



Diseño e implementación del manual de funciones para la empresa
Distribuciones Titán SAS

Modalidad: Emprendimiento

Israel Alberto Agredo Carreño
CC 1.002.277.871
Tatiana Rincón Martínez
CC 1.005.447.639

**UNIDADES TECNOLÓGICAS DE SANTANDER
FACULTAD DE CIENCIAS NATURALES E INGENIERIAS
TECNOLOGIA EN PRODUCCIÓN INDUSTRIAL
BUCARAMANGA (28 noviembre, 2021)**



Diseño e implementación del manual de funciones para la empresa
Distribuciones Titán SAS

Modalidad Emprendimiento

Israel Alberto Agredo Carreño

CC 1.002.277.871

Tatiana Rincón Martínez

CC 1.005.447.639

**Trabajo de Grado para optar al título de
Tecnólogo en producción industrial**

DIRECTOR

Zulay Yesenia Ramírez León

Semillero de Investigación en Gestión Organizacional – SIGO

**UNIDADES TECNOLÓGICAS DE SANTANDER
FACULTAD DE CIENCIAS NATURALES E INGENIERIAS
TECNOLOGIA EN PRODUCCIÓN INDUSTRIAL
BUCARAMANGA 28-noviembre-2021**

F-DC-125

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

VERSIÓN: 1.0

Nota de Aceptación


Firma del Evaluador


Firma del Director

DEDICATORIA

Este proyecto está dedicado principalmente a Dios por regalarnos la sabiduría, el entendimiento y la capacidad de lograr culminar este proceso, a nuestros padres pero especialmente a nuestras madres por haber confiado siempre en nuestras habilidades, por las palabras de aliento en los momentos precisos, por la compañía, apoyo y comprensión durante todo el proceso formativo, a nuestros hermanos y hermanas que nos inspiran y nos motivan a ser mejores personas cada día, a nuestros amigos y demás familiares que han aportado de manera significativa en nuestras vidas y en la construcción de nuestra formación.

Finalmente, dedicamos este proyecto a nuestra amada carrera, por brindarnos diferentes perspectivas de un entorno empresarial y a los estudiantes que se encuentran iniciando o finalizando la carrera, sean pacientes, crean en ustedes mismos, mantengan su espíritu de lucha. El proceso es largo, pero el resultado será favorable y valdrá la pena.

AGRADECIMIENTOS

Agradecemos principalmente a Dios porque es él quien ha estado en cada paso que damos, en nuestros logros, caídas y nos ha llenado con innumerables bendiciones, agradecemos a las Unidades Tecnológicas de Santander por brindarnos una excelente educación superior, al grupo de investigación SOLYDO y al semillero SIGO quienes contribuyeron en nuestro proceso de formación. A nuestra directora, la docente Zulay Ramírez León, por su acompañamiento, por compartir sus conocimientos y estar dispuesta a colaborarnos en la culminación de este proyecto, a su vez agradecemos a la empresa Distribuciones Titán SAS, por brindarnos la oportunidad de conocer el entorno empresarial y permitirnos aplicar nuestros conocimientos, finalmente a nuestras familias por ser un pilar fundamental en nuestras vidas, por inspirarnos, motivarnos y ser pacientes durante todo este camino formativo.

TABLA DE CONTENIDO

<u>RESUMEN EJECUTIVO</u>	<u>9</u>
<u>INTRODUCCIÓN.....</u>	<u>10</u>
<u>1. DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN.....</u>	<u>12</u>
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	12
1.2. JUSTIFICACIÓN	13
1.3. OBJETIVOS	14
1.3.1. OBJETIVO GENERAL	14
1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	14
<u>2. MARCO REFERENCIAL.....</u>	<u>15</u>
2.1. MARCO TEÓRICO	15
2.2. MARCO LEGAL	31
2.3. MARCO CONCEPTUAL	33
<u>3. DESARROLLO DEL TRABAJO DE GRADO.....</u>	<u>37</u>
<u>4. RESULTADOS</u>	<u>54</u>
<u>5. CONCLUSIONES.....</u>	<u>68</u>
<u>6. RECOMENDACIONES</u>	<u>70</u>
<u>7. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</u>	<u>72</u>
<u>8. APENDICES.....</u>	<u>75</u>
<u>9. ANEXOS.....</u>	<u>76</u>

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Funciones administrativas según Henry Fayol.....	16
Figura 2. Funciones administrativas.....	19
Figura 3. Métodos de recolección de información.....	28
Figura 4. Empresa Distribuciones Titán SAS	38
Figura 5. Fases de la planeación	47
Figura 6. Fases de la preparación.....	50
Figura 7. Fases del proceso de ejecución.....	51
Figura 8. Organigrama propuesto	63
Figura 9. Socialización	65
Figura 10. Dinámica evaluativa	66

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Áreas según Henry Fayol	15
Tabla 2. Simbología para organigrama	25
Tabla 3. Herramienta diagnóstico.....	39
Tabla 4. Priorización.....	40
Tabla 5. Cronograma de actividades.....	48
Tabla 6. Tiempo de labor en el cargo.....	55
Tabla 7. Desempeño de funciones extras al cargo	56
Tabla 8. Nivel de satisfacción ante la ejecución de nuevas funciones.....	57
Tabla 9. Frecuencia de realización.....	57
Tabla 10. Niveles percibidos	58
Tabla 11. Implementación y desarrollo.....	59
Tabla 12. Cargos objeto de estudio.....	60
Tabla 13. Cargos capacitados.....	64

RESUMEN EJECUTIVO

La empresa Distribuciones Titán SAS, ubicada en San Alberto Cesar se dedica a la comercialización de distintos artículos para uso de construcción y uso en el hogar. En los últimos meses, ha presentado una inadecuada gestión del talento humano puesto que, se ha contratado personal no calificado y la distribución de las funciones a realizar por parte de los empleados han incrementado considerablemente, lo cual conlleva a generar una elevada carga laboral y al no cumplimiento de los objetivos empresariales.

Por ello, se plantea realizar un análisis que permita dar a conocer el estado actual de la empresa, identificando aquellos factores internos y externos a los cuales están sujetos. Por otra parte, se plantea el diseño y el análisis de la estructura organizacional, lo cual permitirá conocer las líneas de mando existentes y analizar los cargos previamente definidos. Como última medida, se establecerán las funciones que deberá desempeñar cada empleado, encaminando sus esfuerzos al logro de los objetivos empresariales. El desarrollo de esta propuesta tiene como base un enfoque cualitativo, orientado hacia la percepción de las acciones humanas, de campo con enfoque exploratorio.

Obteniendo como resultado final un análisis que permite diseñar de la estructura organizacional y el manual de funciones donde se distribuirán adecuadamente las funciones que deberán realizar los empleados, así mismo, los requisitos que presenta cada cargo. Lo cual le contribuye al clima organizacional, a la disminución de la carga laboral y al logro de los objetivos empresariales.

PALABRAS CLAVE. Análisis, cargos, funciones, empleados, empresa.

INTRODUCCIÓN

Ante los constantes cambios que se presentan en las organizaciones, es indispensable estandarizar el trabajo a realizar para así obtener los mismos resultados. El hombre desde sus inicios ha presentado la necesidad de realizar diferentes actividades para su supervivencia, en la Segunda Guerra Mundial, se evidenciaron los primeros manuales, ya que se requería de personal capacitado para llevar a cabo diferentes tareas durante la guerra (Soto Ramírez).

En el transcurso de los años, los manuales fueron evolucionando tanto así que fueron implementados por distintas empresas considerándolos como una herramienta administrativa mediante la cual podrían ejercer un control interno. En la actualidad, los empleados son considerados como uno de los pilares más importantes dentro de la organización por lo tanto las pymes, mipymes, y grandes empresas se han dedicado a la construcción de ambientes favorables, áreas de trabajos seguras, motivación para su personal, entre otras (Díaz y Silva, 2015).

Es por ello, que para brindar óptimas condiciones a los trabajadores han implementado un manual de funciones, que es una herramienta necesaria para las organizaciones mediante la cual se obtiene una adecuada gestión del talento humano, se disminuye la carga laboral al establecer las funcionalidades de cada cargo a realizar y sirve como una guía orientadora a nuevos y antiguos empleados sobre las funciones a realizar. Sin duda alguna, esta herramienta establece una ventaja sobre las demás empresas que no han logrado su implementación, ya permite realizar los procesos de contratación de personal de una forma más sencilla, así mismo permiten llevar a cabo un control y verificación de las funciones a realizar por cada empleado que conforma la empresa (Cacéres y Romero, 2016).

Sin embargo, no todas las empresa e industrias que se encuentran en el mercado han logrado realizar la implementación de esta herramienta administrativa, tal es el caso de la empresa Distribuciones Titán SAS, quienes han evidenciado diversos cambios, pero no ha logrado tener éxito al afrontarlos ni adaptarse al ambiente VUCA. Esto ha generado consecuencias para la empresa y para todas aquellas personas que hacen parte de esta; como principal consecuencia se define la falta de control interno sobre los empleados. Para contrarrestar esta situación se plantea la implementación del manual de funciones, donde se definen y se distribuyen las funciones de manera objetiva que deberán realizar los empleados; evitando la duplicidad y en algunos de los casos la no realización de estas.

1. DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Distribuciones Titán SAS, es una empresa que tiene como actividad económica la comercialización de variedad de artículos para uso de construcción y uso en el hogar. Esta empresa no ha logrado realizar la implementación del manual de funciones, el cual le permita estandarizar las funciones que deben realizar los empleados. Así mismo, se ha logrado evidenciar el desconocimiento de actividades a realizar, la duplicidad de funciones, algunos despidos inesperados, retiros voluntarios, trabajo no planificado, pérdida de tiempo y dinero.

La mayoría de los empleados realizan funciones que no son de acuerdo con el cargo para el cual han sido contratados, esta situación ha generado exceso de carga laboral, estrés, desmotivación a la hora de realizar las funciones que se les asignan. Todo esto parece indicar que los empleados se encuentran inmersos a factores de riesgo psicosociales los cuales afectan su bienestar y el desempeño de la empresa. Otra situación que presenta la empresa es la contratación errónea de personal, puesto que al no definir claramente cuáles son los requisitos que presenta un cargo, se realizan los procesos de contratación de manera subjetiva.

Teniendo en cuenta la problemática descrita, es pertinente estandarizar los procesos para la gestión del talento humano. Todo esto parece confirmar la necesidad de implementar un manual de funciones (Almeida, 2015). Así mismo, permitirá evaluar el desempeño de sus trabajadores y determinar si su personal requiere de capacitación o entrenamiento (Cardenas, 2015). La pregunta problema que surge es ¿Cuáles son las descripciones de los cargos de la empresa

Distribuciones Titán SAS, que contribuyen a la gestión del talento humano y al mejoramiento del desempeño organizacional?

1.2. JUSTIFICACIÓN

El diseño del manual de funciones permitirá orientar a los trabajadores y facilitará la comunicación e interpretación de los procedimientos, funciones y tareas a realizar, las cuales conllevan a cumplir con los objetivos organizacionales. Al mismo tiempo, podrá orientar a los recién ingresados en la empresa, explicando las funciones que deberá realizar, la estructura organizacional y las líneas de mando a las cuales estarán sujetos. Además, será una herramienta pertinente en el proceso de gestión del talento humano y en su evaluación de desempeño (Z. Ramírez, comunicación personal, 22 de julio de 2021).

En la actualidad las empresas y organizaciones dependen de los procesos que realizan y la gestión de estos, es por ello que se requiere tener un enfoque hacia la mejora continua y del compromiso de las personas. Por lo cual, toda empresa deberá implementar un control interno mediante un manual de funciones el cual logre controlar, verificar y evaluar las diferentes actividades, funciones o tareas que son asignadas. Así mismo, permitirá delimitar el área de actuación de los empleados y establecer las funciones deberá desempeñar cada trabajador (Vivanco, 2017)

El desarrollo de esta propuesta tiene como finalidad generar aportes al grupo SOLYDO y al Semillero de Investigación en Gestión Organizacional (SIGO) de las Unidades Tecnológicas de Santander, en la línea de desarrollo organizacional en gestión del talento humano. Del mismo modo, permitirá a los estudiantes afianzar los conocimientos adquiridos en el periodo académico y brinda la oportunidad de conocer el entorno empresarial en el área de talento humano.

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. OBJETIVO GENERAL

Implementar el manual de funciones en la empresa Distribuciones Titán SAS para mejorar la gestión del talento humano y el desempeño organizacional, a partir del análisis y descripción de cargos.

