del Cargo			
Nivel de Formación	Primaria completa	Profesión:	Conocimiento en labores agrícolas
Tiempo de Experiencia:	Preferiblemente 1 año	Conocimientos Generales	labores agrícolas

Relaciones internas o externas	Tractorista, operador múltiple, otros auxiliares.	Habilidades	Trabajo manual, disposición al aprendizaje, trabajo en equipo.
FUNCIONES			
<ul style="list-style-type: none"> a) Realizar actividades de siembra, riego, fertilización y recolección. b) Apoyar en tareas de limpieza y mantenimiento del cultivo. c) Seguir instrucciones del operador múltiple o supervisor asignado. d) Mantener orden y limpieza en las zonas de trabajo. e) Organizar herramientas y materiales de trabajo. f) Apoyar en inventarios o actividades de bodega. 			

Nota: Según información datos recolectados y suministrados de la empresa

Rocha Páez

Tabla 12

Manual de funciones cargo Operador múltiple

ROCHA PAEZ S.A.S			
Manual de Rol o Funciones OPERADOR MULTIPLE			
Numero de Documento: 012			
Cargo: Operador Múltiple		Organo Control: Producción Agrícola	
Lugar de Trabajo: planta		Supervisor: Administrador / Jefe de Operarios	
Situaciones Críticas del Cargo: Operar diferentes tipos de maquinaria agrícola y coordinar labores de campo para asegurar el cumplimiento de los procesos productivos.		Equipamiento: Equipo y maquinaria	
Lineamiento general del Cargo			
Nivel de Formación	Bachiller técnico	Profesión:	técnico agropecuario o curso certificado en maquinaria.
Tiempo de Experiencia:	2 años	Conocimientos Generales	manejo de maquinaria agrícola.

Relaciones internas o externas	Tractorista, auxiliar de producción, administrador.	Habilidades	Liderazgo, trabajo en campo, manejo de equipos.
FUNCIONES			
<ul style="list-style-type: none"> a) Manejar maquinaria agrícola diversa según necesidades de producción. b) Apoyar en fumigaciones, abonado y preparación de suelos. c) Coordinar actividades diarias del personal operativo. d) Velar por el uso adecuado de herramientas y equipos. e) Revisar inventario de insumos y herramientas. f) Asistir al administrador en el cronograma de labores. 			

Nota: Según información datos recolectados y suministrados de la empresa

Rocha Páez

6. CONCLUSIONES

El desarrollo del presente trabajo de grado permitió evidenciar con claridad diversas falencias en la organización interna de la empresa Rocha Páez S.A.S., especialmente relacionadas con la definición y asignación formal de funciones a los distintos cargos. La inexistencia de una herramienta administrativa estructurada, como lo es un manual de funciones, generaba ambigüedad, duplicidad de tareas, vacíos de responsabilidad y descoordinación entre áreas, lo cual afectaba la eficiencia operativa y la toma de decisiones.

Durante el proceso se identificaron dificultades propias de entornos empresariales con fuerte componente operativo: una cultura organizacional muy centrada en la comunicación verbal y en la experiencia empírica del personal, con escasa documentación de procesos. Esto representó un reto significativo en términos de recolección de información y definición clara de responsabilidades, ya que en muchos casos las tareas se asumían de manera informal o rotativa.

Frente a esta problemática, la solución empleada consistió en un enfoque participativo, que integró entrevistas, encuestas y revisión del contexto interno, para lograr construir descripciones funcionales ajustadas a la realidad de cada cargo. Este proceso no solo permitió elaborar el manual de funciones, sino también fomentar conciencia organizacional sobre la importancia de delimitar responsabilidades y fortalecer la estructura jerárquica.

Asimismo, la construcción del manual evidenció que más allá de entregar un documento, el verdadero valor radica en el proceso de análisis y reflexión institucional que conlleva. Al clarificar funciones, relaciones jerárquicas y perfiles de

cargo, se fortaleció la base sobre la cual se puede planear, evaluar y tomar decisiones, aportando a una gestión más profesional y eficiente.

Finalmente, se concluye que la solución implementada no solo respondió a la necesidad puntual de sistematizar las funciones del personal, sino que abre la puerta a procesos futuros de mejoramiento continuo, tales como la implementación de indicadores de desempeño, rutas de formación, planes de carrera y estructuras salariales más coherentes con el rol y el aporte de cada miembro de la organización.

7. RECOMENDACIONES

Es recomendable que la empresa Rocha Páez S.A.S. realice una socialización formal del manual de funciones con todo su equipo de trabajo, tanto administrativo como operativo. Esto permitirá garantizar que el documento no solo sea conocido, sino también apropiado por quienes deben aplicarlo en su labor diaria. Además, este ejercicio puede generar retroalimentación valiosa para futuras actualizaciones.

Se sugiere que el manual de funciones se convierta en un documento dinámico, con revisiones periódicas que respondan a los cambios internos, el crecimiento de la empresa o ajustes en los procesos productivos. Una revisión semestral o anual facilitaría que el contenido se mantenga alineado con la realidad organizacional.

A partir del manual elaborado, es pertinente diseñar un sistema de evaluación del desempeño laboral, en el que se puedan medir las funciones asignadas por cargo. Esta herramienta aportaría a los procesos de mejora continua, promoción interna y toma de decisiones sobre el recurso humano.

También es recomendable que se formulen planes de formación por perfil, orientados a fortalecer las competencias requeridas para cada cargo. Esta estrategia permitiría profesionalizar progresivamente al personal, mejorar la productividad y aumentar el sentido de pertenencia dentro de la empresa.

Dado que una de las problemáticas identificadas fue la informalidad en la comunicación, se sugiere establecer protocolos internos claros para la coordinación entre cargos y áreas. Documentos como actas, formatos de reporte o incluso

plataformas digitales pueden fortalecer esta práctica, evitando confusiones y reprocesos.

En esa misma línea, la implementación de herramientas tecnológicas, como software de gestión de talento humano o control de tareas, puede facilitar el seguimiento de responsabilidades, optimizar procesos y centralizar la información organizacional de manera segura y eficiente.

Por último, es importante que el manual de funciones sea adoptado como parte de los documentos institucionales oficiales. Esto implica que se incluya dentro de los procesos de inducción, contratación, supervisión y evaluación, con el fin de consolidar una cultura organizacional basada en la claridad, la planificación y la eficiencia.

8. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arias Gonzales , J. L., Y Gallardo, C. (2021). Diseño y Metodología de la Investigación. *Enfoques Consulting EIRL*, 1(1), 66-78.:
https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w26022w/Arias_S2.pdf
- Bolaños Cerón, Á. D. (2020). Eficacia y eficiencia en los procesos de reclutamiento y selección de personal. *Revista Biumar*, 4(1), 134–146.
<https://doi.org/10.31948/BIUMAR4-1-art11>
- Cárdenas Acosta, E. T., Pérez Caraballo, O. L., González Pérez, A., y Marrero Delgado, F. (2020). Manual de trabajo para diseñar los perfiles de cargos por competencias laborales en las Universidades. *Uniandes Episteme. Revista De Ciencia, Tecnología E Innovación*, 7(2), 207–219.
<https://revista.uniandes.edu.ec/ojs/index.php/EPISTEME/article/view/1631>
- Díaz Espinosa, A. D. L. Á. (2023). Teoría de la motivación de las expectativas y productividad laboral aplicada a una distribuidora de productos de consumo masivo. [Trabajo de pregrado Universidad Técnica de Ambato]. Repositorio Universidad Técnica de Ambato
<https://repositorio.uta.edu.ec/handle/123456789/38830>
- Guerrero Moreno, J. P. (2020). Propuesta de gestión del cambio Basada en el modelo de gestión del cambio de Kotter : Implementación de un modelo de trabajo remoto en BNP Paribas Corporación Financiera [Trabajo de pregrado Pontificia Universidad Javeriana, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas]. Repositorio Pontificia Universidad Javeriana.
<https://repository.javeriana.edu.co/items/ed96ef64-0976-4c48-8224-ffeaf52d189>
- Gutiérrez, J., Boada, M., Quezada, M., Y León Pullaguari, M. F. (2022). Análisis del

nivel administrativo y operativo empresarial según el fundamento de Maslow:

