

**Implementación del manual de funciones en el área de talento humano de la empresa
Gran Colombiana de Dotación para el año 2023**

Edith Azucena Pulecio Acosta
María Victoria Rivas Torres
Sandra Mileidy Lozano Martín
Yuli Paola Agudelo Camargo

Universitaria Agustiniana
Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
Especialización en Gerencia Estratégica del Talento Humano (virtual)
Bogotá, D.C.
2023

**Implementación del manual de funciones en el área de talento humano de la empresa
Gran Colombiana de Dotación para el año 2023**

Edith Azucena Pulecio Acosta

María Victoria Rivas Torres

Sandra Mileidy Lozano Martín

Yuli Paola Agudelo Camargo

Director

Liz Katherine Ariza Matamoros

Trabajo de grado para optar al título de Especialista en Gerencia Estratégica del Talento
Humano

Universitaria Agustiniana

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Especialización en Gerencia Estratégica del Talento Humano (virtual)

Bogotá, D.C.

2023

Resumen

Grancolombiana de Dotaciones es una empresa del sector de la confección, que busca satisfacer a los clientes externos con productos de alta calidad a precios asequibles, esta organización es reconocida en el mercado como una empresa donde se diseñan prendas de vestir con una gran variedad en insumos todo en pro de cumplir con los estándares del cliente. En la actualidad esta empresa presenta rotación de personal debido a que no cuenta con una estructura definida de descripción de los puesto de trabajo, donde se detallan los requisitos, el cargo, la experiencia, los conocimientos, las habilidades, las responsabilidades, las herramientas de trabajo y el jefe inmediato, para este proceso se recopiló la información interna donde se propone al gerente diseñar un manual de funciones en el que se resuma las actividades específicas para cada cargo, así como la creación de un organigrama de la estructura organizacional y jerárquica de la empresa. Una vez finalizada la propuesta se presentó al gerente y se explicó lo práctico de la herramienta, permite mejorar los procesos evitando duplicidad de funciones y el retiro del personal clave en la organización, se aplique en función de guía para el colaborador interno y para el personal que ingrese a la empresa.

Palabras clave: talento humano, estructura organizacional, diseño de cargo, descripción y análisis de puestos de trabajo, manual de funciones y rotación de personal.

Abstract

Grancolombiana de Dotaciones is a clothing manufacturing company that aims to satisfy external customers with high-quality and products at affordable prices, it is recognized in the market as a company that designs clothing with a wide variety of materials, all to meet customer standards. Currently, the company experiences a high turnover rate due to a lack of defined job descriptions that outline requirements, the position, experience, knowledge, skills, responsibilities, tools of work and immediate supervisor, to address this issue, the company has compiled internal information and proposed to the manager to design a job manual that summarizes specific activities for each role, as well as creating an organizational chart of the company's structure. Once the proposal is finalized, it will be presented to the manager and explained how this tool can improve processes by avoiding duplicated functions and retaining key personnel in the organization. It will also be utilized as a guide for both internal employees and new personnel that joining the company.

Keywords: human talent, organizational structure, job design, job description and analysis, functions manual, and personnel rotation.

Tabla de contenido

1. Perfiles integrantes	7
2. Planteamiento del problema.....	8
3. Justificación	10
4. Objetivos	11
4.1 General.....	11
4.2 Específicos.....	11
5. Marco referencial	12
5.1 Teorías de la administración.....	14
5.1.1 Teoría de las relaciones humanas, Elton Mayo.	14
5.1.2 Teorías “X” y “Y”.....	14
5.1.3 Teoría Behaviorista o teoría del comportamiento organizacional.	15
5.1.4 Jerarquía de las necesidades de Maslow.	15
5.1.5 La teoría de los dos factores de Herzberg.	16
5.2 Historia de la empresa Gran Colombiana de Dotaciones	17
5.3 Ubicación.....	17
5.4 Misión.....	18
5.5 Visión.....	18
5.6 Valores.....	18
5.7 Organigrama	18
6. Marco legal	20
7. Metodología de investigación	21
7.1 Aplicación y desarrollo metodológico.....	22
7.1.1 Formato entrevista estructurada	22
8. Análisis de datos y resultados	27
8.1 Manual de funciones de la empresa Gran Colombiana de Dotaciones	28
8.2 Organigrama	29
8.3 Perfiles de cargos.....	30

9. Conclusiones41

10. Recomendaciones42

11. Referencias.....43

12. Anexos44

1. Perfiles integrantes

Edith Azucena Pulecio Acosta

Profesional en Contaduría Pública, con conocimientos en gestión del Talento Humano, en el área de nómina e incapacidades, líder enfocada en el mejoramiento del proceso de prestaciones sociales, responsable, honesta, con iniciativa, y buenas relaciones interpersonales, con competencias para trabajar en equipo, con habilidades, destrezas enfocadas en el manejo de personal.

Amplia experiencia en el sector público, estableciendo procedimientos de información financiera, obligaciones fiscales, cooperando con dependencias a nivel nacional, actualizando libros contables en las diferentes aplicaciones virtuales.

María Victoria Rivas Torres

Psicóloga con trayectoria en el Área de Gestión del Talento Humano, en los últimos cinco años apoyando procesos de vinculación, pruebas de aptitudes y habilidades, entrevistas a los aspirantes y funcionarios de la Entidad, monitoreando y supervisando el comportamiento de los funcionarios con apoyo de otras áreas, con amplias habilidades comunicativas, asertividad, empatía, trabajo en equipo, con alto sentido de responsabilidad, con capacidades en resolución de conflictos y su adaptabilidad.

Sandra Mileidy Lozano Martin

Administradora de empresas con experiencia en contabilidad, recursos humanos, gestión administrativa y logística. Habilidades en el manejo de programas contables Word Office, advance Crm y plataforma de facturación electrónica Pl colab. Destrezas en organización, control, trabajo en equipo, eficiencia y responsable.

Yuli Paola Agudelo Camargo

Administradora de empresas con experiencia en facturación y contabilidad egresada de la Universidad Cundinamarca, con conocimiento en el área de nómina con más de 5 años de experiencia en procesos de ingreso de novedades, liquidación, cobro de incapacidades, seguridad social, provisiones, nómina, persona responsable y dedicada a labores asignadas.

2. Planteamiento del problema

Actualmente, el mundo se encuentra en constante cambio, hoy en día todavía hay empresas que se muestran reticentes a entrar en contacto con el mundo de los recursos humanos, sobre todo por desconocimiento y confusión en cuanto a sus funciones y su aporte al desarrollo de los colaboradores.

Según Chiavenato (2017): “El capital humano está constituido por las personas que forman parte de una organización. Capital humano significa capital intelectual. Un capital invisible compuesto de activos intangibles” (p.37). Por tal razón, el capital humano necesita ser conservado y desarrollado, sin empleados una empresa no crece, así como con los recursos económicos, materiales y tecnológicos, las empresas poco a poco se están dando cuenta de la relevancia de tener un manual de funciones que apoye y gestione el capital humano para el éxito y el futuro de la organización.

La transformación de recursos humanos para convertirse en un socio estratégico supone el detrimento de las tradicionales funciones operativas o administrativas, en una perspectiva de influencia e impacto a mediano y largo plazo, alineado a la misión y visión organizacional, es así que el desarrollo de las personas debe responder a un proceso que facilite el mejoramiento de las potencialidades personales y profesionales en coherencia con el plan estratégico de la empresa, proporcionado a través de la efectividad y la satisfacción personal, el crecimiento y la productividad de las empresas.

Grancolombiana de Dotaciones ha sido constituida en el año 2014, con el fin de ofrecer excelente servicio, calidad y cumplimiento en la confección y el suministro de uniformes a diferentes empresas, asesorando a los clientes en la selección de las mejores alternativas para la empresa.

Esta compañía está dedicada a la confección de todo tipo de uniformes y dotaciones empresariales e industriales, como chaquetas, camisas, pantalones, jean, batas, blusas, overoles, corbatas, gorras, calzado industrial, entre otros. Esta organización ha sabido responder a la confianza de los clientes con respaldo, calidad, servicio y cumplimiento en la fabricación de prendas para vestir, la cual se ha destacado por satisfacer los requerimientos de cada cliente, empleando materias primas durables y controlando los procesos en planta, logrando reconocimiento en el mercado nacional.

La empresa no cuenta con un manual de funciones estructurado, debido a que se ha visto el área de talento humano como un departamento que no genera rentabilidad y si altos costos, esto conlleva a que no ha logrado maximizar la experiencia y compromiso de todos los que colaboran en la empresa, para lograr una mayor efectividad en los procesos.

Al no existir estrategias para desarrollar los procesos y funciones de la empresa se hace necesario establecer un sistema ordenado donde se controle la duplicidad de funciones de los trabajadores para la mejora continua, que permita aumentar la productividad de los colaboradores, mejorando las relaciones personales entre los directivos y los empleados, así como incentivando y motivando tanto internamente como externamente a quienes hacen parte de la organización.

Para finalizar, con base en lo escrito anteriormente, surge la siguiente pregunta ¿Cómo a partir de la creación e implementación de un manual de funciones en la empresa Gran Colombiana de Dotaciones, permitirá motivar e identificar las necesidades actuales y futuras de los empleados para poder retener personal clave en la organización mejorando la producción empresarial?

3. Justificación

El diseño y la elaboración de un manual de funciones para la empresa Grancolombiana de Dotaciones, busca crear una estructura encaminada a mejorar el desempeño de los procesos y dar a conocer la cantidad de personal que se requiere para cada cargo, de esta manera poder realizar la distribución de tareas y responsabilidades para cada uno de los cargos, lo que ayuda a evitar la multiplicidad de tareas y optimiza el tiempo de la labor.