1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Analizar el estado actual de la estructura organizacional de la empresa, para definir los cargos que van a ser objeto de estudio, por medio de la observación de sus procedimientos administrativos y operativos.

Diseñar la estructura organizacional y el manual de funciones, a través de entrevistas enfocadas a los cargos definidos, con el fin de mejorar las actividades de integración, contratación y organización del talento humano.

Aplicar la estructura organizacional y el manual de funciones en la empresa, contribuyendo al mejoramiento del desempeño de los trabajadores, a partir de jornadas de socialización y capacitación.

2. MARCO REFERENCIAL

2.1. MARCO TEÓRICO

2.1.1. TEORÍA CLÁSICA DE LA ADMINISTRACIÓN

Henry Fayol, fundador de esta teoría estableció la importancia de todas las unidades que se encontraban presente en una organización. Surgió debido a la necesidad de estructurar una ciencia sólida que permitiera guiar a los jefes de las organizaciones.

Es por eso, que la teoría se centraba en crear y definir una estructura que permitiera mejorar la eficiencia y efectividad de todas las unidades (departamento u áreas) y de los subordinados y jefes para cualquier organización sin importar su actividad económica o tamaño. Fayol, estableció las áreas u operaciones que se realizaban en las organizaciones.

Tabla 1. Áreas según Henry Fayol

Áreas u operaciones	Función
Técnica	Referente a la producción de bienes y servicios
Comercial	Referente a la compra y venta
Financiera	Énfasis en reducir costos
Seguridad	Salvaguardar los bienes en caso de riesgos
Contabilidad	Brindar información financiera y control de recursos
Administración	Enfocadas en coordinar y controlar las demás áreas

Fuente: Autor

2.1.2. FUNCIONES ADMINISTRATIVAS

Figura 1. Funciones administrativas según Henry Fayol

Planear	Organizar	Dirigir	Coordinar	Controlar
<ul style="list-style-type: none"> • Realizar previsiones de los recursos con que cuenta la empresa, establecer los objetivos y crear programas de acción que contribuyan a los mismos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Contruir una estructura dual que permita el logro de las metas. Plantea las responsabilidades de un jefe. 	<ul style="list-style-type: none"> • Encaminar todos los esfuerzos para la obtención del cumplimiento de los objetivos organizacionales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Dirigir las acciones que son llevadas a cabo por el personal de la organización. 	<ul style="list-style-type: none"> • Verificar si se realizó lo planeado o si se cumplió o a los objetivos organizacionales.

Fuente: Autor

2.1.3. PRINCIPIOS DE LA ADMINISTRACIÓN

La administración es fundamental para poder llevar a cabo el funcionamiento de una organización, es por ello que Henry Fayol planteó 14 principios administrativos, los cuales le contribuyen a las organizaciones para su eficiencia, efectividad y el alcance de sus objetivos.

DIVISIÓN DEL TRABAJO: Brinda la posibilidad de especializarse en funciones específicas, con el objetivo de llegar a producir más con menos recursos. Al realizar división del trabajo, el poder o el nivel de jerarquización se separa.

AUTORIDAD: Establece las líneas de mando dentro de una organización, las dependencias y jefes inmediatos a los cuales los subordinados le impartirán sus resultados.

DISCIPLINA: Compromiso y sentido de pertenencia por la organización y con las actividades, funciones y tareas que realiza o debe realizar. La disciplina se ve afectada por múltiples factores tales como, la actividad, el nivel de esfuerzo requerido, la conducta y la obediencia a los jefes inmediatos.

UNIDAD DE MANDO: Se establece una relación entre los subordinados y su jefe inmediato, donde cada subordinado podrá y estará en obligación de rendir cuentas a su jefe.

UNIDAD DE DIRECCIÓN: Se plantea un programa de acción que permita encaminar los esfuerzos individuales de cada persona que hace parte de la organización para el logro de objetivos colectivos que se presenten en la organización.

PRIORIZACIÓN DEL BIEN COMÚN: Se plantea que el bienestar colectivo prima sobre el bienestar individual de un par de trabajadores.

REMUNERACIÓN: Consiste en una retribución que se les dan a los subordinados por realizar actividades, funciones o cumplir con su jornada labor. Esta remuneración debe ser justa y acorde para los trabajadores.

CENTRALIZACIÓN: Consiste en el poder jerárquico máximo que puede presentar un cargo dentro de la organización.

JERARQUIA: Son las líneas de mando o de autoridad que se crean dentro de la organización, van desde la unidad más alta hasta la más baja, estableciendo relaciones que permitan la creación de un flujo constante de información.

ORDEN: Aquellas herramientas, materiales, insumos, materiales, mano de obra, etc. Presentan un lugar en la organización y se requiere que estén en el lugar indicado en el momento preciso.

EQUIDAD: Contribuye a la construcción de relaciones entre los trabajadores y con los jefes inmediatos de igual manera, busca el fortalecimiento de la cultura organizacional.

ESTABILIDAD DEL PERSONAL: Los subordinados requieren de un puesto y área de trabajo fijo de acuerdo a sus capacidades, lo cual le contribuirá a su crecimiento personal, especializándose en las funciones que desempeña.

INICIATIVA: Ser proactivos ante los cambios y riesgos que pueden ocurrir, aceptar el cambio y tener la capacidad de pre visualizar el éxito organizacional a través de los planes de acción que se proponen en la organización.

ESPÍRITU DE EQUIPO: Genera fortaleza para la organización, contribuye a los logros de los objetivos organizacionales y a las relaciones entre los subordinados junto con sus jefes inmediatos.

Según Henry Fayol, la implementación de estos 14 principios contribuiría al éxito de una organización. Esta teoría clásica ha facilitado la ejecución de las funciones administrativas orientando a las organizaciones acerca de lo que deberán realizar, es de gran importancia aclarar que la administración se ha visto reflejada desde la antigüedad y que en la actualidad su implementación continúa puesto que aplica para cualquier organización (Picado Juárez & Sergueyevna Golovina, 2021).

2.1.4. GESTIÓN ADMINISTRATIVA

Para lograr una correcta gestión administrativa dentro de la organización, se considera principalmente las etapas para llevar a cabo el proceso de administración relacionada al manejo de los recursos que presenta una empresa u organización.

Este es un proceso sistemático y necesario para cualquier tipo de organización, su implementación contribuye en la estructura y el funcionamiento organizacional (sistema) y a cada proceso (parte) que se es llevado a cabo desde las diferentes unidades existentes (Picado Juárez, 2021).

Figura 2. Funciones administrativas



Fuente: Autor

2.1.5. GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

En los últimos años, el factor humano ha tomado relevancia en el contexto organizacional, tanto así que es catalogado como el recurso diferenciador de las organizaciones.

El factor humano al ser el encargado de realizar tareas, actividades, funciones, llevar a cabo los procesos, buscan contribuir a los objetivos de la organización, sin embargo, se debe considerar que los logros de dichos objetivos están inmersos en diversos factores internos, es por ello que nace la necesidad de una correcta y adecuada gestión del factor humano.

Los principales procesos y procedimientos que se llevan a cabo mediante la gestión del factor humano, son los procesos básicos que las organizaciones suelen realizar, tales como: el proceso de elección, evaluación, capacitación y monitoreo, todos con un enfoque hacia el personal.

La correcta y adecuada gestión del factor humano permite a todas las micro, pequeñas y medianas empresas generar y contribuir a un clima laboral favorable y adecuado para el correcto funcionamiento de las organizaciones, proporciona bienestar a todos los empleados, contribuye en el clima organizacional y genera estrategias de estímulos o motivación de los trabajadores, para que estos sean más eficientes y productivos a la hora de ejecutar las funciones correspondientes. De la misma manera, la gestión del talento humano conlleva a generar planes de capacitación al personal y programas de apoyo que contribuyan al crecimiento profesional y al crecimiento y desarrollo empresarial (Picado Juárez & Sergueyevna Golovina, 2021).

2.1.6. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

DEFINICIÓN

Es un sistema organizacional utilizado para establecer las relaciones entre los cargos, definiendo una jerarquía entre los mismos, obteniendo de tal forma las líneas de mando que operan dentro de una organización. El diseño y definición de la estructura organizacional determina la forma en la que se opera, cumpliendo con los objetivos organizacionales propuestos.

Hay que mencionar que todas las organizaciones deben implementar una estructura organizacional, puesto que brinda múltiples beneficios a la hora de definir las líneas de mando dentro de una organización, establece una red de relaciones y comunicación entre los diferentes empleados mejorando la toma de decisiones organizacionales y generando una cultura organizacional estable

Una vez se diseña y se implementa la estructura organizacional, se busca orientar hacia la obtención de los objetivos organizacionales, teniendo en cuenta las bases fundamentales de la organización, su misión, visión, valores corporativos y políticas establecidas. De tal forma que se realice de forma adecuada la utilización de los recursos (capital, mano de obra, tiempo, materiales y equipo tecnológico) con que cuenta la empresa (Brume Gonzáles, Estructura organizacional, 2019).

2.1.7. IMPORTANCIA

Las estructuras organizacionales son de suma importancia y definir las es un factor clave, para ello se debe implementar una estructura organizacional de acuerdo a las características que presenten las empresas, es decir, que las

empresas pueden utilizar cualquier tipo de estructura considerando las ventajas y desventajas que estas le puedan proporcionar.

La estructura que se genere o sea definida por la organización, busca mejorar los niveles de eficiencia y efectividad cuando se realizan las funciones asignadas a los empleados, de igual manera motiva a la construcción de una comunicación asertiva.

Brinda niveles jerárquicos, establece la departamentalización dentro de la organización, crea las líneas de mando, lo cual facilita llevar a cabo las diferentes actividades o funciones en el sector administrativo y operativo (Rojas, 2018).

2.1.8. ELEMENTOS

DIVISIÓN DEL TRABAJO: Es la asignación de tareas, actividades y funciones a realizar por los diferentes empleados que presenta la empresa, de acuerdo a su perfil profesional y a sus capacidades. Adam Smith, el padre de la escuela clásica, estableció que con la división del trabajo se ahorra tiempo, dinero y se disminuía la carga laboral de los empleados, lo cual generaba un impacto positivo en el funcionamiento de la organización y en las actividades económicas que llevaban a cabo. El padre de la teoría clásica de la administración, estableció que, gracias a la división del trabajo, los empleados lograban especializarse en las funciones que llevaban a cabo, desarrollaban o mejoraban sus habilidades, capacidades, aptitudes y destrezas en los procesos administrativos y operativos.

De igual forma, Adam Smith estableció que dicha división generaría consigo cambios en los niveles salariales, es decir que estos presentarían una variabilidad, de acuerdo a las tareas que se eran ejecutadas (Rojas, 2018).

DEPARTAMENTALIZACIÓN: Consiste en la división interna de la empresa a través de áreas las cuales se denominan departamentos, donde se realizan actividades o se cumplen con las funciones a través de un mismo enfoque. Es de suma importancia considerar que cuando las empresas realizan la contratación e inducción de nuevo personal, este automáticamente pasara a ser parte de algún departamento de la empresa, lo cual quiere decir que al aumentar las personas con el que cuenta la organización o empresa, los departamentos crecen, implementado nuevas líneas de mando o respetando las existentes.

Es un proceso que permite unificar los puestos de trabajos en áreas o departamentos de forma eficiente, mediante la cual se podrá controlar de manera efectiva los departamentos y relacionar que departamentos presenta mayores indicadores de productividad y eficiencia. Todo lo anteriormente mencionado, facilita y orienta a alcanzar las metas organizacionales, sin embargo, es de gran importancia mencionar que cada departamento de la organización está en la decisión u obligación de trazar sus propias metas y luego verificar si fueron cumplidos total o parcialmente (Brume Gonzáles, 2019).

GRADO DE ALCANCE Y CONTROL: Permite determinar las líneas de mando u autoridad que se encuentran presentes en la organización. Es decir, que las líneas de mando tendrán subordinados a los cuales se les asignarán actividades y funcionalidades, de igual manera los resultados obtenidos por los subordinados serán controlados y evaluados por su respectiva dependencia. Todo esto permite un flujo eficiente y continuo de información entre los subordinados, dependencias, departamentos y en toda la organización (Brume Gonzáles, 2019).