Ciencia Latina Revista Multidisciplinar.

https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i6.3813

Hernández Infante, R. C., Infante Miranda, M. E., Guanoluisa Almache, F. A., Y Galeano Páez, C. J. (2020). Estudio diagnóstico sobre el diseño muestral declarado en investigaciones desarrolladas por estudiantes de ingeniería en software. *Revista Dilemas Contemporáneos:*

<https://doi.org/10.46377/dilemas.v8i1.2420>

Hernández Mendoza, S. L., Y Duana Ávila, D. (2020). Técnicas e instrumentos de recolección de datos. *Boletín Científico de las Ciencias Económico Administrativas del ICEA:*

<https://repository.uaeh.edu.mx/revistas/index.php/icea/article/view/6019/7678>

Jadán Maza, V. K., Y López González, C. P. (2021). Buenas prácticas de control y gestión de inventarios para la Asociación Productores Agropecuarios Llanitos Verdes. *Fundación Dialnet*. DOI 10.35381/cm.v7i2.510

Lerma Meza, A., Vázquez Araujo, J. G., Martínez Vázquez, M. C., González Cisneros, L. E., Coronado Manqueros, J. M., Barraza, A., y otros. (2021). Manual de temas nodales de la investigación cuantitativa. Un abordaje didáctico. Universidad Pedagógica De Durango: <https://centro-investigacion-innovacion-educativa.bravesites.com/files/documents/306aa3ba-3be8-4e59-ab4d-51508f7513c6.pdf#page=82>

Mucha Hospinal, L. F., Chamorro Mejía, R., Oseda Lazo, M. E., Y Alania Contreras, R. D. (2021). Evaluación de procedimientos empleados para determinar la población y muestra en trabajos de investigación de posgrado. *Desafíos Revista científica de ciencias sociales y humanidades:* <https://doi.org/10.37711/desafios.2021.12.1.253>

- Muños Jaime, L. P., Napa Molina, Y. M., Pazmiño Barragán, W. M., Y Posligua Pérez Ochoipoma Guerrero, J., Y Muñoz Cacuro, F. E. (2023). Análisis de la contratación pública con énfasis en sus principios generales. *Revista científica En Ciencias Sociales*, 5(1), 73–90. <https://doi.org/10.53732/rccsociales/05.01.2023.73>
- Pacherrez Riva, J., Y Marrufo Fernández, G. (2020). Modelo de Gestión por Competencias para optimizar el desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Rioja, 2020. *Ciencia Latina Revista Multidisciplinar*. : https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v4i2.184
- Patrana Vitte, E. M. (2023). Desarrollo e implementación de un organigrama jerárquico, canal de distribución y manuales operativos para una empresa familiar purificadora de agua en el Estado de Aguascalientes [Trabajo de pregrado Universidad Autónoma de Aguascalientes]. Repositorio Universidad Autónoma de Aguascalientes. <http://hdl.handle.net/11317/2493>
- Posso Pacheco, R. J. (2023). Diseño metodológico de sistematización de preguntas abiertas: un esfuerzo para mejorar la investigación cualitativa. *Revista de investigación educativa y deportiva*: <https://doi.org/10.56200/mried.v2i6.6780>
- Quimiz Pozo, G.; Y Palacios Ramírez, 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>
- Revilla Figueroa, D. M., Alayza Degola, M., Sime Poma, L., Trelles de Peña, L. M., Y Tafur Puente, R. (2020). Los métodos de investigación para la elaboración de las tesis de maestría en educación. [Tesis de maestría Pontificia Universidad Católica Del Perú]. Repositorio Pontificia Universidad Católica Del Perú <https://files.pucp.education/posgrado/wp->

content/uploads/2021/01/15115158/libro-los-metodos-de-investigacion-maestria-2020-botones-2.pdf#page=51

Sepúlveda Aguirre, J. A., Virviescas Peña, J. A., Arboleda Jaramillo, C. A., Y Salazar García, H. A. (2021). Evolución del pensamiento organizacional: una mirada de las teorías de la organización clásica hacia las teorías pos burocráticas y pos modernas. *Administración & Desarrollo*, 51(1), 204-225.:
<https://doi.org/10.22431/25005227.vol51n1.10>

Tamargo Barbeito, T. O., Jiménez Paneque, R. E., Y Quesada Peña, S. (2024). Universo y muestra: debate acerca de una peculiar relación. Editorial Ciencias Medicas:
<https://revactamedica.sld.cu/index.php/act/article/view/512/pdf>

Vidaurre, S. M. E., Maurial, A. F., y Flores, C. R. T. (2021). Gestión de Recursos Humanos y la Productividad de los Trabajadores en la Empresa Ladrillera Maxx en Tacna. *Iberoamerican Business Journal*, 4(2), 155-174.
<https://doi.org/10.22451/5817.ibj2021.vol4.2.11049>

Vizcaíno Zúñiga, P. I., Cedeño Cedeño, R. J., Y Maldonado Palacios, I. A. (2023). Metodología de la investigación científica: guía práctica. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*.
<https://www.ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/7658/11619>

9. APÉNDICES

A continuación, se presentan los instrumentos y recursos documentales utilizados en el desarrollo del trabajo de grado titulado Diseño de Manual de Funciones área administrativa y operativa en la Empresa Rocha Páez en la ciudad de Bucaramanga para el año 2025. Estos apéndices constituyen evidencia del proceso metodológico y soporte para la construcción de los resultados y conclusiones del proyecto.

Apéndice A. Encuesta aplicada a los empleados de Rocha Páez S.A.S.

Se incluye el instrumento de recolección de datos con preguntas cerradas y abiertas, diseñado para identificar la percepción del personal sobre sus funciones, responsabilidades y la estructura organizacional.

<https://forms.gle/pRZnF7xTsKKQuQkW9>

Apéndice B. Formato de entrevista estructurada

Este instrumento fue aplicado a varios colaboradores, con el objetivo de profundizar en la comprensión cualitativa de sus funciones y experiencias laborales. Permitieron construir las descripciones por cargo de manera contextualizada.

Formato de la Entrevista

- **Tipo de entrevista:** Semiestructurada (permite preguntas abiertas con posibilidad de repreguntar según las respuestas).
- **Duración estimada:** 15-25 minutos.

- **Objetivo:** Identificar funciones actuales, responsabilidades, duplicidades, vacíos, y percepciones sobre la gestión y organización interna.
-

Preguntas Generales (para todos los cargos)

1. ¿Cuáles considera que son sus principales funciones dentro de la empresa?
2. ¿Tiene claridad sobre sus responsabilidades y tareas diarias?
3. ¿Ha recibido un documento o guía escrita sobre sus funciones?
4. ¿Existen funciones que realiza actualmente pero que cree que no le corresponden?
5. ¿Considera que hay duplicidad de funciones entre áreas o cargos?
6. ¿Ha detectado vacíos en las tareas o responsabilidades que nadie está asumiendo?
7. ¿Con qué cargos tiene mayor nivel de interacción o dependencia para realizar sus actividades?
8. ¿Qué tan clara es la estructura organizacional para usted?
9. ¿Qué nivel de coordinación y comunicación existe entre su área y las demás?
10. ¿Considera útil la implementación de un manual de funciones? ¿Por qué?

