



Manual de funciones para el área administrativa y operativa de
la empresa Mecánica DTH
Modalidad: Fortalecimiento Empresarial

Karen Alejandra Guevara Murillo
CC 1098810498

UNIDADES TECNOLÓGICAS DE SANTANDER
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIO ECONOMICAS
Programa académico ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
Bucaramanga 16/04/2025



Manual de funciones para el área administrativa y operativa de
la empresa Mecánica DTH
Modalidad: Fortalecimiento Empresarial

Karen Alejandra Guevara Murillo
CC 1098810498

Trabajo de Grado para optar al título de
Administrador de Empresas

DIRECTOR
SERGIO IVAN PICON PERALTA Mg.

Grupo de investigación – GICSE

UNIDADES TECNOLÓGICAS DE SANTANDER
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIO ECONOMICAS
Programa académico ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
Bucaramanga 16/04/2025

Nota de Aceptación

Aprobado en cumplimiento de los requisitos
exigidos por las Unidades Tecnológicas de Santander
para optar el título de Administrador de empresas
según Acta del Comité de Trabajo de Grado # 17 del 05-05-2025
Evaluador: Andrés Mauricio García Gómez



Firma del Evaluador



FDC 125 Manual de funciones para
el área administrativa y operativa de
la empresa Mecánica DTH

Firma del Director

DEDICATORIA

Este trabajo está dedicado a mi padre, un hombre de campo que por falta de oportunidades y necesidad en su familia solo llegó a quinto de primaria. Desde muy joven tuvo que trabajar y sin embargo con una educación limitada, decidió seguir adelante y construir su propia microempresa en compañía de mi madre, brindándonos tanto a mi hermano y a mí una vida más digna y llena de oportunidades.

Su mayor orgullo y sueño era ver a su hija convertirse en una profesional y hoy, aunque ya no esté en este mundo terrenal para compartir este momento conmigo, sé que donde se encuentre está profundamente orgulloso. Así que este logro es por él y para él.

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar, debo agradecer y dar gloria a Dios, por ser mi guía en cada paso dado, por darme la fortaleza que necesitaba cuando débil y frágil me sentía y por la sabiduría en medio de tanta incertidumbre para superar cada dificultad en este largo camino.

A mi madre, mi negra. Una mujer ejemplo de fuerza, amor, sacrificio y valentía. Gracias por ser el motor que me impulso a seguir luchando por mis sueños en medio de tantas dificultades y oscuridad, gracias por las oraciones silenciosas de la mano de nuestro ángel que me guiaron a culminar esta meta, este logro también es tuyo.

A mis docentes, por cada orientación, compromiso y entrega, para mi formación profesional en este camino estudiantil.

A mi compañero de vida, gracias por estar a mi lado en cada etapa de mi carrera. Por cada desvelo compartido, por celebrar conmigo logros y ayudarme a superar cada momento de frustración. Aunque estudiábamos carreras diferentes, hiciste lo inhumano para ser mi tutor y reforzarme en los temas que no comprendía con claridad. Tu amor apoyo y paciencia también hacen posible este logro.

Y finalmente, a las personas que, de una u otra forma sumaron en este camino. Hoy en día con el corazón tranquilo puedo decir que he cumplido una meta. Y con este paso me convierto en un ejemplo de superación para mi hermano, el cual estoy segura de que con su talento y determinación también será el orgullo de mi madre y nuestro ángel que desde el cielo nos cuida y guía cada día.

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN EJECUTIVO	10
INTRODUCCIÓN	12
1. DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN.....	14
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	14
1.2. JUSTIFICACIÓN	15
1.3. OBJETIVOS	16
1.3.1. OBJETIVO GENERAL.....	16
1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	17
1.4. ESTADO DEL ARTE	17
2. MARCO REFERENCIAL.....	18
2.1. MARCO TEORICO	18
2.1.1. LA ORGANIZACIÓN COMO PROCEDIMIENTO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA	18
2.1.2. TEORÍA DE LA JERARQUÍA DE NECESIDADES DE MASLOW	19
2.1.3. TEORÍA DE LA MOTIVACIONAL DE HERZBERG	20
2.1.4. LA TEORÍA DE LA EXPECTATIVA DE VROOM	21
2.1.5. TEORÍA ADMINISTRATIVA CONTEMPORÁNEA	22
2.2. MARCO CONCEPTUAL.....	23
2.2.1. MANUAL DE FUNCIONES	23
2.2.2. GESTIÓN DE COMPETENCIAS	23
2.2.3. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	24
2.2.4. SALARIOS O REMUNERACIONES	24
2.2.5. SELECCIÓN DE PERSONAL	25
2.2.6. EL ANÁLISIS DE CARGOS.....	26
2.3. MARCO LEGAL	27
3. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	28
3.1. DISEÑO METODOLÓGICO.	28
3.2. ENFOQUE METODOLÓGICO.....	28
3.3. TIPÓ DE INVESTIGACIÓN.....	28
3.4. MÉTODO.....	28
3.5. DISEÑO MUESTRAL.	29
3.6. MUESTRA.....	29

3.7.	UNIVERSO.....	29
3.8.	POBLACIÓN	29
3.9.	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	30
<u>4.</u>	<u>DESARROLLO DEL TRABAJO DE GRADO</u>	<u>32</u>
4.1	ACTIVIDADES PARA EL DESARROLLO DEL PRIMER OBJETIVO	32
4.2.	ACTIVIDADES PARA EL DESARROLLO DEL SEGUNDO OBJETIVO	32
4.3.	ACTIVIDADES PARA EL DESARROLLO DEL TERCER OBJETIVO	32
<u>5.</u>	<u>RESULTADOS</u>	<u>34</u>
5.1.	CONTEXTO.....	34
5.1.1.	VISIÓN	35
5.1.2.	MISIÓN	35
5.2.	OBJETIVO ESPECIFICO 1: REVISION BIBLIOGRAFICA	35
5.3.	REALIZACIÓN DE LA MATRIZ DOFA	38
5.2	MATRIZ DOFA	48
5.3.1.	ESTRATEGIAS:	49
5.3	PRESENTACIÓN DE MANUALES DE FUNCIONES	51
<u>6.</u>	<u>CONCLUSIONES.....</u>	<u>59</u>
<u>7.</u>	<u>RECOMENDACIONES.....</u>	<u>60</u>
<u>8.</u>	<u>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</u>	<u>62</u>
<u>9.</u>	<u>APÉNDICES.....</u>	<u>71</u>
<u>10.</u>	<u>ANEXOS</u>	<u>72</u>

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	<i>Misión y Visión de la organización</i>	39
Figura 2	<i>Estructura Organizacional</i>	39
Figura 3	<i>Capacitación</i>	40
Figura 4	<i>Conocimiento del Manual de Funciones</i>	41
Figura 5	<i>Definición de funciones</i>	42
Figura 6	<i>Conocimiento de Cargos</i>	43
Figura 7	<i>Dificultades del cargo</i>	45
Figura 8	<i>Conocimiento de tareas</i>	46
Figura 9	<i>Los límites de responsabilidad</i>	47
Figura 10	<i>Programas de capacitación e incentivos</i>	47

LISTA DE TABLAS

Tabla 1	<i>Marco Legal</i>	27
Tabla 2	<i>Encuesta a colaboradores de la empresa</i>	30
Tabla 3	<i>Matriz DOFA</i>	49
Tabla 4	<i>Manual de Funciones para el cargo Gerente General</i>	51
Tabla 5	<i>Gerente administrativo y financiero</i>	53
Tabla 6	<i>Coordinador de Talento Humano</i>	55
Tabla 7	<i>Analista contable</i>	56

RESUMEN EJECUTIVO

Esta exploración se propone como una pauta para establecer mecanismos de gestión administrativa en una empresa enfocada en la promoción de servicios y productos para la salud visual, mediante la definición de tres objetivos determinados, con lo cual inicialmente, se pretende asemejar los diversos efectos de la creación de manuales de funciones en la administración del talento humano, utilizando la revisión bibliográfica detallada. En segundo lugar, se procura diagnosticar y desarrollar una matriz DOFA para evaluar los factores internos de la empresa, para que posteriormente se desarrolle el tercer objetivo el cual consiste en elaborar los manuales de funciones correspondientes al Gerente General, Gerente Administrativo y Financiero, Coordinador de Recursos Humanos y Analista contable. La metodología de investigación empleada es de carácter descriptiva con una orientación cualitativo, considerando la naturaleza de la información obtenida mediante entrevistas al personal de la empresa. Esta metodología facilita una comprensión detallada de las prácticas actuales y las necesidades particulares en la dirección del talento humano, y obtener resultados que demuestran que la organización carece de manuales de funciones, lo que conlleva riesgos operativos importantes. Por otro lado la matriz DOFA indica que esta ausencia está relacionada con varios elementos críticos que impactan la eficiencia operativa de la empresa. Los manuales de funciones propuestos buscan reducir estos riesgos al ofrecer una estructura clara y definida para las responsabilidades y tareas de cada puesto ya que la principal actividad de la empresa en consultorías especializadas para la industria del petróleo. Como conclusión, la implementación de manuales de funciones es fundamental para organizar y evaluar los resultados de las actividades empresariales, optimizando el uso de los recursos disponibles para las labores principales, con lo cual no se puede ignorar la importancia de estos manuales ya

que puede afectar negativamente la producción y, potencialmente, la sostenibilidad de la organización.

PALABRAS CLAVE. Administración, Gestión, Manuales, Metodología, Talento humano

INTRODUCCIÓN

El rendimiento exitoso de una organización depende de la misión eficaz de su capital humano. En particular, la claridad en las ocupaciones y compromisos de los trabajadores es fundamental para alcanzar la máxima productividad y eficiencia operativa. Este documento aborda esta necesidad mediante la elaboración de una guía de funciones específica para los roles clave en la empresa MECANICA DTH SAS: de Gerente General, Gerente Administrativo y Financiero, Coordinador de Recursos Humanos, Analista contable (Álvarez y Santamaria, 2021)

Si bien la literatura sobre gestión de recursos humanos, manuales de funciones y estructuración de roles proporciona una base teórica, se identifica una falta de claridad significativa en las funciones actuales dentro del contexto único de MECANICA DTH SAS. La ambigüedad en los roles puede generar conflictos internos y una disminución de la eficiencia operativa, un problema especialmente relevante en empresas medianas como MECANICA DTH SAS, donde las líneas entre las responsabilidades de los empleados pueden ser difusas (Vesga, 2020).

Estudios recientes enfatizan la trascendencia de personalizar los compendios de funciones según las necesidades de cada organización, considerando su alcance, tamaño y el sector en el que opera. Los manuales adaptados pueden mejorar considerablemente la cohesión del equipo y la comunicación efectiva entre las áreas (Gómez y Sánchez, 2020).

El manual de funciones desarrollado en este trabajo busca resolver la falta de claridad en los roles de los tres puestos mencionados, ofreciendo además recomendaciones basadas en las mejores prácticas actuales de los recursos

humanos. Este enfoque asegura que el manual sea una herramienta dinámica y adaptable a las necesidades y cambios organizacionales, fundamentado en una revisión bibliográfica actualizada de conceptos clave.

En última instancia, este documento proporciona a MECANICA DTH SAS, una herramienta detallada para la gestión empresarial y de su talento humano. La implementación de este manual de funciones facilitará una mejor planificación y desarrollo estratégico a largo plazo, al mismo tiempo que optimizará las operaciones diarias a través de una organización y asignación de tareas y funciones precisas.

1. DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Cada organización debe tener unos elementos que constituyen su estructura como tal y que son necesarios para su correcto funcionamiento, de allí se evidencia que deben tener establecido un orden divisional, jerárquico, una cadena de mando y toma de decisiones (Cornejo y Flores, 2020). Sin embargo, surge el reto de unificar tal información y plasmarlo en un sistema organizacional, tomando tales elementos para verlos reflejados en la aplicación dentro del componente humano de las empresas, siendo ello los trabajadores.