2.1.9. TIPOS DE ESTRUCTURAS ORGANIZACIONALES

Las estructuras organizacionales, se evidencian mediante el uso de organigramas, que permiten representar de manera gráfica las relaciones y dependencias internas que se presentan en la empresa. Entre los diferentes tipos se encuentran:

ESTRUCTURA FUNCIONAL: La estructura funcional presenta como prioridad indicar cada departamento o unidad y las funciones que se deberán realizar, de modo que cada trabajador desempeñe determinadas funciones dentro de la empresa y la autoridad la posee una sola persona. Este es un tipo de estructura que proporciona una fácil comprensión de lo que se lleva a cabo en cada área (Ortiz Gómez, 2017).

ESTRUCTURA DIVISIONAL: Realiza agrupamiento por divisiones como su nombre lo indica, generando áreas especializadas las cuales cumplirán funciones específicas de acuerdo a la organización. Generando flexibilidad al ser unidades pequeñas y adaptables (Ortiz Gómez, 2017).

ESTRUCTURA LINEAL: Es una de las estructuras más sencillas que gran parte de pequeñas empresas suelen presentar, comúnmente las empresas que utilizan esta estructura son donde el dueño de la empresa y el gerente son la misma persona. Es una estructura ágil, sencilla, flexible y de bajo costo que mantiene un flujo de información constante entre los empleadores y empleados (Ortiz Gómez, 2017).

ESTRUCTURA MATRICIAL: Este tipo de estructura presenta una combinación de dos formas de departamentalización, la funcional y la divisional, la cual contiene dos cadenas de mando. La ventaja que proporcionan es la de agrupar

a especialistas y recursos, sin embargo, la coordinación de tareas o actividades presentan un alto grado de complejidad y se pueden presentar inconvenientes en entregar la actividad bajo el tiempo y el presupuesto estipulado (Ortiz Gómez, 2017).

2.1.10. CRITERIOS PARA LA ELABORACIÓN

Para llevar a cabo la elaboración de una estructura organizacional no existe alguna norma o reglamento que defina si la estructura presenta un correcto diseño o no, sin embargo, se debe considerar la implementación de un lenguaje técnico administrativo, que permita entender la estructura organizacional que presenta la empresa. Dentro del lenguaje técnico se encuentran tres parámetros (Gualdrón Prieto, Acosta Romero y Bohórquez Arévalo, 2017).

FIGURA GEOMÉTRICA: Representan las unidades que se encuentran presentes en la empresa, las figuras geométricas a implementar son rectángulos de iguales dimensiones (Brume Gonzáles, 2019).

Tabla 2. Simbología para organigrama

Símbolo	Utilidad
	<p>Representan aquellas unidades de trabajo fijas en la organización.</p> <p>Pueden llegar a representar unidades externas de la organización pero que recibe algún servicio de esta.</p> <p>(Cada unidad que se represente debe presentar las mismas dimensiones iniciales)</p>
	<p>Representan unidades ocasionales internas (no son de gran relevancia para las organizaciones organización).</p> <p>Representan unidades ocasionales externas (no se reciben recursos de estas).</p>

Representan la jerarquía o líneas de mando existentes entre los subordinados y jefes inmediatos. (El contorno de la lineal debe ser más grueso que el contorno de las figuras geométricas que representan las unidades).

Fuente: Adaptado de Brume Gonzáles (2019)

UBICACIÓN: Se asigna una ubicación a cada una de las unidades, se debe ubicar el órgano de dirección en la parte superior de la estructura del organigrama y las demás áreas que representan los procesos operativos y administrativos deben ir ubicados de izquierda a derecha, todas sobre el mismo nivel. En el siguiente nivel se ubicarán las áreas de apoyo de las áreas de procesos administrativos y operativos (Brume Gonzáles, 2019)

LÍNEAS DE CONEXIÓN: Representan las líneas de mando que existen entre los subordinados y sus superiores, estas líneas de conexión no pueden generar un cruce entre sí mismas (Brume Gonzáles, 2019).

2.1.11. ANÁLISIS DEL TRABAJO

El proceso de análisis del trabajo se constituye por cinco (5) etapas fundamentales, las cuales servirán para sustentar otros procesos de la gestión del factor o recurso humano, como lo son los procesos de reclutamiento, selección y contratación de personal.

1. DISEÑO DE CARGOS

Este proceso debe reflejar las expectativas que presenta la organización para la construcción de puestos operativos y administrativos que sean eficientes y productivos para la organización.

Como principales factores a considerar para el diseño de cargos se encuentra: el tipo de organización y como se espera que sea su funcionamiento, la estructura organizacional (organigrama), la capacidad física, métodos de trabajo, habilidades y conocimientos.

2. ANÁLISIS DE CARGOS

Este proceso es realizado para obtener información pertinente y relacionada a los cargos. Dentro de este proceso se encuentran dos (2) factores que se deben considerar. El primer factor, es la descripción del puesto, donde se condensa en termino de actividades y responsabilidades que realiza un cargo. El segundo factor, son las especificaciones donde se condensa en términos de conocimientos, habilidades y aptitudes para dar cumplimiento con las funciones del cargo.

3. ETAPAS DEL ANÁLISIS DE CARGOS

Se deben realizar tres (3) fases para lograr analizar los cargos de forma efectiva. Preparación, es la prima fase del proceso, para ello se parte de conocer la organización, determinar los objetivos, la elaboración o análisis de la estructura organizacional, la selección de los puestos de trabajo, la creación del compromiso con la alta gerencia y la selección de analistas.

Considerando que el proceso de selección de analistas, se realiza para la recolección, recopilación y análisis de la información de los cargos. Estos analistas podrán ser personas internas o externas a la organización según lo determine la alta gerencia y deberán cumplir con los requisitos mínimos que se le sean exigidos.

Ejecución, es la segunda fase del proceso mediante la cual se lleva a cabo la promoción o divulgación a todo el factor humano para que logren alcanzar las metas organizacionales y generen el éxito, crecimiento y desarrollo

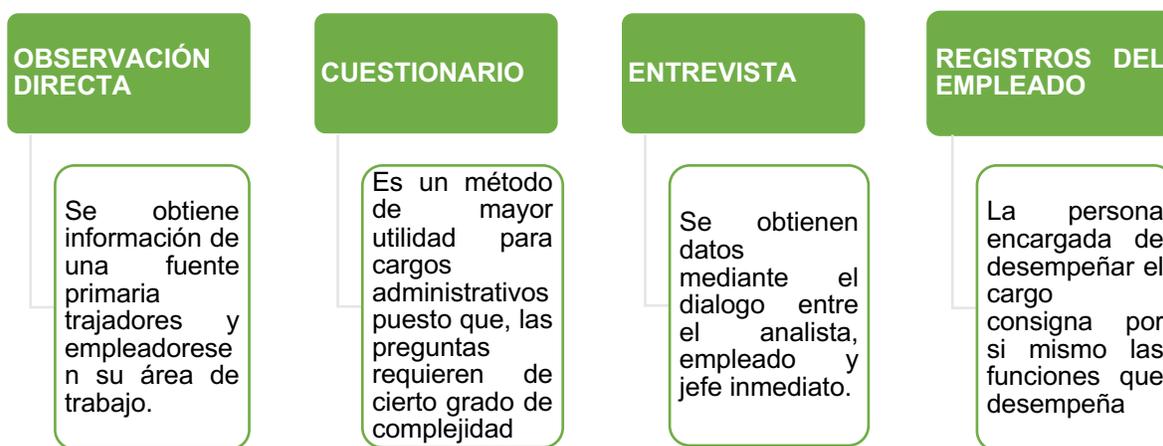
esperado. Mediante la fase de ejecución se permite realizar la descripción del puesto, se documenta y se espera a la aprobación de la descripción del puesto.

Administración, es la tercera fase del proceso mediante la cual se hace uso de la descripción de cargos previamente obtenida para poder desarrollar otros procesos para obtener una adecuada gestión del talento humano (García Perez y Victoria Jaramillo, 2019).

4. MÉTODOS DEL ANÁLISIS DE CARGOS

En esta etapa se determinan los métodos para la recolección de datos e información relacionada a los cargos, se busca determinar los componentes del mismo, sus funciones, responsabilidades, conocimientos, habilidades, entre otros.

Figura 3. Métodos de recolección de información



Fuente: Autor

5. COMPETENCIAS LABORALES

En esta etapa se analizan los conocimientos y habilidades que poseen los empleados para desempeñarse en un entorno administrativo u operativo y productivo. Dentro de las competencias laborales se distinguen tres (3) categorías. Competencias básicas, referente a la capacidad de desempeñarse en el mundo laboral. Competencias transversales, referente a la capacidad de desempeñarse en diversas ocupaciones. Competencias específicas, referente a la capacidad de desempeñar funciones específicas en diferentes entornos laborales (Rojas Osorio, 2019).

2.1.12. MANUAL DE FUNCIONES

El manual de funciones es una guía fundamental que toda organización debe implementar, esta herramienta administrativa permite realizar una correcta gestión y permite encaminar los esfuerzos de los empleados al logro de los objetivos organizacionales.

Esta herramienta, es un documento sistemático en el cual se establece de forma ordenada, clara y concisa diferentes tipos información, el cual debe ser correctamente redactado, puesto que la información que se encuentre allí establecida brindará la posibilidad de controlar y verificar el desempeño de los empleados, es decir si estos cumplen o no con las funciones que se le son asignadas para llevar a cabo, de igual manera brinda la posibilidad de definir la estructura organizacional, donde se reconocerán los distintos cargos que hacen parte de la misma y cuál será su nivel jerárquico o que líneas de mando se presentan dentro de la organización.

La implementación del manual de funciones trae consigo múltiples beneficios, esto se puede notar en la comunicación que presenta la empresa u organización, de igual manera sirve como guía para los miembros de la empresa ya

que permite orientar acerca de las tareas que se deben llevar a cabo de acuerdo al perfil profesional, todo lo anterior en pro de cumplir los objetivos de la empresa, contribuyendo al crecimiento, desarrollo de las relaciones entre el personal miembro de la empresa y al fortalecimiento de las relaciones existentes entre los miembros de la misma.

Existen desafíos a los cuales se enfrentan las organizaciones determinan la supervivencia o no de las mismas en el mercado, un ejemplo asociado a los desafíos que enfrentan está relacionado al rediseño organizacional. Este proceso consiste en definir nuevamente la estructura de la organización, la distribución correcta de las tareas y procedimientos que se deben llevar a cabo, entre otros. Es por ello que la realización de este proceso de forma adecuada generara un incremento en los niveles de competencia y efectividad. Como se mencionaba anteriormente, el rediseño organizacional abarca la distribución de tareas y procedimientos, esta problemática se puede solucionar mediante la implementación del manual de funciones, donde se distribuirán las tareas a realizar por los miembros de la empresa, esta es otra de las razones que resaltan la importancia del mismo (Acaro Jima, 2021).

Las empresas u organizaciones no solo enfrentan desafíos, sino que se ven inmersas ante la complejidad de procedimientos que deben llevar a cabo es por ello que implementan un manual administrativo también denominado manual de funciones. El cuál les permite definir las actividades, procesos, procedimientos y funciones a desempeñar durante la jornada laboral, acorde al perfil profesional que presentan los empleados, de tal manera que se evite la duplicidad de las mismas, se ahorren los diferentes recursos tales como tiempo, dinero e incluso materiales o materia prima que son utilizados en las funciones que se realizan.

Los manuales administrativos, se pueden clasificar de dos maneras. La primera de ellas es mediante su contenido que puede ser referente a datos históricos relacionados a la empresa, su cultura y a todo lo referente a la misma, a sus lineamientos para llevar a cabo las actividades y guías para el personal. La segunda forma de clasificación, está enfocada a una función específica a desarrollar por los miembros de la empresa, tales como producción, finanzas, compras, entre otras (Sanchez, 2015).

Esta herramienta fundamental permite realizar la toma de decisiones, verificar que las funciones previamente establecidas se cumplan, evaluar a los empleados respecto a las tareas que llevan a cabo, guiar al personal actual y a futuros empleados. Así mismo, facilita la ejecución de procesos que son realizados en el área de talento humano, como el proceso de reclutamiento puesto que se identificará al personal idónea para la empresa u organización, en el proceso de selección eligiendo a aquella persona que cumple con los requisitos que presenta el cargo o el puesto de trabajo, contratación e inducción mencionando las tareas que debe llevar a cabo y dándole a conocer aspectos relevantes de la empresa (Jimenes Suarez y Puerto Avila, 2014).

2.2. MARCO LEGAL

2.2.1. CÓDIGO SUSTANTIVO DEL TRABAJO

Mediante el cual se establecen las relaciones entre trabajadores y empleados de manera justa, se respeta los derechos de ambas partes y promueve el bienestar de los involucrados, así mismo son considerados los aspectos relacionados a los contratos de laborales, la jornada laboral, el trabajo suplementario que se lleva a cabo y las respectivas remuneraciones.