Entrevista – Gerente General

Fecha: 12 de marzo del 2025
Cargo entrevistado: Gerente General
Entrevistador: Lesly Figueroa

1. ¿Cuáles considera que son sus principales funciones dentro de la empresa?
“Soy el responsable de planear, organizar, dirigir y controlar todas las actividades de la empresa. También gestiono la relación comercial con los clientes, represento legalmente a la empresa y tomo decisiones estratégicas para asegurar el cumplimiento de los objetivos. Manejo el presupuesto general y coordino con todas las áreas.”

2. ¿Tiene claridad sobre sus responsabilidades y tareas diarias?
“Sí, las tengo claras. Aunque no están formalmente documentadas, como representante legal he asumido de forma estructurada las decisiones que me competen.”

3. ¿Ha recibido un documento o guía escrita sobre sus funciones?
“No. Como fundador y socio, mis funciones se han definido por la práctica, no por un manual o documento formal.”

4. ¿Existen funciones que realiza actualmente pero que cree que no le corresponden?
“En algunas ocasiones me involucro en tareas operativas o administrativas menores, especialmente cuando hay mucho trabajo o falta de personal. No debería hacerlo, pero lo hago por compromiso.”

5. ¿Considera que hay duplicidad de funciones entre áreas o cargos?
“Sí. A veces veo que tanto el administrador como el auxiliar contable están realizando funciones similares, como hacer seguimiento a facturas o verificar pagos.”

6. ¿Ha detectado vacíos en las tareas o responsabilidades que nadie está asumiendo?
“Sí. Hay tareas de seguimiento a indicadores y control interno que no tienen un responsable claro. Todo el mundo colabora, pero nadie responde directamente.”

7. ¿Con qué cargos tiene mayor nivel de interacción o dependencia para realizar sus actividades?
“Con el administrador, el contador y el jefe de recursos humanos. Son los que me entregan información clave para la toma de decisiones.”

8. ¿Qué tan clara es la estructura organizacional para usted?
“Para mí es clara porque conozco el negocio desde el inicio, pero entiendo que para los empleados no es tan evidente. Falta formalizarla.”

9. ¿Qué nivel de coordinación y comunicación existe entre su área y las demás?
“La comunicación es continua, pero informal. No hay un sistema establecido de reuniones o reportes, lo cual a veces genera errores.”

10. ¿Considera útil la implementación de un manual de funciones? ¿Por qué?
“Sí, sería fundamental. Ayudaría a evitar confusiones, a distribuir mejor las responsabilidades y a facilitar el crecimiento organizacional.”

Entrevista – Administrador

Fecha: 12 de marzo del 2025
Cargo entrevistado: Administrador
Entrevistador: Lesly Figueroa

1. ¿Cuáles considera que son sus principales funciones dentro de la empresa?
“Junto con el Gerente General me encargo de planificar los objetivos estratégicos de la empresa. También detecto falencias en el negocio, propongo mejoras a los procesos internos, participo en la creación y administración del presupuesto y gestiono temas como la cartera y los pagos a proveedores. También tengo un papel importante en la relación comercial con los clientes.”

2. ¿Tiene claridad sobre sus responsabilidades y tareas diarias?
“Sí, tengo claridad, aunque muchas veces hay tareas que se van asignando sobre la marcha, dependiendo de la necesidad o de los tiempos del equipo.”

3. ¿Ha recibido un documento o guía escrita sobre sus funciones?
“No, no existe un manual de funciones. Todo se ha definido por experiencia y por acuerdos verbales con el gerente.”

4. ¿Existen funciones que realiza actualmente pero que cree que no le corresponden?
“Sí, en ocasiones apoyo con tareas que pertenecen más al área contable o de recursos humanos, como revisar pagos a empleados o resolver inquietudes legales menores.”

5. ¿Considera que hay duplicidad de funciones entre áreas o cargos?
“Sí, especialmente con el auxiliar contable. A veces los dos estamos revisando el mismo tema de pagos o seguimiento de cartera, lo que genera reprocesos.”

6. ¿Ha detectado vacíos en las tareas o responsabilidades que nadie está asumiendo?

“Sí, por ejemplo, no hay una persona responsable exclusiva del control de cumplimiento de procesos. Cada quien responde por su parte, pero nadie hace una supervisión transversal.”

7. ¿Con qué cargos tiene mayor nivel de interacción o dependencia para realizar sus actividades?

“Principalmente con el gerente, el contador y el auxiliar contable. También hablo mucho con recursos humanos cuando se trata de nóminas o pagos de seguridad social.”

8. ¿Qué tan clara es la estructura organizacional para usted?
“La estructura no está documentada. Cada quien tiene una idea general de lo que hace, pero sin un organigrama oficial ni funciones detalladas por escrito.”

9. ¿Qué nivel de coordinación y comunicación existe entre su área y las demás?
“Buena, aunque es más informal. No tenemos reuniones periódicas ni un sistema de informes. Se da todo por mensajes o conversaciones del día a día.”

10. ¿Considera útil la implementación de un manual de funciones? ¿Por qué?
“Sí, es absolutamente necesario. Ayudaría a reducir la duplicidad de funciones, a definir responsabilidades y a mejorar la eficiencia de los procesos.”

Entrevista – Revisor Fiscal

Fecha: 12 de marzo del 2025
Cargo entrevistado: Revisor Fiscal
Entrevistador: Lesly Figueroa

1. ¿Cuáles considera que son sus principales funciones dentro de la empresa?
“Mi labor principal es vigilar que se cumplan las normas contables, tributarias y legales. Hago una revisión mensual de los procesos financieros y contables, verifico el cumplimiento de los impuestos, la nómina y en general de lo estipulado por la ley colombiana y los estatutos de la empresa Rocha Páez.”

2. ¿Tiene claridad sobre sus responsabilidades y tareas mensuales o periódicas?
“Sí, absolutamente. Mi rol como revisor fiscal está claramente definido por la ley, y en el contrato de outsourcing también se especifican las actividades que debo realizar de manera periódica.”

3. ¿Ha recibido un documento o guía escrita por parte de la empresa sobre sus funciones específicas?
“No, no por parte de la empresa. Sin embargo, mi contrato como externo tiene estipuladas las responsabilidades, y además me baso en la normativa vigente que regula el rol del revisor fiscal.”

4. ¿Existen funciones que actualmente le asignan pero que no considera que le correspondan?
“No, en general me limito a mis funciones de vigilancia, control y emisión de

informes. No participo en decisiones operativas ni en ejecución de procesos internos.”

5. ¿Considera que hay duplicidad de funciones entre su rol y otros cargos?
“No, mi rol es muy específico y no se cruza con otros cargos. Sí he observado que en áreas como contabilidad o administración puede haber algo de traslape.”

6. ¿Ha detectado vacíos o falencias en los procesos o controles de la empresa?
“Sí, en varias oportunidades he hecho observaciones sobre registros contables incompletos o mal clasificados, además de procesos que no están debidamente documentados.”

7. ¿Con qué cargos tiene mayor nivel de interacción o dependencia para realizar sus actividades?
“Principalmente con el contador y el gerente. También en algunos casos con el administrador, cuando necesito verificar soportes de pagos u operaciones.”

8. ¿Qué tan clara le parece la estructura organizacional de la empresa?
“Desde mi perspectiva externa, veo que hace falta formalizar esa estructura. Las funciones no siempre están definidas con precisión y eso puede generar confusión o sobrecarga.”

9. ¿Cómo califica la comunicación entre su rol y las otras áreas?
“Buena, aunque no tan ágil como debería. A veces se retrasan entregas de información o documentos necesarios para mis revisiones.”

10. ¿Considera útil la implementación de un manual de funciones? ¿Por qué?
“Sí, sería una herramienta clave para dejar claro quién hace qué. Ayudaría a mejorar

los controles internos y a evitar omisiones que pueden acarrear sanciones legales o fiscales.”