Es así, que en la administración se fue desarrollando ese elemento esencial que pudiera reflejar la estructura organizacional en un mismo elemento, siendo este el manual de funciones, un documento esencial pues de ahí parte la gerencia del capital humano como núcleo principal de la estructura organizacional, pues el trabajo y desempeño de los trabajadores es lo que permite que la organización logre acercarse al cumplimiento de sus objetivos (Murcia, 2021).

A todo eso, la organización debe procurar que tal estructura de gestión de recurso humano vele por dar una transparencia en los procesos e información, distribución de funciones, atribución de responsabilidades y en general, que enmarque todas las características de los empleos que formen como estará organizada la empresa (Acurio et al., 2020).

Es por ello que para plasmar en una compilación de funciones la estructura dependiente de la empresa, es necesario concretar las áreas de trabajo o dependencias, ordenar las funciones que ejerza cada colaborador, designar

responsabilidades, y usualmente, establecer todas las funciones administrativas para un adecuado manejo de la empresa (Pineda y Erazo, 2021).

Ante lo anteriormente expuesto, surge la intención de proponer el esquema de un manual de funciones para Mecánica DTH, inicialmente realizando una valoración al contexto actual, definiendo las dependencias, cargos, procedimientos, niveles jerárquicos y demás, que permita a la organización lograr el cumplimiento de sus objetivos (Castellanos y Olivares, 2021). Finalmente surge la siguiente pregunta ¿Qué beneficios tendría la descripción de un manual de funciones en la empresa Mecánica DTH en la ciudad de Bucaramanga?

1.2. JUSTIFICACIÓN

Es importante resaltar la calidad del estudio de los instructivos de funciones dentro de las organizaciones, de cualquier tipo o sector, y es que no tener una estructura organizacional definida implica incertidumbre como en la pérdida de tiempo, duplicidad de actividades o funciones en los trabajadores, falta de claridad en la definición de autoridad o tramo de control, errores en la idoneidad del personal para ejercer un buen desempeño laboral, entre otros (Barrera, 2021).

Para que la organización pueda tener un rumbo concreto al cumplimiento de sus metas, debe empezar a través de sus individuos que la conforman, como desarrollan sus funciones, cuáles son sus funciones, cual es el control que se ejerce sobre sus funciones, estableciendo principalmente una jerarquía regida por reglamentos y una línea de autoridad definida (Tejada et al., 2020).

Con lo anterior, las empresas enfocan en obtener ganancias ejecutando procesos inadecuados, generando dificultades para alcanzar sus propósitos y éxito en general, y es que ello proviene en la definición estructural administrativa de la

organización. Todo este tipo de situaciones conllevan a la rigurosidad de efectuar un manual de funciones, realizando un estudio de cada área o departamento que se debe crear, supervisiones de los trabajadores, encuestas, información de contratación, capacidades y aptitudes de los trabajadores, todo con el fin de estructurar la organización en óptimas condiciones y de acuerdo a sus necesidades específicas (Quimiz y Palacios, 2021).

También el presente trabajo contribuye a las UTS, a resaltar la importancia en la definición estructural de las organizaciones mediante los manuales de funciones, con el fin de delimitar correctamente cada cargo administrativo y operativo con sus respectivas actividades, con el fin de mejorar la productividad empresarial evitando la duplicidad de funciones y posibles retrasos por incompetencias.

Como resultado se obtendrá una propuesta de diseño de manual de funciones para la organización Mecánica DTH en Bucaramanga en donde se especificarán los cargos respecto de su área administrativa y operativa con la descripción de cada una de sus actividades, todo ello de acuerdo a las características específicas y necesidades de la empresa en base a la funcionalidad con el fin de mejorar la formalización de sus actividades empresariales.

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. OBJETIVO GENERAL

Diseñar un manual de funciones para la empresa Mecánica DTH en la ciudad de Bucaramanga mediante la realización de una matriz DOFA, mejorando su estructura organizacional.

1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Explicar mediante una revisión bibliográfica sobre las tendencias actuales de los manuales de funciones, estableciendo los parámetros que garanticen el éxito empresarial de la empresa Mecánica DTH.

Relacionar mediante la matriz DOFA, el contexto, las necesidades y características específicas de la empresa, planteando tácticas que mejoren las funciones de cada cargo de la empresa Mecánica DTH

Redactar un manual de funciones que delimite los cargos y funciones respectivas para el área administrativa y operativa de la empresa Mecánica DTH, de acuerdo con los resultados de la matriz DOFA y la revisión bibliográfica.

1.4. ESTADO DEL ARTE

N/A

2. MARCO REFERENCIAL

2.1. MARCO TEORICO

2.1.1. La organización como procedimiento de gestión estratégica

Desde su raíz griega, que la define como un instrumento, el concepto de organización ha evolucionado hacia una concepción más integral como un conjunto coordinado de acciones o individuos. Esta visión, propuesta por Chester Bernard, permite ir más allá de la analogía de la organización como un ser vivo y enfocarse en las interacciones humanas y sociales que la componen, y por consiguiente esta diferenciación posibilita una evaluación imparcial de la dirección y los resultados organizacionales, facilitando su planificación y gestión estratégica. Si bien las metáforas que la asimilan a organismos o máquinas ofrecen valiosas perspectivas, la natural tendencia a humanizar las organizaciones puede influir en las decisiones de manera perjudicial para el bien común (Uribe, 2021).

Actualmente, al hablar de nuevas formas organizacionales, se puede considerar tanto la función gerencial primordial como la estructura operativa de la empresa y por lo tanto no solo la organización del trabajo, la producción y la gestión, sino también cualquier nivel de estructuración, ya sea un departamento, proceso, actividad, unidad o la empresa en su totalidad, e incluso las modalidades de contratación (Vesga et al., 2020).

Al distinguir la organización como un sistema de actividades sincronizadas, se consigue una perspectiva objetiva y tangible de su trayectoria y logros. Estos

elementos pueden ser planificados y administrados estratégicamente, disminuyendo la incidencia del azar, con lo cual se establece un vínculo directo con la idea de dirección estratégica. Las metáforas que equiparan las organizaciones con seres vivos o artefactos, aunque aportan ideas relevantes, también pueden conducir a la personificación de la organización, lo que en ocasiones puede desviar las decisiones perjudicando el beneficio colectivo (Torres et al., 2021).

El Manual de Funciones es una herramienta laboral que define las normas y tareas para todos los empleados de la empresa que desempeñan actividades específicas, por lo tanto para su elaboración debe fundamentarse en los procedimientos, sistemas y normativas correspondientes, proporcionando directrices y orientaciones para las labores cotidianas. Este manual ofrece una descripción general de los distintos cargos, sin profundizar en identificaciones, ya que estos se desarrollan guía de procedimientos empresariales, especificando cada función, describiendo concisamente, incluyendo responsabilidades fundamentales, límites y la esencia del cargo. Adicionalmente, el manual identifica el puesto, la unidad administrativa, el número de empleados en ese cargo y el superior inmediato. Finalmente, detalla los requisitos del perfil para cada puesto, facilitando una selección de personal adecuada en base a formación académica, experiencia y conocimientos (González et al., 2021).

2.1.2. Teoría de Maslow

La influyente proposición de la motivación de Maslow, ampliamente reconocida en el ámbito laboral, establece que las necesidades humanas se estructuran en una jerarquía, donde la prioridad radica en satisfacer las necesidades de los niveles inferiores. Los seres humanos distribuyen cinco tipos de necesidades de acuerdo a

su grado en la satisfacción, y el deseo de satisfacer la siguiente necesidad se fortalece al lograr la anterior (Giraldo y González, 2024).

Esta jerarquía comprende desde las necesidades fisiológicas, que son las más básicas, hasta la autorrealización, que representa el nivel más elevado. De igual forma, la falta de impacto de una necesidad satisfecha se debe a que las necesidades aún no cubiertas son las que generan la motivación y orientan la conducta hacia la consecución de metas individuales. Es decir, una necesidad satisfecha no impulsa el comportamiento, mientras que una insatisfecha genera el anhelo por lograrla (Caicedo et al., 2023).

En el contexto laboral, la relevancia de estas necesidades radica en que los colaboradores deben tener sus necesidades fundamentales resueltas para poder estar plenamente motivados y acrecentar todo su potencial (Madero, 2022).

2.1.3. Teoría de la motivacional de Herzberg

Según la teoría de Herzberg, existe una conexión entre la satisfacción en el trabajo y la productividad, la cual plantea que simplemente eliminar los elementos que provocan insatisfacción no genera automáticamente motivación. Es esencial impulsar en los trabajadores aspectos como la iniciativa, la responsabilidad individual y el control propio, además de animarlos a participar en actividades productivas (Herrera et al., 2023). Adicionalmente, esta teoría enfatiza que el rendimiento de las personas está vinculado a su grado de complacencia con su ocupación, destacando la relevancia de la motivación como un pilar que impulsa a los empleados a ejecutar sus tareas y responsabilidades de forma más efectiva (Castillo, 2022).

Por lo tanto, se debe determinar si las funciones de un trabajador concuerdan con sus intereses personales y los propósitos de la organización para que se sienta verdaderamente motivado, lo cual significa que la motivación no se fundamenta solo en recibir un salario adecuado y trabajar en un entorno agradable, sino también en percibir que el trabajo tiene un propósito que se alinea con los valores y objetivos individuales del empleado (Madero, 2022).

En esta teoría, dos elementos cruciales son los factores de higiene, que incluyen aspectos como las condiciones de trabajo, el salario, la estabilidad laboral y las normativas empresariales, por lo tanto, los factores motivacionales se asocian con la naturaleza del trabajo en sí, como la experiencia de éxito, las conformidades de desarrollo personal y el agradecimiento (Dolores et al., 2023).

2.1.4. La teoría de Vroom

Esta hipótesis se centra en cómo se motiva a los empleados, resaltando la importancia del vínculo entre el esfuerzo individual, el rendimiento alcanzado y las recompensas que se perciben, lo cual incide significativamente en el factor motivacional y el desempeño de los recursos humanos. La teoría sugiere que la motivación de un individuo para realizar ciertas acciones se fundamenta en tres principios clave: la expectativa, la instrumentalidad y la valencia (Torrejón, 2024).

Según esta teoría, la motivación de una persona se basa en la expectativa de que su esfuerzo resultará en un buen desempeño, la creencia de que este desempeño será reconocido con recompensas, y el valor que el individuo otorga a dichas recompensas. Por esta razón, la teoría se compone de tres elementos: la expectativa, la valencia y la instrumentalidad, los cuales en conjunto determinan la fuerza motivacional (Abril y Díaz, 2023).

En esencia, los empleados se sentirán motivados cuando crean que su esfuerzo les permitirá alcanzar un rendimiento satisfactorio, que este rendimiento será recompensado, y que las recompensas ofrecidas tendrán un valor significativo para ellos (Genovese, 2023).

2.1.5. Teoría administrativa contemporánea

La administración moderna acentúa la calidad de una misión estratégica y basada en información para el logro del éxito en las empresas, lo que implica un alejamiento de las formas de administración convencionales. El proceso de integrar prácticas más efectivas mediante el uso de nuevas técnicas y herramientas para adaptarse a la transformación del ambiente colectivo y del agente económico de las organizaciones se denomina administración moderna, por lo tanto esta modalidad de gestión, adaptable a situaciones cada vez más intrincadas y variadas, puede ser utilizada en diversos contextos, como empresas, instituciones religiosas, educativas y sociales (Gaitán y Sergueyevna, 2021).

Este enfoque se fundamenta principalmente en los principios de eficiencia, especialización y jerarquía en la gestión de las organizaciones, teniendo sus raíces en el pasado, el modelo clásico sigue siendo pertinente en el presente, ya que estableció los cimientos para la comprensión y el desarrollo de la administración como una disciplina esencial en el ámbito empresarial (Romero et al., 2023).