De igual manera son considerados los temas relacionados a la seguridad laboral, los accidente y enfermedades que pueden ser generadas por el puesto de trabajo.

La implementación y aceptación de la misma dentro de la empresa genera beneficios en las relaciones laborales, contribuyendo al clima y la cultura organizacional, fortaleciendo el crecimiento y desarrollo de la misma, mediante las buenas practicas que son llevadas a cabo (Naranjo Palomino , 2017).

2.2.2. ISO 9001-2015

Esta norma es esencial para las empresas, ya que conlleva a un alto desempeño de la empresa y así misma ser exitosa, lo cual tienen como ejes centrales la planificación y el liderazgo.

El prestigio de excelencia continuo de las empresas comienza cuando los clientes satisfacen sus necesidades y los productos o servicios adquiridos cumplen con sus requisitos. Por tal razón es indispensable fomentar el pensamiento de mejora continua dentro de las empresas que contribuyan a la calidad de la actividad económica que se ofrece.

Por tal razón las empresas deben considerar primordialmente a sus clientes y consumidores pues son estos quienes contribuyen al crecimiento de la misma, mediante los procesos de compra. Por tal razón es indispensable aplicar mejoras organizacionales.

Desde el punto de vista de la gestión del factor humano, la adecuada gestión del mismo contribuirá en generar servicios con altos niveles de calidad, que generen satisfacción en los clientes y consumidores.

2.3. MARCO CONCEPTUAL

DISEÑO: Proceso en el cual se define, se hace descripción o se realiza la elaboración de algún bien tangible e intangible el cual busca satisfacer una necesidad presente. Este proceso requiere de diferentes recursos tales como personal, dinero, materia prima, materiales, información, tiempo, entre otros elementos de acuerdo al tipo de diseño que se vaya a realizar (Universidad de los Andes Colombia, 2017).

IMPLEMENTACIÓN: Es una fase o procedimiento en el cual se busca incorporar al sistema distintos elementos. Dicha implementación requerirá del consentimiento, cooperación y adaptabilidad del cambio de las demás personas que se encuentren presentes o hagan parte del contexto para lograr alcanzar el éxito (Salazar López, 2019).

MANUAL: Es un instrumento o herramienta donde se registra información que se les proporciona a diferentes personas, con el objetivo de coordinar y guiar las actividades que deben realizar (Universidad Rafael Landívar, 2015).

FUNCIONES: Conjunto de actividades o tareas que se deben ejecutar en una entidad, organización o empresa. Dichas funciones a realizar por lo general tienen unos recursos establecidos para poder llevarla a cabo de la mejor manera (Bernal Gonzáles, Pedraza Melo y Castillo Hernández, 2020).

MANUAL DE FUNCIONES: Es una herramienta administrativa, fundamental para todo tipo de empresa en la cual se establece de manera sistemática información relacionada a los puestos de trabajo que se encuentran presentes en

una organización. Estableciendo actividades a realizar, requerimientos del cargo y responsabilidades del mismo (Acaro Jima, 2021).

CONTROL INTERNO: Son los procesos y actividades que se ejecutan en el interior de una entidad, empresa u organización como decisiones tomadas por la alta gerencia para poder verificar y evaluar el desempeño ya sea del personal o de algún proceso en particular con el objetivo de tomar decisiones en pro de prevenir algún riesgo (Acaro Jima, 2021).

ADMINISTRACIÓN: Proviene desde la antigüedad donde se hizo referencia a direccionar y subordinar, es decir desempeñar alguna actividad, función o tarea bajo un mando. Este término relaciona cuatro etapas importantes dentro de una organización. Planear, es el primer paso a realizar, se requiere de un análisis para saber que se va a ejecutar para así evitar procesos de improvisación. Organizar, de acuerdo con la metodología 5s, cada cosa tiene un lugar, en este caso dentro de una organización cada persona tiene su puesto de trabajo, cada material se encuentra en su lugar correspondiente, lo cual generara mejorar la productividad en los trabajadores. Dirigir, puesto que toda empresa necesita de un líder o de un mando el cual encamine todos los esfuerzos al logro de los objetivos organizacionales y por ultimo controlar, consiste en verificar las actividades que son llevadas a cabo, si cumplen o no con lo que se ha establecido, para el proceso de control existen diversas herramientas a implementar, sin embargo, la que es más comúnmente utilizada es una hoja de verificación (Jiménez Jiménez, 2019).

ANÁLISIS DE CARGOS: Es un proceso analítico en el cuál se determinan distintos factores que se requieren para poder ocupar un puesto de trabajo, es decir que los factores son aquellos requerimientos inherentes al puesto de trabajo. Dichos requerimientos pueden variar de acuerdo a cada entidad. Este análisis permitirá determinar las competencias, habilidades y aptitudes que son requeridas por cada

cargo que se encuentre presente en la empresa (Jiménez Jiménez, 2019).

PUESTO DE TRABAJO: Es una unidad que se presenta dentro de una organización, es decir el espacio o lugar donde una persona realiza las funciones que se le son encomendadas y para las cuales fue contratado(a) (Acaro Jima, 2021).

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL: Es una representación visual en la cual se determina una jerarquización, departamentalización y las líneas de mando que se presentan en una empresa u organización. Es de vital importancia puesto que con ella se determina la autoridad quien determina como se opera internamente (Brume Gonzáles, 2019).

JERARQUÍA: Son las líneas de mando existentes dentro de una organización, se establecen de acuerdo al grado de importancia o rango que presente los cargos, lo cual determina la posición de los empleados y empleadores dentro de la organización (Nadales, 2018).

NIVEL JERÁRQUICO: Hace referencia al lugar o posiciones que ocupan o presentan las áreas o departamentos de la organización (Nadales, 2018).

PROCESO: Conjunto de procedimientos que transforman unas entradas (materia prima e insumos) en productos o servicios (salidas) que buscan generar satisfacción en aquella persona que lo adquiera (Acaro Jima, 2021).

PROCESOS ESENCIALES: Son aquellos que representan la razón de ser de la organización, mediante los cuales se desarrolla la actividad económica (Nadales, 2018).

DESCRIPCIÓN DE CARGOS: Consiste en detallar los procesos, funcionalidades y métodos que se deben realizar de acuerdo al perfil del cargo, así mismo los requisitos que son requeridos que permiten diferenciar los demás perfiles de cargo (Acaro Jima, 2021).

DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL: Es el resultado obtenido derivados de factores internos y externos que lo condicionan, es decir el logro de los objetivos que han sido planteados. El cual puede ser medido mediante indicadores ya sean cualitativos, con enfoque en los procesos internos que desarrolla la empresa o cuantitativos enfocados a la parte contable o finanza de la empresa (Bernal Gonzáles, Pedraza Melo y Castillo Hernández, 2020).

3. DESARROLLO DEL TRABAJO DE GRADO

3.1. DIAGNÓSTICO Y DEFINICIÓN DE CARGOS OBJETO DE ESTUDIO

3.1.1. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

Distribuciones TITÁN SAS fue establecida en el año 2016, en el sector de San Alberto, Cesar por el señor Félix Plata en compañía de su hijo Julián Plata y los socios Aldair Rincón y Freddy Betancur. Nace con la idea de ser una industria que proporcione productos de buena calidad en el sector ferretero, que generen satisfacción en los clientes y consumidores; Fortaleciendo el crecimiento económico y desarrollo del sector.

A través del tiempo, dedicación y esfuerzo la empresa fue creciendo gradualmente, adaptándose a distintos cambios y tendencias que presentaba el mercado, hasta lograr su lugar y reconocimiento en el mercado por sus productos de buena calidad. Actualmente, su desempeño en el sector ferretero ha contribuido al incremento de ventas, todo gracias a los servicios que son ofrecidos, los productos de buena calidad, la agilidad de entrega y la diversificación en su portafolio de productos.

3.1.1.1 MISIÓN

Distribuciones Titán, es una empresa del sector ferretero y constructor dedicada a ofrecer productos de la mejor calidad y menor precio, para uso industrial o doméstico. Mediante un surtido completo de artículos, respetando los estándares de calidad, que permitan llegar a cada uno de nuestros clientes de manera eficiente y responsable contribuyendo al fortalecimiento económico de la región.

3.1.1.2 VISIÓN

En el 2026, seremos una empresa reconocida como distribuidores y comercializadores de productos ferreteros de la mejor calidad regional, logrando esto con alianzas estratégicas de proveedores que brinden líneas de producto industrial y semi-industrial, brindándole así a nuestros clientes un portafolio con gran variedad de productos.

3.1.1.3 ACTIVIDAD ECONÓMICA

Distribuciones Titán SAS, se dedica a la comercialización al por mayor de productos para el sector del hogar y artículos para la construcción. Los productos de mayor comercialización en la empresa son artículos para la renovación del hogar y la construcción (pintura, cerámica, varilla, ladrillos, tuberías, malla electro-soldada, tejas de zinc, cemento y artículos para el diseño del hogar como muebles de baños, accesorios para el sanitario, accesorios para la cocina, entre otros).

Figura 4. Empresa Distribuciones Titán SAS



Fuente: Distribuciones Titán SAS

3.1.2. DIAGNÓSTICO DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Para llevar a cabo este proceso se implementaron los métodos de observación y análisis, los cuales permitieron evidenciar los sucesos que ocurren en la empresa. De igual manera, se consideró como principal fuente de información al personal de la empresa quienes brindaron la información requerida. Para ello, se implementó la matriz DOFA mediante un enfoque al talento humano de la empresa.

Su desarrollo se llevó a cabo el día 15 de septiembre del presente año, se seleccionaron cuatro (4) trabajadores de distintas áreas de trabajo, entre ellos: Julián P. (Gerente), Tania (Contadora), Carlos (Jefe de bodega) y Aldair (jefe de ventas) a los cuales se explicó brevemente en qué consistía la matriz y se procedió a preguntar sobre la fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que consideraban y evidenciaban que presentaba la empresa (tabla 3).

Tabla 3. Herramienta diagnóstico

MATRIZ DOFA		
FACTORES INTERNOS	<p>FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Compromiso y responsabilidad de los trabajadores. b) Infraestructura en óptimas condiciones para su uso. c) Alto grado de relación de confianza con los proveedores. d) Alto grado de relación de confianza con los clientes. e) Enfoque operativo en obtener la satisfacción del cliente. f) Promueve el bienestar de los trabajadores. 	<p>DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> a) No se encuentran definidas adecuadamente las funciones a realizar. b) Duplicidad de actividades. c) Líneas de mando indefinidas. d) Falta de comunicación. e) Falta de trabajo en equipo. f) Carencia de un manual de funciones.
	<p>OPORTUNIDADES</p>	<p>AMENAZAS</p>
FACTORES EXTERNOS		

- | | |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> a) Implementación de recursos y equipos que ayuden al desarrollo de actividades. b) Expansión en el mercado que permita generar mayores cantidades de empleo. c) Incorporar la tecnología para los canales de comunicación entre empleados, empleadores, clientes y proveedores. | <ul style="list-style-type: none"> a) Proporcionar información confidencial a entidades externas sin supervisión. b) Carencia de personal idóneo para la contratación en la zona donde opera la empresa. c) Modificaciones en la normativa relacionada a aspectos laborales. |
|--|---|

Fuente: Autor

Una vez recolectada la información, se procede a realizar una priorización de la información, con el objetivo de brindarle a la empresa Distribuciones Titán SAS la información ordenada, clara, sencilla que le permita tomar decisiones preventivas de acuerdo a los datos suministrados por el personal de la empresa.

La priorización se realiza con un modelo matemático, el cual consiste en asignar una puntuación a cada factor encontrado. Se ha de tener en cuenta que dicha priorización fue realizada junto con el personal administrativo de la empresa, bajo los criterios correspondientes de Distribuciones Titán SAS. Aquel ítem que presente un mayor número de puntuación será considerado como el más importante, se debe tener en cuenta que cada categoría (Fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas) debe presentar la priorización, obtenido así la tabla 4.