Además, el elaborar el manual de funciones y procedimientos sirve como herramienta que permite la integración de una serie de acciones dirigidas a agilizar el trabajo de las diferentes áreas de la empresa, todo esto apunta al incremento en la calidad, ejecución y prestación del servicio, mejorando el alcance de los niveles de productividad del personal de la empresa. A sí mismo, el manual de funciones tiene como fin servir de auxiliar para la inducción del personal que ingrese a la empresa y como parte de capacitación de estos, su estructura contribuye al logro de la misión y objetivos de la empresa.

El manual de funciones dentro de una organización es considerado como una herramienta de apoyo que permite dar cumplimiento a cada uno de los procedimientos implementados en la compañía, en el manual se describe los objetivos, las características, los requisitos, las responsabilidades y las funciones a desarrollar y asignar funciones a los empleados en cada puesto de trabajo que existe dentro de la empresa.

Es importante propiciar esta herramienta a la empresa, ya que permite una dinámica de cambio interno, donde cada colaborador debe ser consciente del valor del desempeño, creando interés para capacitarse a un más para avanzar en su experticia técnica, desarrollando y perfeccionando las habilidades y destrezas.

4. Objetivos

4.1 General

Diseñar e implementar el manual de funciones y competencias laborales en la empresa Grancolombiana de Dotaciones, como herramienta de gestión de talento humano que permitirá establecer las funciones, responsabilidades y capacidades laborales de los cargos que conforman las áreas o departamentos de la organización, con el fin de evaluar y retener personal clave de la empresa.

4.2 Específicos

1. Diseñar un manual de perfiles de cargos especificando las funciones de los empleados administrativos y operativos.
2. Proporcionar un instrumento que facilite al área de gestión humana, reclutar el mejor candidato para determinado cargo.
3. Definir la estructura organizacional de la empresa Grancolombiana de Dotaciones teniendo en cuenta las responsabilidades y capacidades de cada empleado.
4. Identificar los requisitos de formación académica y experiencia requerida para caracterizar los procesos de selección.
5. Facilitar el proceso de inducción y formación de personal nuevo permitiendo conocer con claridad las funciones y compromisos del puesto de trabajo asignado, así como aplicación de programas de capacitación.
6. Determinar el método de investigación para analizar la rotación del personal con el propósito de establecer el manual de funciones.

5. Marco referencial

La empresa Grancolombiana de Dotaciones no ha implementado un manual de funciones y competencias laborales, que es fundamental en la estructura organizacional de la empresa, esta herramienta permite identificar los propósitos y necesidades de la empresa, así como, establecer las funciones de los cargos que conforman la planta de personal, los requisitos de conocimiento, experiencia y demás actividades que se requieran para el desempeño del colaborador.

El manual de funciones y competencias laborales es un insumo para la ejecución de procesos de planeación, ingreso, permanencia y desarrollo del talento humano, evita duplicidad de cargos, de actividades, disminuye la diferencia de carga laboral al servicio de la empresa.

Este proyecto pretende brindar a la empresa una estructura organizacional, analizando y describiendo los puestos de trabajo y diseñando el manual de funciones y competencias laborales, que le permitirá a la empresa ser más eficaz y eficiente en el cumplimiento de los objetivos empresariales.

El objetivo del manual de funciones y competencias es describir las funciones básicas que se realizan en la empresa y distribuir en cada área las relaciones de autoridad y coordinación de acuerdo con los requisitos establecidos para cada puesto de trabajo, contribuyendo a mejorar los canales de comunicación.

A continuación, se realiza una conceptualización sobre algunos conceptos básicos para el desarrollo de la implementación del manual de funciones, como son las definiciones de cargo, diseño de cargos, planeación estratégica, misión, visión, descripción de cargos, estructura organizacional, análisis de cargos, diseño organizacional, y manual de funciones para dar mayor claridad a la elaboración de manual de funciones.

Referente a los conceptos mencionados Chiavenato (2006) dice que el “cargo es el conjunto de tareas ejecutadas de manera cíclica o repetitiva. Diseñar un cargo es especificar su contenido (tareas), los métodos que deben emplearse en la ejecución de las tareas y las relaciones con los demás cargos” (p.52). El “diseño de cargos es el proceso de crearlos, proyectarlos y combinarlos con otros cargos para la ejecución de tareas, reduce los errores en la ejecución del trabajo, da facilidad de supervisión, aumenta la eficiencia del trabajador” (p.53). Chiavenato (2009) la “planeación estratégica define el comportamiento de la organización en un mundo cambiante, dinámico y competitivo, está condicionada por la misión organizacional, por la visión del futuro y por los objetivos principales de la organización” (p.64). La “misión funciona como el propósito

que orienta las actividades de la organización. Sirve para aclarar y comunicar los objetivos de la organización, valores básicos y estrategia organizacional. Cada organización cuenta con una misión propia y específica” (p.65). La “visión es la imagen que la organización tiene de sí misma y del futuro. Es el acto de verse a sí misma proyectada en el tiempo y en el espacio” (p.67). La “descripción de puestos de trabajo es un proceso que consiste en enunciar las tareas o responsabilidades que lo conforman y distinguen del resto de los puestos en la organización” (p.190). La “estructura organizacional representa la división interna del trabajo y la manera en que sus unidades se interrelacionan para alcanzar los objetivos globales” (p.229). Chiavenato (2017) El “análisis de puestos estudia y determina todos los requisitos, responsabilidades y condiciones que el puesto exige para su adecuado desempeño. Por medio del análisis se valoran los puestos posteriormente y se clasifican para efecto de comparación” (p.227).

Dice Chiavenato (2009): Diseño organizacional representa la arquitectura de la organización, la estructura y distribución de los órganos y puestos, cuáles son las relaciones de comunicación entre ellos, cómo se define el poder y cómo deben funcionar las cosas. Si la estructura organizacional es rígida e inmutable, los puestos también serán fijos, permanentes y definidos, cerrados, individualizados y limitados. (p.202).

Según Crumpton (2022): Define que el “manual de funciones es una herramienta de apoyo que permite asegurar el cumplimiento de los procedimientos, se describe las funciones, objetivos, características, requisitos y responsabilidades de cada puesto de trabajo que hay en una organización”.

Según Crumpton (2022): “El manual debe contener los siguientes elementos: identificación, ubicación del empleo, contenido funcional: que comprende el propósito principal y la descripción de funciones esenciales del empleo, conocimientos básicos o esenciales, competencias comportamentales y requisitos de formación académica y experiencia”.

Según Huancani (2018): El Manual de Funciones, es un instrumento de trabajo que emite un conjunto de normas y tareas que deben realizar todos quienes conforman la empresa y que desarrollan actividades específicas, en su elaboración debe estar basado de acuerdo con los respectivos procedimientos, sistemas, normas y que resumen el establecimiento de guías y orientaciones para desarrollar las rutinas o labores cotidianas. El Manual de funciones, describe de manera básica las ocupaciones de los diferentes puestos, sin entrar en detalles, ya que esto se trata específicamente en el manual de procedimientos establecido para la empresa, se deben describir brevemente cada una de las funciones, las responsabilidades básicas, los límites y la esencia del cargo. Además, incluye la identificación del cargo, la dependencia a la que

pertenece, el número de cargos y el cargo de su jefe inmediato. Finalmente, se describe cuáles serían los requisitos del perfil para cada uno de los cargos, para poder realizar una adecuada selección de personal tomando en cuenta los estudios, experiencia y conocimientos. (p. 4).

5.1 Teorías de la administración

El proceso para realizar la implementación del manual de funciones en la empresa Gran Colombiana de Dotación se basará en las teorías administrativas y del talento humano.

5.1.1 Teoría de las relaciones humanas, Elton Mayo.

Sugiere Chiavenato (2006): Elton Mayo coordinó el experimento, y se amplió al estudio de la fatiga, de los accidentes en el trabajo, de la rotación de personal (turnover) y del efecto de las condiciones de trabajo sobre la productividad del personal. Los investigadores se dieron cuenta de que los resultados del experimento eran afectados por variables de naturaleza psicológica. Trataron de eliminar o neutralizar el factor psicológico, que en ese momento resultaba extraño e impertinente, lo que hizo que el experimento se prolongara hasta 1932. (p.88).

De acuerdo con Chiavenato (2006): Conclusiones del experimento de Hawthorne:

- a. El nivel de producción es resultado de la integración social: La capacidad social del trabajador es la que determina su nivel de competencia y eficiencia, más no su capacidad de ejecutar movimientos eficientes dentro del tiempo establecido. (p.91).
- b. Comportamiento social de los empleados: El comportamiento del individuo se apoya totalmente en el grupo. (p.91).
- c. Recompensas y sanciones sociales: El comportamiento de los trabajadores está condicionado por normas y patrones sociales. (p.91).
- d. Grupos informales: Los grupos informales constituyen la organización humana de la empresa que con frecuencia está en contraposición con la organización formal establecida por la dirección. (p.91).
- e. Relaciones humanas: Las relaciones humanas son las acciones y actitudes desarrolladas a partir de los contactos entre personas y grupos. (p.92).

5.1.2 Teorías “X” y “Y”.

Citamos, las **Teorías “X” y “Y”**, planteada por D. Mc. Gregor.

Como refiere Chiavenato (2006): La Teoría X es la fuerza de las personas para que hagan exactamente aquello que la organización pretende que ellas hagan, independientemente de sus opiniones u objetivos personales. Cuando un administrador impone arbitrariamente, de arriba hacia abajo, un esquema de trabajo y controla la conducta de los subordinados, este administrador estará llevando a cabo la Teoría X. El hecho de que él lo imponga autocrática o suavemente no hace diferencia: ambas son formas diferentes de aplicar la Teoría X. La propia Teoría de las relaciones humanas, en su carácter demagógico y de manipulación, también es una forma suave, tenue y engañosa de hacer la Teoría X. (p.291).

Define Chiavenato (2006): La Teoría Y muestra un estilo de administración abierto, dinámico y democrático, a través del cual administrar se vuelve un proceso para crear oportunidades, liberar potenciales, eliminar obstáculos, motivar el crecimiento individual y proporcionar orientación en cuanto a los objetivos. (p.291).