El plan central de la administración actual del talento humano es armonizar las responsabilidades y funciones de los empleados con las metas estratégicas de la empresa, garantizando que todos los colaboradores trabajen en dirección a objetivos definidos y comunes, mejorando así la eficiencia operativa (Castañeda, 2023).

2.2. MARCO CONCEPTUAL

2.2.1. *Manual de funciones*

Es aquella descripción de cargos que asegura y desarrolla el esqueleto de las relaciones de la organización establecido en el organigrama. Este manual debe incluir el procedimiento, actividades, tareas, determinación del tiempo, recursos financieros, materiales, tecnológicos, aplicación de métodos laborales y de control, entre otros, todo con el fin, de una operación más eficaz y eficiente en la empresa (Du, 2021).

Es así, que ello es la unificación y definición de los elementos de la empresa, con el esclarecimiento de labores específicas, evitando la duplicidad de las labores y al contrario, se defina un liderazgo y autoridad formal que contribuya en enfocar toda esa energía en el cumplimiento de las metas y con ello, en el mejoramiento de la productividad (Geraldo et al., 2020).

2.2.2. *Gestión de competencias*

Es el proceso mediante el cual se identifican las aptitudes de las personas mediante un perfil cuantificable y medible de forma objetiva y que se acorde con el cargo ofertado, es así, que son todas aquellas acciones de desarrollo de capacidades, comportamientos, actitudes y conocimientos de cada integrante de la organización en búsqueda del logro de las metas propuestas (Lora et al., 2020).

Con lo anterior, este proceso centra su núcleo en las competencias, lo cual son las características y dimensiones partiendo del recurso humano de la organización, las personas. Para ello es necesario identificar, desarrollar y evaluar las habilidades,

comportamientos, conocimientos y entorno que se requiere para lograr una participación efectiva y activa de las personas dentro de la empresa adecuando los perfiles de competencias a los objetivos que se persigan (Cárdenas et al., 2020).

2.2.3. Estructura organizacional

Este concepto es el esqueleto de la organización interna de la empresa, analizándolo como un sistema social que trabaja en conjunto para el desempeño de los objetivos misionales, en donde interactúa no solo el recurso humano, sino también los diferentes elementos de los procesos, alineando el ambiente, la destreza y la misma estructura para lograr los resultados planeados sin desatender su entorno (Blanco et al., 2020).

Es mediante la estructura organizacional el punto clave que permite el alcance a los objetivos organizacionales con mayor facilidad mediante el ejercicio de los trabajadores en la realización de funciones específicas de forma eficiente y coordinada, y precisamente por ello, las empresas en sinergia con el ambiente dentro y fuera de la empresa, ser acorde de acuerdo al giro del negocio o su tamaño y sus estrategias deben ir encaminadas a su poder adquisitivo (Cevallos y Valdez, 2020).

2.2.4. Salarios o remuneraciones

La remuneración definida como todo el dinero que un empleado recoge por la finalización o ejecución de una función asignada por el empleador. También es comprendida como una compensación por la ejecución de un trabajo del empleado en beneficio de la compañía o sus vínculos con el empleador (Villarroel y Medina, 2022).

Es toda aquella retribución monetaria destinada a los empleados y que surgen de sus interacciones con la compañía. Posee dos elementos clave: remuneraciones en efectivo, producto de clases como son los salarios, incentivos, comisiones y bonificación y beneficios como por ejemplo seguros, jornadas de descanso y prima de vacaciones entre otros (Chica y Pangol, 2021).

2.2.5. Selección de personal

La manera más adecuada de explicar la significación de selección es expresarlo como una paralelo entre dos factores; en primer lugar, las exigencias del puesto a cubrir y, en segundo lugar, el contorno del candidato que postuló al puesto. Lo primero se facilita las descripciones y análisis de puestos, mientras que lo segundo se logra mediante técnicas de selección (León, 2020).

Es el procedimiento que implica examinar los historiales de los postulantes a un empleo para asegurar la contratación de los más aptos. Además, se podría afirmar que es una manera en el que una entidad selecciona, de un listado de aspirantes, al individuo que cumple con los juicios seleccionados para ocupar el puesto utilizable, teniendo en cuenta las condiciones existentes del mercado (Yuperel et al., 2020).

El talento humano se define como un recurso esencial, con dimensiones tanto sociales como operativas, que sirve como socio estratégico en todos los sectores de la actividad empresarial. Su propósito es optimizar y fortalecer el desempeño de cada empleado, generando una transformación profunda en la manera en que opera la empresa. De esta forma, la dirección se enfoca en el perfeccionamiento de los discernimientos y la experiencia de la mano de obra, tanto a nivel individual como

grupal, con la finalidad de fomentar el progreso de la organización (Albán y Manzano, 2020).

En el contexto empresarial, el factor humano cumple funciones específicas dirigidas a impulsar los objetivos de la empresa mediante actividades, funciones e implementación de procesos. Es importante reconocer que la consecución de estos objetivos está condicionada por una serie de factores internos que la empresa debe controlar, lo que evidencia la necesidad de una gestión correcta y adecuada de las capacidades humanas (Agredo y Rincón, 2021).

2.2.6. El análisis de cargos

El análisis de cargos en empresas pequeñas consiste en la descripción y comprensión detallada de las habilidades y requisitos inherentes a cada posición dentro de la compañía. Este asunto resulta crucial para que los trabajadores comprendan visiblemente sus funciones y la manera en que su labor ayuda al éxito en las pequeñas empresas, donde los recursos suelen ser más escasos, este análisis se vuelve fundamental para una asignación eficiente del personal, la optimización de las operaciones diarias y la facilitación de decisiones estratégicas en áreas como la contratación, la capacitación y la evaluación del desempeño del personal (Ortegano y Ortiz, 2021).

Los requisitos del puesto se refieren a los diversos factores que se determinan a través de un proceso analítico para el correcto desempeño de una posición, ya que estos requisitos pueden variar dependiendo de la entidad. Este análisis tiene como finalidad identificar las competencias, destrezas y aptitudes propias para cada puesto de trabajo existente en la organización (Torres et al., 2021).

2.3. MARCO LEGAL

Tabla 1

Marco Legal

NORMA	DESCRIPCIÓN
Normativa Laboral Colombiana (Código Sustantivo del Trabajo Arts. 9, 22, 23, 56)	Esta legislación fundamental define los derechos y deberes de los trabajadores en Colombia, abarcando la naturaleza de los contratos laborales, las funciones de los empleados y las disposiciones generales que rigen el ámbito del trabajo en el país.
Decreto 1072 de 2015	Este decreto establece las regulaciones y obligaciones vigentes destinadas a la protección y la promoción del bienestar laboral dentro de las organizaciones en Colombia.
Resolución 0312 de 2019	Esta normativa específica las responsabilidades del empleador en relación con las condiciones de actividad, con el fin de prevenir la inseguridad laboral y fomentar el bienestar de los colaboradores.
Decreto No. 2539 de 2005	Este decreto establece los criterios que los empleadores deben considerar al contratar personal, basándose en los resultados esperados del individuo en diversas situaciones, y tomando como referencia estándares de calidad y los resultados proyectados.
Norma ISO 9004:2000	Esta norma define las políticas y las instrucciones que determinan la obtención de las metas organizacionales, identificando los recursos internos y externos necesarios para la ejecución de las actividades planificadas.

Nota: Propia

3. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. DISEÑO METODOLÓGICO.

A partir de la revisión de investigaciones conceptuales relacionadas y de los datos obtenidos con diversas herramientas, se desarrolla un diseño de tipo cualitativo (Hernández y Mendoza, 2020).

3.2. ENFOQUE METODOLÓGICO.

La información disponible será de naturaleza cualitativa, acorde con los resultados esperados y los objetivos del estudio. Esto se debe a que los datos recopilados son experiencias subjetivas sin carácter nominal o estandarizado, y se analizarán para encontrar elementos comunes que respondan a las preguntas de investigación (Hernández y Mendoza, 2020).

3.3. TIPÓ DE INVESTIGACIÓN.

De acuerdo con las características de la indagación y los objetivos del fortalecimiento empresarial, se utilizará un dirección descriptiva, el cual se enfoca en recopilar datos de las particularidades de los métodos investigados (Fernández, 2020).

3.4. MÉTODO.

El diseño de la investigación considera cuatro elementos clave: diseño, participantes, material y procedimientos. Estos se definen para delimitar la

herramienta de recolección de datos y asegurar los propósitos y designio del estudio (Guevara et al., 2020).

3.5. DISEÑO MUESTRAL.

Mediante un muestreo aleatorio simple, se determinan factores como el tamaño de la organización, el número de empleados y sus responsabilidades, con el objetivo de caracterizar la empresa (Quispe et al.,2020).

3.6. MUESTRA.

La muestra para este estudio comprenderá a la totalidad de los colaboradores de la entidad, seleccionados mediante un criterio de conveniencia que prioriza la inclusión de candidatos fácilmente accesibles y significativos para el investigador (Quispe et al.,2020).

3.7. UNIVERSO.

El universo está compuesto por 7 empleados, para el objeto de la será igual al número de la muestra seleccionada.

3.8. POBLACIÓN

La población seleccionada está compuesta por los representantes directos que actúan en la organización, conteniendo colaboradores operativos, tácticos y gerenciales, con un total de siete (7) participantes, que coincide con el número actual de individuos que trabajan en la empresa.

3.9. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

A través del empleo de una encuesta, se pretende conseguir los juicios y directrices necesarios para la elaboración de los documentos objeto de la investigación, considerando las necesidades y aspectos subjetivos recogidos en el instrumento (Sánchez, 2022).

Tabla 2

Encuesta a colaboradores de la empresa

PREGUNTA	SI	NO	NS/NR
1.¿Conoce la misión y visión de la organización?			
2. ¿ Reconoce la estructura organizacional o administrativa de MECÁNICA DTH ?			
3.¿ Ha percibido la capacitación permanente para desempeñar el cargo, desde el ingreso a la compañía, explicando las tareas que debe desarrollar y su frecuencia?			
4.¿Sabe usted la existencia de un manual de funciones en la empresa MECÁNICA DTH ?			
5.¿Dentro de las funciones que realiza, estas se encuentran definidas en su contrato, manuales o algún tipo de documento de consulta?			
6.¿Cree en la existencia de algún vínculo o relación de su cargo respecto de las áreas o colaboradores de la organización?			
7.¿Ha presentado dificultades o problemas para desempeñar sus laborales por desconocimiento de sus funciones específicas?			
8. ¿Conoce cuáles son las tareas o actividades asignadas?			

ELABORADO POR:
Docencia

REVISADO POR:
Sistema Integrado de Gestión

APROBADO POR: Líder del Sistema Integrado de Gestión
FECHA APROBACIÓN: Octubre de 2023

F-DC-125

INFORME FINAL DE TRABAJO DE GRADO EN MODALIDAD DE PROYECTO
DE INVESTIGACIÓN, DESARROLLO TECNOLÓGICO, MONOGRAFÍA,
EMPRENDIMIENTO Y SEMINARIO

VERSIÓN: 2.0

9, ¿Reconoce los niveles de responsabilidad hay en el área comercial?			
10. ¿Sabe de la existencia de programas de capacitación, incentivos y demás en beneficio de los empleados?			

Fuente: Propia de los Propia de los autores

ELABORADO POR:
Docencia

REVISADO POR:
Sistema Integrado de Gestión

APROBADO POR: Líder del Sistema Integrado de Gestión
FECHA APROBACIÓN: Octubre de 2023

4. DESARROLLO DEL TRABAJO DE GRADO

4.1 ACTIVIDADES PARA EL DESARROLLO DEL PRIMER OBJETIVO

Para alcanzar el primer objetivo, se investigaron los manuales de funciones consultando autores especializados en la literatura, a través de fuentes secundarias como Google Académico. Lo anterior obedece a obtener una visión integral y mejorar la comprensión de los beneficios que estos manuales pueden aportar a MECÁNICA DTH.