Tabla 4. Priorización

MATRIZ DOFA		
Categoría	Ítems	Priorización
Fortalezas	Compromiso y responsabilidad de los trabajadores.	6
	Infraestructura en óptimas condiciones para su uso.	1
	Alto grado de relación de confianza con los proveedores.	4
	Alto grado de relación de confianza con los clientes.	5
	Enfoque operativo en obtener la satisfacción del cliente.	3
	Promueve el bienestar de los trabajadores.	2
	No se encuentran definidas las funciones a realizar.	4
	Duplicidad de actividades.	1

F-DC-125

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

VERSIÓN: 1.0

Debilidades	Líneas de mando indefinidas.	3
	Falta de comunicación.	5
	Falta de trabajo en equipo.	2
Oportunidades	Carencia de un manual de funciones.	6
	Implementación de recursos, equipos que contribuyan en la realización de actividades.	3
	Expansión en el mercado que permita generar mayores cantidades de empleo.	1
Amenazas	Incorporar la tecnología para los canales de comunicación entre empleados, empleadores, clientes y proveedores.	2
	Proporcionar información confidencial a entidades externas sin supervisión.	2
	Carencia de personal idóneo para la contratación en la zona donde opera la empresa.	3
	Modificaciones en la normativa relacionada a aspectos laborales.	1

Fuente: Autor

Como segunda herramienta implementada para realizar el diagnóstico de la empresa, se diseñó e implementó una encuesta general al personal representativo de la empresa. Para determinar el representante de cada cargo, se estableció como factor clave y determinante la experiencia del mismo en el cargo que desempeña, obteniendo así una muestra de doce (12) cargos. El diseño y desarrollo de esta técnica de recolección de datos consistió en:

- Diseño de la encuesta:

Encabezado, descripción y objetivo: Se planteó el encabezado de la encuesta referente a un título, se describió brevemente en qué consistía la encuesta, se planteó el objetivo de la misma y se estableció el protocolo de confidencialidad de datos suministrados.

Preguntas: Las preguntas realizadas no presentaban un alto nivel de dificultad, con el objetivo de obtener información básica de los cargos administrativos y operativos (ver apéndice a). Como factor importante se consideró no implementar preguntas técnicas o complejas, ya que el personal no presenta el mismo nivel educativo.

Para la implementación de la técnica cuantitativa (encuesta), se establecieron once (11) preguntas de diferente tipo, con el objetivo de recolectar datos para obtener el diagnóstico de la empresa. Dentro de las preguntas implementadas se encuentran: respuesta corta, de selección y tipo Likert, el diseño de esta herramienta se encuentra en el apéndice a. Este tipo de preguntas fueron seleccionadas puesto que no manejan un alto nivel de complejidad para obtener información pertinente de los miembros de la empresa.

Se obtuvo una muestra de doce (12) trabajadores representativos del cargo al cual desempeñan, los cuales serán objeto de estudio para realizar el análisis de cargos. Dentro de las preguntas que se plantearon, se encuentran las siguientes:

Primera pregunta: Al realizar la encuesta uno de nuestros primeros interrogantes fue, el cargo que desempeñan dentro de la empresa.

Segunda pregunta: Se pretende obtener información sobre el tiempo que llevan laborando dentro de la empresa, con el objetivo de relacionarlo con otros factores o datos de información.

Tercera pregunta: Se identifica si los cargos tienen conocimiento sobre las funciones que deben desempeñar.

Cuarta pregunta: Se determina el nivel de satisfacción que conlleva realizar funciones extras del cargo.

Quinta pregunta: Se determinar la frecuencia en que son asignadas funciones extras al cargo.

Sexta pregunta: Analiza el nivel de percepción de exigencia mental que conlleva realizar las funciones asignadas.

Séptima pregunta: Analiza el nivel de percepción de exigencia física que conlleva realizar las funciones asignadas.

Octava pregunta: Analiza el nivel de percepción de exigencia mental que conlleva realizar las funciones asignadas.

Novena pregunta: Se determina si aquellos trabajadores que realizan funciones extras al cargo que desempeñan poseen las habilidades y conocimientos pertinentes para poder llevarlas a cabo, de forma eficiente y que generen óptimos resultados.

Decima pregunta: Se planteó una valoración sobre qué tan importante sería para la empresa implementar un manual de funciones y si ellos mismos estarían de acuerdo o no, con dicha implementación.

Décimo primera pregunta: Se determinan las expectativas de los trabajadores relacionadas al crecimiento de Distribuciones Titán y como la falta de implementación del manual puede afectar a la empresa.

- Determinar el personal

Se determina el personal al cuál se le aplicará la encuesta (considerando como factor diferenciador la experiencia del mismo en el cargo que desempeña).

3.1.3. ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL ACTUAL Y DEFINICIÓN DE CARGOS

Actualmente la empresa no cuenta con una estructura organizacional definida, pero al observar los puestos de trabajo se logra determinar que dichos puestos desempeñan tareas y funciones acordes a un área específica o áreas funcionales.

Se aplicaron técnicas cualitativas, tales como la observación de los procesos, actividades y funciones que se ejecutaban durante la jornada laboral y se indagó sobre el funcionamiento de la empresa a través de preguntas directas a los miembros administrativos, obteniendo así que la empresa cuenta con 17 trabajadores en total, los cuales hacen parte de diferentes áreas que se lograron evidenciar, entre ellas se encuentran:

- Área administrativa: Encargada de gestionar las relaciones entre personal existente de la empresa, generar bienestar a los trabajadores e impulsar a toda la empresa al logro de los objetivos organizacionales.
- Área comercial: Encargada de la labor comercial (ventas), trato con los clientes, implementar protocolos de venta, aplicar descuentos, promociones, bonos, etc. Procedimientos y actividades que conlleven a generar utilidad a través de las ventas realizadas de tal manera que se logre generar el posicionamiento de la empresa en el mercado.
- Área financiera: Encargada de la gestión de activos con que cuenta la empresa, a la contabilidad y temas financieros relacionados a la parte económica de la misma, su liquidez y flujo de efectivo.
- Área logística: Encargada de la gestión del aprovisionamiento de artículos ferreteros para la comercialización y de la distribución de los mismos según se establezca.

Una vez analizado el funcionamiento de la empresa, se definieron los cargos de análisis los cuales serán objeto de estudio. Se implementaron dos (2) técnicas para la recolección de datos e información. Se llevó a cabo el método de observación directa a dichos cargos en las funciones que realizan y se implementó entrevistas semiestructuras a los cargos objeto de estudio.

Como primera técnica de recolección de datos se realizó una observación directa a los cargos de análisis, se establecieron los horarios para realizar dicha actividad sin afectar el cumplimiento o desarrollo de las actividades ejecutadas por los miembros de la empresa durante su jornada laboral. La recolección de esta información fue llevada a cabo desde el 23 de septiembre hasta el 07 de octubre del presente año.

La segunda técnica implementada para la recolección de información de los cargos de análisis, fue una entrevista semiestructura la cual se implementó desde el día 19 hasta el día 22 de octubre, el diseño de la entrevista consistió en:

- Protocolo de entrada: Se realizó una breve presentación de la persona entrevistadora.
- Planteamiento del objetivo: Se dio a conocer el objetivo de la entrevista y el procesamiento confidencial de los datos suministrados.
- Preguntas orientadoras: Se planteó la estructura de algunas preguntas a realizar, considerando la implementación de nuevas preguntas de acuerdo a la información proporcionada por los trabajadores (ver apéndice c).
- Protocolo de despedida: Se realiza un breve agradecimiento y despedida.

De acuerdo con la el procesamiento y tabulación de los datos e información recolectada mediante los métodos elegidos para analizar los cargos objeto de estudio, se utilizó como herramienta de apoyo un formato de análisis y descripción de cargos ajustado a las características de los puestos de trabajo, de tal forma que dicha información se presente de manera concisa, clara y detallada de cada cargo de objeto de estudio (ver anexo b).

3.2. DISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y DEL MANUAL DE FUNCIONES

3.2.1. PLANEACIÓN

En este proceso se implementaron cuatro (4) fases, donde se definen y delimitan los recursos (factor humano, factor tiempo, herramientas de análisis) para poder llevar a cabo la elaboración de la estructura junto con el manual, ver figura 5.

Figura 5. Fases de la planeación



Fuente: Autor

- **FASE 1:** Se determinan e indican los cargos de análisis, sin embargo, de acuerdo al desarrollo del proyecto los cargos de análisis u objeto de estudio fueron determinados en la primera parte del trabajo, obteniendo una muestra de doce (12) cargos de análisis.
- **FASE 2:** Se indica la estructura de la empresa, sin embargo, al no tener la empresa una estructura organizacional definida, se logra observar que el funcionamiento de la misma está relacionada a una estructura funcional, comprendida por cuatro (4) áreas o unidades funcionales, entre ellas: administrativa, comercial, financiera y logística.

El área administrativa está conformada por: Gerente, secretaria, gerente administrativo y auxiliares administrativos, con un total de cuatro (4) trabajadores en esta área funcional.

Área comercial conformada por: Gerente comercial, jefe de ventas y auxiliares de ventas, con un total de cuatro (4) trabajadores en esta área funcional.

Área financiera conformada por: Gerente financiero, contador y auxiliar contable, con un total de tres (3) trabajadores en esta área funcional.

Área logística conformada por: Jefe de bodega y auxiliares de bodega, con un total de seis (6) trabajadores en esta área funcional.

- **FASE 3:** Se elabora un cronograma de actividades, estableciendo fechas de las actividades realizadas para la recolección de datos.

Tabla 5. Cronograma de actividades

ACTIVIDAD	SEPTIEMBRE				OCTUBRE				NOVIEMBRE			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Analizar los cargos objeto de estudio												
Aplicar el método de observación directa a los cargos objeto de estudio												
Analizar el levantamiento de información recolectada												
Aplicar el entrevistas semiestructuradas a los cargos objeto de estudio												
Analizar el levantamiento de información recolectada												
Construcción del manual de funciones												
Implementación y socialización del manual												

Fuente: Autor

- **FASE 4:** Se establecen los métodos de recolección de datos a los diferentes cargos objeto de estudio. Para el desarrollo de este trabajo se implementaron dos (2) métodos, el método de observación directa y el método de entrevista. Una vez determinados los métodos de recolección de información se analizó a qué cargos objeto de estudio sería aplicado los métodos.

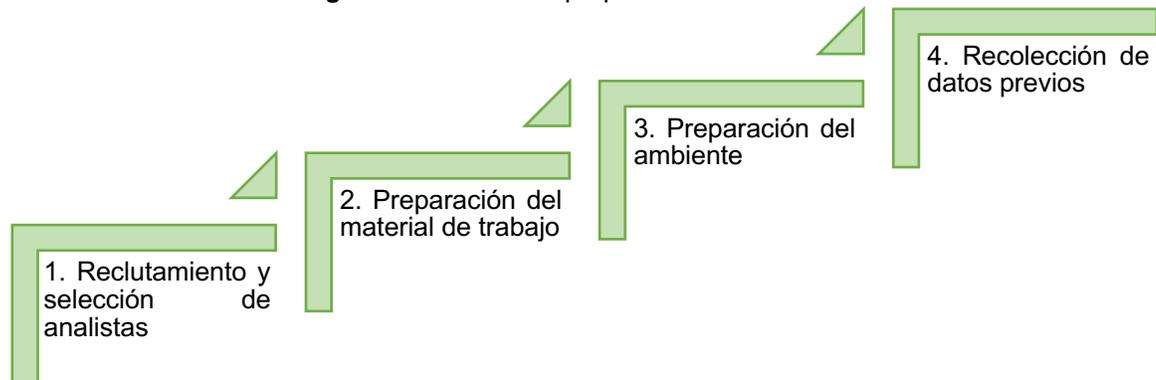
Aquellos cargos objeto de estudio del área del área administrativa, comercial y financiera se les aplicó primordialmente el método de entrevista, de tal manera que se lograra obtener la información sobre su puesto de trabajo y funciones que desempeña de forma estructurada. De igual manera a estos cargos objeto de estudio se les aplicó el método de observación directa, permitiendo así corroborar la información suministrada y complementar la misma.

Aquellos cargos objeto de estudio que pertenecen al área de logística, se les aplicó primordialmente el método de observación directa debido que los cargos de esta área realizan funciones en constante movimiento, este método fue implementado con el objetivo de analizar las funciones que desempeñan sin interrumpir el desarrollo de estas, sin embargo, se logró entrevistar a al jefe de bodega quien suministró información adicional acerca de las labores que desempeña él y sus subordinados.

3.2.2. PREPARACIÓN

En este proceso se implementaron cuatro (4) fases en las cuales se determinan los requerimientos para llevar a cabo este proceso, ver figura 6.