Entrevista – Contador

Fecha: 12 de marzo del 2025
Cargo entrevistado: Contador
Entrevistador: Lesly Figueroa

1. ¿Cuáles considera que son sus principales funciones dentro de la empresa?
“Estoy encargado de la toma de decisiones contables. Cada dos meses realizo, analizo y emito juicios sobre los estados financieros de la empresa. Además, elaboro y presento todos los impuestos que debe declarar Rocha Páez: mensualmente la retención en la Nota y la retención de industria y comercio, bimestralmente el IVA, y de forma anual el impuesto de renta e industria y comercio.”

2. ¿Tiene claridad sobre sus responsabilidades y tareas contables dentro de la empresa?
“Sí, totalmente. Mi rol está bien delimitado y sé exactamente lo que debo entregar, en qué fechas y bajo qué parámetros.”

3. ¿Ha recibido una guía escrita o manual sobre sus funciones por parte de la empresa?
“No. No hay un manual de funciones como tal. Me baso en mi experiencia y en la normativa vigente. Lo que realizo ha sido más producto de práctica y confianza con la gerencia.”

4. ¿Realiza tareas que cree que no le corresponden formalmente?
“En ocasiones he tenido que asumir actividades administrativas o de archivo contable que podría hacer el auxiliar contable. También he gestionado temas menores de cartera que, en teoría, no me corresponden.”

5. ¿Cree que hay duplicidad de funciones entre usted y otros cargos?
“Sí, especialmente con el auxiliar contable y el administrador. En ocasiones los tres estamos detrás de las mismas cifras o revisando pagos. A veces se hace doble trabajo.”

6. ¿Ha notado funciones o tareas que nadie está asumiendo actualmente?
“Sí, hay una falta de seguimiento a la planificación contable. Por ejemplo, no hay quien centralice la calendarización de obligaciones tributarias, lo cual es un riesgo.”

7. ¿Con qué cargos tiene mayor interacción o dependencia para el desarrollo de sus funciones?
“Con el Revisor Fiscal, ya que él evalúa los informes que género. También con el gerente y el administrador, para verificar información financiera y soportes de pagos.”

8. ¿Qué tan clara es la estructura organizacional de la empresa para usted?
“No está muy clara. Sabemos quién es el responsable general, pero no hay una estructura definida ni documentación formal. Todo funciona de manera empírica.”

9. ¿Cómo evalúa la coordinación y comunicación con las demás áreas?
“Funciona, pero es informal. No hay reportes periódicos ni cronogramas. Eso a veces retrasa los cierres contables o genera reprocesos.”

10. ¿Considera que sería útil implementar un manual de funciones? ¿Por qué?
“Sí, sería de mucha utilidad. Nos permitiría trabajar con más claridad, evitaría la duplicidad de funciones y nos ayudaría a cumplir con las responsabilidades en tiempos establecidos.”

Entrevista – Auxiliar Contable

Fecha: 12 de marzo del 2025
Cargo entrevistado: Auxiliar contable
Entrevistador: Lesly Figueroa

1. ¿Cuáles considera que son sus principales funciones dentro de la empresa?
“Mi tarea principal es registrar diariamente todas las transacciones de la empresa. Me encargo de llevar el control de compras, ventas, pagos, recibos de caja, movimientos de inventario, provisiones de nómina, entre otros. Todo esto lo registro en archivos de Excel, que organizo por mes.”

2. ¿Tiene claridad sobre las responsabilidades específicas que debe cumplir?
“Sí, aunque no están formalmente escritas. Sé lo que tengo que hacer porque me lo enseñaron cuando ingresé y con la práctica lo he ido perfeccionando.”

3. ¿Cuenta con un documento o guía escrita sobre sus funciones?
“No, no hay un manual como tal. Todo ha sido aprendido en la marcha. Sería bueno tener algo por escrito porque a veces hay confusión.”

4. ¿Le han asignado funciones que no cree que le correspondan?
“Sí, a veces me piden hacer funciones del contador como generar ciertos informes

o verificar impuestos, y también he tenido que ayudar en actividades administrativas que no tienen que ver con contabilidad.”

5. ¿Cree que hay duplicidad de funciones con otros cargos?
“Sí, en ocasiones con el contador. Por ejemplo, yo hago algunos registros que luego él vuelve a revisar o rehacer. Eso podría optimizarse.”

6. ¿Ha notado vacíos o tareas que nadie está haciendo?
“Sí, el tema del archivo físico de documentos contables no tiene un responsable claro, y a veces la información no se encuentra fácilmente.”

7. ¿Con qué cargos se relaciona más para hacer su trabajo?
“Con el contador principalmente, también con el administrador para verificar pagos y con el gerente cuando hay que validar información importante o solicitudes urgentes.”

8. ¿Considera que la estructura organizacional de la empresa está bien definida?
“La verdad, no mucho. No sabemos exactamente cuál es el alcance de cada cargo y eso hace que a veces nos pisemos funciones o dejemos cosas sin hacer.”

9. ¿Qué tan efectiva es la comunicación entre usted y las demás áreas?
“Es regular. Hablamos bastante entre nosotros, pero muchas veces la información se transmite de manera verbal o incompleta, y eso retrasa el trabajo.”

10. ¿Cree necesaria la implementación de un manual de funciones? ¿Por qué?
“Totalmente. Nos ayudaría a entender exactamente qué nos corresponde a cada uno. Así habría más orden y eficiencia, y se evitarían malentendidos.”

Entrevista – Jefe de Recursos Humanos

Fecha: 12 de marzo del 2025
Cargo entrevistado: Jefe de Recursos Humanos
Entrevistador: Lesly Figueroa

1. ¿Cuáles considera que son sus principales funciones dentro de la empresa?
“Me encargo de todo lo relacionado con la gestión del personal. Identifico las necesidades de personal, hago el proceso de reclutamiento y selección, evalúo si el perfil del empleado corresponde a las funciones asignadas. También superviso todo el tema de afiliaciones al sistema de seguridad social, el pago de las planillas, nómina, prestaciones sociales y velar por el bienestar del personal. Además, superviso el cumplimiento de la seguridad ocupacional.”

2. ¿Tiene claridad sobre sus responsabilidades dentro de la empresa?
“Sí, aunque muchas de mis funciones han sido asumidas por iniciativa propia. No hay un documento que las detalle, pero con la experiencia he establecido mi rutina de trabajo.”

3. ¿Ha recibido alguna guía escrita o manual sobre sus funciones?
“No. No existe un manual formal. He desarrollado mis actividades con base en lo que se espera de mi rol y en los requerimientos que me indican los directivos.”

4. ¿Realiza funciones que considera no le corresponden directamente?
“Sí, en algunos casos he asumido funciones que deberían ser del área contable, como la preparación de reportes de pagos o validaciones de cifras que luego se entregan a otros departamentos.”

5. ¿Considera que existe duplicidad de funciones entre usted y otros cargos?
“Sí, especialmente con el auxiliar contable cuando se trata del procesamiento de nómina y con el administrador en temas de beneficios y contratación.”

6. ¿Existen tareas dentro del área que cree que no están siendo cubiertas por nadie?

“Sí, el seguimiento al clima organizacional y la creación de políticas internas de bienestar están descuidadas. No hay un sistema estructurado para eso.”

7. ¿Con qué cargos se relaciona más para el desarrollo de sus funciones?

“Con el gerente y el administrador para los procesos de contratación, aprobación de pagos y estrategias de personal. También con el auxiliar contable para temas de nómina y seguridad social.”

8. ¿Cómo evalúa la estructura organizacional actual de la empresa?

“La empresa funciona, pero no hay un organigrama definido ni funciones claras por cargo. Todo es muy empírico.”

9. ¿Qué tan efectiva considera que es la comunicación con otras áreas?

“Buena, pero poco formal. Falta establecer canales y reportes estandarizados que permitan llevar mejor control y seguimiento.”

10. ¿Considera necesaria la implementación de un manual de funciones? ¿Por qué?