4.2. ACTIVIDADES PARA EL DESARROLLO DEL SEGUNDO OBJETIVO

Con el ánimo de percibir la importancia del compromiso de los colaboradores y su influencia en la entrega de los resultados organizacionales. Es importante determinar cómo la productividad actúa como un factor clave que conecta los intereses de la gestión administrativa con la estrategia global de las organizaciones.

Para este contexto se desarrolla la matriz DOFA, que consolida la información sobre los baluartes y las impotencias y los sitios de mejora de la organización en relación con una actividad específica bajo investigación.

4.3. ACTIVIDADES PARA EL DESARROLLO DEL TERCER OBJETIVO

Para cumplir con el objetivo de desarrollar el manual de funciones adaptado a las insuficiencias identificadas en el ambiente laboral para el área administrativa y operativa de la empresa Mecánica DTH, tales como el de Gerente General, Gerente Administrativo y Financiero, Coordinador de Recursos Humanos, Analista contable, con el fin de combinar las áreas operativa y administrativa en un manual de funciones con un orden jerárquico bien definido es primordial para una gestión eficientemente y una estructura organizacional clara en Mecánica DTH.

5. RESULTADOS

5.1. CONTEXTO

Mecánica DTH, una empresa originaria de Santander fundada en 1999, se dedica a brindar asesoramiento y servicios profesionales especializados principalmente al sector petrolero y áreas relacionadas. Desde su comienzo, ha colaborado con los laboratorios de Exploración y Producción del Instituto Colombiano del Petróleo (ICP) de Ecopetrol.

En el año 2012, la empresa expandió su oferta de servicios incluyendo el boceto y desarrollo de presentaciones de capacitación técnica para la industria del petróleo y gas, así como para otros campos.

Posteriormente, en 2014, DTH llevó a cabo un proyecto para el Centro de Innovación de Tecnologías de Transporte y Transversales (CEO) del ICP, donde proporcionó consultoría en temas como el transporte de gas y GLP.

A finales de 2015, la Agencia Nacional de Hidrocarburos contrató a DTH para evaluar y definir los sistemas petrolíferos de la cuenca Caguán-Putumayo, mediante la recopilación, unificación y análisis de información geológica y datos geoquímicos disponibles.

A partir de finales de 2016, la empresa comenzó a ofrecer servicios ambientales enfocados en la protección de la fauna y flora en terrenos de la CDMB.

5.1.1. VISIÓN

DTH S.A.S., planea robustecerse como una de las organizaciones líderes en Colombia en la solución de servicios, consultorías especializadas en el sector hidrocarburos y a la defensa del medio ambiente utilizando tecnología de punta a nivel mundial, brindando las más modernas técnicas en el ejercicio de la ingeniería y con el más calificado equipo humano.

5.1.2. MISIÓN

DTH S.A.S, es un componente humano que asiste al perfeccionamiento de la Industria Petrolera por medio del ofrecimiento de servicios profesionales, consultorías expertas en la parte hidrocarburos encaminados a la protección de la fauna y flora aportando a la protección del medio ambiente.

DTH S.A.S, cuenta con un equipo multidisciplinario de alta calidad y eficiencia, garantizando sapiencias y equipos avanzados de ciencia y tecnología con la responsabilidad de contribuir al desarrollo y crecimiento del país.

5.2. OBJETIVO ESPECIFICO 1: REVISION BIBLIOGRAFICA

Para cumplir con este apartado se efectuó una revisión de referencias bibliográficas y conceptos importantes para la creación del manual, entre los conceptos de esta investigación se encuentran.

La relevancia de un manual de funciones reside en su idoneidad para detallar las tareas y obligaciones de cada posición dentro de la organización, por lo tanto este

proceso exhaustivo conlleva la CARACTERIZACIÓN y la descripción precisa de las capacidades requeridas para cada rol, asegurando que las competencias identificadas se correspondan con las metas estratégicas de la compañía. Es fundamental recalcar el beneficio de la participación de los empleados en la elaboración de este manual, teniendo en cuenta herramientas como las entrevistas y talleres colaborativos, se facilita la comprensión mutua de las expectativas y requerimientos tanto de la dirección como del personal. Esta metodología de trabajo en equipo fomenta el compromiso y la aceptación del manual, además de facilitar la obtención de información valiosa (Jaramillo y Silva, 2022).

De acuerdo con las investigaciones, la elaboración de un manual de procedimientos no debe limitarse a la definición de tareas, responsabilidades y acciones, sino que debe enfocarse también en el establecimiento de un esquema que promueva la administración y el desarrollo eficiente del capital humano. Un manual de funciones bien estructurado posee los elementos necesarios para optimizar significativamente la operatividad, estimular la innovación y garantizar que las habilidades de los jornaleros se ajusten a los términos de cualquier empresa (Torres, 2024).

Según las tendencias y el análisis de modelos aplicados al sector de servicios, la implementación de estos esquemas resulta crucial para optimizar la eficiencia empresarial. Investigaciones recientes señalan que la CARACTERIZACIÓN y el desarrollo de competencias específicas facilitan una mayor adaptabilidad y creatividad en los empleados dentro de un mercado global en constante evolución y no solo mejora la operatividad y la capacidad de respuesta ante los cambios del mercado, sino que también permite una correspondencia más precisa entre las

habilidades del personal y los objetivos estratégicos de la compañía (Díaz y Quintana, 2021).

Estudios demuestran que las empresas consultoras que emplean una gestión por competencias eficaz no solo perfeccionan sus procedimientos internos, adicionalmente, fomentan una cultura organizacional enfocada en la innovación y el progreso, elementos fundamentales para sostener la competitividad en un entorno globalizado. Por ejemplo, la aplicación de este modelo en la industria consultora ha probado su efectividad para atraer y retener talento, incrementar significativamente la unidad entre los trabajadores y promover un clima laboral más dinámico y colaborativo. Estas tendencias resaltan la trascendencia de aprobar estrategias modernas y flexibles en la actividad del talento humano, integrando tanto competencias técnicas como transversales que permitan a las organizaciones textiles responder de manera efectiva a las exigencias del mercado y a los desafíos globales (Machaca, 2023).

Los manuales de funciones no solo son instrumentos clave para la selección del personal adecuado, sino que también actúan como una guía eficaz para medir el impacto y los logros de la gestión implementada, esto se debe a que el manual especifica las tareas y, por consiguiente, los resultados que se esperan de ellas, por consiguiente este seguimiento permite a la empresa analizar la asignación de los recursos necesarios y definir los indicadores que garanticen la eficiencia económica de estas iniciativas (Zayas, 2020).

La evaluación de los resultados de las actividades llevadas a cabo por los diferentes empleados dentro de las organizaciones tiene un doble beneficio, desde la

perspectiva de la empresa o sus dueños, estas evaluaciones facilitan la distribución de recursos y permiten un control efectivo de las tareas particulares de los colaboradores. Por otro lado, para los empleados, la CARACTERIZACIÓN de las actividades evaluadas posibilita el establecimiento de condiciones salariales y de remuneración óptimas que aseguren su estabilidad y bienestar y estas evaluaciones contribuyen a la gestión de los costos relacionados con la renuncia o la rotación de personal (Martí, 2020).

En diversas situaciones, se hace evidente que la gestión y el mejoramiento del bienestar de los empleados influyen positivamente en los resultados de las acciones desarrolladas dentro de la organización. No obstante, la complejidad reside en determinar cómo cuantificar estas acciones para optimizar los resultados en términos de la relación costo-beneficio frente a las compensaciones o remuneraciones que los colaboradores requieren (Franco et al., 2021).

5.3. Realización de la matriz DOFA

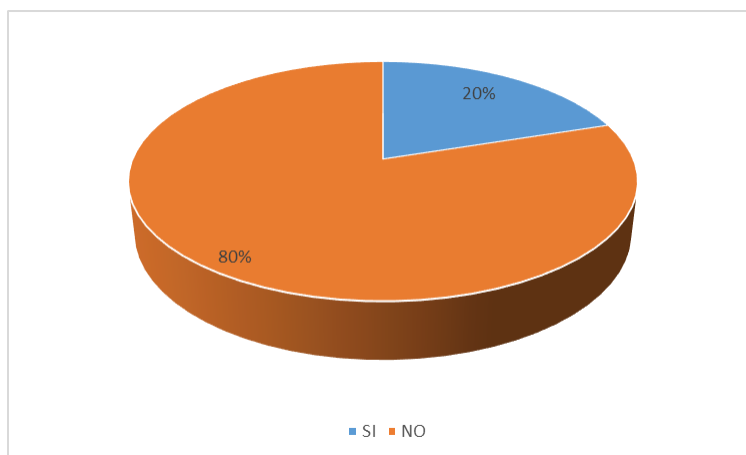
Este análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) basado en los efectos obtenidos a través de la investigación sobre la producción e implementación de manuales de funciones dentro de la organización y la revisión bibliográfica. El objetivo es evaluar el contexto actual de la empresa en esta área y definir estrategias para mejorarla.

Análisis de la información perpetrada a los trabajadores de la empresa.

Pregunta No. 1. ¿Conoce la misión y visión de la organización?

Figura 1

Misión y Visión de la organización



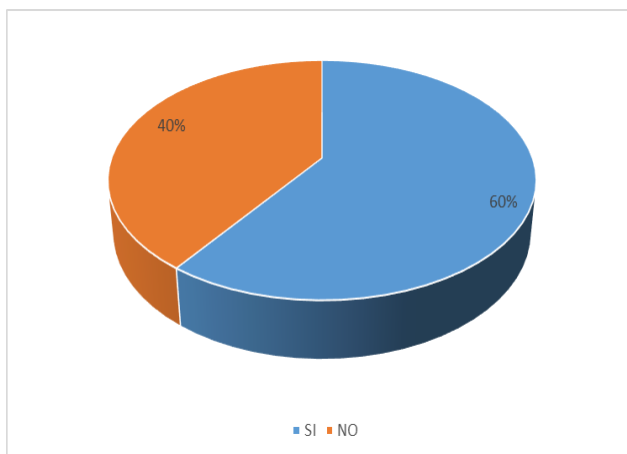
Fuente: Propia de los autores

Resulta inquietante que, según los datos presentados, una proporción considerable de empleados (el 80%) no esté familiarizada con la misión y la visión de la organización. Esta falta de comprensión acerca del propósito fundamental y el rumbo estratégico de la organización podría acarrear consecuencias negativas importantes para el nivel de compromiso y eficiencia global de la compañía.

Pregunta 2. ¿Reconoce la estructura organizacional o administrativa de MECANICA DTH?

Figura 2

Estructura Organizacional



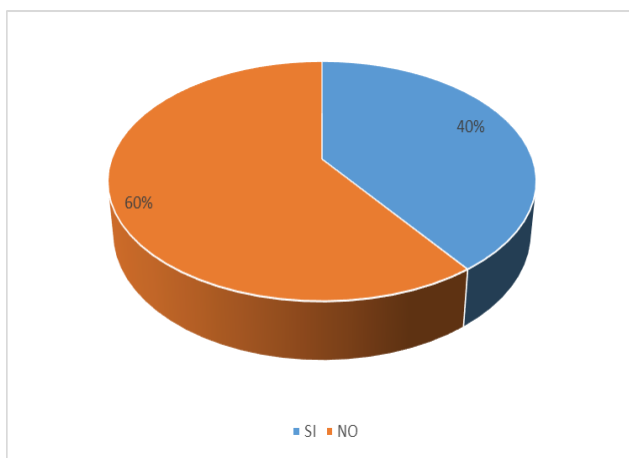
Fuente: Propia de los autores.

Aunque es alentador que una parte importante de los empleados (el 60%) identifique la estructura organizacional fundamental y a su supervisor directo, este nivel de entendimiento aún limitado podría generar dificultades en la comunicación, la colaboración y la consecución de las metas establecidas.

Pregunta 3. ¿Ha percibido capacitación para desempeñar el cargo, desde el ingreso a la compañía, explicando las tareas que debe desarrollar y su frecuencia?