Según Chiavenato (2006): La Teoría Y propone un estilo de administración participativo y basado en los valores humanos y sociales. Mientras que la Teoría X es la administración por medio de controles externos impuestos a las personas, la Teoría Y es la administración por objetivos que realza la iniciativa individual. (p.291).

5.1.3 Teoría Behaviorista o teoría del comportamiento organizacional.

Definición técnica, “El behaviorismo es una corriente de pensamiento en la psicología que se centra en el análisis de la conducta de los individuos. De esa forma, desde la observación externa, plantea teorías y las contrasta para llegar a conclusiones” (Westreicher, 2020).

“El behaviorismo de Watson trajo a la psicología, una metodología, objetiva y científica basada en la comprobación experimental, centrada en el individuo, estudiando su comportamiento en una forma concreta y real en el laboratorio” (Zvietcovich, 2011, p.35).

Pero el behaviorismo de la psicología es inadecuado e insuficiente para el tratamiento de la situación estructural y organizacional con la que se enfrentaba el behaviorismo en la teoría de las organizaciones. Se trata aquí más del comportamiento organizacional, en el amplio sentido de la palabra, que del comportamiento humano propiamente dicho, aunque éste no se haya dejado de lado. (Zvietcovich, 2011, p.35).

“Para explicar el comportamiento organizacional, la teoría del comportamiento organizacional se fundamenta en el comportamiento individual de las personas. Para explicar cómo se comportan las personas, es necesario estudiar la motivación humana” (Zvietcovich, 2011, p.36).

En conclusión, esta teoría del behaviorismo se enfoca en que las organizaciones analicen el comportamiento del talento humano y busquen dar cumplimiento a la cultura organizacional, la moral, la motivación para garantizar una convivencia sana, actuando de forma ética para dar cumplimiento a las estrategias de la empresa.

5.1.4 Jerarquía de las necesidades de Maslow.

La teoría motivacional más conocida es la de Maslow se basa en la jerarquía de las necesidades humanas.

De acuerdo con Chiavenato, (2007): Según Maslow, las necesidades humanas están organizadas en una pirámide de acuerdo con su importancia respecto a la conducta humana. (p.50).

Gráfica 1. Pirámide de las necesidades.



Figura 1. Una teoría sobre la motivación humana. Maslow (2023).

a. Necesidades fisiológicas: constituyen el nivel más bajo de necesidades humanas. Son necesidades innatas, como la necesidad de alimentación (hambre o sed), sueño y reposo (cansancio), abrigo (contra frío o calor) o deseo sexual (reproducción de la especie). Se denominan necesidades biológicas o básicas y exigen satisfacción cíclica y reiterada, con el fin de garantizar la supervivencia del individuo. (Chiavenato, 2007, p.50).

b. Necesidades de seguridad: constituyen el segundo nivel en las necesidades humanas. Llevan a las personas a protegerse de cualquier peligro real o imaginario, físico o abstracto. (Chiavenato, 2007, p.50).

c. Las necesidades fisiológicas tienen gran importancia, dado que en la vida organizacional las personas están en una relación de dependencia con la organización y es ahí donde las acciones gerenciales arbitrarias o las decisiones inconsistentes e incoherentes pueden provocar incertidumbre o inseguridad en las personas en cuanto a la continuidad en el trabajo. (Chiavenato, 2007, p.50).

d. Necesidades sociales: son las necesidades que surgen de la vida social del individuo con otras personas. Son las necesidades de asociación, participación, aceptación por parte de los compañeros, intercambio de amistad, afecto y amor. Aparecen en la conducta cuando las necesidades más bajas (fisiológicas y de seguridad) se encuentran relativamente satisfechas. Cuando las necesidades sociales no están suficientemente satisfechas, las personas muestran resistencia, antagonismo y hostilidad frente a las personas que se les acercan. La frustración de esas necesidades conduce a la falta de adaptación social y a la soledad. (Chiavenato, 2007, p.51).

5.1.5 La teoría de los dos factores de Herzberg.

De acuerdo con Chiavenato, (2007): Herzberg basa su teoría en el ambiente externo (perspectiva extravertida). Para Herzberg, la motivación para trabajar depende de dos factores. (p.53).

Se refieren a las condiciones que rodean a la persona en su trabajo, comprende las condiciones físicas y ambientales del trabajo, el salario, los beneficios sociales, las políticas de la empresa, el tipo de supervisión, el clima de las relaciones entre la dirección y los empleados, los reglamentos internos, las oportunidades existentes, etc. Corresponden a la motivación ambiental y constituyen los factores que tradicionalmente utilizan las organizaciones para motivar a los empleados. (p.53).

Factores motivacionales. Si los factores motivacionales son óptimos, elevan la satisfacción; si son precarios, provocan la ausencia de satisfacción. Por eso se les denominan factores de satisfacción. Constituyen el contenido del puesto en sí y comprenden:

- Delegación de responsabilidad.
- Libertad para decidir cómo realizar un trabajo.
- Posibilidades de ascenso.
- Utilización plena de las habilidades personales.
- Formulación de objetivos y evaluación relacionada con éstos.
- Simplificación del puesto (por quien lo desempeña).
- Ampliación o enriquecimiento del puesto (horizontal o verticalmente). (p.53).

5.2 Historia de la empresa Gran Colombiana de Dotaciones

Fue creada el 4 de octubre de 2014 por Iván Fernando García quien representa la empresa legalmente. Inicio con 4 empleados donde prestaban el servicio de bordados y debido a la competencia se amplió a la confección de prendas para dotaciones de empresas industriales y de servicios. Iniciaron a elaborar dotaciones para la empresa Makro y por su gran producción la empresa empezó a surgir y ser reconocida en el mercado.

Hoy cuenta con más de 20 empleados, en un gran centro de producción donde no solo se diseñan las prendas a solicitud de los clientes; sino que además se provee de una amplia gama de insumos, tiene una oficina de ventas ubicada en un punto estratégico de la ciudad.

5.3 Ubicación

La empresa Gran Colombiana de Dotaciones, se encuentra en la ciudad de Bogotá en el barrio San Antonio sur; calle 4 Sur # 16-40.

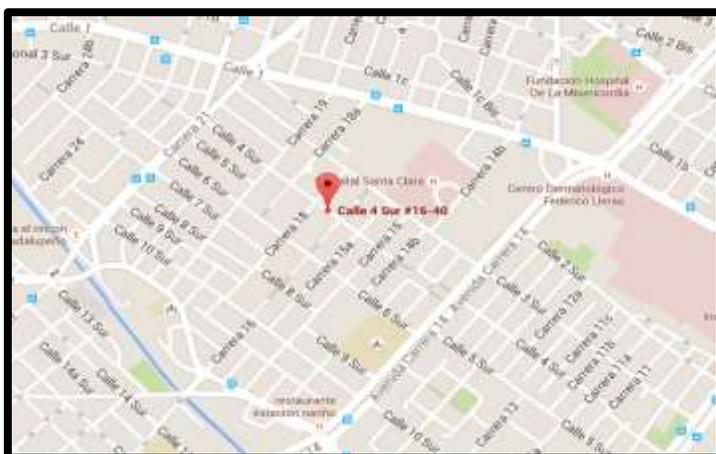


Figura 2. Ubicación geográfica. Google Maps (2022).

5.4 Misión

Gran Colombiana de Dotaciones es una empresa del sector de la confección, dedicada a fabricar y comercializar dotaciones para empresas industriales y de servicios, que a través de un amplio portafolio ofrece los productos fabricados y comercializados con un equipo humano competente, con procesos eficientes y criterios de calidad, diseño y confección, asiendo presencia en algunas empresas del país, están enfocados en satisfacer a los clientes y contribuir al desarrollo de la confección nacional.

5.5 Visión

Ser una empresa líder en el sector de la confección, con un producto diferencial y liderazgo en el mercado, destacándose por la dedicación, cumplimiento y calidad, promoviendo la estandarización de los productos confeccionados a todo nivel y realizando propuestas mercado en sectores diferente al industrial, manteniendo altos criterios de seguridad industrial, productividad, eficiencia, garantizando sostenibilidad en el largo plazo, proporcionando la permanente transformación del talento humano y la mejora continua.

5.6 Valores

1. Respeto: Tratamos a los demás con la misma consideración con la que nos gusta ser tratados.
2. Compromiso y cumplimiento: Nos interesamos por comprender las necesidades de nuestros clientes y aseguramos la calidad y la entrega oportuna de los pedidos.
3. Calidad y precios: Producimos a precios competitivos manteniendo la calidad de las materias primas y los procesos.

5.7 Organigrama

La empresa Gran Colombiana de Dotaciones, no cuenta con un organigrama establecido a nivel organizacional, por lo cual, se proceda a plantear el siguiente organigrama donde se evidencia la jerarquización y los cargos de las dependencias.