“Sí, es fundamental. Un manual ayudaría a establecer responsabilidades claras, facilitaría los procesos de inducción y permitiría medir mejor el desempeño del personal.”

Entrevista – Auxiliar de Recursos Humanos

Fecha: 12 de marzo del 2025
Cargo entrevistado: Auxiliar de Recursos Humanos
Entrevistador: Lesly Figueroa

1. ¿Cuáles considera que son sus principales funciones dentro de la empresa?
“Yo apoyo toda la gestión del área de Recursos Humanos. Me encargo de hacer las afiliaciones a la seguridad social, liquido mensualmente las planillas de pago correspondientes a salud, pensión, ARL, etc. También me encargo de reportar las novedades del mes, como incapacidades, ausencias o licencias. Además, liquido la nómina y resuelvo diariamente las inquietudes de los empleados. También colaboro en la organización de eventos para el personal.”

2. ¿Tiene claridad sobre sus responsabilidades dentro de la empresa?
“Sí, aunque no están escritas en ningún documento, con el tiempo he aprendido lo que me corresponde. La mayoría de tareas me las delega directamente el jefe de recursos humanos.”

3. ¿Cuenta con alguna guía escrita sobre sus funciones?
“No, no existe un manual. Todo ha sido aprendido en la práctica y con apoyo del jefe del área.”

4. ¿Ha tenido que realizar funciones que cree que no le corresponden?
“Sí, algunas veces me han pedido revisar pagos que creo que deberían manejar directamente desde el área contable, o hacer tareas administrativas que no son de mi área.”

5. ¿Ha notado que sus funciones se cruzan con las de algún otro cargo?
“Sí, con el auxiliar contable en algunos temas de nómina o novedades. También con el jefe de recursos humanos cuando hay mucha carga de trabajo y terminamos haciendo cosas similares.”

6. ¿Ha identificado funciones importantes que nadie está cubriendo?
“Sí, el seguimiento a los temas de bienestar del empleado, como encuestas de satisfacción o actividades de salud mental, no se está haciendo de forma constante.”

7. ¿Con qué cargos se relaciona más para desarrollar su labor?
“Con el jefe de recursos humanos, el administrador y en ocasiones con el auxiliar contable para cuadrar temas de pagos y novedades.”

8. ¿Considera que la estructura organizacional actual está clara?
“No tanto. No hay una descripción clara de qué hace cada uno, y eso a veces causa confusión o sobrecarga.”

9. ¿Cómo evalúa la comunicación entre áreas?
“Es funcional, pero no siempre es clara o rápida. Sería útil tener más formalidad en la comunicación para evitar errores.”

10. ¿Considera útil la implementación de un manual de funciones? ¿Por qué?
“Sí, porque dejaría claro qué hace cada persona, evitaría confusiones y facilitaría que nuevos empleados se adapten más rápido.”

Entrevista – Tractorista

Fecha: 12 de marzo del 2025

Cargo entrevistado: Tractorista

Entrevistador: Lesly Figueroa

1. ¿Cuáles considera que son sus principales funciones dentro de la empresa?

“Me encargo de operar el tractor en las labores del campo. Hago surcos, remuevo la tierra, y transporte material vegetal o abono de un lugar a otro. También apoyo en el mantenimiento del tractor.”

2. ¿Tiene claridad sobre sus responsabilidades y tareas diarias?

“Más o menos. Sé lo que tengo que hacer en el día porque me lo indican al inicio de la jornada, pero no tengo algo escrito que me diga qué me corresponde exactamente.”

3. ¿Ha recibido un documento o guía escrita sobre sus funciones?

“No. Siempre me han dado instrucciones de manera verbal.”

4. ¿Existen funciones que realiza actualmente pero que cree que no le corresponden?

“A veces me toca cargar bultos o ayudar a otros compañeros con tareas diferentes a manejar el tractor. No me molesta ayudar, pero creo que no es parte de mi función.”

5. ¿Considera que hay duplicidad de funciones entre áreas o cargos?

“No mucho, pero a veces varios hacemos lo mismo cuando hay confusión con las tareas del día.”

6. ¿Ha detectado vacíos en las tareas o responsabilidades que nadie está asumiendo?

“Sí, el mantenimiento del tractor a veces se deja pasar porque no hay alguien encargado del todo, solo hacemos lo básico.”

7. ¿Con qué cargos tiene mayor nivel de interacción o dependencia para realizar sus actividades?

“Con el operador múltiple y el auxiliar de producción, porque coordinamos los trabajos del día.”

8. ¿Qué tan clara es la estructura organizacional para usted?

“La verdad no mucho. Sabemos a quién reportar, pero no tenemos un organigrama ni funciones claras por escrito.”

9. ¿Qué nivel de coordinación y comunicación existe entre su área y las demás?

“Nos comunicamos entre nosotros bien, pero a veces hay órdenes que cambian de un momento a otro sin explicación.”

10. ¿Considera útil la implementación de un manual de funciones? ¿Por qué?

“Sí, ayudaría mucho. Así sabríamos exactamente qué nos corresponde y podríamos trabajar más organizados.”

Entrevista – Conductor de Volqueta

Fecha: 12 de marzo del 2025

Cargo entrevistado: Conductor de Volqueta

Entrevistador: Lesly Figueroa

1. ¿Cuáles considera que son sus principales funciones dentro de la empresa?

“Transportar materiales como abono, tierra o escombros entre los diferentes puntos del predio. También, a veces, llevo carga fuera de la empresa si se requiere.”

2. ¿Tiene claridad sobre sus responsabilidades y tareas diarias?

“Sí en general, pero no sé si hay un documento que diga lo que me corresponde exactamente.”

3. ¿Ha recibido un documento o guía escrita sobre sus funciones?

“No. Todo se ha manejado de palabra desde que ingresé.”

4. ¿Existen funciones que realiza actualmente pero que cree que no le corresponden?

“Sí, a veces me toca ayudar a cargar o descargar el material, cuando en teoría yo solo debería manejar el vehículo.”

5. ¿Considera que hay duplicidad de funciones entre áreas o cargos?

“Sí. En algunas ocasiones tanto el tractorista como yo estamos haciendo el mismo tipo de transporte, pero sin coordinación clara.”

6. ¿Ha detectado vacíos en las tareas o responsabilidades que nadie está asumiendo?

“Sí. A veces no hay quien coordine las rutas o tiempos de carga, entonces hay demoras.”

7. ¿Con qué cargos tiene mayor nivel de interacción o dependencia para realizar sus actividades?

“Con el operador múltiple y el tractorista, porque compartimos tareas similares, y con el administrador cuando hay transporte externo.”

8. ¿Qué tan clara es la estructura organizacional para usted?

“No muy clara. Sé que debo reportarme con el jefe de cuadrilla o administrador, pero no hay algo que muestre la cadena de mando completa.”

9. ¿Qué nivel de coordinación y comunicación existe entre su área y las demás?

“Buena, pero mejorable. A veces falta información sobre qué se espera de cada uno.”

10. ¿Considera útil la implementación de un manual de funciones? ¿Por qué?

“Sí, porque así sabríamos bien nuestras funciones y no se repetirían tareas o se dejarían cosas sin hacer.”

Entrevista – Auxiliar de Producción

Fecha: 12 de marzo del 2025
Cargo entrevistado: Auxiliar de producción
Entrevistador: Lesly Figueroa

1. ¿Cuáles considera que son sus principales funciones dentro de la empresa?

“Me encargo de apoyar en las tareas del campo, como sembrar, aplicar fertilizantes, hacer limpiezas y en general lo que se necesite para mantener la producción. También colaboro en la recolección.”

2. ¿Tiene claridad sobre sus responsabilidades y tareas diarias?

“No del todo. Cada día me asignan tareas diferentes, y no tengo claro si esas son realmente mis funciones o solo apoyo momentáneo.”

3. ¿Ha recibido un documento o guía escrita sobre sus funciones?