Figura 3

Capacitación



Fuente: Propia de los autores.

Resulta profundamente preocupante que una mayoría significativa de los empleados de la organización (el 60%) carezca de un conocimiento detallado de sus funciones y responsabilidades. Esta problemática, que se origina en un proceso de incorporación inadecuado, constituye un riesgo considerable para la productividad, la eficiencia y el rendimiento general de la compañía.

Pregunta 4. ¿Sabe usted la existencia de un manual de funciones de la empresa MECANICA DTH?

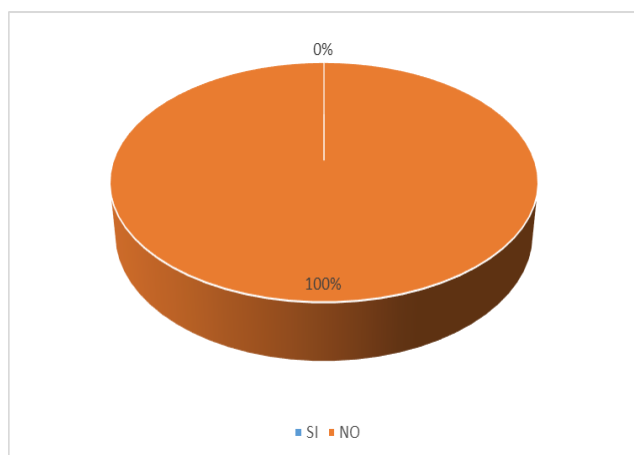
Figura 4

Conocimiento del Manual de Funciones

ELABORADO POR:
Docencia

REVISADO POR:
Sistema Integrado de Gestión

APROBADO POR: Líder del Sistema Integrado de Gestión
FECHA APROBACIÓN: Octubre de 2023



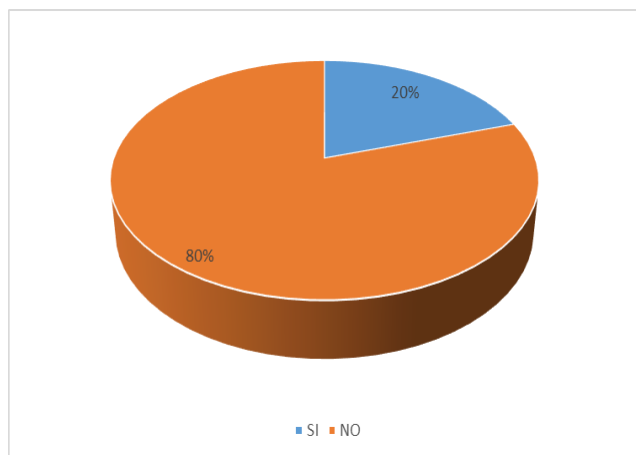
Fuente: Propia de los autores.

La ausencia de manuales de funciones en la empresa constituye una importante área de mejora que debe ser tomada en cuenta al llevar a cabo el análisis DOFA, específicamente dentro de los factores internos. Estos manuales son documentos cruciales que definen de manera exhaustiva las responsabilidades, labores, habilidades requeridas y los resultados esperados para cada posición laboral dentro de la organización.

Pregunta 5. ¿Dentro de las funciones que realiza, estas se encuentran definidas en su contrato, manuales o algún tipo de documento de consulta?

Figura 5

Definición de funciones



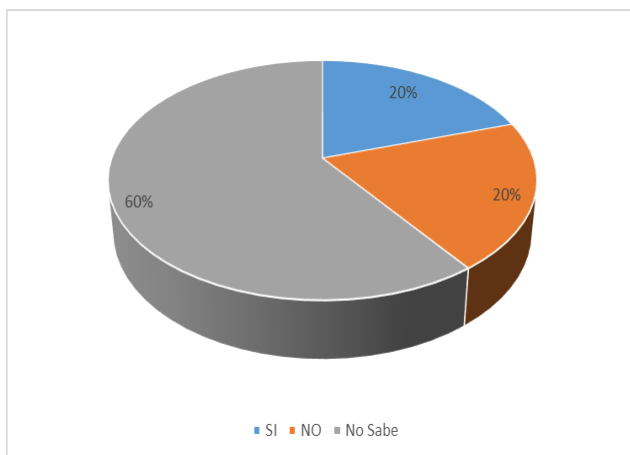
Fuente: Propia de los autores

La respuesta anterior indica que solo una pequeña parte de los empleados (el 20%) conoce las funciones detalladas en sus contratos y el procedimiento para acceder y verificar esta información después de su contratación. Este aspecto también pone de manifiesto los desafíos que enfrenta la organización para evaluar y cuantificar los resultados de las actividades, debido a la falta de una comprensión integral de las tareas que deben llevarse a cabo.

Pregunta No. 6. ¿Cree en la existencia de algún vínculo o relación de su cargo respecto de las áreas o colaboradores de la organización?

Figura 6

Conocimiento de Cargos



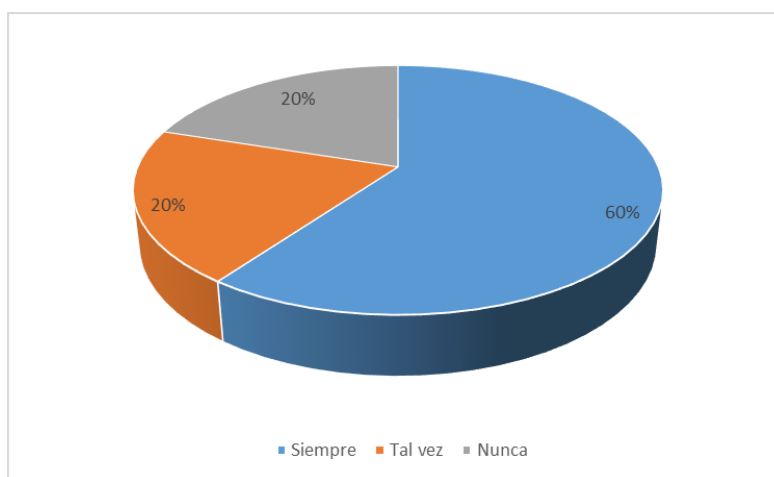
Fuente: Propia de los autores.

Según la información suministrada, un número considerable de empleados no está familiarizado con los diversos modelos de trabajo en equipo ni con la forma en que las diferentes áreas de la organización se relacionan entre sí. Esta falta de comprensión sobre la dinámica del trabajo colaborativo y la interdependencia entre los departamentos constituye un impedimento significativo para la productividad.

Pregunta No. 7. ¿Ha presentado dificultades o problemas para desempeñar sus laborales por desconocimiento de sus funciones específicas?

Figura 7

Dificultades del cargo



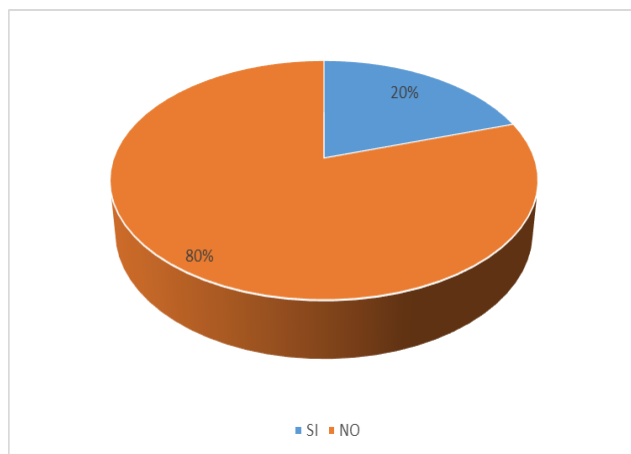
Fuente: Propia de los autores.

El diagrama mostrado revela una situación alarmante: una proporción considerable de los empleados de la organización no comprende la relevancia de sus puestos ni las responsabilidades que conllevan (60%). Esta falta de conciencia y formación tiene un efecto perjudicial en el desempeño tanto individual como grupal, lo que se traduce en diversas repercusiones negativas para la organización.

Pregunta No. 8 ¿Conoce cuáles son las tareas o actividades asignadas?

Figura 8

Conocimiento de tareas



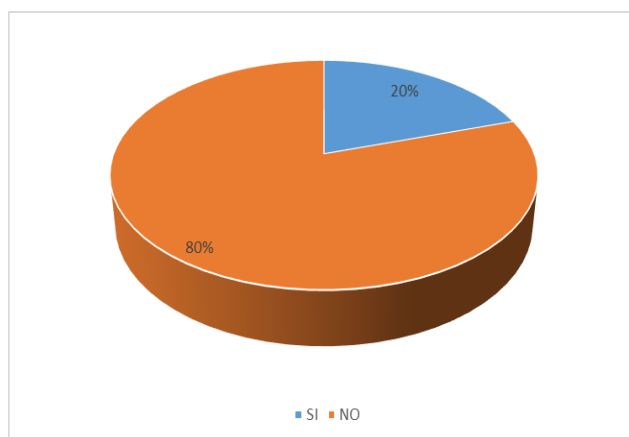
Fuente: Propia de los autores.

Llama la atención que una gran mayoría de los empleados, específicamente el 80%, desconozca la distribución de tareas y las responsabilidades inherentes a sus puestos. El análisis llevado a cabo ha puesto de manifiesto un problema fundamental que impacta negativamente la operatividad de la organización: la falta de comprensión sobre cómo se trabaja en equipo y cómo se relacionan los diferentes departamentos.

Pregunta No. 9. ¿Reconoce los niveles de responsabilidad hay en el área comercial?

Figura 9

Los límites de responsabilidad



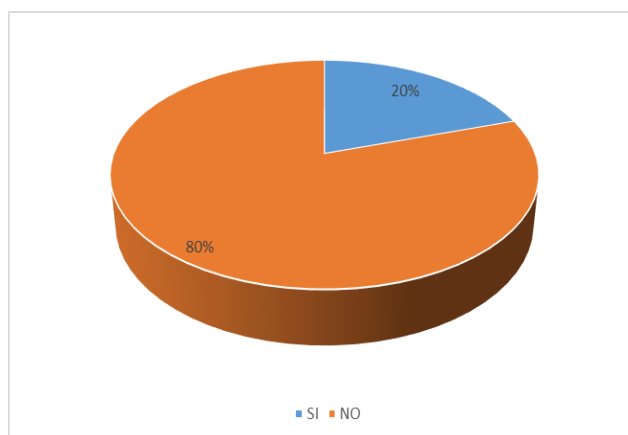
Fuente: Propia de los autores.

Este análisis está estrechamente relacionado con la pregunta anterior, ya que si existe desconocimiento sobre las tareas específicas de cada puesto, es aún más improbable que los empleados tengan claridad sobre los niveles de responsabilidad asociados a sus roles.

Pregunta No. 10. ¿Sabe de la existencia de programas de capacitación, incentivos y demás en beneficio de los empleados?

Figura 10

Programas de capacitación e incentivos



Fuente: Propia de los autores.

Resulta inquietante que una gran mayoría de los participantes, específicamente el 80%, no esté al tanto de la existencia de programas de capacitación, incentivos y otros beneficios destinados a los empleados. Es fundamental que las empresas estén dispuestas a revisar y adaptar constantemente sus estrategias de colaboración para asegurar su éxito a futuro.

5.2 Matriz DOFA

Este análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) basado en los efectos obtenidos a través de la investigación sobre la producción e implementación de manuales de funciones dentro de la organización. El objetivo es evaluar el contexto actual de la empresa en esta área y definir estrategias para mejorarla.

El análisis FODA permitirá identificar las áreas problemáticas y desarrollar estrategias para fortalecer la producción e implementación de manuales de funciones dentro de la organización.