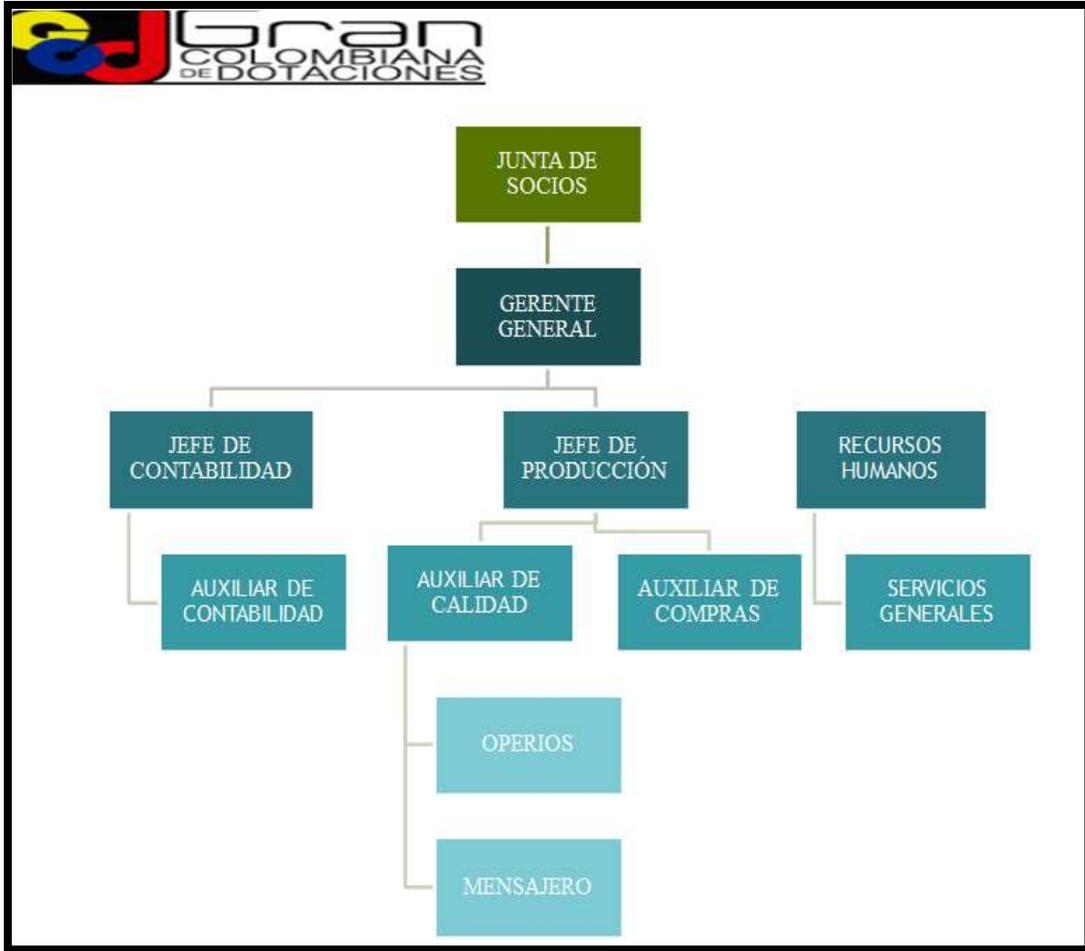


Figura 3. Organigrama de la empresa Gran Colombiana. Elaboración propia (2022).

6. Marco legal

Según la constitución política de Colombia artículo 25. “El trabajo es un derecho y una obligación social y goza, en todas sus modalidades de la especial protección del Estado. Toda persona tiene derecho a un trabajo en condiciones dignas y justas. (p.16).

Artículo 53. El Congreso expedirá el estatuto del trabajo. La ley correspondiente tendrá en cuenta por lo menos los siguientes principios mínimos fundamentales: Igualdad de oportunidades para los trabajadores; remuneración mínima vital y móvil, proporcional a la cantidad y calidad de trabajo; estabilidad en el empleo; irrenunciabilidad a los beneficios mínimos establecidos en normas laborales; facultades para transigir y conciliar sobre derechos inciertos y discutibles; situación más favorable al trabajador en caso de duda en la aplicación e interpretación de las fuentes formales de derecho; primacía de la realidad sobre formalidades establecidas por los sujetos de las relaciones laborales; garantía a la seguridad social, la capacitación, el adiestramiento y el descanso necesario; protección especial a la mujer, a la maternidad y al trabajador menor de edad. El Estado garantiza el derecho al pago oportuno y al reajuste periódico de las pensiones legales. (p.22).

7. Metodología de investigación

El enfoque por utilizar en la investigación es el cualitativo, que de acuerdo con lo analizado por el área del talento humano de la organización establece que, debido a la falta de claridad de las funciones del personal, de las políticas de motivación y compensación, requiere implementar un manual de funciones que incluya los responsables de cada área.

El área de gestión humana determina este proceso mediante un análisis cualitativo de la alta rotación de personal basándonos en el indicador de productividad de rotación de personal mediante una entrevista a los colaboradores.

Rotación de personal: Es el total de renuncias del personal a la gerencia a su cargo.

Rotación de personal = $Renuncias \div Personal \text{ promedio}$

$$RP=dy/dx \quad (1)$$

Proveedor oficial de la información: dirección de talento humano.

Importancia del indicador: 16.67

Renuncias: 5

Personal promedio: 30

Tabla 1.

Rotación de personal

	Número de empleado	Porcentaje
	30	100 %
Renuncias	5	16.67 %

Nota. Promedio de rotación de personal. Elaboración propia (2022).

De acuerdo con la evaluación expuesta, analiza que por la falta de claridad en las funciones y de compensaciones a los empleados, se hace necesario establecer el manual de funciones y roles de los colaboradores todo en pro de generar en un futuro las retribuciones salariales, acordes a las responsabilidades de los empleados.

Como segunda medida, aplicará el tipo de investigación descriptivo porque este tipo de investigación permite analizar y describir los cargos con mayor asertividad, permitiendo definir los perfiles de los cargos y las funciones a ejercer en el cargo a desempeñar dentro de la empresa de dotaciones.

7.1 Aplicación y desarrollo metodológico

Para poder analizar los cargos de la empresa, se realizará a los empleados a una entrevista grupal oral, estructurada por parte del gerente general el señor Iván Fernando García Romero para establecer las funciones de los cargos del puesto de trabajo, donde se aplicarán preguntas directas y abiertas para recopilar aspectos del cargo, logrando que los colaboradores estén dispuestos a participar.

7.1.1 Formato entrevista estructurada

Fecha de informe: septiembre 2022

Tabla 2.

Entrevista estructurada por cargo

Empresa Gran Colombiana de Dotaciones
Entrevista estructurada: personal empresa
Área encargada: Gerencia General
<p>Pregunta.</p> <p>¿De acuerdo con su conocimiento en el cargo que desempeña por favor mencione sus responsabilidades?</p>

Nota. Formato de entrevista. Elaboración propia (2022).

Con el estudio realizado a la empresa se permite definir que se implementará el manual de funciones basado en las entrevistas que se aplicó por parte del gerente, a los jefes del departamento, auxiliares, operarios y mensajero, de acuerdo con los conceptos de cómo se define un cargo a partir del análisis y descripción de cargos.

El obtener las funciones de los cargos permite delimitar las actividades y responsabilidades de los puestos de la organización, brindando claridad a los colaboradores de la organización y motivando a mejorar los puestos de acuerdo con el conocimiento desempeñado en el área.

Señor gerente de la empresa Gran Colombiana de Dotaciones.

¿De acuerdo con su conocimiento en el cargo que desempeña por favor mencione las responsabilidades?

- Hacer uso eficiente de los recursos, físicos, económicos, el Good Will de la empresa en pro del cumplimiento de los objetivos organizacionales.
- Entregar informes mes a mes a los socios del estado de la compañía.
- Hacer el presupuesto anual y presentarlo a los socios.

- Diseñar los planes de acción para cumplir con las metas.
- Mantener o reducir los gastos.
- Crear presupuestos que ayuden a cumplir con los objetivos.
- Supervisar todas las áreas de la empresa que funcionen acordes a la normatividad colombiana.

- Trabajar de la mano con las áreas para mantener una gestión de seguridad.

Señor contador de la empresa Gran Colombiana de Dotaciones.

¿De acuerdo con su conocimiento en el cargo que desempeña por favor mencione las responsabilidades?

- Elaborar los balances mensuales los primeros 5 días del mes.
- Vigilar los asientos contables del auxiliar contable.
- Elaborar cuadros comparativos de la información de la empresa como facturación, compras, nivel de endeudamiento.

- Vigilar que la cartera este al día.

• Elaborar, revisar y firmar los formularios correspondientes a los requerimientos de la empresa como por ejemplo el del IVA, Rete fuente Declaración de Renta etc.

- Supervisar que los archivos contables de la empresa se lleven adecuadamente, según la ley.
- Supervisar la elaboración del inventario de la empresa semestralmente.
- Mantener al día la contabilidad de la empresa.
- Vigilar y manejar la caja menor de la empresa llevando para ello control de esta.
- Mantener la confidencialidad de los documentos y procesos.
- Supervisar las personas que tiene a su cargo.

Señor auxiliar contable de la empresa Gran Colombiana de Dotaciones.

¿De acuerdo con su conocimiento en el cargo que desempeña por favor mencione las responsabilidades?

- Realizar los asientos contables.
- Realizar la facturación de la empresa.
- Realizar el cobro de cartera.
- Apoyar en la gestión del área contable, de acuerdo con las instrucciones del contador.
- Elaborar impuestos.
- Causaciones de nómina y parafiscales.

- Conciliación de cuentas y de bancos.
- Recibir los documentos contables como las facturas de compra de venta.
- Realizar notas de egreso, notas débito.
- Preparar estados financieros.

Señora secretaria de la empresa Gran Colombiana de Dotaciones.

¿De acuerdo con su conocimiento en el cargo que desempeña por favor mencione las responsabilidades?

- Reportar al gerente.
- Archivar de forma adecuada los documentos de acuerdo con las políticas de la empresa.
- Cumplir con los requerimientos del gerente general.
- Atender amablemente los clientes internos y externos.
- Elaborar cartas, certificaciones, constancias y documentos afines.
- Mantener el puesto de trabajo en orden y aseo.

Señor jefe de compras de la empresa Gran Colombiana de Dotaciones.

¿De acuerdo con su conocimiento en el cargo que desempeña por favor mencione las responsabilidades?

- Realizar las compras de los materiales.
- Realizar llamadas a proveedores.
- Apoyar en la gestión del área contable, de acuerdo con las instrucciones del contador.
- Colaborar en el cobro de cartera.
- Colaborar en la facturación.

Señor jefe de producción de la empresa Gran Colombiana de Dotaciones.

¿De acuerdo con su conocimiento en el cargo que desempeña por favor mencione las responsabilidades?