“No, nunca. Solo me explicaron por encima al ingresar y después he aprendido mirando y haciendo.”

4. ¿Existen funciones que realiza actualmente pero que cree que no le corresponden?

“Sí, por ejemplo, a veces me ponen a organizar herramientas o hacer inventario, y eso creo que debería hacerlo otro cargo.”

5. ¿Considera que hay duplicidad de funciones entre áreas o cargos?

“Sí, especialmente cuando hay varios auxiliares y todos hacemos lo mismo sin una asignación clara.”

6. ¿Ha detectado vacíos en las tareas o responsabilidades que nadie está asumiendo?

“Sí, el control de calidad del trabajo que hacemos no siempre está supervisado. Hacemos las cosas, pero no hay quien revise bien.”

7. ¿Con qué cargos tiene mayor nivel de interacción o dependencia para realizar sus actividades?

“Con el operador múltiple y el tractorista, porque trabajamos en campo. También con el jefe de cuadrilla, que nos da las órdenes.”

8. ¿Qué tan clara es la estructura organizacional para usted?

“No mucho. A veces no sabemos quién está a cargo o quién debe dar las órdenes.”

9. ¿Qué nivel de coordinación y comunicación existe entre su área y las demás?

“Regular. Hay comunicación, pero no siempre entendemos bien los objetivos o tiempos.”

10. ¿Considera útil la implementación de un manual de funciones? ¿Por qué?

“Claro que sí. Nos ayudaría a saber qué es exactamente lo que debemos hacer y a quién acudir cuando hay dudas.”

Entrevista – Operador Múltiple

Fecha: 12 de marzo del 2025
Cargo entrevistado: Operador Múltiple
Entrevistador: Lesly Figueroa

1. ¿Cuáles considera que son sus principales funciones dentro de la empresa?

“Mi trabajo es bastante variado. Manejo diferentes tipos de maquinaria agrícola y apoyo en tareas como preparación del terreno, fumigación, aplicación de fertilizantes y mantenimiento de equipos.”

2. ¿Tiene claridad sobre sus responsabilidades y tareas diarias?

“Tengo una idea general, pero no hay una lista específica de lo que me corresponde. A veces hago funciones muy distintas cada semana.”

3. ¿Ha recibido un documento o guía escrita sobre sus funciones?

“No, siempre ha sido por instrucciones verbales o por experiencia acumulada.”

4. ¿Existen funciones que realiza actualmente pero que cree que no le corresponden?

“Sí, me han pedido incluso apoyar en tareas administrativas como revisar inventario o coordinar personal cuando no hay jefe de cuadrilla.”

5. ¿Considera que hay duplicidad de funciones entre áreas o cargos?

“Sí, en ocasiones me cruzo con las tareas del tractorista o del conductor de volqueta, especialmente en transporte interno.”

6. ¿Ha detectado vacíos en las tareas o responsabilidades que nadie está asumiendo?

“Sí. No hay una persona que supervise el mantenimiento de todas las máquinas, eso lo asumimos entre varios, pero nadie está encargado oficialmente.”

7. ¿Con qué cargos tiene mayor nivel de interacción o dependencia para realizar sus actividades?

“Con todos los del área operativa, especialmente tractoristas y auxiliares de producción. También reporto al administrador o al encargado del día.”

8. ¿Qué tan clara es la estructura organizacional para usted?

“No es clara. Sabemos quién es el jefe, pero no hay un documento o algo que diga cómo estamos organizados.”

9. ¿Qué nivel de coordinación y comunicación existe entre su área y las demás?

“Buena en general, pero muy informal. A veces hay confusión cuando se cambia el plan del día sin avisar bien.”

10. ¿Considera útil la implementación de un manual de funciones? ¿Por qué?

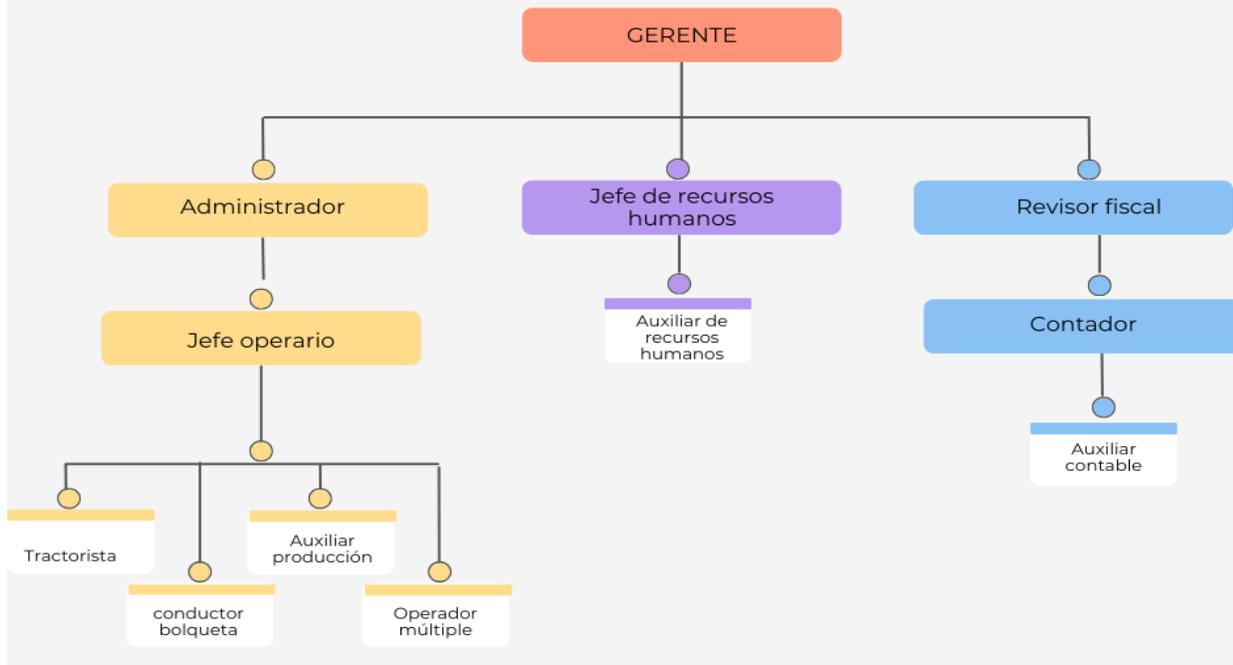
“Sí, sería muy útil. Nos daría una guía clara, evitaría repetir trabajos y permitiría que todos sepamos qué es exactamente lo que debemos hacer.”

Apéndice C. Organigrama de la empresa Rocha Páez S.A.S.

Se presenta la estructura jerárquica interna de la organización, representada de forma visual para facilitar la comprensión de las líneas de mando y dependencia funcional.

ORGANIGRAMA

Organización de la empresa Rocha Páez



Apéndice D. Gráficas de análisis de resultados

Contiene las Tablas generadas a partir del procesamiento de datos cuantitativos de las encuestas, presentadas bajo normas APA. Estas Tablas respaldan los hallazgos descritos en el capítulo de resultados.

Tabla 1. Descripción de funciones al ingreso

¿Recibió alguna descripción de funciones o responsabilidades cuando ingresó a su cargo?