Figura 6. Fases de la preparación



Fuente: Autor

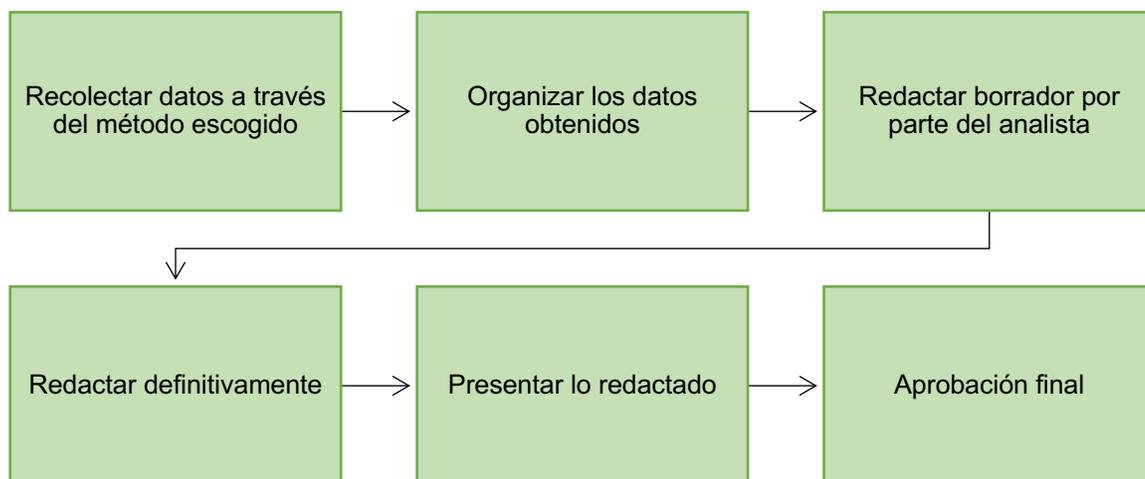
- **FASE 1:** El equipo de analistas es el equipo consultor externo de la empresa, conformado por dos estudiantes de tecnología en producción industrial, quienes poseen los conocimientos previos relacionados a la administración y gestión del recurso humano, quienes realizarán los procesos de análisis de cargos, diseño del organigrama junto con el manual y su respectiva implementación.
- **FASE 2:** El equipo consultor recolectó las hojas de vida de los cargos que son objeto de estudio, para obtener información específica relacionada al cargo.
- **FASE 3:** En esta fase se plantea la importancia al gerente general de la empresa, sobre los procesos a realizar dentro y como estos logran contribuir al crecimiento y desarrollo de la misma, quien comunica a los demás miembros. Este análisis busca una contribución a la cultura y al clima organizacional, fortaleciendo sus relaciones.

- **FASE 4:** Se realiza el diseño del formato de análisis de cargos junto con el formato del manual en una fase inicial, posteriormente se crea una fase de revisión para la aprobación o modificación de dichos formatos.

3.2.3. EJECUCIÓN

Para llevar a cabo este proceso se implementaron seis (6) para dar funcionamiento o ejecutar los procesos que ha sido previamente planificados y preparados.

Figura 7. Fases del proceso de ejecución



Fuente: Autor

En este proceso se documentan las funciones que realizan los cargos, en qué condiciones las realizan, se registran los conocimientos, habilidades o competencias que son requeridas y se establecen las responsabilidades de lo que deben realizar los empleados. Una vez se recolecta la información pertinente y acorde a los cargos de estudio, se diligencia en el formato de análisis y descripción de cargos el cual se ajusta a los requerimientos que presenta cada perfil profesional.

Una vez realizado este proceso, la información recolectada será condensada en el formato del manual de funciones previamente diseñado, de manera clara, sencilla, con objetividad y acorde al lenguaje técnico que implementa la empresa.

Una vez se obtiene el manual de funciones con la información pertinente a cada cargo, se pasa al proceso de aprobación o modificación de información donde una persona dentro de la empresa emitirá el concepto del manual de funciones, es decir, su aprobación o la no aprobación del mismo.

3.3. IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y EL MANUAL DE FUNCIONES EN LA EMPRESA

El proceso de implementación y socialización de la estructura y el manual en la empresa y a sus miembros se realizó el día 22 de noviembre del presente año, fecha acordada con el gerente general de la empresa. Este proceso se llevó a cabo en dos momentos.

Primer momento: Se realizó la socialización del manual a 10 trabajadores de la empresa, en esta socialización se explicó de manera breve el trabajo realizado en la empresa, como punto de partida se tomó la problemática que presentaba la empresa, a la cual se le brindó una solución. Se habló de la importancia que conlleva una adecuada gestión del recurso humano dentro de la empresa, se explicó el tema relacionado a la estructura organizacional de la empresa, la importancia de tener claridad a cuál área de trabajo pertenece y se socializó el tipo de estructura definida por el equipo consultor.

Seguido de esto, se socializó el tema del manual de funciones, se explicó en qué consistía esta herramienta, sus componentes y la importancia de este. Este primer momento se llevó a cabo de manera sincrónica mediante la plataforma de Zoom.

Segundo momento: Consintió en el desarrollo de un examen virtual mediante la plataforma kahoot, constando de 10 preguntas básicas, las cuales contaban con 30 segundos para el desarrollo de cada una de ellas, permitiendo así evaluar el conocimiento de los 10 trabajadores que recibieron la capacitación de acuerdo al tema expuesto anteriormente.

4. RESULTADOS

4.1. ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA

4.1.1. ANÁLISIS DE FACTORES CLAVES DE LA MATRIZ DOFA

De acuerdo con la información obtenida y previamente tabulada con una priorización, se logra realizar un análisis, del cual se puede concluir que:

La principal debilidad radica en la carencia del manual de funciones puesto que, al no tenerlo definido, cada uno de los integrantes de la empresa desconoce cuáles son las funciones que debe realizar durante su jornada laboral. Este principal efecto desencadena múltiples consecuencias como la duplicidad de las mismas, pérdida de tiempo y dinero, retrasos en la entrega de pedidos. Lo cual puede generar consecuencias en el mercado, tales como su pérdida de posicionamiento o pérdida de ventas.

De acuerdo con la categoría de fortalezas, se determina que la empresa cuenta con personal que es comprometido con su labor y la empresa, los cuales van en busca de generar un alto nivel de satisfacción en los clientes, mejorando así estas relaciones. Cada una de las fortalezas que presenta Distribuciones Titán le permiten construir una ventaja competitiva y comparativa frente al mercado.

Los factores externos en los cuales la empresa se encuentra inmersa, no logra controlarlos, sin embargo se considera la idea de contrarrestarlos, pensando en soluciones preventivas, incorporando metodologías que le permitan mitigar efectos no deseados, sin duda alguna la empresa debe contar con un plan de riesgos, donde se presenten las soluciones o alternativas a tomar cuando se genere un riesgo de mayor magnitud para la empresa; de tal manera que los directivos y empleados sepan cómo actuar ante situaciones de adversidad empresarial.

Continuando con el diagnóstico de Distribuciones Titán, mediante la técnica cuantitativa implementada, se obtuvieron los resultados que se encuentran en el apéndice b, una vez analizados y tabulados los datos se obtuvo:

Para el tiempo de experiencia o tiempo en que han laborado los cargos de análisis dentro de la empresa:

- Dentro de los cargos de análisis el 25% de ellos, es decir 3 cargos (auxiliar administrativo, auxiliar contable y auxiliar de ventas) han laborado dentro de la empresa entre 3 a 6 meses.
- El 17% de los cargos de análisis, es decir 2 cargos (auxiliar de bodega y secretaria) han laborado dentro de la empresa entre 7 a 11 meses.
- El 25% de los cargos de análisis, es decir 3 cargos (jefe de ventas, contador y gerente financiero) han laborado dentro de la empresa entre 1 a 3 años.
- El 33% de los cargos de análisis, es decir 4 cargos (jefe de bodega, gerente administrativo, comercial y general) han laborado dentro de la empresa entre 4 años o más.

Tabla 6. Tiempo de labor en el cargo

Tiempo	Porcentaje
3 a 6 meses	25,0%
7 a 11 meses	17,0%
1 a 3 años	25,0%
4 años o más	33,0%

Fuente: Autor

De acuerdo a las funciones que son llevadas a cabo, se determinó si las actividades que realizan son de acuerdo al cargo que desempeña actualmente dentro de la empresa, se obtuvo:

- El 33% de los cargos de análisis, es decir 4 cargos (auxiliar de bodega, auxiliar de ventas, secretaria y gerente general) casi nunca realizan actividades acordes a su cargo.
- El 17% de los cargos de análisis, es decir 2 cargos (auxiliar administrativo, jefe de bodega) en ocasiones realizan actividades acordes a su cargo.
- El 50% de los cargos de análisis, es decir 6 cargos (auxiliar contable, jefe de ventas, contador, gerente comercial, gerente administrativo y gerente financiero) casi siempre realizan actividades acordes a su cargo.

Tabla 7. Desempeño de funciones extras al cargo

Frecuencia	Porcentaje
Nunca	0,0%
Casi nunca	33,0%
En ocasiones	17,0%
Casi siempre	50,0%
Siempre	0,0%

Fuente: Autor

El siguiente ítem, corresponde al nivel de satisfacción que presentan los cargos de análisis a la hora de realizar funciones extras a su cargo, se obtuvo:

- El 42% de los cargos de análisis, es decir 5 cargos (jefe de ventas, contador, gerente comercial, gerente administrativo, y gerente financiero) se sienten insatisfechos con las funciones extras que realizan.
- El 25% de los cargos de análisis, es decir 3 cargos (auxiliar de ventas, auxiliar contable y jefe de bodega) no expresan su nivel de satisfacción con las funciones extras que realizan.

- El 25% de los cargos de análisis, es decir 3 cargos (auxiliar de administrativo, auxiliar de bodega y secretaria) se encuentran satisfechos con las funciones extras que realizan.
- El 8% de los cargos de análisis, es decir 1 cargos (gerente general) se encuentra muy satisfechos con las funciones extras que realizan.

Tabla 8. Nivel de satisfacción ante la ejecución de nuevas funciones

Satisfacción	Porcentaje
Muy insatisfecho	0,0%
Insatisfecho	42,0%
Neutral	25,0%
Satisfecho	25,0%
Muy satisfecho	8,0%

Fuente: Autor

De acuerdo con la frecuencia en que los trabajadores realizan una función extra del cargo dentro de la empresa, se encuentra:

- El 17% de los cargos de análisis, es decir 2 cargos (contador, gerente administrativo) ocasionalmente realizan funciones extras a su cargo.
- El 25% de los cargos de análisis, es decir 3 cargos (gerente comercial, auxiliar contable y gerente financiero) frecuentemente realizan funciones extras a su cargo.
- El 58% de los cargos de análisis, es decir 7 cargos (auxiliar administrativo, jefe de ventas, jefe de bodega, auxiliar de bodega, secretaria, auxiliar de ventas y gerente general) muy frecuentemente realizan funciones extras a su cargo.

Tabla 9. Frecuencia de realización

Frecuencia	Porcentaje
Nunca	0,0%
Raramente	0,0%
Ocasionalmente	17,0%
Frecuente	25,0%

Muy frecuente	58,0%
Fuente: Autor	

Nivel de exigencia mental, física y esfuerzo percibido por los cargos analizados en la realización de funciones, se obtuvo:

- El 50% de los cargos de análisis, es decir 6 cargos (auxiliar administrativo, jefe de bodega, auxiliar de bodega, auxiliar contable, secretaria, gerente general) perciben un nivel medio de exigencia mental, el 42% es decir 5 cargos (auxiliar administrativo, contador, gerente comercial, gerente administrativo y auxiliar de ventas) perciben un nivel medio de esfuerzo y el 25% es decir, 3 cargos (auxiliara administrativo, auxiliar contable y secretaria) perciben un nivel medio de exigencia física.
- El 50% de los cargos de análisis, es decir 6 cargos (auxiliar administrativo, jefe de bodega, auxiliar de bodega, auxiliar contable, secretaria y gerente general) perciben un nivel alto de exigencia mental, el 50% es decir 5 cargos (jefe de ventas, jefe de bodega, auxiliar contable, secretaria y gerente general) perciben un nivel alto de esfuerzo y el 33% es decir, 4 cargos (jefe de ventas, jefe de bodega, auxiliar de bodega y gerente general) perciben un nivel alto de exigencia física.
- El 8% es decir 1 cargo (gerente financiero) perciben un nivel bajo de esfuerzo y el 42% es decir, 5 cargos (contador, gerente comercial, gerente administrativo, auxiliar de ventas y gerente financiero) perciben un nivel bajo de exigencia física.