- Llevar control del personal y de los pedidos.
- Llevar control de las materias primas y realizar inventarios.
- Coordinar los equipos de trabajo.
- Vigilar que se cumpla las normas de seguridad y salud en el trabajo.
- Realizar procesos de mejora y calidad en el área.
- Cumplir con los requerimientos de los clientes.
- Mantener alianzas con proveedores que generen un valor agregado para la empresa.

- Rendir informe mensual del área a gerencia.

Señor auxiliar de calidad de la empresa Gran Colombiana de Dotaciones.

¿De acuerdo con su conocimiento en el cargo que desempeña por favor mencione las responsabilidades?

- Supervisar, revisar y controlar los artículos de las prendas de vestir que estén adecuados para la venta.

- Validar tiempos de entrega.

- Realizar procesos de mejora en la organización.

- Validar que las prendas de vestir estén de acuerdo con los estándares de calidad, diseño del cliente.

Señor operario de la empresa Gran Colombiana de Dotaciones.

¿De acuerdo con su conocimiento en el cargo que desempeña por favor mencione las responsabilidades?

- Operar las máquinas de coser para realizar las operaciones de costura indicadas.

- Cuidar las máquinas de coser.

- Cuidar los materiales entregados para el manejo de las prendas.

- Realizar el proceso con calidad dejando las costuras de los artículos de forma adecuada.

- Informar al jefe inmediato si hay algún inconveniente con las máquinas.

- Cumplir con las reglas e instrucciones de seguridad industrial indicados.

- Cumplir con el reglamento de la empresa.

- Ejecutar arreglos a uniformes como: coser, pegar cierres, entre otros.

Señora de servicios generales de la empresa Gran Colombiana de Dotaciones.

¿De acuerdo con su conocimiento en el cargo que desempeña por favor mencione las responsabilidades?

- Asear las oficinas y áreas asignadas, antes del ingreso de los demás compañeros.

- Mantener los baños en buenas condiciones de aseo.

- Ordenar y clasificar la basura de acuerdo con los desechos orgánicos, papeles y materiales sólidos en bolsas separadas.

- Desempeñar las demás funciones que le sean asignadas por el jefe inmediato o de los departamentos de la empresa.

- Responder por el inventario de aseo.

- Facilitar el servicio de cafetería a los funcionarios en las oficinas y atender las reuniones que se lleven a cabo con los clientes y personal de la empresa.

Tomando la información suministrada por los empleados se complementa el manual de funciones de la empresa Gran Colombiana de Dotaciones.

8. Análisis de datos y resultados

Al analizar la información de los cargos suministrados por los empleados se crea el manual de funciones, creando el cargo de talento humano en esta empresa.

El departamento de talento humano dentro de las organizaciones se considera como un departamento a cargo del manejo y del reclutamiento de personal, acorde a las necesidades de las distintas áreas.

La empresa no cuenta con un área de talento humano estructurada, debido a que se ha visto como un área que no genera rentabilidad y si altos costos, esto conlleva a que no se ha logrado maximizar la experiencia y compromiso de todos los que colaboran en la empresa logrando una mayor efectividad en los procesos.

Antes del análisis de los cargos en la empresa se evidenciaba una rotación importante del personal al no tener claridad ni de las tareas, ni de los compromisos con la organización, entre los ítems mencionamos los siguientes:

- Se perjudica el clima laboral, ocasionando desmotivación en las labores.
- No se sienten los empleados apoyados o apreciados en la organización.
- Se disminuye la productividad de la empresa.
- Genera costos de inducción, de dotación y tiempos de respuesta.
- No se contaba con una distribución equitativa de las actividades.
- No existe buena comunicación entre las áreas.

Estos perfiles de cargo se hacen necesarios para determinar las funciones y responsabilidades de los empleados, en la empresa Gran Colombiana de Dotación es fundamental definirlos bajo los siguientes criterios:

- Cumplir con los objetivos organizacionales.
- Permite tener claridad de las tareas a ejercer.
- Define el presupuesto de cada área de la organización.
- Mejora los procesos, procedimientos y tiempos de ejecución.
- Minimiza errores que se pueden cometer debido a la improvisación de las funciones.
- Dar a conocer a los clientes externos un mapa de procesos de manera coherente y armónica frente a los planes o programas de la empresa.
- Evita la duplicidad de funciones.
- Facilita el proceso del programa de inducción del personal.

- Informar a los jefes las labores de los colaboradores que están bajo su cargo, facilitando la evaluación del desempeño laboral.
- Facilitar el control de las tareas asignadas.
- Motiva al personal para mejorar el clima organizacional.
- Ayuda a la toma de decisiones de inversión, contratación, desglosé y liquidación del personal.
- Mejora las relaciones sociales entre los colaboradores.
- Facilita la atracción y retención de talento humano.
- Aumenta el sentimiento de seguridad laboral.

8.1 Manual de funciones de la empresa Gran Colombiana de Dotaciones

Teniendo en cuenta las teorías de la administración nombradas se van a implementar las funciones en cada puesto de trabajo, partiendo de la jerarquización definida en el organigrama propuesto a la empresa.

De acuerdo con lo anterior, el gerente general el señor García Romero, escogió dentro del personal a los participantes para el levantamiento de la información y análisis, se sugiere personal que lleve más de un año en la empresa para identificar, definir y determinar las actividades del trabajo y los requisitos que se deben cumplir para ejecutarlo, ya que cuentan con conocimiento y experiencia en el manejo interno y las necesidades que se están presentando.

8.2 Organigrama

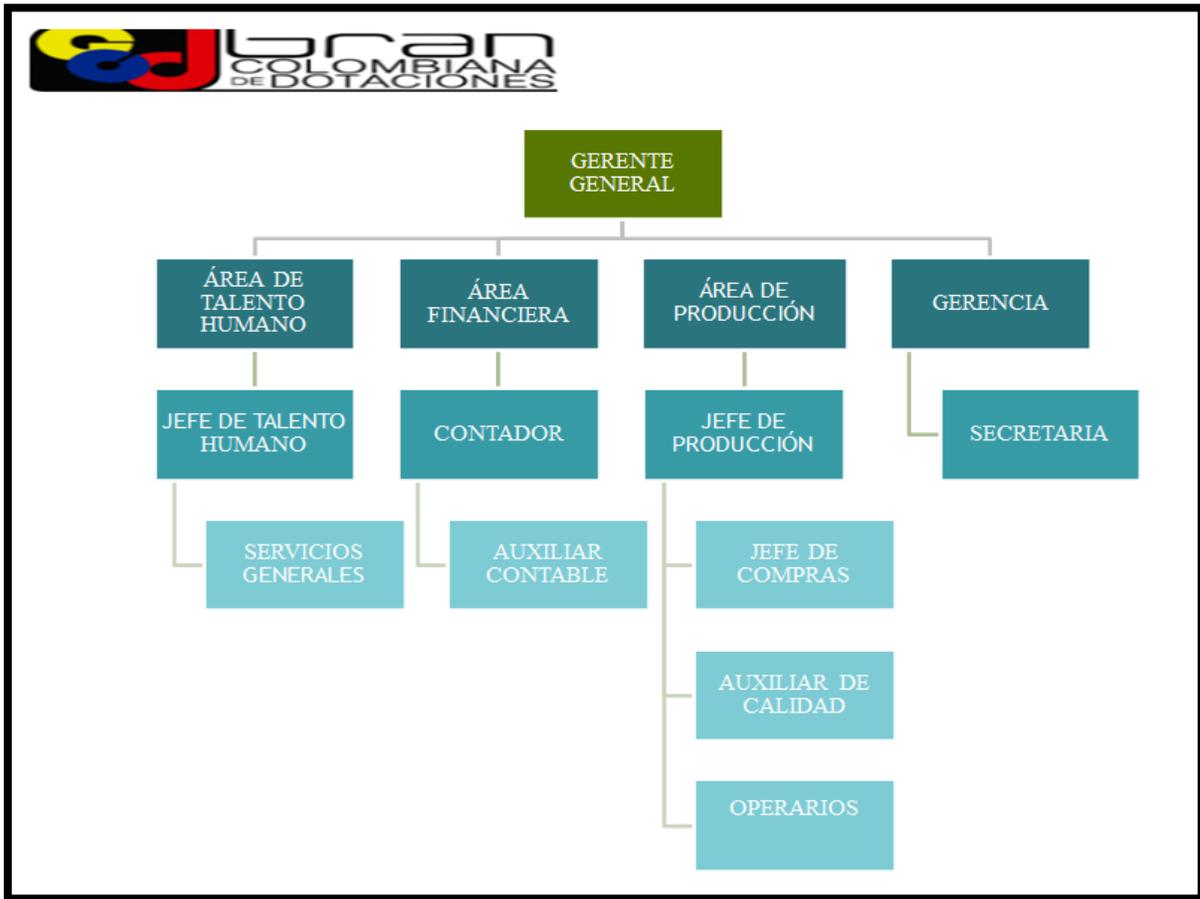


Figura 4. Propuesta de organigrama de acuerdo con el perfil de cargos creado. Elaboración propia (2023).

8.3 Perfiles de cargos

Tabla 3.