Tabla 3

Matriz DOFA

	Fortalezas (F)	Debilidades (D)
Factores Internos	F1. Flexibilidad y adaptabilidad ante los cambios.	D1. Insuficiencia de la Estructura Organizacional
	F2. Buena comunicación interna que facilita la coordinación.	D2. Incompetencia de las Funciones y Responsabilidades
	F3. Facilidad para la colaboración y el flujo de información entre áreas.	D3. Inexactitud del Seguimiento de las Actividades de los Colaboradores
	Oportunidades (O)	Amenazas (A)
Factores Externos	O1. Mejora en la claridad de roles y responsabilidades O2. Aumento de la eficiencia y la productividad O3. Fortalecimiento de la capacitación y el desarrollo O4. Mejora en la comunicación y la colaboración O5. Reducción de la rotación de personal	A1. Negativa al cambio por parte de los trabajadores . A2. Rápida evolución del mercado y las funciones. A3. Falta de recursos para la implementación. A4. Dificultad para medir el impacto del manual. A5. Pérdida de conocimiento tácito.

Nota: Propia

5.3.1. Estrategias:

Estrategias FA (Fuerzas - Amenazas)

FA1: Utilizar la habilidad de comunicación (F2) para asegurar que la implementación y comprensión de los nuevos manuales de funciones sea efectiva en toda la organización, minimizando la resistencia al cambio (A1).

FA2: Aprovechar la estructura ligera (F1) para implementar rápidamente los instrumentales en línea para la creación y modernización de los manuales de funciones, adaptándose ágilmente a la rápida evolución del mercado y las funciones (A2).

FA3: Fomentar la proximidad de las dependencias (F3) para promover la colaboración

en la revisión y actualización continua del manual de funciones, asegurando que refleje las dinámicas cambiantes de la organización ante la rápida evolución del mercado y las funciones (A2).

Estrategias FO (Fuerzas - Oportunidades)

FO1: Emplear la habilidad de comunicación (F2) para implicar a los participantes en el desarrollo del manual de funciones, asegurando su utilidad y realismo.

FO2: Utilizar la estructura ligera (F1) para implementar de manera flexible el manual de funciones como base para la capacitación y desarrollo del personal, adaptando los programas a las necesidades específicas identificadas.

FO3: Aprovechar la proximidad de las dependencias (F3) para facilitar la retroalimentación continua sobre el manual de funciones, promoviendo un marco de referencia común que mejore la colaboración.

Estrategias DA (Debilidades - Amenazas)

DA1: Implementar las herramientas en línea para la creación de manuales de funciones como una forma de mitigar la insuficiencia de la estructura organizacional (D1) frente a la resistencia al cambio (A1), proporcionando una guía clara y accesible.

DA2: Involucrar activamente a los empleados en el desarrollo del manual puede ayudar a disminuir la incompetencia en las funciones y responsabilidades (D2) al asegurar que las descripciones sean precisas y comprendidas por quienes las ejecutan, reduciendo la resistencia al cambio (A1).

DA3: El manual de funciones renovado y la claridad en los papeles pueden contribuir a un mejor seguimiento de las actividades (D3) al establecer expectativas claras y responsabilidades definidas, lo que podría ayudar a medir el impacto del manual (A4) a largo plazo.

Estrategias DO (Debilidades - Oportunidades)

DO1: Utilizar los beneficios de contar con un compendio de funciones para abordar la insuficiencia de la estructura organizacional (D1), proporcionando claridad y orden en las responsabilidades.

DO2: El manual de funciones como base para la capacitación y desarrollo puede superar la incompetencia en las funciones y responsabilidades (D2) al asegurar que los empleados adquieran las habilidades necesarias.

DO3: La claridad en los roles y responsabilidades proporcionada por el manual puede mejorar el seguimiento de las actividades (D3) al facilitar la evaluación del desempeño contra expectativas claras.

5.3 Presentación de Manuales de Funciones

Tabla 4

Manual de Funciones para el cargo Gerente General

PERFIL DEL CARGO

1. CARACTERIZACIÓN DEL CARGO

NOMBRE DEL CARGO:

Gerente General

AREA

Gerencia General

NIVEL DEL CARGO

Gerencial

2. OBJETIVO DEL CARGO

Planificar, plantear, certificar, destinar y controlar las estrategias organizacionales para un crecimiento beneficioso, en concordancia con las políticas de la junta directiva y los objetivos de los sistemas de gestión.

3. FUNCIONES ESPECIFICAS

Esta posición gerencial implica la gestión integral de los asuntos comerciales e industriales de la empresa, la supervisión de sus bienes, la celebración de contratos, la designación de apoderados y el mantenimiento informado de la junta directiva.

Requiere velar por el personal, designar gerentes, evaluar áreas, planificar metas, coordinar registros, autorizar inversiones y firmar documentos.

También implica analizar la rentabilidad de proyectos, revisar licitaciones y dirigir la ejecución de funciones y programas, además de otras tareas asignadas.

4. CONOCIMIENTO Y EXPERIENCIA

NIVEL DE FORMACIÓN ACADÉMICA:

BACHILLER:	Técnico:	Tecnólogo:
	Profesional:	Post Grado:
ESTUDIANTE UNIVERSITARIO:	X	X
ÁREAS DE FORMACIÓN :	Ciencias socioeconómica, jurídicas, especializadas o maestría en áreas relacionadas.	
CONOCIMIENTOS COMPLEMENTARIOS:	Estudios determinados en orientación de trabajo en equipos, planificación y dirección de actividades comerciales.	
TIEMPO DE EXPERIENCIA REQUERIDO EN EL CARGO:	24 meses.	
HOMOLOGACIÓN NIVEL GERENCIAL	Magister con 3 años de experiencia o especialización con 2 años de certificada.	

5. COMPETENCIAS CORPORATIVAS

NIVEL REQUERIDO	Bajo	Medio	Alto
Capacidad para generar ideas originales e implementar soluciones diferentes y efectivas.			X
Demostrar integridad y un comportamiento basado en principios morales sólidos.			X
Obtener los objetivos y metas establecidos.			X
Colaborar de modo efectivo con otros, compartiendo conocimientos, esfuerzos y responsabilidades para alcanzar metas comunes.			X

6. COMPETENCIAS LABORALES

NIVEL REQUERIDO	Bajo	Medio	Alto
Acatamiento de reglas organizacionales			X
Organización de tareas			X
Interacción positiva con otros			X
Manejo efectivo de desacuerdos			X
Enfoque en la satisfacción del cliente.			X

7. NIVEL DE RIESGO

Síntesis Psicosocial:

Buenas relaciones interpersonales (cliente interno), alta responsabilidad, multitarea, ritmos de trabajo intensos y jornadas extensas.

Síntesis Carga Física:

Posturas prolongadas e incómodas, movimientos repetitivos.

Síntesis Biomecánico:

Alto volumen de digitación.

ELABORÓ	Revisó	Aprobó
TALENTO HUMANO	Gerente de Talento Humano	Gerente General

Tabla 5

Gerente administrativo y financiero

	PERFIL DEL CARGO
1. CARACTERIZACIÓN DEL CARGO	
NOMBRE DEL CARGO:	Gerente Administrativo y Financiero
AREA:	Administrativa y Financiera
NIVEL DEL CARGO:	Gerencial
2. OBJETIVO DEL CARGO	
Liderar la administración y finanzas de la empresa, asesorando a la gerencia en decisiones financieras mediante evaluaciones de escenarios para negocios nuevos y existentes del call center.	
3. FUNCIONES ESPECIFICAS DEL CARGO	
Gestiona integralmente las finanzas y la administración, incluyendo aprobación de gastos y presupuestos, seguimiento presupuestal, propuestas de mejora de costos, coordinación de planes, asesoría en inversiones, manejo bancario, control de cartera, negociación, análisis financiero para planes de negocio y disposiciones gerenciales, participación en gestión de calidad y supervisión de personal.	
4. CONOCIMIENTO Y EXPERIENCIA	
NIVEL DE FORMACIÓN ACADÉMICA:	

BACHILLER:	Técnico:	Tecnólogo:
ESTUDIANTE UNIVERSITARIO:	Profesional: X	Post Grado: X
ÁREAS DE FORMACIÓN:	Administrador de empresas titulado o afines y maestría comprobada	
CONOCIMIENTOS COMPLEMENTARIOS REQUERIDOS EN EL PUESTO:	Discernimiento en plantillas de valoración financiera, saberes en habilidades de sistemas de información.	
TIEMPO DE EXPERIENCIA REQUERIDO EN EL CARGO:	3 años en cargos de dirección	
HOMOLOGACIÓN NIVEL GERENCIAL	Título de Maestría por 3 años con experiencia comprobada, título de posgrado en especialización del área y 2 años en el ejercicio concerniente.	
5. COMPETENCIAS CORPORATIVAS		
NIVEL REQUERIDO	Bajo	Medio
Capacidad para generar ideas originales e implementar soluciones diferentes y efectivas.		X
Demostrar integridad y un comportamiento basado en principios morales sólidos.		X
Obtener los objetivos y metas establecidos.		X
Colaborar de manera efectiva con otros, compartiendo conocimientos, esfuerzos y responsabilidades para alcanzar metas comunes.		X
6. COMPETENCIAS LABORALES		
NIVEL REQUERIDO	Bajo	Medio
Acatamiento de reglas organizacionales		X
Organización de tareas		X
Interacción positiva con otros		X
Manejo efectivo de desacuerdos		X
Enfoque en la satisfacción del cliente.		X
7. NIVEL DE RIESGO		

Síntesis Psicosocial:

Buenas relaciones interpersonales (cliente interno), alta responsabilidad, multitarea, ritmos de trabajo intensos y jornadas extensas.

Síntesis Carga Física:

Posturas prolongadas e incómodas, movimientos repetitivos.

Síntesis Biomecánico:

Alto volumen de digitación.

ELABORÓ	Revisó	Aprobó
TALENTO HUMANO	Gerente de Talento Humano	Gerente General

Tabla 6

Coordinador de Talento Humano



PERFIL DEL CARGO

1. CARACTERIZACIÓN DEL CARGO

NOMBRE DEL CARGO:	Coordinador de Talento Humano
AREA A LA QUE PERTENECE:	Talento Humano
NIVEL DEL CARGO	Directivo

2. OBJETIVO DEL CARGO

Liderar y apoyar la gestión humana para plantear y ejecutar estrategias que mejoren la retención del personal operativo y garanticen el adecuado funcionamiento de los procesos de talento humano.

3. FUNCIONES ESPECIFICAS DEL CARGO

Gestionar el desarrollo del personal (seguimiento con líderes), fortalecer el compromiso, seguimiento a bienestar y sg-sst, control de ausentismo y rotación, acompañamiento a selección, diseñar capacitaciones, controlar entrega de epp y dotación, preparar informes de gestión, procesos administrativos de personal (vinculación y desvinculación), actas de descargos y seguimiento disciplinario, manejo de caja menor, contratos, presupuestos, informes de indicadores y supervisión de personal de apoyo, además de otras tareas asignadas.