Tabla 10. Niveles percibidos

Nivel	Exigencia mental	Esfuerzo	Exigencia física
Bajo	0,0%	8,0%	42,0%
Medio	50,0%	42,0%	25,0%

Alto	50,0%	50,0%	33,0%
------	-------	-------	-------

Fuente: Autor

Por último, se consideraron ítems relacionados a la implementación del manual de funciones dentro de la empresa y el nivel de percepción sobre el crecimiento y desarrollo de la misma al no tener dicho manual implementado.

- Se obtuvo que el 75% de los cargos de análisis está de acuerdo en la implementación del manual de funciones y el 67% de los cargos de análisis consideran que la no implementación del mismo genera repercusión en el crecimiento y desarrollo de la empresa.

Tabla 11. Implementación y desarrollo

Nivel	Implementación del manual	La falta del manual afecta el desarrollo de la empresa
Totalmente en desacuerdo	0,0%	0,0%
En desacuerdo	0,0%	8,0%
Indeciso	25,0%	25,0%
De acuerdo	17,0%	59,0%
Totalmente de acuerdo	58,0%	8,0%

Fuente: Autor

Los resultados obtenidos mediante las técnicas implementadas de recolección de datos como lo son el método de observación directa y la entrevista semiestructura a los cargos de análisis, fueron registrado en el formato diseñado de análisis y descripción de cargos (ver anexo a).

4.1.2. CARGOS DEFINIDOS PARA EL ANÁLISIS

Una vez analizado el desarrollo y funcionamiento de la empresa, los procesos y actividades que son llevadas a cabo por parte del personal de la empresa, se determinan los cargos que serán objeto de estudio junto con sus áreas correspondientes (ver tabla 12).

Tabla 12. Cargos objeto de estudio

Áreas	Cargos de análisis
Administrativa	(Gerente general, secretaria, gerente administrativo, auxiliar administrativo) [4]
Comercial	(Gerente comercial, jefe de ventas, auxiliar de ventas) [3]
Financiera	(Gerente financiero, contador, auxiliar contable) [3]
Logística y distribución	(Jefe de bodega, auxiliar de bodega) [2]

Fuente: Autor

Se obtiene qué todas las áreas evidenciadas en la empresa serán objeto de estudio, junto con todos los cargos existentes en cada área. Delimitando el estudio a una persona representativa por cada cargo, como factor de elección al cargo representativo se considera el nivel de experiencia en el cargo dentro de la empresa.

4.2. DISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y MANUAL DE FUNCIONES DE LA EMPRESA

4.2.1. DISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Una vez analizado el funcionamiento de la empresa y las diferentes estructuras organizacionales, se plantea el diseño de una estructura funcional para la empresa, mediante la cual se pueda optimizar el flujo de información entre las distintas áreas funcionales y los miembros de la misma.

El diseño y funcionamiento de esta estructura permitirá generar eficiencia en el trabajo y evitar problemas relacionados a la división del trabajo o asignación de funciones. Permite determinar las líneas de mando entre los trabajadores y jefes inmediatos y visualizar la ubicación de los cargos dentro de la estructura planteada.

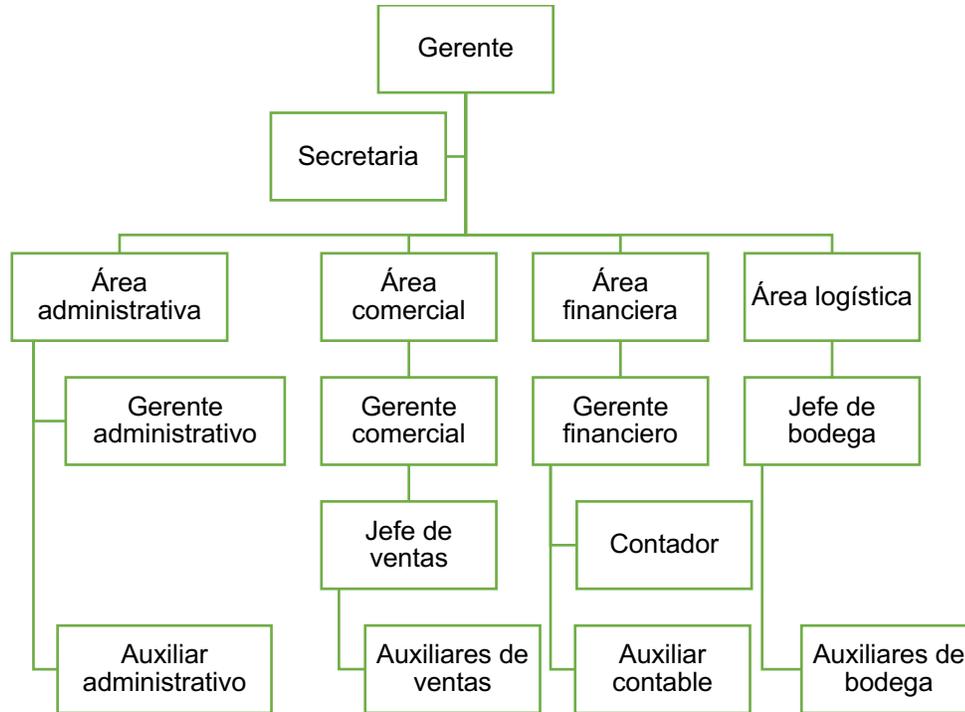
Para el diseño del organigrama funcional de la empresa se consideraron los siguientes pasos a realizar:

- **PASO 1. IDENTIFICACIÓN DE TAREAS:** Se determinan aquellos procesos y funciones que se realizan durante la jornada laboral de cada cargo para cumplir con el funcionamiento de la empresa Distribuciones Titán SAS.
- **PASO 2. AGRUPAR LOS PUESTOS EN UNIDADES:** Una vez determinados los procesos y funciones que se realizan por los diferentes puestos de trabajo, se procede a agrupar en sus respectivas unidades o áreas funcionales, considerando que las actividades son similares para su realización para estar en la misma área funcional.

- **PASO 3. ASIGNAR LOS RESPONSABLES O LÍNEAS DE MANDO:** Se identifican y determinan los responsables de cada área funcional de acuerdo con las indicaciones dadas por el gerente general de la empresa, quien es la persona encargada de asignar responsabilidades. Una vez definido los responsables, este tendrá la función impartir su autoridad, analizar, dirigir y controlar los resultados obtenidos por los subordinados e implementar procesos de mejora dentro de su respectiva área.
- **PASO 4. ESTABLECER CONTROL Y COORDINACIÓN:** La empresa debe implementar un control interno sobre los procesos y funcionalidades que se realizan dentro de la misma, así mismo se deben implementar indicadores KPIs que permitan medir y controlar rigurosamente los resultados que son obtenidos por cada área e incorporar planes de mejoramiento que contribuyan al crecimiento, desarrollo y expansión de la empresa.

Obteniendo así, una estructura funcional acorde al funcionamiento de la empresa (ver figura 8).

Figura 8. Organigrama propuesto



Fuente: Autor

4.2.2. DISEÑO DEL MANUAL DE FUNCIONES

Una vez implementados los métodos definidos para obtener información de los cargos de estudio, el análisis y descripción de cargos, se analiza la información relacionada a la identificación del cargo, misión, información de supervisión, las actividades/funciones del cargo, responsabilidades y requisitos del mismo la cual será condensada en el formato final del manual funciones.

Se deber tener en cuenta que el diseño e implementación de este manual corresponde a la primera versión dentro de Distribuciones Titán SAS, el cual podrá estar sujeto a cambios, modificaciones y actualizaciones según sea establecido por la empresa. El manual de funciones se encuentra en el en el anexo b.

4.3. IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y EL MANUAL DE FUNCIONES EN LA EMPRESA

La socialización de la estructura y el manual dentro de la empresa se realizó el 22 de noviembre, a la cual asistieron diez (10) trabajadores de Distribuciones Titán SAS. Se brindó una breve explicación acerca de lo realizado durante el proceso de consultoría y se capacitó e informó primero sobre el diseño de la estructura, como es su funcionamiento, sus ventajas y las líneas de mando. Segundo, se explicó sobre la importancia del manual de funciones, su estructura, contenido y las ventajas de esta herramienta al implementarla en las empresas.

Las personas que participaron en el proceso de capacitación fueron determinados a criterios del gerente de la empresa, dentro de los cargos que fueron capacitados se encuentran:

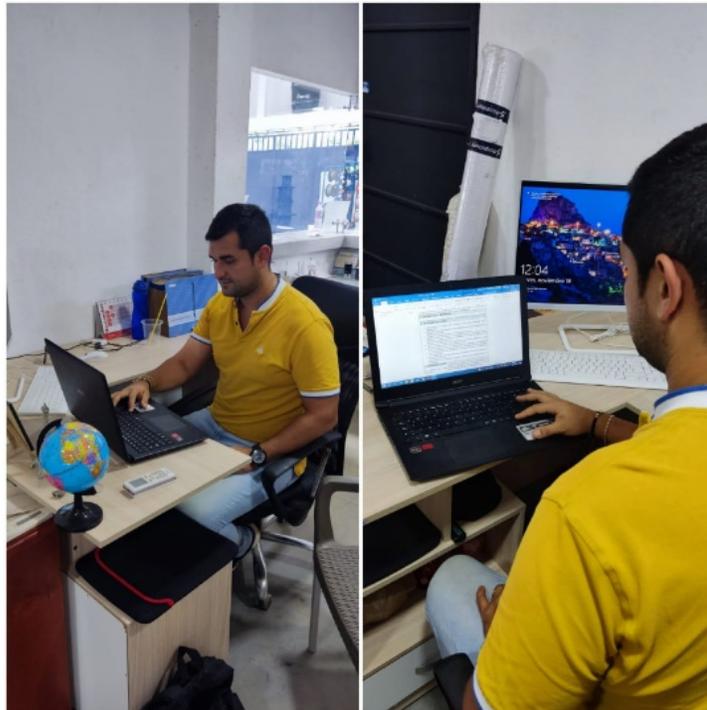
Tabla 13. Cargos capacitados

Personas	Cargo	Personas	Cargo
Julián	Gerente general	Joan	Auxiliar de bodega
Félix	Gerente administrativo	Carlín	Auxiliar de bodega
Aldair	Jefe de ventas	Alejandro	Auxiliar de bodega
Carlos	Jefe de bodega	Mónica	Auxiliar de ventas
Tania	Contadora	José	Auxiliar de bodega

Fuente: Autor

Como resultado de este proceso, se estableció un KPI mediante el cual se determinó el % de capacitación brindada en la empresa.

Figura 9. Socialización



Fuente: Autor

$$\%capacitación = \frac{\text{número de trabajadores capacitadas}}{\text{número total de trabajadores}} \times 100$$

$$\%capacitación = \frac{10}{17} \times 100$$

$$\%capacitación = 58,82\%$$

Para el desarrollo evaluativo de la capacitación brindada, se realizó una dinámica para evaluar los conocimientos adquiridos, el desarrollo de esta se llevó a cabo mediante la plataforma de Kahoot, los resultados obtenidos se encuentran en la figura 10.

Figura 10. Dinámica evaluativa

Nombre	Rank	Porcentaje	Puntaje
Joan Marin	1	100%	8 933
Carlos	2	100%	8 458
Julian	3	90%	8 302
Tania	4	100%	8 212
Felix	5	90%	8 155
Aldair	6	80%	6 455
Alejandro	7	70%	6 417
Monica	8	40%	3 791
José	9	40%	3 294
Carlin	10	40%	3 028

Fuente: Autor

De este modo se demostró que el 70% de los trabajadores evaluados tiene claro los conceptos básicos sobre manual de funciones de talento humano y la estructura funcional definida para empresa, no obstante el 30% de ellos no acertaron en el conocimiento básico de dicho manual, por lo tanto se plantea la estrategia de una nueva capacitación que permita complementar lo expuesto para el fortalecimiento sobre dicho manual, ya que será parte de la obligación como miembro de la empresa poseer estos conceptos fundamentales.

Obteniendo como resultado final una consultoría en la empresa, permitiendo analizar de manera objetiva las fortalezas y debilidades del área del talento humano para implementar medidas de mejoramiento y todos los procesos que son llevados a cabo en el área expuesta. De igual manera se obtuvo un proceso de innovación a través de un manual de funciones donde se orienta de manera detallada en caso de contratación de personal o en caso de que se presente un vacante, por lo tanto, ya habrá unas actividades plasmadas las cuales se deben aplicar para la empresa Distribuciones Titan SAS ya que esta no contaba con un manual de funciones.