Perfil de cargo gerente general

		PERFILES DE CARGO EMPRESA		Versión 1
		GRAN COLOMBIANA DE DOTACIONES		Año de creación : 2022-2023
				Jornada: L a S
DESCRIPCIÓN DE CARGOS				
CARGO: Gerente General			Nivel del Cargo: Gerencial	
JEFE INMEDIATO : Socios empresa				
DESCRIPCIÓN DE CARGOS				
<ul style="list-style-type: none"> • Validar las operaciones diarias de la empresa. (Producción, compras, servicio al cliente) • Crear y diseñar objetivos que cumplan el plan estratégico de la empresa • Supervisar y diseñar presupuestos de costos y gastos • Crear, analizar, controlar políticas que brinden a la compañía procesos de mejora y optimización de recursos • Supervisar todas las áreas de la empresa 				
REQUISITOS DEL CARGO				
EDUCACIÓN	EXPERIENCIA	HABILIDADES	FORMACIÓN	
El nivel educativo requerido es administrador de empresas o ingeniero industrial. Preferencia con especialización.	Para este cargo se requiere una experiencia mínima. Entre 3a 6 años en cargos de gerenciales.	<ul style="list-style-type: none"> • <input type="checkbox"/> Capacidades de Liderazgo, compromiso • <input type="checkbox"/> Toma de decisiones, ética organizacional • <input type="checkbox"/> Excelentes relaciones humanas y comunicación • <input type="checkbox"/> Trabajo bajo presión • <input type="checkbox"/> Trabajo en equipo • <input type="checkbox"/> Hace cumplir con las normas de seguridad, colabora con el COPASO y el comité de emergencias . 	<ul style="list-style-type: none"> • Debe de conocer la misión, la visión de la empresa, las estrategias de planeación y los objetivos a alcanzar. 	
RESPONSABILIDADES:				
<ul style="list-style-type: none"> • Hacer uso eficiente de los recursos, físicos, económicos, el Good Will de la empresa en pro del cumplimiento de los objetivos organizacionales • <input type="checkbox"/> Entregar informes mes a mes a los socios del estado de la compañía • <input type="checkbox"/> Hacer el presupuesto anual y presentarlo a los socios • <input type="checkbox"/> Diseñar los planes de acción para cumplir con las metas • <input type="checkbox"/> Mantener o reducir los gastos • <input type="checkbox"/> Crear presupuestos que ayuden a cumplir con los objetivos • <input type="checkbox"/> Supervisar todas las áreas de la empresa que funcionen acordes a la normatividad colombiana • <input type="checkbox"/> Trabajar de la mano con las áreas para mantener una gestión de seguridad 				
HERRAMIENTAS DE TRABAJO:		Computador, Telefono celular		

Nota. Perfil del cargo gerente general. Elaboración propia (2023).

Tabla 4.

Perfil de cargo secretaria

		PERFILES DE CARGO		Versión 1
		EMPRESA GRAN		
		COLOMBIANA DE DOTACIONES		Año de creación : 2022-2023
				Jornada: L a S
DESCRIPCIÓN DE CARGOS				
CARGO: Secretaria			Nivel : Asistencial	
JEFE INMEDIATO : Gerente general				
DESCRIPCIÓN DE CARGOS:				
<ul style="list-style-type: none"> • Realizar las labores asignadas por los jefes. • Archivar los documentos de la empresa, contestar los teléfonos, realizar cartas, validar los correos institucionales, atender a los clientes tanto por teléfono como presencial. 				
REQUISITOS DEL CARGO				
EDUCACIÓN	EXPERIENCIA	HABILIDADES	FORMACIÓN	
El nivel educativo requerido es técnico en secretariado o afines.	Para este cargo se requiere una experiencia mínima entre 2 años en cargos como secretaria, auxiliar administrativo o a fines.	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de liderazgo y orientación al cliente • Excelentes relaciones humanas • Capacidad de trabajo bajo presión • Persona comprometida • Trabajo en equipo 	<ul style="list-style-type: none"> • Conocer la misión y la visión de la empresa • Conocimientos en herramientas ofimáticas • Conocimiento en atención al cliente 	
RESPONSABILIDADES:				
<ul style="list-style-type: none"> • Reportar al gerente. • Archivar de forma adecuada los documentos de acuerdo con las políticas de la empresa. • Cumplir con los requerimientos del gerente general. • Atender amablemente los clientes internos y externos. • Elaborar cartas, certificaciones, constancias y documentos afines. • Mantener su puesto de trabajo en orden y aseo. 				
HERRAMIENTAS DE TRABAJO:		Computador, Telefono fijo y celular		

Nota. Perfil del cargo secretaria. Elaboración propia (2023).

Tabla 5.

Perfil de cargo jefe de talento humano

		PERFILES DE CARGO		Versión 1
		EMPRESA GRAN COLOMBIANA DE DOTACIONES		Año de creación : 2022-2023 Jornada: L a S
DESCRIPCIÓN DE CARGOS				
CARGO: Jefe de talento humano			Nivel : Director	
JEFE INMEDIATO : Gerente general				
DESCRIPCIÓN DE CARGOS:				
<ul style="list-style-type: none"> • Debe de dirigir el área de gestión humana de acuerdo a la normatividad Colombiana. • Establecer las actividades del área: como Contratación, bienestar, capacitación, responsabilidad social. 				
REQUISITOS DEL CARGO				
EDUCACIÓN	EXPERIENCIA	HABILIDADES	FORMACIÓN	
El nivel educativo requerido es profesional en administración de empresas, Psicología o Ingeniero industrial con tarjeta profesional certificada.	El cargo requiere una experiencia mínima de 3 a 6 años	<ul style="list-style-type: none"> • Excelentes relaciones humanas. • <input type="checkbox"/> Capacidad de trabajo a presión • <input checked="" type="checkbox"/> Compromiso por la empresa, • <input type="checkbox"/> Trabajo en equipo con las demás áreas. • <input type="checkbox"/> Manejo de conflictos y 	<ul style="list-style-type: none"> • <input checked="" type="checkbox"/> Conocimientos de la norma ISO • <input type="checkbox"/> Conocimiento de las normas legales • <input type="checkbox"/> Conocimiento de la ley 100 • <input type="checkbox"/> Conocimientos de procesos disciplinarios • <input type="checkbox"/> Conocer la misión y la visión de la empresa 	
RESPONSABILIDADES:				
<ul style="list-style-type: none"> • <input type="checkbox"/> Analizar, determinar las necesidades de personal y de formación • <input type="checkbox"/> Reclutar, seleccionar y contratar el personal. • <input type="checkbox"/> Realizar programas de bienestar y de compensaciones • <input type="checkbox"/> Validar que se realice el proceso de capacitación • <input type="checkbox"/> Asegurar que las hojas de vida del personal se encuentren al día • <input type="checkbox"/> Realizar el programa en salud ocupacional. • <input type="checkbox"/> Se debe de garantizar el pago de la seguridad social y parafiscales de los empleados • <input type="checkbox"/> Entregar las nóminas, desprendibles, certificaciones a los empleados • <input type="checkbox"/> Enviar los planos a contabilidad para pago de la nómina • <input type="checkbox"/> Enviar la interfaz a contabilidad • <input type="checkbox"/> Revisión liquidación de contratos laborales. 				
HERRAMIENTAS DE TRABAJO: Computador y telefono fijo				

Nota. Perfil del cargo jefe del talento humano. Elaboración propia (2023).

Tabla 6.

Perfil de cargo auxiliar contable

		PERFILES DE CARGO	Versión 1
		EMPRESA GRAN COLOMBIANA DE DOTACIONES	Año de creación : 2022-2023 Jornada: L a S
DESCRIPCIÓN DE CARGOS			
CARGO: Auxiliar contable		Nivel : Asistencial	
JEFE INMEDIATO : Contador			
DESCRIPCIÓN DE CARGOS:			
Colaborarle al contador en el manejo de la información contable en el programa y garantizando el registro de todas las transacciones de la empresa.			
REQUISITOS DEL CARGO			
EDUCACIÓN	EXPERIENCIA	HABILIDADES	FORMACIÓN
El nivel educativo requerido es técnico en contabilidad o tesorería	El cargo requiere una experiencia mínima de 1 a 2 años.	<ul style="list-style-type: none"> • <input type="checkbox"/>Excelentes relaciones humanas. • <input type="checkbox"/>Capacidad de trabajo a presión • <input type="checkbox"/>Compromiso por la empresa • <input type="checkbox"/>Trabajo en equipo con las demás áreas. 	<ul style="list-style-type: none"> • <input type="checkbox"/>Conocimientos en contabilidad y asientos contables • <input type="checkbox"/>Estudiante universitario en contabilidad
RESPONSABILIDADES:			
<ul style="list-style-type: none"> • Realizar los asientos contables • <input type="checkbox"/>Realizar la facturación de la empresa • <input type="checkbox"/>Realizar el cobro de cartera • <input type="checkbox"/>Apoyar en la gestión del área contable, de acuerdo con las instrucciones del contador. • <input type="checkbox"/>Elaborar impuestos • <input type="checkbox"/>Causaciones de nómina y parafiscales • <input type="checkbox"/>Conciliación de cuentas y de bancos • <input type="checkbox"/>Recibir los documentos contables como las facturas de compra de venta • <input type="checkbox"/>Realizar notas de egreso, notas debito • <input type="checkbox"/>Preparar estados financieros 			
HERRAMIENTAS DE TRABAJO: Computador y telefono fijo			

Nota. Perfil del cargo auxiliar contable. Elaboración propia (2023).

Tabla 7.

Perfil de cargo jefe de compras

		PERFILES DE CARGO		Versión 1
		EMPRESA GRAN		
		COLOMBIANA DE DOTACIONES		Año de creación : 2022-2023
				Jornada: L a S
DESCRIPCIÓN DE CARGOS				
CARGO: Jefe de compras			Nivel : Asistencial	
JEFE INMEDIATO : Contador - Jefe de producción				
DESCRIPCIÓN DE CARGOS:				
Apoyar al jefe de producción y realizar las compras de acuerdo a los requerimientos indicados				
REQUISITOS DEL CARGO				
EDUCACIÓN	EXPERIENCIA	HABILIDADES	FORMACIÓN	
El nivel educativo requerido es técnico en contabilidad o tesorería	El cargo requiere una experiencia mínima de 1 a 2 años	<ul style="list-style-type: none"> • <input type="checkbox"/> Excelentes relaciones humanas. • <input type="checkbox"/> Capacidad de trabajo a presión • <input type="checkbox"/> Compromiso por la empresa, trabajo en equipo con las demás áreas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimientos en contabilidad y asientos contables y compras • Conocimientos en manejo de proveedores y herramientas ofimáticas • <input type="checkbox"/> Manejo de software contable 	
RESPONSABILIDADES:				
<ul style="list-style-type: none"> • Realizar las compras de los materiales • <input type="checkbox"/> Realizar llamadas a proveedores • <input type="checkbox"/> Apoyar en la gestión del área contable, de acuerdo con las instrucciones del contador. • <input type="checkbox"/> Colaborar en el cobro de cartera • <input type="checkbox"/> Colaborar en la facturación 				
HERRAMIENTAS DE TRABAJO: Computador y telefono fijo				

Nota. Perfil del cargo jefe de compras. Elaboración propia (2023).