4. CONOCIMIENTO Y EXPERIENCIA

NIVEL DE FORMACIÓN ACADÉMICA:			
BACHILLER:	Técnico:		Tecnólogo:
ESTUDIANTE	Profesional:	X	Post Grado:
UNIVERSITARIO:			

ÁREAS DE FORMACIÓN :	carreras administrativas, contables, jurídicas o afines
CONOCIMIENTOS COMPLEMENTARIOS:	Manejo de Nómina y contratación, políticas concernientes al recurso humano
TIEMPO DE EXPERIENCIA EN EL CARGO:	18 meses
HOMOLOGACIÓN NIVEL DIRECTIVO	Especialista con 2 años de experiencia relacionada o viceversa
5. COMPETENCIAS CORPORATIVAS	
NIVEL REQUERIDO	Bajo Medio Alto
Capacidad para generar ideas originales e implementar soluciones diferentes y efectivas.	x
Demostrar integridad y un comportamiento basado en principios morales sólidos.	x
Alcanzar los objetivos y metas establecidos.	x
Colaborar de manera efectiva con otros, compartiendo conocimientos, esfuerzos y responsabilidades para alcanzar metas comunes.	x
6. COMPETENCIAS LABORALES	
NIVEL REQUERIDO	Bajo Medio Alto
Acatamiento de reglas organizacionales	x
Organización de tareas	x
Interacción positiva con otros	x
Manejo efectivo de desacuerdos	x
Enfoque en la satisfacción del cliente.	x
7. NIVEL DE RIESGO	
Síntesis Psicosocial: Productivas relaciones interpersonales (cliente interno), alto compromiso, multitarea, ritmos de trabajo intensos y jornadas extensas.	
Síntesis Carga Física: Posturas prolongadas e incómodas, movimientos repetitivos.	
Síntesis Biomecánico: Alto volumen de digitación.	
ELABORÓ	Revisó Aprobó
TALENTO HUMANO	Gerente de Talento Humano Gerente General

Tabla 7

Analista contable

ELABORADO POR:
Docencia

REVISADO POR:
Sistema Integrado de Gestión

APROBADO POR: Líder del Sistema Integrado de Gestión
FECHA APROBACIÓN: Octubre de 2023



PERFIL DEL CARGO

1. CARACTERIZACIÓN DEL CARGO

NOMBRE DEL CARGO:	Analista contable
AREA	Administrativa y Financiera
NIVEL DEL CARGO	Profesional

2. OBJETIVO DEL CARGO

Asistir con el estudio y perfeccionamiento de la contabilidad y estados financieros de la compañía.

3. FUNCIONES ESPECIFICAS DEL CARGO

Verificación integral de cuentas de proveedores y su seguridad social, registro y conciliación de provisiones, preparación de bases contables para los diferentes regímenes, gestión de viáticos, concordancias bancarias, estudio de nómina, auditorías del plan único de cuentas, análisis de variaciones financieras, atención a proveedores y entes externos, elaboración de declaración de impuestos y similares, control de amortizaciones y administración de software contable, y otras tareas asignadas.

4. CONOCIMIENTO Y EXPERIENCIA

NIVEL DE FORMACIÓN ACADÉMICA:

BACHILLER:	Técnico:	Tecnólogo:
ESTUDIANTE	Profesional:	Post Grado:
UNIVERSITARIO:	x	
ÁREAS DE FORMACIÓN :	Contador público.	
CONOCIMIENTOS COMPLEMENTARIOS:	En elementos de contabilidad, administrativos, financieros, excelente nivel en herramientas ofimáticas.	
TIEMPO DE EXPERIENCIA REQUERIDO EN EL CARGO:	1 año de experiencia relacionada	
HOMOLOGACIÓN NIVEL PROFESIONAL	Título competitivo por 6 años de experiencia	

5. COMPETENCIAS CORPORATIVAS

NIVEL REQUERIDO	Bajo	Medio	Alto
Capacidad para generar ideas originales e implementar soluciones diferentes y efectivas.		x	

Demostrar integridad y un comportamiento basado en principios morales sólidos.				x
Alcanzar los objetivos y metas establecidos.				x
Colaborar de manera efectiva con otros, compartiendo conocimientos, esfuerzos y responsabilidades para alcanzar metas comunes.				x
6. COMPETENCIAS LABORALES				
NIVEL REQUERIDO	Bajo	Medio	Alto	
Acatamiento de reglas organizacionales				x
Organización de tareas				x
Interacción positiva con otros				x
Manejo efectivo de desacuerdos				x
Enfoque en la satisfacción del cliente.				x
7. NIVEL DE RIESGO				
Síntesis Psicosocial: Buenas relaciones interpersonales (cliente interno), alta responsabilidad, multitarea, ritmos de trabajo intensos y jornadas extensas.				
Síntesis Carga Física: Posturas prolongadas e incómodas, movimientos repetitivos.				
Síntesis Biomecánico: Alto volumen de digitación.				
ELABORÓ	Revisó		Aprobó	
TALENTO HUMANO				
	Gerente de Talento Humano		Gerente General	

6. CONCLUSIONES

Los manuales de funciones son herramientas fundamentales para resolver problemas de gestión en las organizaciones, al clarificar los roles y responsabilidades, los cuales superan las barreras de coordinación, comunicación e integración de nuevos miembros.

Implementarlos los manuales de funciones es clave para mejorar el rendimiento, ya que proporcionan criterios objetivos para evaluar y desarrollar el potencial de los empleados, impulsando la productividad.

La ausencia de manuales de funciones crea vulnerabilidades operativas que pueden resultar costosas, por lo que estos documentos actúan como escudo, ofreciendo estructura y procesos definidos para prevenir fallos e interrupciones.

Los manuales de funciones son esenciales para asegurar que la organización opere dentro de los límites de sus propias normas y las leyes externas, protegiendo su imagen y evitando complicaciones legales.

El estudio de casos como MECANICA DTH muestra claramente cómo la falta de manuales de funciones genera ineficiencias administrativas, subrayando la necesidad urgente de su implementación.

Desarrollar y aplicar manuales de funciones es una solución integral que no solo optimiza la gestión, sino que también sienta las bases para un crecimiento sostenible y el logro de los objetivos organizacionales a largo plazo, mediante la organización y el uso eficiente de los recursos.

7. RECOMENDACIONES

Para un plan de mejoramiento eficaz en MECANICA DTH, un diagnóstico inicial es crucial lo que implica analizar la gestión administrativa y operativa actual para identificar áreas críticas afectadas por la falta de manuales, de tal forma que se debe recopilar datos de los empleados mediante entrevistas, encuestas y observaciones permitirá entender sus tareas y responsabilidades actualizadas.

Es necesario desarrollar manuales de funciones claros y detallados, definiendo los compromisos y labores específicas de cada puesto y estandarizando los procedimientos para mejorar la coordinación, la comunicación y establecer una base sólida para evaluar el desempeño.

La capacitación y la comunicación continua son vitales para implementar con éxito los manuales, por lo que una buena capacitación asegurará su comprensión y uso efectivo, mientras que la comunicación abierta resolverá dudas y fomentará la responsabilidad.

Monitorear y evaluar regularmente el desempeño y la efectividad de los manuales es clave para el éxito continuo, mediante el establecimiento de indicadores y realizar evaluaciones periódicas permitirá ajustes, por lo tanto la retroalimentación constante de los empleados ayudará a identificar mejoras y mantener la relevancia de los manuales.

Finalmente, integrar tecnología y promover una cultura de responsabilidad y cumplimiento son fundamentales, ya que la gestión digital y la automatización

pueden mejorar la eficiencia y reducir errores y de esta forma reconocer el buen desempeño el cual fomentará un ambiente motivador y productivo.

8. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abril Freire, M. C. y Díaz Espinosa, A. A. (2023). Teoría de la motivación de las expectativas y productividad laboral aplicada a una distribuidora de productos de consumo masivo. [Tesis de Pregrado Universidad Técnica de Ambato] Repositorio Universidad Técnica de Ambato <https://repositorio.uta.edu.ec/jspui/handle/123456789/38830>
- Agredo Carreño, I. A. y Rincón Martínez, T. (2021). Diseño e implementación del manual de funciones para la empresa Distribuciones Titán SAS [Trabajo de pregrado Unidades Tecnológicas de Santander] Unidades Tecnológicas de Santander. <http://repositorio.uts.edu.co:8080/xmlui/handle/123456789/8241>
- Albán Núñez, J. P. y Manzano Diaz, L. (2020). Manual de procesos para la gestión del talento humano de las PYMES comerciales de la ciudad de Guayaquil. *Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana*. 114 p. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8504207>
- Acurio Armas, J. A., Álvarez Gómez, L. K., Manosalvas Gómez, L. R. y Amores Burbano, J. E. (2020). Modelo de gestión del talento humano para la Empresa Contigo SA del cantón Valencia, Ecuador. *Revista Universidad y sociedad*, 12(4), págs. 93-100. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202020000400093&lng=es&tlng=en.
- Barrera Salazar, D. G. (2021). Análisis de la gestión administrativa del Departamento de Recursos Humanos en la Empresa.[Trabajo de pregrado. Universidad BABAHOYO: UTB]. Repositorio Universidad de BABAHOYO: UTB. <http://dspace.utb.edu.ec/handle/49000/9423>
- Blanco Ariza, A. B., Vásquez García, Á. W., García Jiménez, R. y Melamed Varela, E. (2020). Estructura organizacional como determinante competitivo en pequeñas y medianas empresas del sector alimentos. *Revista de Ciencias*

Sociales, Vol. XXVI, No. 2, 2020 págs. 133-147

<https://hdl.handle.net/20.500.12442/5949>

Caicedo Quiroga, Y. T., Martínez Ortega, Y. P., Muñoz Duque, M. P., Riaño Triviño, L. A. (2023). Implementación de un programa de bienestar como parte de la motivación laboral en la empresa Pinarc S.A.S. de la ciudad de Villavicencio. [Tesis de Pregrado Institución Universitaria Politécnico Gran Colombiano]. Repositorio Institución Universitaria Politécnico Gran Colombiano <http://hdl.handle.net/10823/7192>

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 en las Universidades. *Uniandes Episteme*, 7(2), págs. 207-219. <https://revista.uniandes.edu.ec/ojs/index.php/EPISTEME/article/view/1631/1110>

Castañeda Ramírez, D. M. 2023. Teorías y Tendencias Administrativas Aplicadas a la Política de Bienestar de Ecopetrol S.A. [Tesis de maestría Universidad Externado de Colombia] repositorio Universidad Externado de Colombia. <https://doi.org/10.57998/bdigital/handle.001.805>

Castillo, W. A. (2022). Efectividad de los planes de beneficios en la motivación de los empleados en una firma de auditoría. [Tesis de Post Grado Universidad Militar Nueva Granada]. Repositorio Universidad Militar Nueva Granada <http://hdl.handle.net/10654/44187>

Castellanos, K. y Olivares, M. (2021). Procesos organizacionales de la gestión logística en las empresas distribuidoras de productos lácteos. *Talento-Revista de Administración*, 3(1), págs. 45-56. <https://revistatalento.org/index.php/talento/issue/view/79/77>

Cevallos Mejía A. V. y Valdés Pérez, D. (2020). Estructura organizacional en la gestión comercial y su incidencia en las empresas inmobiliarias. *Revista*

Observatorio de la Economía Latinoamericana.

<http://hdl.handle.net/20.500.11763/oel2006empresas-inmobiliarias>

Chica Ortiz, J. L. y Pangol Lascano, A. M. (2021). La Fuerza mayor como causal de terminación de la relación laboral en Ecuador, post COVID-19. *Sociedad & Tecnología*, 4(S2), págs. 608–623.

<https://doi.org/10.51247/st.v4iS2.173>

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

<https://media.proquest.com/media/hms/PFT/1/jsJ5G?s=ZY%2FLcKrhqb2%2FIO47R9IBsUDAPu8%3D>

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

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7984628>

Dolores Ruiz, E., Salazar Gómez, J. F., y Valdivia Rivera, M. D. J. (2023). La motivación laboral y su relación con el desempeño laboral. Un estudio de caso. *RIDE. Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 13(26). <https://doi.org/10.23913/ride.v13i26.1478>

Du Plessis, M. P. (2021). Gestión de procesos en una empresa veterinaria. [Tesis de posgrado. Universidad Nacional de Tucumán]. Repositorio de la Universidad Nacional de Tucumán.

<http://repositorio.face.unt.edu.ar:8920/xmlui/handle/123456789/912>

Fernández Bedoya, V. H. (2020). Tipos de justificación en la investigación científica. *Espíritu Emprendedor TES*, 4(3), 65–76.