12 respuestas

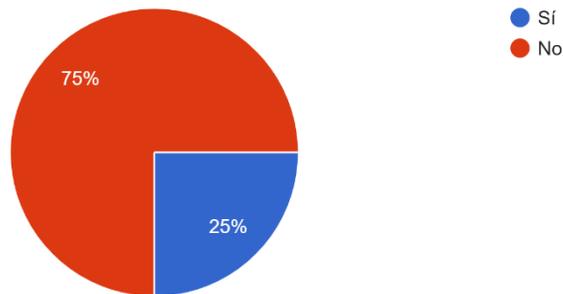


Tabla 2. Claridad de funciones (Escala 1 a 5)

¿Considera que sus funciones están claramente definidas? (Escala de 1 a 5)

12 respuestas

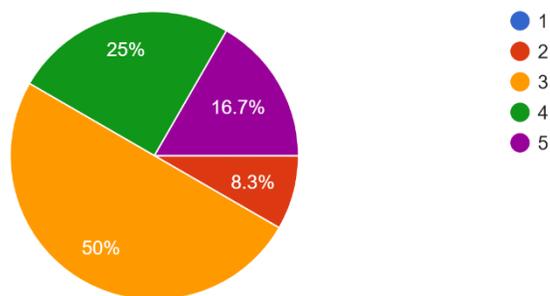


Tabla 3. Percepción sobre el Manual de Funciones

¿Considera que contar con un manual de funciones ayudaría a mejorar la eficiencia en la empresa?

12 respuestas



Apéndice E. Manual de funciones de Rocha Páez S.A.S.

Documento final que contiene las descripciones de los doce (12) cargos identificados en la empresa, con sus respectivas funciones principales y complementarias, perfiles requeridos y relaciones internas y externas.

Gerente General

Área o dependencia: Dirección General

Reporta a: Junta de Socios

Cargo(s) a su cargo: Administrador, Contador, Jefe de Recursos Humanos

Propósito del cargo:

Dirigir y controlar todas las actividades estratégicas, financieras y operativas de la empresa, asegurando el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Funciones principales:

- Diseñar y supervisar la ejecución del plan estratégico de la empresa.
- Representar legalmente a la empresa ante terceros.
- Coordinar las actividades de las diferentes áreas funcionales.
- Tomar decisiones sobre inversiones, presupuestos y políticas internas.
- Revisar y aprobar informes financieros, tributarios y de gestión.

Funciones complementarias:

- Apoyar labores operativas o administrativas en momentos de alta carga de trabajo.
- Participar en procesos de selección de personal estratégico.

Perfil del cargo:

Formación: Profesional en Administración de Empresas o afines.

Experiencia: Mínimo 5 años en cargos directivos o gerenciales.

Habilidades: Liderazgo, toma de decisiones, visión estratégica, negociación.

Relaciones internas y externas: Administrador, contador, jefe de RRHH, proveedores, clientes y entes de control.

Administrador

Área o dependencia: Administración General

Reporta a: Gerente General

Cargo(s) a su cargo: Jefe de Operaciones

Propósito del cargo:

Supervisar y coordinar las actividades operativas y administrativas de la empresa, velando por el cumplimiento de los procesos internos y el uso eficiente de los recursos.

Funciones principales:

- Supervisar el cumplimiento de procesos operativos y administrativos.
- Planificar objetivos estratégicos junto al gerente general.
- Gestionar cartera, pagos a proveedores y relación con clientes.
- Realizar seguimiento a inventarios, recursos humanos y logísticos.
- Liderar reuniones internas de seguimiento y control.

Funciones complementarias:

- Apoyar en funciones contables o legales según necesidad.
- Coordinar la programación de transporte y logística agrícola.

Perfil del cargo:

Formación: Profesional en Administración de Empresas o afines.

Experiencia: Mínimo 3 años en cargos de supervisión o coordinación.

Habilidades: Liderazgo, planificación, resolución de problemas, comunicación efectiva.

Relaciones internas y externas: Gerente general, contador, auxiliar contable, recursos humanos, personal operativo.

Revisor Fiscal

Área o dependencia: Control Interno / Contraloría (Outsourcing)

Reporta a: Gerente General y Junta de Socios

Cargo(s) a su cargo: Contador

Propósito del cargo:

Ejercer vigilancia sobre los estados financieros y operaciones contables de la empresa, asegurando el cumplimiento de la normatividad legal y tributaria.

Funciones principales:

- Revisar periódicamente la información contable y financiera.
- Verificar el cumplimiento de las obligaciones tributarias y laborales.
- Emitir informes mensuales y anuales sobre el estado financiero de la empresa.
- Identificar y reportar inconsistencias o riesgos de control interno.

Funciones complementarias:

- Brindar recomendaciones de mejora en procesos contables y administrativos.
- Asesorar en cumplimiento normativo cuando sea requerido por la gerencia.

Perfil del cargo:

Formación: Contador Público con especialización en auditoría o revisoría fiscal.

Experiencia: Mínimo 3 años como revisor fiscal de PYMES.

Habilidades: Rigor técnico, ética profesional, independencia, conocimiento normativo.

Relaciones internas y externas: Gerente, contador, administrador, entidades gubernamentales.

Contador

Área o dependencia: Contabilidad y Finanzas

Reporta a: Revisor Fiscal

Cargo(s) a su cargo: Auxiliar Contable

Propósito del cargo:

Llevar el control y análisis de la información contable y financiera de la empresa, cumpliendo con la normativa vigente.

Funciones principales:

- Preparar y analizar estados financieros bimensuales.
- Elaborar y presentar declaraciones tributarias (retención, IVA, renta).
- Supervisar los registros contables realizados por el auxiliar.
- Asegurar el cumplimiento de obligaciones fiscales y laborales.
- Coordinar con el revisor fiscal la entrega de informes.

Funciones complementarias:

- Participar en reuniones estratégicas de la empresa.
- Apoyar la gestión de cartera cuando se requiera.

Perfil del cargo:

Formación: Profesional en Contaduría Pública con tarjeta profesional vigente.

Experiencia: Mínimo 3 años en cargos similares.

Habilidades: Análisis financiero, cumplimiento tributario, manejo de software contable.

Relaciones internas y externas: Auxiliar contable, administrador, gerente, revisor fiscal.

Auxiliar Contable

Área o dependencia: Contabilidad y Finanzas

Reporta a: Contador

Cargo(s) a su cargo: No aplica

Propósito del cargo:

Registrar, organizar y archivar la información contable y administrativa diaria de la empresa.

Funciones principales:

- Registrar transacciones diarias: compras, ventas, pagos, recibos.
- Controlar movimientos de inventario y provisiones de nómina.
- Organizar y archivar documentos contables.
- Apoyar en la elaboración de informes contables mensuales.

Funciones complementarias:

- Colaborar con el área administrativa o de RRHH según requerimiento.
- Realizar gestiones bancarias o trámites ante entidades externas.

Perfil del cargo:

Formación: Técnico o tecnólogo en contabilidad.

Experiencia: Mínimo 1 año en cargos similares.

Habilidades: Precisión, organización, manejo de Excel y software contable.

Relaciones internas y externas: Contador, administrador, recursos humanos.

Jefe de Recursos Humanos

Área o dependencia: Gestión Humana

Reporta a: Gerente General

Cargo(s) a su cargo: Auxiliar de Recursos Humanos

Propósito del cargo:

Liderar los procesos de contratación, evaluación y bienestar del personal, garantizando el cumplimiento normativo y el desarrollo organizacional.

Funciones principales:

- Coordinar procesos de reclutamiento, selección y contratación.
- Supervisar afiliaciones al sistema de seguridad social.
- Gestionar la liquidación de nómina y pagos de prestaciones.
- Diseñar e implementar estrategias de bienestar laboral.
- Monitorear el clima organizacional y proponer mejoras.

Funciones complementarias:

- Apoyar la resolución de conflictos internos.
- Elaborar reportes de gestión de talento humano.

Perfil del cargo:

Formación: Profesional en Psicología, Administración o áreas afines.

Experiencia: Mínimo 2 años en gestión del talento humano.

Habilidades: Liderazgo, confidencialidad, empatía, conocimiento de legislación laboral.

Relaciones internas y externas: Auxiliar de RRHH, administrador, gerente, empleados en general.

Auxiliar de Recursos Humanos

Área o dependencia: Gestión Humana

Reporta a: Jefe de Recursos Humanos

Cargo(s) a su cargo: No aplica

Propósito del cargo:

Brindar soporte operativo en los procesos de afiliación, liquidación de nómina y atención al personal.