Tabla 8.

Perfil de cargo jefe de producción

		PERFILES DE CARGO EMPRESA GRAN COLOMBIANA DE DOTACIONES	Versión 1
			Año de creación : 2022-2023 Jornada: L a S
DESCRIPCIÓN DE CARGOS			
CARGO: Jefe de producción		Nivel: Directivo	
JEFE INMEDIATO : Gerente general			
DESCRIPCIÓN DE CARGOS:			
<ul style="list-style-type: none"> • Validar que el área de producción cumpla con los pedidos de los clientes con calidad. • <input type="checkbox"/> Supervisar los operarios y cumplir con los estándares de seguridad, calidad en los procesos 			
REQUISITOS DEL CARGO			
EDUCACIÓN	EXPERIENCIA	HABILIDADES	FORMACIÓN
<ul style="list-style-type: none"> • El nivel educativo requerido es ingeniero industrial • Si no cuenta con el título tener más de 10 años de experiencia y que se encuentre estudiando administración de empresas o ingeniería industrial 	<p style="text-align: center;">El cargo requiere una experiencia mínima de 3 a 6 años en cargos similares</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Excelentes relaciones humanas. • <input type="checkbox"/> Capacidad de trabajo a presión • <input type="checkbox"/> Compromiso por la empresa , trabajo en equipo 	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimientos en corte, confección de artículos • Conocimiento en calidad y seguridad y salud en el trabajo • Manejo de herramientas Ofimáticas
RESPONSABILIDADES:			
<ul style="list-style-type: none"> • <input type="checkbox"/> Llevar control del personal y de los pedidos • <input type="checkbox"/> Llevar control de las materias primas y realizar inventarios • <input type="checkbox"/> Coordinar los equipos de trabajo • <input type="checkbox"/> Vigilar que se cumpla las normas de seguridad y salud en el trabajo • <input type="checkbox"/> Realizar procesos de mejora y calidad en el área • <input type="checkbox"/> Cumplir con los requerimientos de los clientes • <input type="checkbox"/> Mantener alianzas con proveedores que generen un valor agregado para la empresa. • <input type="checkbox"/> Rendir informe mensual del área a gerencia 			
HERRAMIENTAS DE TRABAJO: Computador, telefono fijo, materiales de producción.			

Nota. Perfil del cargo jefe de producción. Elaboración propia (2023).

Tabla 9.

Perfil de cargo auxiliar de calidad

		PERFILES DE CARGO		Versión 1
		EMPRESA GRAN		
		COLOMBIANA DE DOTACIONES		Año de creación : 2022-2023
				Jornada: L a S
DESCRIPCIÓN DE CARGOS				
CARGO: Auxiliar de Calidad				
JEFE INMEDIATO : Jefe de producción				
DESCRIPCIÓN DE CARGOS:				
Colaborar con el jefe de producción a que el área cumpla con los pedidos de los clientes con calidad				
REQUISITOS DEL CARGO				
EDUCACIÓN	EXPERIENCIA	HABILIDADES	FORMACIÓN	
El nivel educativo requerido es Bachiller o técnico carreras afines	El cargo requiere una experiencia mínima de 6 a 1 año en cargos similares	<ul style="list-style-type: none"> • Excelentes relaciones humanas. • <input type="checkbox"/> Capacidad de trabajo a presión • <input type="checkbox"/> Compromiso por la empresa, trabajo en equipo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimientos en corte, confección de artículos y calidad • Conocimiento en la misión y visión de la empresa 	
RESPONSABILIDADES:				
<ul style="list-style-type: none"> • Supervisar, revisar y controlar los artículos de las prendas de vestir que estén adecuados para la venta. • <input type="checkbox"/> Validar tiempos de entrega • <input type="checkbox"/> Realizar procesos de mejora en la organización • <input type="checkbox"/> Validar que las prendas de vestir estén de acuerdo a los estándares de calidad, diseño del cliente 				
HERRAMIENTAS DE TRABAJO: Computador, telefono fijo, materiales de producción.				

Nota. Perfil del cargo auxiliar de calidad. Elaboración propia (2023).

Tabla 10.

Perfil de cargo operarios de máquinas de confección

		PERFILES DE CARGO		Versión 1
		EMPRESA GRAN COLOMBIANA DE DOTACIONES		Año de creación : 2022-2023
				Jornada: L a S
DESCRIPCIÓN DE CARGOS				
CARGO: Operarios de maquinas de confección			Nivel: Operativo	
JEFE INMEDIATO : Jefe de producción				
DESCRIPCIÓN DE CARGOS:				
Confeccionar con calidad y reparar las piezas textiles de la empresa para fines industriales , garantizando la perfección de los uniformes con el propósito de mejorar y maximizar la vida útil de los mismos.				
REQUISITOS DEL CARGO				
EDUCACIÓN	EXPERIENCIA	HABILIDADES	FORMACIÓN	
El nivel educativo mínimo es 5 de primaria	El cargo requiere una experiencia mínima de 1 a 2 años	<ul style="list-style-type: none"> • <input type="checkbox"/>Excelentes relaciones humanas • <input type="checkbox"/>Capacidad de trabajo a presión • <input type="checkbox"/>Compromiso con la empresa 	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimientos en manejo de máquinas filete, plana, collarín • Conocer la misión y la visión de la empresa • Conocer y emplear los diferentes tipos de costura según se requieran • Conocer como medir el material para no desperdiciar material 	
RESPONSABILIDADES:				
<ul style="list-style-type: none"> • Operar las máquinas de coser para realizar las operaciones de costura indicadas • <input type="checkbox"/>Cuidar las máquinas de coser • <input type="checkbox"/>Cuidar los materiales entregados para el manejo de las prendas • <input type="checkbox"/>Realizar el proceso con calidad dejando las costuras de los artículos de forma adecuada • <input type="checkbox"/>Informar al jefe inmediato si hay algún inconveniente con las maquinas • <input type="checkbox"/>Cumplir con las reglas e instrucciones de seguridad industrial indicados • <input type="checkbox"/>Cumplir con el reglamento de la empresa • <input type="checkbox"/>Ejecutar arreglos a uniformes como: coser, pegar cierre entre otros. 				
HERRAMIENTAS DE TRABAJO: Maquina , tijeras , uniforme				

Nota. Perfil del cargo operarios de máquinas de confección. Elaboración propia (2023).

Tabla 11.

Perfil de cargo auxiliar de servicios generales

		PERFILES DE CARGO		Versión 1
		EMPRESA GRAN COLOMBIANA DE DOTACIONES		Año de creación : 2022-2023 Jornada: Medio tiempo
DESCRIPCIÓN DE CARGOS				
CARGO: Auxiliar de servicios generales			Nivel: Operativo	
JEFE INMEDIATO : Jefe de talento humano				
DESCRIPCIÓN DE CARGOS: Realizar las labores de aseo, limpieza y cafetería, prestando un buen servicio a los funcionarios en cada área de la empresa y a los clientes externos.				
REQUISITOS DEL CARGO				
EDUCACIÓN	EXPERIENCIA	HABILIDADES	FORMACIÓN	
El nivel educativo mínimo es 5 de primaria	El cargo requiere una experiencia mínima de 1 año	<ul style="list-style-type: none"> •Excelentes relaciones humanas •Capacidad de trabajo a presión •Compromiso con la empresa 	<ul style="list-style-type: none"> •Conocer la misión y la visión de la empresa 	
RESPONSABILIDADES:				
<ul style="list-style-type: none"> •Asear las oficinas y áreas asignadas, antes del ingreso de los demás compañeros •Mantener los baños en buenas condiciones de aseo •Ordenar y clasificar la basura de acuerdo con los desechos orgánicos, papeles y materiales sólidos en bolsas separadas •Desempeñar las demás funciones que le sean asignadas por el jefe inmediato o de los departamentos de la empresa. •Responder por el inventario de aseo •Facilitar el servicio de cafetería a los funcionarios en las oficinas y atender las reuniones que se lleven a cabo con los clientes y personal de la empresa. 				
HERRAMIENTAS DE TRABAJO: Materiales de Aseo				

Nota. Perfil del cargo auxiliar de servicios generales. Elaboración propia (2023).

Tabla 12.