De esta manera se brinda la eficiencia y eficacia que contribuirán para el desarrollo y crecimiento de esta organización compuesta por esta herramienta de gestión que nos ayudara en el cumplimiento de todas las funciones y la toma de decisiones por parte de los directivos encargados.

5. CONCLUSIONES

A partir del proceso diagnóstico realizado se puede concluir que frecuentemente los empleados de Distribuciones Titán presentan inconformidad y un nivel alto de exigencia física y mental a la hora de realizar funciones que no son correspondientes a su cargo. De igual manera se logra evidenciar que la empresa no presenta una estructura organizacional definida, sin embargo, el funcionamiento de la misma se establece por unidades o departamentos. A partir del diagnóstico y de los departamentos evidenciados para el funcionamiento, se definió una estructura acorde a este funcionamiento, diseñando una estructura funcional que contribuya al flujo óptimo de información entre los miembros de la empresa, dentro de los departamentos identificados se encuentran: administrativo, comercial, financiero y logístico, cuatro áreas fundamentales que contribuyen al crecimiento y desarrollo de la empresa.

De acuerdo con el proceso de analizar y describir cargos, se logró obtener información relacionada a los cargos de estudio, los requerimientos que presenta cada cargo, como la experiencia, educación, competencias, habilidades, responsabilidades, funcionalidades y condiciones en que son llevadas a cabo, de lo cual se logra concluir, que la empresa no presenta altos requisitos para poder laborar y desempeñarse en un cargo de Distribuciones Titán, de igual manera se concluye que las condiciones del ambiente donde realizan las funcionalidades varían acorde al puesto de trabajo y que los auxiliares de bodega son quienes presentan mayores riesgos a la hora de realizar sus actividades.

Se logró la implementación del manual de funciones de la empresa titán SAS dónde se mostró evidentemente cómo debía ser la gestión del talento humano en cuanto al manejo y desempeño de actividades diarias en cada uno de sus cargos;

por medio de estudios realizados en la gestión de la empresa en conocimiento de la estructura organizacional dónde se define los procedimientos administrativos y operativos que desempeñan cada uno de los miembros que forman la empresa.

Por otra parte se logró llevar a cabo el proceso de capacitación a 10 empleados de la empresa y evaluar el conocimiento adquirido mediante la realización de una prueba a través de kahoot, se logró obtener un resultado positivo en cada una de la socialización teniendo en cuenta qué es fundamental el mejoramiento y las recomendaciones aportadas a cada uno de los procesos en la estructura organizacional que lleven al buen manejo la empresa y sobre todo qué se beneficie para mejorar y sobre todo para garantizar el cumplimiento en el rendimiento en las funciones desempeñadas por cada uno de los miembros que lo componen.

6. RECOMENDACIONES

Como primer aspecto a considerar para la realización de trabajos basados en el manual de funciones, se debe partir de un diagnóstico inicial de la empresa u organización, que permita conocer su misión, visión, filosofía y estrategias, dichos aspectos brindarán al equipo o persona consultor factores claves que contribuyen al desarrollo y crecimiento de la empresa o, por el contrario, factores que afectan el funcionamiento.

Una vez analizado el funcionamiento de la empresa, se deberá delimitar los cargos de análisis, que serán cargos objeto de estudio los cuales serán la base principal para el desarrollo del trabajo, se debe tener en cuenta que para determinar los cargos de análisis existen diversas maneras de hacerlo, ya sea por requerimientos que imparta la empresa o utilizar un método general, donde se analicen todos los puestos de la empresa, de igual manera se pueden determinar por medio de departamentos o áreas que presente la empresa.

Así mismo, es de gran importancia seleccionar los métodos de recolección de información pertinentes a cada cargo de análisis; considerando que todos los cargos operan de diferente manera dentro de la empresa. Por lo tanto, la elección del método es un factor fundamental para llevar a cabo los procesos de analizar y describir aquellos cargos estudio, de tal manera que se logre obtener como producto final el manual de funciones para la empresa.

En relación a la construcción del manual, se recomienda diseñar o ajustar un formato que sea aplicable a los requerimientos que se presentan los cargos y a las especificaciones que sean brindadas por la empresa, si así lo fuese, en el cual se condense la información recolectada de los métodos de análisis previamente

elegidos. Se recomienda implementar un proceso preliminar, que consiste en revisar la ortografía, realizar correcciones o cambios en la información.

Por último, se debe establecer el formato para el manual de funciones, el cual cumpla con los requerimientos solicitados por la empresa, dicho manual debe presentar una redacción adecuada, hacer uso de una terminología pertinente, que permita el entendimiento y guíe a los miembros actuales y futuros de la empresa.

7. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acaro Jima, C. V. (2021). (Tesis de grado). *Diseño de un manual de funciones y procedimientos en la cooperativa de transportes de taxis Santo Domingo No.4*. Instituto Superior Tecnológico Vida Nueva, Quito. Obtenido de <http://201.159.223.6/bitstream/123456789/135/1/48.0260%20-%20ACARO%20JIMA%20CARLA%20VANESSA.pdf>
- Almeida, L. (2015). Diseño y documentación de un plan de gestión de talento humano . (Tesis de grado). Universidad Santo Tomás, Bucaramanga . Obtenido de <https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/1737/2016-AlmeidaMontroLuisCarlos-trabajodegrado.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Bernal Gonzáles, I., Pedraza Melo, N. A., & Castillo Hernández, L. (18 de Junio de 2020). El capital humano y su relación con el desempeño. *Revista Espacios*, 41, 4-5. Obtenido de <http://www.revistaespacios.com/a20v41n22/a20v41n22p14.pdf>
- Brume Gonzáles , M. J. (2019). *Estructura organizacional*. Barranquilla: Institución Universitaria Itsa. Obtenido de <https://www.itsa.edu.co/docs/ESTRUCTURA-ORGANIZACIONAL.pdf>
- Brume Gonzáles, M. J. (2019). En M. J. Brume Gonzáles, *Estructura organizacional* (págs. 5-25). Barranquilla: Institución Universitaria Itsa. Obtenido de <https://www.itsa.edu.co/docs/ESTRUCTURA-ORGANIZACIONAL.pdf>
- Cacéres, F., & Romero, D. (2016). Manual de funciones y procedimientos de la empresa Sarmiento y Farieta Agentes Inmbolarios SAS. (Tesis de grado). Universidad Cooperativa de Colombia, Villavicencio. Obtenido de https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/5498/1/2016_manual_funciones_procedimientos.pdf
- Cardenas, I. (2015). El manual de organización y funciones y el rendimiento laboral del personal operativo en la empresa. (Tesis de grado). Universidad Técnica de Ambato, Ambato. Obtenido de <https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/13034/1/FCHE-PSIC-119.pdf>
- Díaz, A., & Silva, A. (2015). Manual de funciones por competencias para la empresa Laboratorios Girasol Aseo LTDA. (Tesis de grado). Universidad de la Salle, Bogotá. Obtenido de https://ciencia.lasalle.edu.co/cgi/viewcontent.cgi?article=1079&context=administracion_de_empresas
- García Perez, B. S., & Victoria Jaramillo, G. A. (2019). (Tesis de grado). *Diseño del proceso análisis y diseños de cargos, inducción, capacitación y entrenamiento para el área comercial de la empresa ABC S.A para el año 2019*. Universidad del Valle, sede Palmira, Palmira. Obtenido de <https://bibliotecadigital.univalle.edu.co/bitstream/handle/10893/19110/0602523.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Gualdrón Prieto, L. Y., Acosta Romero, J. M., & Bohórquez Arévalo, L. E. (10 de Agosto de 2017). Estructuras organizacionales y adaptación a las condiciones cambiantes del

- entorno: Retos e implicaciones. *Ingeniería Solidaria* , XIII(23), 106-122. doi:doi:
<https://doi.org/10.16925/in.v23i13.1983>
- Jimenes Suarez , M. A., & Puerto Avila, L. M. (2014). (Tesis de grado). *Diseño de un manual de funciones de la empresa fundación Ser como estrategia para el mejoramiento de los procesos y procesos administrativos*. Universidad de Cartagena , Cartagena de Indias . Obtenido de <https://repositorio.unicartagena.edu.co/bitstream/handle/11227/2191/DISE%C3%91O%20DEL%20MANUAL%20DE%20FUNCIONES%20PARA%20FUNDACION%20SER%20.pdf?sequence=1>
- Jiménez Jiménez, D. J. (2019). (Tesis de grado). *Propuesta de mejora en los procesos de Manual de Funciones de la empresa Villa*. Unidades Tecnológicas de Santander, Bucaramanga. Obtenido de <http://repositorio.uts.edu.co:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/904/5.%20Propuesta%20de%20mejora%20Manual%20de%20Funciones%20de%20la%20empresa%20Villa%20Barbacoa.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Nadales, D. (2018). *Gestión de empresas - La administración empresarial*. Obtenido de Universidad de Málaga: https://riuma.uma.es/xmlui/bitstream/handle/10630/15154/Tema%203_%20La%20administracion%20empresarial.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Naranjo Palomino , C. (2017). Gestión del talento humano . En C. Naranjo Palomino, *Gestión del talento humano* (págs. 7-74). Bogotá: Fondo editorial Areandino.
- Ortiz Gómez, S. A. (2017). (Tesis de grado). *Descripción general de la estructura del área de RSE en BBVA Colombia y aspectos relevantes de su composición y funcionamiento*. Universidad del Rosario , Bogotá. Obtenido de <https://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/12803/OrtizGomez-SergioAndres-2016.pdf;jsessionid=0B64E056968309C6B9D956FD1E547DE5?sequence=13>
- Picado Juárez, A. M. (19 de Mayo de 2021). La gestión empresarial en las micro, pequeñas, medianas empresas. *Revista Científica de FAREM*, 96-144. doi:<https://doi.org/10.5377/farem.v0i0.11610>
- Ramírez, Z. (2021). Comunicación personal .
- Rojas Osorio, S. A. (2019). (Tesis de grado). *El proceso de descripción y análisis de puestos en empresas de servicios*. Universidad Nacional de Educación, Lima. Obtenido de <https://repositorio.une.edu.pe/bitstream/handle/UNE/4577/Rojas%20Osorio%20C%20Stefany%20Ariana.pdf?sequence=4&isAllowed=y>
- Rojas, L. J. (2018). (Tesis de grado). *Actualización de la estructura organizacional de la empresa Pezzani y Otárola Ltda., para implementar las respectivas descripciones de cargo*. Universidad del Bío-Bío, Concepción. Obtenido de http://repobib.ubiobio.cl/jspui/bitstream/123456789/2723/1/Rojas_Luis_Jos%C3%A9.pdf
- Salazar López, B. (20 de Junio de 2019). *Definición, implantación y mantenimiento del método*. Obtenido de <https://www.ingenieriaindustrialonline.com/ingenieria-de-metodos/definicion-implantacion-y-mantenimiento-del-metodo/>
- Sanchez, R. (28 de Mayo de 2015). *Manuales administrativos*. Obtenido de <https://pdfcoffee.com/manuales-administrativos-2-pdf-free.html>

- Soto Ramírez, L. (s.f.). *Una experiencia en el diseño de manuales administrativos*. Obtenido de <https://www.uv.mx/iiesca/files/2013/01/manuales2002-2.pdf>
- Tesis y Masters. (30 de Diciembre de 2020). *Elaboración del marco teórico y conceptual de tu tesis*. Obtenido de Tesis y Masters: <https://tesisymasters.com.ar/marco-teorico-definicion/>
- Universidad Rafael Landívar. (2015). *El manual como herramienta de comunicación*. Obtenido de Universidad Rafael Landívar: http://biblio3.url.edu.gt/Libros/2011/est_sis/12.pdf
- Universidad de lo Andes Colombia. (2017). *Diseño en ingeniería industrial*. Obtenido de Universidad de lo Andes Colombia: <https://industrial.uniandes.edu.co/es/programa-modelo/diseño-en-ingeniería-industrial>
- Vivanco, M. (2017). Los manuales de procedimientos como herramientas de control interno de una organización. *Revista Universitaria y Sociedad*, 9(3), 247. Obtenido de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202017000300038

8. APENDICES

Apéndice A. Formato de encuesta diagnóstico

Apéndice B. Resultados de la encuesta diagnóstico

Apéndice C. Formato de entrevista

9. ANEXOS

Anexo A. Análisis y descripción de cargos

Anexo B. Manual de funciones