<https://doi.org/10.33970/eetes.v4.n3.2020.207>

Franco López, J. A., Uribe Gómez, J. A., Y Agudelo Vallejo, S. (2021). Factores clave en la evaluación de la productividad: estudio de caso. *Revista CEA*, 7(15), e1800. <https://doi.org/10.22430/24223182.1800>

- Gaitán Aguilera, F. J. y Sergueyevna Golovina, N. 2021. La competitividad de la micro, pequeña y mediana empresa mediante la gestión de sus recursos. *Revista científica de FAREM-Estelí medio ambiente, tecnología y desarrollo humano*. <https://doi.org/10.5377/farem.v0i0.11611>
- Geraldo Campos, L. A., Mera Sánchez, A. R. y Rocha Pérez, E. (2020). Importancia de los estilos de liderazgo: un abordaje de revisión teórica. *Apuntes Universitarios*, 10(4), págs. 156–174. <https://doi.org/10.17162/au.v10i4.501>
- Giraldo Portes, J. P. y González Molina, D. F. (2024) Análisis de la motivación laboral del personal operativo. Del caso de la Empresa Azulk S.A.S. [Tesis de maestría Fundación Universidad de América] Repositorio Institucional Fundación Universidad de América. <https://hdl.handle.net/20.500.11839/9525>
- Genovese, C. (2023). Las teorías motivacionales: perspectiva desde los administradores. *Centro de estudios de administración*, 7(1), 44-58. <https://revistas.uns.edu.ar/cea/article/view/4433>
- Guevara Alban, G. P., Verdesoto Arguello, A. E., Y Castro Molina, N. E. (2020). Metodologías de investigación educativa (descriptivas, experimentales, participativas, y de investigación-acción). *RECIMUNDO*, 4(3), 163-173. [https://doi.org/10.26820/recimundo/4.\(3\).julio.2020.163-173](https://doi.org/10.26820/recimundo/4.(3).julio.2020.163-173)
- González García, W. D. J., y Vílchez Pirela, R. (2021). Factores del desempeño laboral del personal administrativo en universidades nacionales experimentales. *Pensamiento & Gestión*, (51), 54-74. <https://doi.org/10.14482/pege.50.658.155>
- Guirado Aguilera, D. (2019). Estudio sobre la motivación laboral: una aplicación de la Teoría de la expectativa de Vroom. [Trabajo de doctorado universidad católica de Murcia]. Repositorio universidad católica de Murcia. <http://hdl.handle.net/10952/4220>
- Hernández Sampieri, R., Y Mendoza, C. (2020). Metodología de la investigación:

las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta. McGraw Hill INTERAMERICANA EDITORES, S.A. de C. V.

https://d1wgtxts1xzle7.cloudfront.net/64591365/Metodolog%C3%ADa_de_la_investigaci%C3%B3n._Rutas_cuantitativa_cualitativa_y_mixta-libre.pdf?1601784484=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DMETODOLOGIA_DE_LA_INVESTIGACION_LAS_RUTA.pdf&Expires=1718250285&Signature=EQQEKu2XkyR2-YcPIBM014ls67tVHMb1OZHmE29A8BBIN7bYXsPdQDIji8PCnup3Y0aEMKGJJJs0oMQ0swwnNapNbwizfd2jtAWULx5CCuEiBpBExZjWS~LcAM8~yx4FORzwVJAduaFuDENbgfYy-nQDNwMdOkecDw-gAoECakLQHkP56ADwVKM14DgnKnxmvEBfTSUQDXdjJBFJ2EMqxdL-gxnHgO60cVUvBC4qGMvy7nbt01Cr1lcqM6ZlnkyOsaJIOAwuUK9l~oQ-x0UmreD49AicQik8vv6lYIJdfKLM6Nz6mGNQulsVVU5bYv9iS-5oIm6B5MK7bB12sFdtsg_&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA

Herrera Saldarriaga, N. V., Jaramillo Córdoba, S. y Rúa Herrera, J. (2023). Motivación a los empleados en el área de Servicio al cliente de Groupe Seb. [Tesis de Pregrado Corporación Universitaria Minuto de Dios]. Repositorio Corporación Universitaria Minuto de Dios <https://repository.uniminuto.edu/handle/10656/17783>

Jaramillo, J., y Silva, Y. (2022). Gestión del talento humano y productividad académica en un instituto universitario. *Negotium: revista de ciencias gerenciales*, 18(52), 31-46. <http://doi.org/10.5281/zenodo.6724851>

León Castro, D. (2020). El proceso de selección y su efecto en el desempeño laboral en el personal de las microfinancieras de la ciudad de Quetzaltenango. *Revista Científica* 3(1), págs. 25-32. <https://doi.org/10.36958/sep.v3i01.29>

Lora Guzmán, H. S., Castilla Paternina, S. y Góez Flórez, M. (2020). La gestión por competencias como estrategia para el mejoramiento de la eficiencia y la eficacia organizacional. *Saber, Ciencia Y Libertad*, 15(1), págs. 83–94.

<https://doi.org/10.18041/2382-3240/saber.2020v15n1.6291>

Madero Gómez, S. (2022). Percepción de la jerarquía de necesidades de Maslow y su relación con los factores de atracción y retención del talento humano. *Contaduría y Administración* 68 (1), 2023, 235-259.

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8721849>

Machaca Cabanillas, J. S. (2023). Gestión por competencias y productividad en la empresa Petropack SAC, San Juan de Luriganchito-2020. [Trabajo de Posgrado. Universidad Autónoma de Bucaramanga]. Repositorio Universidad Autónoma de Bucaramanga.

<https://hdl.handle.net/20.500.13067/2434>

Martí Noguera, J. J., (2020). Sociedad digital: gestión organizacional tras el COVID-19. *Revista Venezolana de Gerencia*. 25(90), 394-401.

<https://www.redalyc.org/journal/290/29063559021/29063559021.pdf>

Murcia Morales, E. P. (2021). Propuesta manual de funciones como herramienta de comunicación en el área administrativa de la Asociación de Cacao cultores del municipio de Yolombó – Antioquia. [Trabajo de Posgrado. Universidad Militar Nueva Granada]. Repositorio Universidad Militar Nueva Granada

<http://hdl.handle.net/10654/39184>

Ortegano Gómez, K. E., y Ortiz Gómez, L. M. (2021). Metodología básica para el análisis de cargos en el área de producción en pequeñas empresas en Ecuador. *Un Espacio Para La Ciencia*, 4(1), 114-124.

<http://doi.org/10.5281/zenodo.5908370>

Pineda Pizarro, V. P. y Erazo Álvarez, J. C. (2021). La Estructura Organizacional y su relación con los procesos administrativos en Instituciones Educativas privadas. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria KOINONIA*. Año VI. Vol. VI. N°12 págs. 37-68 <http://dx.doi.org/10.35381/r.k.v6i12.1272>

- 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://dspace.formacion.edu.ec/handle/123456789/664>
- Quispe, A. M., Pinto, D. F., Huamán, M. R., Bueno, G. M., y Valle Campos, A. (2020). Metodologías cuantitativas: Cálculo del tamaño de muestra con STATA y R. *Revista del Cuerpo Médico Hospital Nacional Almanzor Aguinaga Asenjo*, 13(1), 78-83. <http://dx.doi.org/10.35434/rcmhnaaa.2020.131.627>
- Romero Villegas, M., Serrano Contreras, N., González Mendoza, Y., Romero García, J. y Hernández Cantero, B. (2023). [Diplomado de profundización para grado Universidad Nacional Abierta y a Distancia]. Repositorio Universidad Nacional Abierta y a Distancia
<https://repository.unad.edu.co/handle/10596/57327>
- Sánchez Martínez, D. V. (2022). Técnicas e instrumentos de recolección de datos en investigación. *TEPEXI Boletín Científico De La Escuela Superior Tepeji Del Río*, 9(17), 38-39. <https://doi.org/10.29057/estr.v9i17.7928>
- Tejada Estrada, G. C., Rengifo Lozano, R. A., Boy Barreto, A. M. y Rodríguez Chirinos, J. V. (2020). Estructura organizacional y control en el modelo de gestión burocrático. *Revista Venezolana de Gerencia*, 25(89), págs. 66-78.
<https://biblat.unam.mx/es/revista/revista-venezolana-de-gerencia/articulo/estructura-organizacional-y-control-en-el-modelo-de-gestion-burocratico>
- Torres Álvarez, M., Lao León, Y. O., Y Pérez Pravia, M. C. (2021). Planificación estratégica prospectiva de los recursos humanos. *Retos de la Dirección*, 15 (1), 88-103.
http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2306-91552021000100088&lng=es&tlng=en

- Torrejón Royo, J. (2024). La motivación y satisfacción laboral. [Tesis de Post Grado Universitat Jaume I]. Repositorio Universitat Jaume I <http://hdl.handle.net/10234/208421>
- Torres Varela, M. S. (2024). Diseño de un sistema de administración de gestión de talento humano por competencias para la empresa Grupo Calivá SA. [tesis de maestría. Universidad de Costa Rica]. Repositorio Universidad de Costa Rica. <https://hdl.handle.net/10669/100027>
- Uribe Macias, M. E. (2021). Propuesta del proceso de aplicación de administración estratégica para las pymes. *Pensamiento & Gestión*, (51), 15-53. http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-62762021000200015&lng=en&tlng=es.
- Vesga Rodríguez, J. J., Gómez Rada, C. A., Quintana, I., Forero Aponte, C., Fajardo Castro, L. V., Y Ferro Vásquez, J. (2020). Diagnóstico e intervención en psicología de las organizaciones (1a. ed.). (M. García-Rubiano, Ed.) : Editorial Universidad Católica de Colombia. Facultad de Psicología. <https://hdl.handle.net/10983/26058>
- Villarroel Guamán, J. C. y Medina Medina, V. E. (2022). La remuneración y su evolución histórica en Ecuador frente a economías de primer mundo. *Revista Sociedad & Tecnología*, 5(S1), págs. 184-199. <https://doi.org/10.51247/st.v5iS1.242>
- Yuperel, B. R., Pasta Balderramos, R. y Hernández Watson, M. A. (2020). Políticas de selección y contratación de personal en la alcaldía municipal de Puerto Cabezas. *Revista Universitaria Del Caribe*, 24(01), págs. 68–76. <https://doi.org/10.5377/ruc.v24i01.9912>
- Zayas Barreras, I. . (2020). La gestión del talento humano: Una necesidad para el desarrollo de las organizaciones. *Revista Electrónica Sobre Cuerpos Académicos Y Grupos De Investigación*, 7(14), 21–42. <https://mail.cagi.org.mx/index.php/CAGI/article/view/208>

F-DC-125

**INFORME FINAL DE TRABAJO DE GRADO EN MODALIDAD DE PROYECTO
DE INVESTIGACIÓN, DESARROLLO TECNOLÓGICO, MONOGRAFÍA,
EMPRENDIMIENTO Y SEMINARIO**

VERSIÓN: 2.0

ELABORADO POR:
Docencia

REVISADO POR:
Sistema Integrado de Gestión

APROBADO POR: Líder del Sistema Integrado de Gestión
FECHA APROBACIÓN: Octubre de 2023

9. APÉNDICES

Si aplica, se anexan: formato de encuestas entrevistas, chek list, en general las herramientas o instrumentos utilizados en la investigación. Se enumeran con letras mayúsculas de la A - Z, si la cantidad es mayor se enumeran con números arábigos. Fuente y títulos en Normas APA.

10. ANEXOS

La sección de anexos será usada para presentar información que los autores y el director consideren importante, como el caso de: manuales de usuario, hojas de datos, guías de laboratorio, demostraciones matemáticas, diseños esquemáticos, cartografía, entre otros.

Cada Anexo debe estar identificado por una letra (A –Z), la cual será usada para diferenciar las figuras, tablas y ecuaciones que se encuentren en estas secciones.

F-DC-125

**INFORME FINAL DE TRABAJO DE GRADO EN MODALIDAD DE PROYECTO
DE INVESTIGACIÓN, DESARROLLO TECNOLÓGICO, MONOGRAFÍA,
EMPRENDIMIENTO Y SEMINARIO**

VERSIÓN: 2.0

ELABORADO POR:
Docencia

REVISADO POR:
Sistema Integrado de Gestión

APROBADO POR: Líder del Sistema Integrado de Gestión
FECHA APROBACIÓN: Octubre de 2023