Funciones principales:

- Realizar afiliaciones y novedades en seguridad social.
- Liquidar planillas mensuales de salud, pensión, ARL.
- Reportar novedades como incapacidades, ausencias o licencias.

- Apoyar en la liquidación y pago de nómina.

Funciones complementarias:

- Atender consultas e inquietudes del personal.
- Colaborar en eventos de integración y bienestar laboral.

Perfil del cargo:

Formación: Técnico o tecnólogo en Gestión Humana o afines.

Experiencia: 1 año en cargos similares.

Habilidades: Comunicación, manejo de datos, organización.

Relaciones internas y externas: Jefe de RRHH, contador, empleados en general.

Jefe de Operarios

Área o dependencia: Producción Agrícola

Reporta a: Administrador

Cargo(s) a su cargo: Auxiliares de producción, Tractoristas, Operador Múltiple

Propósito del cargo:

Supervisar y coordinar las actividades diarias del personal operativo, asegurando el cumplimiento eficiente de las labores de campo.

Funciones principales:

- Distribuir tareas diarias al personal operativo.
- Supervisar el cumplimiento de las labores agrícolas asignadas.
- Reportar al administrador sobre avances, novedades y necesidades del campo.

- Asegurar el uso correcto de herramientas y equipos por parte del personal.

Funciones complementarias:

- Apoyar labores agrícolas cuando sea necesario.
- Colaborar en la resolución de conflictos o dificultades entre operarios.

Perfil del cargo:

Formación: Técnico agropecuario o bachiller con experiencia en supervisión agrícola.

Experiencia: Mínimo 2 años liderando equipos de campo.

Habilidades: Liderazgo, comunicación, conocimiento del entorno agrícola, resolución de conflictos.

Relaciones internas y externas: Administrador, operador múltiple, operarios en general.

Tractorista

Área o dependencia: Producción Agrícola

Reporta a: Jefe de Operarios / Administrador

Cargo(s) a su cargo: No aplica

Propósito del cargo:

Operar el tractor agrícola en las labores de campo necesarias para la preparación del terreno, transporte interno y apoyo en tareas agrícolas.

Funciones principales:

- Manejar y mantener el tractor en condiciones operativas.
- Preparar la tierra para siembra o abonado.
- Transportar materiales dentro del predio.
- Cumplir con las instrucciones dadas para cada jornada laboral.

Funciones complementarias:

- Apoyar en labores manuales agrícolas cuando se requiera.
- Realizar limpieza básica del tractor.

Perfil del cargo:

Formación: Bachiller básico. Curso certificado de operación de maquinaria agrícola.

Experiencia: Mínimo 1 año en labores similares.

Habilidades: Manejo de maquinaria, responsabilidad, trabajo en equipo.

Relaciones internas y externas: Auxiliar de producción, operador múltiple, conductor volqueta.

Conductor de Volqueta

Área o dependencia: Logística y Transporte

Reporta a: Administrador / Jefe de Operarios

Cargo(s) a su cargo: No aplica

Propósito del cargo:

Transportar materiales como tierra, abono y otros insumos dentro y fuera del predio, garantizando el cumplimiento de los tiempos y normas de seguridad.

Funciones principales:

- Conducir la volqueta en condiciones seguras y eficientes.
- Cargar y descargar materiales agrícolas.
- Realizar chequeos básicos del vehículo.
- Cumplir con las rutas establecidas por la administración.

Funciones complementarias:

- Apoyar en la organización del área de almacenamiento.
- Asistir en labores de campo cuando no haya transporte programado.

Perfil del cargo:

Formación: Bachiller. Licencia de conducción C2 o C3 vigente.

Experiencia: Mínimo 2 años en conducción de vehículos de carga.

Habilidades: Responsabilidad, orientación al detalle, trabajo bajo presión.

Relaciones internas y externas: Tractorista, operador múltiple, administrador.

Auxiliar de Producción

Área o dependencia: Producción Agrícola

Reporta a: Administrador / Jefe de Operarios

Cargo(s) a su cargo: No aplica

Propósito del cargo:

Ejecutar labores manuales en el proceso agrícola, tales como siembra, limpieza, recolección y fertilización, asegurando el cumplimiento del cronograma de producción.

Funciones principales:

- Realizar actividades de siembra, riego, fertilización y recolección.
- Apoyar en tareas de limpieza y mantenimiento del cultivo.
- Seguir instrucciones del operador múltiple o supervisor asignado.
- Mantener orden y limpieza en las zonas de trabajo.

Funciones complementarias:

- Organizar herramientas y materiales de trabajo.
- Apoyar en inventarios o actividades de bodega.

Perfil del cargo:

Formación: Primaria completa.

Experiencia: Preferiblemente 1 año en labores agrícolas.

Habilidades: Trabajo manual, disposición al aprendizaje, trabajo en equipo.

Relaciones internas y externas: Tractorista, operador múltiple, otros auxiliares.

Operador Múltiple

Área o dependencia: Producción Agrícola

Reporta a: Administrador / Jefe de Operarios

Cargo(s) a su cargo: Coordinación informal sobre tractoristas y auxiliares

Propósito del cargo:

Operar diferentes tipos de maquinaria agrícola y coordinar labores de campo para asegurar el cumplimiento de los procesos productivos.

Funciones principales:

- Manejar maquinaria agrícola diversa según necesidades de producción.
- Apoyar en fumigaciones, abonado y preparación de suelos.
- Coordinar actividades diarias del personal operativo.
- Velar por el uso adecuado de herramientas y equipos.

Funciones complementarias:

- Revisar inventario de insumos y herramientas.
- Asistir al administrador en el cronograma de labores.

Perfil del cargo:

Formación: Bachiller técnico agropecuario o curso certificado en maquinaria.

Experiencia: Mínimo 2 años en manejo de maquinaria agrícola.

Habilidades: Liderazgo, trabajo en campo, manejo de equipos.

Relaciones internas y externas: Tractorista, auxiliar de producción, administrador.

10. ANEXOS

Anexo A. Carta de autorización para el uso de la información

Carta emitida por la gerencia de Rocha Páez S.A.S. autorizando la recolección y análisis de información interna para fines académicos.

Bucaramanga, Octubre 2024

Señores(a)
Jennifer Jaimes Y Lesly Figueroa

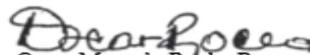
Ref. Autorización para el tratamiento y uso de datos.

De conformidad con lo previsto en la Ley 1581 de 2012 “por la cual se dictan las disposiciones generales para la protección de datos personales” y el Decreto 1377 de 2013, que la reglamentan parcialmente; Yo, Oscar Merardo Rocha Paez identificado con cc.9.1276.785 actuando en calidad de representante legal de la empresa Rocha Paez SAS NIT. 900.552.192-9 manifiesto que otorgo mi autorización expresa y clara para que Jennifer Paola Jaimes Barrios cc.1140425069 y Lesly Tatiana Figueroa Ruiz cc. 1098799958, puedan hacer tratamiento y uso de los datos de la empresa, para el único uso de la elaboración de su trabajo de grado en un proyecto de investigación en las Unidades Tecnológicas de Santander.

De acuerdo a la normatividad citada, Jennifer Jaimes y Lesly Figueroa quedan autorizado(a) de manera expresa e inequívoca para mantener y manejar la información suministrada, solo para aquellas finalidades para las que se encuentra facultado(a) y respetando en todo caso, la normatividad vigente sobre protección de datos personales.

No obstante, la presente autorización, me reservo el derecho a ejercer en cualquier momento la posibilidad de conocer, actualizar, rectificar y solicitar la supresión de los datos de la empresa en la base de datos de la organización, cuando así lo estime conveniente.

Atentamente,


Oscar Merardo Rocha Paez
CC.91.276.785
Representante Legal