Perfil de cargo contador

		PERFILES DE CARGO		Versión 1
		EMPRESA GRAN		
		COLOMBIANA DE DOTACIONES		Año de creación : 2022-2023
				Jornada: L a S
DESCRIPCIÓN DE CARGOS				
CARGO: Contador			Nivel : Director	
JEFE INMEDIATO : Gerente General				
<p>DESCRIPCIÓN DE CARGOS: Planear, controlar, coordinar todos los procedimientos del área como el manejo del presupuesto, la nómina, las inversiones en general, es decir la contabilidad de la empresa. Realizar la planeación de los procesos contables, y procedimientos legales de acuerdo a las políticas de la empresa y la legislación colombiana.</p>				
REQUISITOS DEL CARGO				
EDUCACIÓN	EXPERIENCIA	HABILIDADES	FORMACIÓN	
<ul style="list-style-type: none"> • El nivel educativo requerido es profesional en contabilidad, debidamente registrado en la escuela de contadores de Colombia. • Con tarjeta profesional certificada. 	<p style="text-align: center;">El cargo requiere una experiencia mínima de 3 a 6 años</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de liderazgo • <input type="checkbox"/> Capacidad de mando • <input type="checkbox"/> Excelentes relaciones humanas • <input type="checkbox"/> Capacidad de trabajo a presión • <input type="checkbox"/> Comprometido con la empresa 	<ul style="list-style-type: none"> • <input type="checkbox"/> Conocer la misión y la visión de la empresa • <input type="checkbox"/> Conocimiento de proceso y procedimientos contables, actualización tributaria y financiera • <input type="checkbox"/> Diplomados y especialista en auditorías y revisoría fiscal si no cumple con este último se evalúa la experiencia en el área. 	
RESPONSABILIDADES:				
<ul style="list-style-type: none"> • <input type="checkbox"/> Elaborar los balances mensuales los primeros 5 días del mes • <input type="checkbox"/> Vigilar los asientos contables del auxiliar contable • <input type="checkbox"/> Elaborar cuadros comparativos de la información de la empresa como facturación, compras, nivel de endeudamiento • <input type="checkbox"/> Vigilar que la cartera este al día • <input type="checkbox"/> Elaborar, revisar y firmar los formularios correspondientes a los requerimientos de la empresa como por ejemplo el del IVA, Rete fuente Declaración de Renta etc. • <input type="checkbox"/> Supervisar que los archivos contables de la empresa se lleven adecuadamente, según la ley. • <input type="checkbox"/> Supervisar la elaboración del inventario de la empresa semestralmente. • <input type="checkbox"/> Mantener al día la contabilidad de la empresa. • <input type="checkbox"/> Vigilar y manejar la caja menor de la empresa llevando para ello control de esta. • <input type="checkbox"/> Mantener la confidencialidad de los documentos y procesos • <input type="checkbox"/> Supervisar las personas que tiene a su cargo 				
HERRAMIENTAS DE TRABAJO: Computador, telefono fijo				

Nota. Perfil del cargo contador. Elaboración propia (2023).

En visita previamente programada con el Señor Iván Fernando García Romero, Gerente General de la empresa Gran Colombiana de Dotaciones, se planteó como establecer los lineamientos de los cargos frente a las diferentes funciones que realiza el personal, esta herramienta permitirá regular las operaciones dentro de la empresa y los empleados despejaran las dudas, ya que las funciones estarán definidas, así mismo, las capacitaciones se direccionaran de acuerdo con la necesidad de cada área.

El nivel de responsabilidad será ampliamente conocido por el personal que asumirán los cargos, el establecer el manual de funciones le permitirá optimizar en tiempo y costos a la empresa, ya que cada nivel sabe qué debe hacer, cómo debe hacerlo y cuándo debe hacerlo.



Figura 5. Gerente general el señor Iván Fernando García Romero. Representante del grupo del seminario integrador Sandra Lozano Martín. Elaboración propia (2023).



Figura 6. Empleado de la empresa Gran Colombiana. Elaboración propia (2023).

9. Conclusiones

Se definió una metodología clara que guiara el proceso de elaboración de la estructura de los cargos, teniendo en cuenta diferentes pasos para la ejecución del mismo, primero se realizó la visita a la empresa entrevistando a los responsables para la obtención de información respecto a la organización, los objetivos y las características de las diferentes áreas y puestos de trabajo, analizando el estado de la organización se procedió a la descripción, funciones básicas, perfil y el objetivo estratégico del cargo.

Al establecer la estructura organizacional de la empresa Gran Colombiana de Dotaciones, se diseñó el organigrama permitiendo identificar a los colaboradores el rango de jerarquía en el que se encuentra, evitando la rotación de personal en la organización.

El manual de funciones es una herramienta de gestión de talento humano que permite establecer las responsabilidades y competencias laborales de los cargos que conforman la planta de personal, los requerimientos de conocimiento, la experiencia que se exige para el desempeño del cargo a ocupar.

Se enfatiza que este proceso se lleva a cabo mediante un documento que se implementará en la organización para determinar y distribuir las responsabilidades en cada uno de los cargos, asignando funciones a los empleados de la empresa, basados en el diseño y descripción de los diferentes puestos de trabajo, estableciendo normas de coordinación que permiten especificar los requisitos para el cargo, interacción con otros procesos, compromisos y funciones.

Con la implementación se define la forma de distribución de la empresa, para que todos los empleados conozcan y entiendan cuales son los objetivos, la visión, misión y valores a lo que se orienta la empresa para cumplir con las metas organizacionales.

Cabe resaltar que este trabajo refleja la elaboración de un manual de funciones acotando los beneficios y la utilidad que tiene la empresa Grancolombiana de Dotaciones al contar con información específica que viene siendo un instrumento útil para la empresa, que permite determinar y delimitar los campos de acción de cada colaborador, interactuando con un mayor conocimiento de su rol, lo que conlleva a un mejor proceso de comunicación, integración y desarrollo, eliminando desequilibrios en cargas laborales.

10. Recomendaciones

Socializar el organigrama a todos los colaboradores para que identifiquen el cargo en la jerarquía de la organización, con el fin de definir el rango de autoridad comunicación y responsabilidad, generando un buen ambiente laboral en la empresa.

Publicar el manual de funciones para capacitar el personal de acuerdo con las necesidades de cada área, estableciendo las actividades a ejecutar, distribuyendo el trabajo a realizar, mejorando continuamente los procesos para optimizar la eficiencia y eficacia dentro de la empresa.

Al implementar el manual se puede evaluar las actividades y el grado de compromiso del colaborador al desempeñar las funciones a cargo, determinando las falencias y las necesidades de capacitación, formación y distribución de la carga laboral.

Evaluar a los colaboradores de acuerdo con las responsabilidades fijadas en el manual, estructurando las escalas salariales, manteniendo personal clave en la organización, evitando los ausentismos y la rotación de personal que dificulten cumplir con los objetivos en la empresa.

Facilitar al área de talento humano seleccionar, reclutar el personal adecuado que reúna los requisitos de experiencia, habilidades, formación para el cargo aplicar.

Este documento se puede utilizar como guía para realizar el manual de funciones de otras organizaciones que busquen estructurar los puestos de trabajo, las cargas laborales y las responsabilidades de los empleados, teniendo en cuenta que el área de talento humano debe tener esta información a la mano para poder capacitar, reclutar y retener personal clave en la organización.

11. Referencias

- Archivo General de la Nación Colombia (1991). Constitución Política de Colombia 1991. Recuperado de: <https://normativa.archivogeneral.gov.co/constitucion-politica-1991/>
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración*, Delegación Cuajimalpa, México, D. F.: McGraw-hill/Interamericana.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos, El capital humano de las organizaciones*. Colonia Desarrollo Santa Fe: McGraw-hill/Educación
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*, Colonia Desarrollo Santa Fe: McGraw-hill/Educación
- Crumpton, T. (2022). Filosofía. Recuperado de Filosofía: <https://filosofia.co/consulta/definicion-de-manual-de-funciones-segun-autores/>
- Gerencie.com (2021) Teorías X y Y de McGregor. Recuperado de: <https://www.gerencie.com/teoria-x-y-teoria-y-de-mcgregor.html>
- Huancani, W. R. (2018). La importancia del manual de funciones y procedimientos en la estructura de las empresas. Recuperado de <https://repositorio.umsa.bo/bitstream/handle/123456789/26559/PT259.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Maslow, A. H. (s.f). monografías. Recuperado de: Monografías <https://www.monografias.com/trabajos66/piramide-necesidades-maslow/piramide-necesidades-maslow>
- Mulder, P. (2017). Teoría de las Relaciones Humanas de Elton Mayo. Recuperado de: [toolshero.com https://www.toolshero.es/administracion/teoria-de-las-relaciones-humanas-de-elton-mayo/](https://www.toolshero.es/administracion/teoria-de-las-relaciones-humanas-de-elton-mayo/)
- Westreicher G. (2020) Behaviorismo. Recuperado de: [Economipedia.com](https://www.economipedia.com)
- Zvietcovich, R. C. (2011). Teoría General de la. Lima: Imprenta Unión de la Universidad Peruana.

12. Anexos

Tabla 13.

Formato entrevista estructurada, datos del cargo

Empresa Gran Colombiana de Dotaciones
Entrevista estructurada: personal empresa
Área encargada: Gerencia General
<p>Pregunta.</p> <p>¿De acuerdo con su conocimiento en el cargo que desempeña por favor mencione sus responsabilidades?</p>

Nota. Formato entrevista estructurada. Elaboración propia (2023).

Tabla 14.

Formato perfiles de cargos

		PERFILES DE CARGO EMPRESA GRAN COLOMBIANA DE DOTACIONES		Versión 1
				Año de creación : 2022-2023
				Jornada: La S
DESCRIPCIÓN DE CARGOS				
CARGO: Nivel del Cargo: Gerencial				
JEFE INMEDIATO :				
DESCRIPCIÓN DE CARGOS				
REQUISITOS DEL CARGO				
EDUCACIÓN	EXPERIENCIA	HABILIDADES	FORMACIÓN	
RESPONSABILIDADES:				
HERRAMIENTAS DE TRABAJO:				

Nota. Perfiles de cargos. Elaboración propia (2023).

Fotos de la empresa



Figura 7. Empresa Gran Colombiana de Dotaciones. Elaboración propia (2023).



Figura 8. Gerente de la empresa Gran Colombiana de Dotaciones. Elaboración propia (2023).



Figura 9. Empresa Gran Colombiana de Dotaciones. Elaboración propia (2023).



Figura 10. Empresa Gran Colombiana de Dotaciones. Elaboración propia (2023).



Figura 11. Empresa Gran Colombiana de Dotaciones. Elaboración propia (2023).



Figura 12. Empleado de la empresa Gran Colombiana de Dotaciones. Elaboración propia (2023).



Figura 13. Empleado de la empresa Gran Colombiana de Dotaciones. Elaboración propia (2023).



Figura 14. Empresa Gran Colombiana de Dotaciones. Elaboración propia (2023).



Figura 15. Empresa Gran Colombiana de Dotaciones. Elaboración propia (2023).



Figura 16. Empresa Gran Colombiana